

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**KOMUNICIRANJE KOT VIR IN NAČIN RAZREŠEVANJA
KONFLIKTOV – PRIMER PODJETJA AVTOGALANT**

Ljubljana, september 2005

EVA ZUPANČIČ

IZJAVA

Študentka Eva Zupančič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.09.2005

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. KOMUNICIRANJE	2
1.1. OPREDELITEV KOMUNICIRANJA	2
1.2. NAČINI KOMUNICIRANJA.....	4
1.3. VRSTE KOMUNIKACIJ	6
1.3.1. Enosmerne in dvosmerne komunikacije	6
1.3.2. Konstruktivne in destruktivne komunikacije	7
1.3.3. Formalne in neformalne komunikacije	7
1.4. KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE	9
1.5. MOTNJE V KOMUNICIRANJU	11
1.5.1. Vrste motenj	11
1.5.2. Obvladovanje motenj	13
2. KONFLIKT	15
2.1. OPREDELITEV KONFLIKTA	15
2.2. VRSTE KONFLIKTOV	16
2.2.1. Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt	17
2.2.2. Individualni in organizacijski konflikt	17
2.2.3. Horizontalni in vertikalni konflikt.....	18
2.3. VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV	19
2.4. POSLEDICE KONFLIKTOV	20
2.4.1. Pozitivne posledice konfliktov	20
2.4.2. Negativne posledice konfliktov.....	21
2.5. USTREZNA RAVEN KONFLIKTOV	22
2.6. RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV	23
2.6.1. Možnosti razrešitve z vidika koristi za udeležence	23
2.6.2. Pristopi k reševanju konfliktov	24
2.6.3. Ključni principi reševanja konfliktov	26

3. KOMUNICIRANJE IN KONFLIKTI V PODJETJU AVTOGALANT Jožica Novak	
Krajšek s.p.	27
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOGALANT.....	27
3.2. RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU IN KONFLIKTIH V PODJETJU AVTOGALANT	
.....	28
3.2.1. Predstavitev anketiranja	28
3.2.2. Predstavitev vzorca in vprašalnika	29
3.2.3. Rezultati raziskave	29
3.3. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	37
SKLEP.....	38
LITERATURA	41
VIRI.....	43
PRILOGE	

UVOD

Komuniciranje je zelo širok pojem, ki zajema procese med ljudmi in tudi procese znotraj ljudi samih, kjer gre predvsem za njihove poglede in predsodke. Ne poteka pa samo med ljudmi, ampak med vsemi živimi bitji. Prav vsak živi organizem ima do določene mere razvite sposobnosti sprejemanja, obdelave in oddajanja informacij. S komuniciranjem je skoraj tako kot z dihanjem. Oboje počnemo ves čas, na vsakem koraku.

Komuniciranje je neposredno vpleteno v človekovo produkcijo. Ljudje ustvarjajo produkte tako, da na nek način sodelujejo in svoje dejavnosti med seboj menjavajo. Razvoj komuniciranja je s tem odvisen od razvoja produktivnih sil in se usklajuje z družbenimi odnosi kot njihov sestavni del. Pri vsakem organiziranem delu zaposleni med seboj komunicirajo - se sporazumevajo. Sporazumevanje poteka z besedami, pisanjem, govorico telesa in na kak drug način. V podjetju tako poteka komunikacija s kupci, dobavitelji, z okoljem in seveda s samimi zaposlenimi. S komuniciranjem si izmenjujemo znanje, izkušnje in informacije, se sporazumevamo, prepričujemo in nadziramo ljudi, s katerimi sodelujemo.

Tako kot komuniciranje je tudi prisotnost konfliktov sestavni del našega življenja. So nekaj povsem naravnega, saj so prisotni v vseh združbah. Pojavljajo se med posamezniki, med posamezniki in skupino ter med skupinami. Prav tako se pojavljajo v vsakem podjetju, kjer se zaposleni med seboj pogovarjajo in dogovarjajo ter tako rešujejo nešteto problemov. Prav zaradi tega prihaja med zaposlenimi do številnih konfliktov, ki jih je treba prepoznati, se znati z njimi soočiti in jih vsekakor znati tudi rešiti. Ker se podjetja v poslovnem svetu srečujejo z različnimi podjetji in različnimi ljudmi, je poznavanje konfliktov zelo pomembno.

Namreč v medkonfliktnem odnosu je komunikacija zelo pomembna. Vsak posameznik porabi tretjino svojega dnevnega časa za komunikacijo. Prav tako kot umetnost dobrega govorjenja pa je pomembna tudi umetnost dobrega poslušanja, saj le njuna kombinacija zagotavlja učinkovito komunikacijo. Kajti pogosto do konfliktnih situacij lahko vodi pomanjkanje le-te ali pa njena napačna uporaba.

Ker so v poslovanju podjetij konflikti pomembni dejavniki, ki vplivajo na njihovo poslovanje, je cilj pri izdelavi mojega diplomskega dela predvsem ugotoviti in prikazati pomen komuniciranja pri uspešnem reševanju konfliktov v podjetju tako s teoretičnega kot tudi z empiričnega vidika. Raziskala bom, kje so najpogostejši vzroki, ki vodijo do konfliktov, kaj sploh konflikti so, zakaj in kdaj se pojavljajo in kako jih razreševati s pomočjo učinkovite komunikacije. Za raziskavo sem si izbrala podjetje Avtogalant Jožica Novak Krajšek s.p., v katerem sem izvedla anketo. To podjetje sem izbrala, ker sem imela sama priložnost v njem delati in sem ugotovila, da imajo precej težav s komuniciranjem na relaciji vodja-zaposleni in z odpravljanjem konfliktov na tej relaciji.

Namen diplomskega dela je ugotoviti vpliv uspešne komunikacije pri razreševanju konfliktov v podjetju in s tem pomagati managementu podjetja, da bi čim več pozitivne energije vložili v odnose in komunikacijo, saj bo s tem potrebno premagovati tem manj ovir.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh osrednjih poglavij. V prvem poglavju se bom posvetila komuniciranju. Začela bom z opredelitvijo komuniciranja in komunikacijskim procesom ter njegovimi ključnimi deli. Nadaljevala bom s predstavitvijo načinov in oblik komuniciranja in opisala njegove elementarne enote. Poglavje pa bom zaključila z opredelitvijo motenj v komuniciranju in njihovemu obvladovanju, da lažje premagujemo komunikacijske ovire.

V drugem poglavju se bom posvetila konfliktom. Najprej bom navedla različne opredelitve konfliktov, nadaljevala bom s predstavitvijo vzrokov za njihov nastanek in njihovimi učinki na delovanje podjetja. Temu bo sledilo, kako naj z njimi ravnamo, kako jih premagujemo, nekaj prostora pa bom namenila predlogom za razreševanja konfliktov.

Glede na različne določljivke, razvrščamo konflikte v številne skupine, zato bom v nadaljevanju drugega poglavja govorila še o vrstah konfliktov v podjetjih. Natančneje bom opredelila konflikte v podjetjih z vidika hierarhije v organizacijski strukturi, z vidika funkcionalnosti za podjetje in končno z vidika podjetja.

V tretjem poglavju bodo predstavljeni rezultati ankete, ki sem jo izvedla med vsemi zaposlenimi v podjetju Avtogalant Jožica Novak Krajšek s.p.. Predstavljena bo njena podrobnejša analiza, nekaj besed pa bom namenila predlogom za izboljšave, ki bi bili lahko koristni v prihodnosti za izboljšanje komunikacije in reševanje konfliktov v podjetju.

S sklepom bom podala nekaj ključnih dejstev in ugotovitev, ki jih bom ugotovila skozi vsa poglavja in s tem zaključila diplomsko delo. Za seznamom uporabljene literature sledijo priloge.

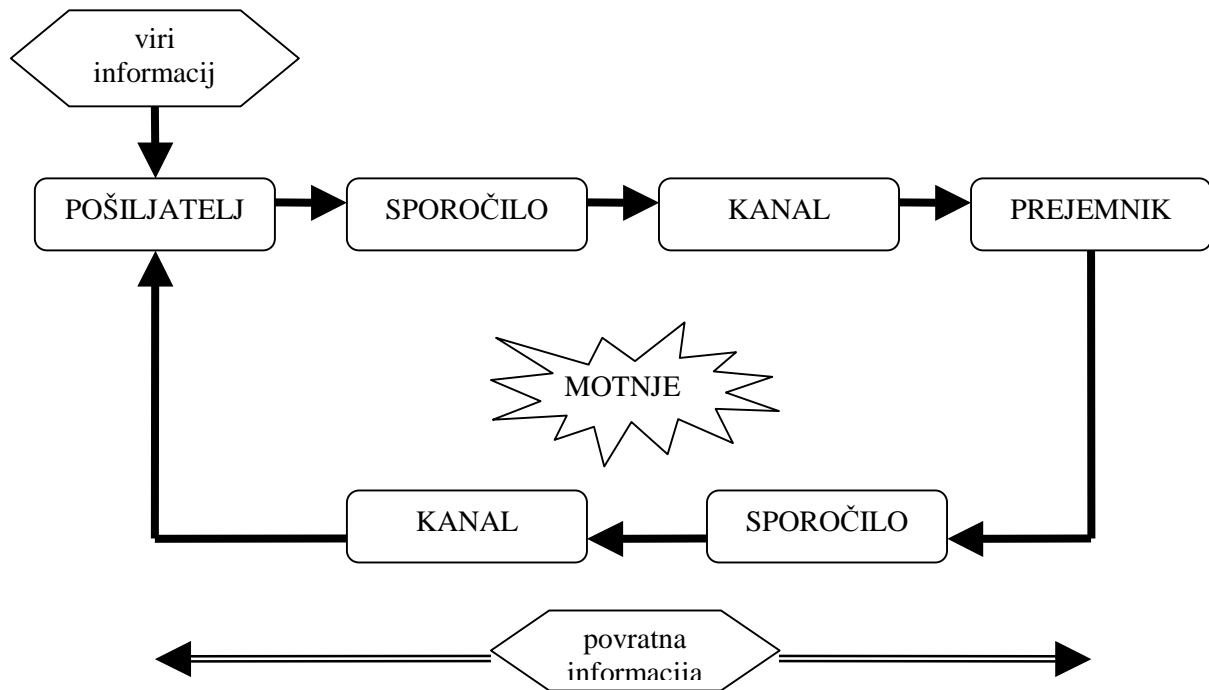
1. KOMUNICIRANJE

1.1.OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci med seboj izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje, se sporazumevajo, spreobračajo ali nadzorujejo ljudi, s katerimi prihajajo v medsebojni stik. Lahko bi tudi rekli, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik, 1997, str. 138).

Komuniciranje (Rozman, 1993, str. 227) je torej prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Pri tem je pomembno enako razumevanje sporočila s strani oddajnika in s strani sprejemnika. Sestavni deli komuniciranja so oddajnik, sprejemnik, kanal in sporočilo. Če pa bi želeli proces komuniciranja bolj natančno opisati, potem bi morali reči, da pošiljatelj izbira in kodira sporočila, da jih posredniki prenašajo in oblikujejo, da jih prejemnik dešifrira in na sporočilo reagira z ustreznim odgovorom.

Slika 1: Komunikacijski proces



Vir: Mescon, 1998, str. 169.

Pošiljatelj je oseba, ki sporočilo pošlje. Da bi bil pri komuniciranju kar se da uspešen, je pomembno, da se na komunikacijo dobro pripravi. Pri tem si lahko pomaga z naslednjimi vprašanji: KAJ mora sporočiti?, ZAKAJ je to potrebno?, KOMU je sporočilo namenjeno?, KAKO prenesti sporočilo? in KDAJ je ugoden trenutek? (Vrčko, 2004, str. 172).

Pri komuniciranju mora pošiljatelj upoštevati tudi določena temeljna *pravila komuniciranja*, saj lahko v nasprotnem primeru prihaja do motenj. Prvo pravilo se nanaša na urejanje pristojnosti za komuniciranje. Pošiljatelj mora najprej preveriti svoja pooblastila in pristojnosti, ki jih ima pri posredovanju sporočila. Za posredovanje določenih informacij oziroma nalog mora predhodno dobiti odobritev nadrejene osebe. Drugo pravilo veva pošiljatelju, da naj bo sporočilo razumljivo, da bo prejemnik točno vedel, kaj mu pošiljatelj s sporočilom želi povedati. Nadalje mora pošiljatelj ugotoviti možnost uresničitve sporočila. Vedeti mora, kaj želi doseči s sporočanjem, ugotoviti mora možnost uresničevanja sporočila, naloge, načrta, preveriti mora strinjanje in razumevanje tistega, ki bo moral na osnovi sporočila ukrepati. Glede na to, da smo ljudje različni, različno reagiramo ter imamo lastna

stališča in pomisleke, je eno od navedenih pravil za pošiljatelja, da opazuje reakcije prejemnika. Šele uglasenost med pošiljateljem in prejemnikom zagotovi uspešno komuniciranje, saj je poleg vedenja prejemnika pomembno tudi lastno ravnanje v procesu komuniciranja (Lipičnik, 1997, str. 14).

Sporočilo je urejen izbor simbolov, namenjen za prenos informacij, ki se prenaša med tistim, ki sporočilo pošilja, in tistim, ki ga sprejema. Vsebuje dejstvo, mnenje, željo, kratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku (Možina, 1995, str. 44). Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal. Le-to mora biti razumljivo, da bo prejemnik točno vedel, kaj želi pošiljatelj povedati. Naj ne vsebuje nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ker s tem samo obremenjujemo komunikacijsko pot. Zato mora biti sporočilo metodično, logično in ne sme biti prenatrpano.

Vsebina sporočila se nanaša na delovne naloge, delovne probleme, prihodke združbe in plače, sodelavce in življenje v združbi in izven nje ter druge dogodke, ki so pomembni za člane kolektiva.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku (Možina, 1995, str. 44). Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma, posterji, poročila ali različni tehnični posredniki, večinoma gre za telekomunikacijske zveze. Pri prenašanju sporočila pa se pogosto zgodi, da prihaja do izgub in izkrivljanj sporočila. To dvoje imenujemo motnje v komuniciranju, ki si jih bomo podrobneje ogledali v nadaljevanju.

Končni cilj posredovanega sporočila je **prejemnik**, ki sporočilo sprejme (Možina, 1995, str. 43). Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti ter nagnjenj sprejemnika. Namreč dobljeno informacijo lahko razume ali pa tudi ne, kar nas znova pripelje do motenj v komunikacijskem procesu, ki lahko uničijo prvotni pomen sporočila. Predvsem je za zmanjševanje motenj pri komuniciranju pomembno aktivno poslušanje, ki je podrobneje razloženo v okviru odpravljanja motenj na straneh 13, 14 in 15 tega diplomskega dela.

1.2. NAČINI KOMUNICIRANJA

Po Rozmanu (1993, str. 228), Rollinsonu (1998, str. 590) in Možini (2004, str. 135) so najpogostejši načini komuniciranja med ljudmi ustno, pisno, nebesedno in elektronsko komuniciranje.

Ustno oziroma govorno komuniciranje je zelo pogosto in vsakdanje, saj gre za pogovor dveh oseb, bodisi na ulici ali na sestankih, predavanjih in video konferencah. Njegove glavne prednosti so hitrost sporočanja, njegova natančnost ter neposrednost sodelovanja med oddajnikom in sprejemnikom in omogočanje sočasnega komuniciranja z več ljudmi. Lahko pa

se pojavljajo težave, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi, saj se sporočilo v takem primeru pogosto skazi (Rozman, 1993, str. 228). Njegove pomanjkljivosti so predvsem, da ni dokumentirano, ima manjšo dokazno vrednost in manjšo natančnost sporočanja. Natančnost sporočanja se izgublja predvsem, če v prenašanju sporočila sodeluje veliko ljudi. Čim več jih je, večja je možnost za napake (Možina, 2004, str. 54).

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, dopisov, poročil, risb, diagramov, časopisov ali prek drugih priprav, ki prenašajo sporočilo. Je veliko bolj natančno od ustnega komuniciranja in tudi trajnejše, saj vse ostane zapisano. Zato je v primeru težav in napak pri komuniciranju lažje ugotoviti odgovornost zanj. Ponavadi je tudi veliko bolj dodelano, logično in jasno kot ustno komuniciranje, saj pošiljatelj praviloma premisli, kaj bo napisal. Njegova slabost je, da zanj porabimo veliko časa, ne vključuje nebesednih sporočil in nimamo takojšnje povratne informacije (Možina, 2004, str. 54).

Nebesedno komuniciranje vključuje veliko načinov komunikacije, ne poteka pa niti v pisni niti v ustni obliki. Gre za gibanje telesa (kretnje, izrazi obraza), osebne karakteristike (oblika telesa, postava oz. stas), fizično okolje (oblika stavbe in sobe, svetloba) in čas. Vsa ta sporočila so neposredna, zelo natančna in predvsem hitra, zato ni naključje, da človek spozna bistveno več sporočil iz govornice telesa in intonacije glasu kot pa iz dejanske vsebine sporočila (Rozman, 1993, str. 229). Pomembno je, da se naučimo brati nebesedne znake komuniciranja ter jih tudi poznati, saj se s tem izboljšuje učinkovitost komunikacijskega procesa.

Večina komunikacij je nebesednih in tudi kadar ne govorimo, še vedno komuniciramo. To se kaže v določenih dejanjih, ki jih omenja Richard Chang (1994, str.20): udarjanje z nogo (to lahko namiguje na nestrpnost, nujnost ali pomanjkanje interesa), dvigovanje obrvi (nezaupanje, vprašljivost, presenečenost), kimanje z glavo (odobranje, spodbujanje, razumevanje), nagibanje naprej (interes, koncentracija, skrb), ostajati tiho (koncentracija, interes, spoštovanje), namrščenje (nestrinjanje, žalost, pomanjkanje razumevanja), gledanje vstran (raztresenost, nepotrpežljivost, pomanjkanje interesa), zavijanje z očmi (nestrinjanje, nezaupanje, pomanjkanje razumevanja) in vznemirjenost (pomanjkanje interesa, predolgo sporočilo, neugodje).

Elektronsko komuniciranje pomeni uporabo sodobne informacijske tehnologije za prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskih linij, ki so razporejene po celem svetu ali pa samo od pisarne do pisarne (Možina, 2004, str. 135). Podobno kot ostali komunikacijski kanali ima tudi ta vrsta komuniciranja določene prednosti in slabosti. Je hitra, natančna in z njeno uporabo se lahko prenašajo velike količine informacij. Vendar pa je draga in brezosebna ter pogosto brez povratnih informacij, pojavljajo pa se tudi težave pri zaščiti informacij pred nezaželenimi udeleženci. V tem je ena od omejitev uporabe elektronskih sredstev pri komuniciranju, saj pogosti primeri vdorov v najbolj varovane datoteke dokazujejo, da popolna zaščita skoraj ni možna.

1.3. VRSTE KOMUNIKACIJ

Komunikacije lahko razdelimo na več vrst po različnih kriterijih: glede na uporabljene znake, komunikacijski kanal, vsebino, cilje itd. V nadaljevanju si pogledjmo nekaj najpogostejših delitev načinov komunikacij.

1.3.1. Enosmerne in dvosmerne komunikacije

Pri izbiranju med enosmernimi in dvosmernimi komunikacijami je odvisno, v kakšnem položaju želimo da je prejemnik sporočila. Če hočemo, da bo prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerne komunikacije, če pa bi radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, uporabljamo dvosmerne komunikacije (Možina, 1995, str. 60).

Enosmerna komunikacija pomeni, da poteka vpliv le v eni smeri, to je od pošiljatelja do sprejemnika sporočila, ni pa povratne informacije. V tem primeru ne gre za dialog, saj prejemnik nima vpliva na pošiljatelja. Ponavadi gre za posredovanje sporočil večjemu številu prejemnikov. Takšne komunikacije so kratke, jasne in preproste. Vzbujajo videz učinkovitosti, vendar pa so pogosto neučinkovite, saj zanemarjajo povratne informacije o tem, kako je bilo sporočilo sprejeto. Enosmerne komunikacije so vse vrste medijskih in masovnih komunikacij ter komunikacije v visoko hierarhičnih birokratskih organizacijah in družbah, kjer je potrebna hitra in učinkovita akcija (gasilci, reševalci).

Po Rozmanu (1993, str. 229) so te komunikacije znane kot *pristop »puščica«*, saj lahko vidimo v njihovem opisu, da potekajo le v eni smeri, prav tako kot puščica potuje le v eno smer. Pri tem gre za izogibanje nepotrebni razpravljanju, zato so bolj značilne za managerje, ki so usmerjeni v doseganje rezultatov.

Pri **dvosmernih komunikacijah** pa potujejo sporočila v obeh smereh. To pomeni, da prejemnik posreduje pošiljatelju povratne informacije. Oba reagirata, vplivata drug na drugega, se dopolnjujeta in usklajujeta. V dvosmerni komunikaciji posredujemo sporočila, jih sprejemamo in pojasnjujemo nesporazume, zato je v primerjavi z enosmerno časovno dolgotrajnejša, je pa zato bolj učinkovita za reševanje nesporazumov.

Rozman (1993, str. 230) to vrsto komunikacij enači s *pristopom z mrežo*, saj je pri njih poudarek na obojestranskem razumevanju in je značilen za tiste vodje, ki so usmerjeni v zadovoljstvo podrejenih.

Demokratično komuniciranje je po svoji naravi dvosmerno, ne glede na to ali poteka v horizontalni ali v vertikalni smeri, je popolno, široko in pravočasno (Možina, 1995, str. 60). Njegovo nasprotje pa je birokratsko komuniciranje, ki je večji del enosmerno, hierarhično, navzdolnje, ozko, selektivno in zakasnelo. Prednosti so večinoma na strani dvosmernih

komunikacij, ki sicer zahtevajo več časa, vendar pa so bolj plodne, posebno kadar obstaja realna nevarnost za nesoglasje in nerazumevanje med pošiljateljem in prejemnikom.

1.3.2. Konstruktivne in destruktivne komunikacije

Komunikacije, ki prispevajo, da nekaj postane splošno, povezano in združeno, imenujemo konstruktivne komunikacije, v nasprotnem primeru so komunikacije destruktivne. Pri **konstruktivnih komunikacijah** odgovarjamo za povedano, ne obtožujemo drugih in v njih ne izzivamo občutkov krivde, ne hvalimo samega sebe, upoštevamo tuje želje in se izražamo čim bolj neposredno, logično in vsem razumljivo. V ospredju je reševanje problemov, pri čemer se spoštuje in enakopravno vrednoti vse vpletene v komunikaciji. Za konstruktivne komunikacije moramo poznati komunikacijski proces, komunikacijske ovire ter načine njihovega premagovanja. Zanje bi lahko rekla, da so uspešne, funkcionalne, nemotene in pozitivne. Za demokratično vodenje pride v poštev le ta vrsta komunikacij, saj so vsi osredotočeni na problem in naloge in ne poizkušajo proslaviti sebe ali omalovaževati druge, kar zagotavlja uspeh pri samem vodenju (Brajša, 1983, str. 117).

Destruktivna komunikacija pa po drugi strani onemogoča posameznikov razvoj in je neprimerna za reševanje tudi najbolj preprostih problemov, saj onemogoča medsebojno dogovarjanje in sporazumevanje. Takšna komunikacija lahko pomeni norčevanje iz drugih ljudi, spreminjanje teme, prekinjanje, stalno ponavljanje, zlorabo logike, izzivanje občutka krivde v drugem, podtikanje drugemu lastne misli, izogibanje odgovornosti pri skupnih odločitvah, izogibanje neposredni komunikaciji in še mnogo drugih negativnih stvari (Brajša, 1983, str. 117). Za razliko od konstruktivnih komunikacij pa so te komunikacije neuspešne, disfunkcionalne, motene in negativne.

1.3.3. Formalne in neformalne komunikacije

V združbah se lahko pojavljajo formalne in neformalne komunikacije. Prve so povezane z ravnalno in drugimi strukturami v podjetju, druge pa ne izvirajo iz vlog posameznikov v podjetju.

Formalne komunikacije se pojavljajo znotraj organizacije (Možina, 1995, str. 58). Zanje je značilno, da so komunikacijski kanali, njihov obstoj, oblika in vsebina formalno določeni in v veliki meri definirane s teoretično podlago združbe. Prav tako je določena razporeditev organizacijskih ravni, specifične odgovornosti, delovna mesta in delovna navodila zaposlenim. S tem konceptom je tesno povezan koncept hierarhičnosti, tako da formalne komunikacije glede na tok sporočil delimo na vertikalne, ki jih ločimo na komunikacije navzdol in komunikacije navzgor ter horizontalne komunikacije.

Komunikacije navzdol pomenijo prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije - od nadrejenih k podrejenim in predstavlja še vedno najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu. Te komunikacije so namenjene prenosu nalog za delo, prenosu informacij za delovne naloge ter o organizacijskih postopkih, sporočanju ocen podrejenim o njihovem delu ter za informacije ideološke narave (spodbujanje k delu, utrjevanje občutka poslušnosti itd.). Ta oblika formalnih komunikacij je v mnogih združbah neučinkovita. Vzroki za to so neustreznost informacij in sredstev za njihovo razširjanje in filtriranje ter splošna klima nadrejenosti na eni strani ter podrejenost na drugi strani. Problemi se pojavljajo, ker vsaka hierarhična stopnja zahteva svoj del skrivnosti in moči. Informacija je moč in managerji so nagnjeni k njenemu zadrževanju namesto k razširjanju. Raziskava je pokazala, da se na poti prek petih hierarhičnih stopenj izgubi osemdeset odstotkov vsebine sporočila (Berlogar, 1999, str. 117).

Komunikacije navzgor pomenijo prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni (komunikacije od podrejenih k nadrejenim). Te komunikacije so namenjene prenosu poročil o delu in doseženih rezultatih ter o problemih pri delu, prenosu vprašanj za pojasnila delovnih opravil in postopkov ter prenosu poročil o aktivnosti drugih. Pomembne so tudi za zagotavljanje pritoka koristnih idej podrejenih in pomoč pri odločanju s sodelovanjem podrejenih v zvezi z združbo in njihovim delom. Pri tem pa se pojavljajo težave, saj zaposleni informacije raje sprejemajo kot dajejo in jih selekcionirajo oziroma dajejo naprej le tista, ki bodo po njihovem mnenju ugajala nadrejenim. Osnovni vzrok vseh težav je zaupanje podrejenih v nadrejene.

Horizontalne komunikacije potekajo med zaposlenimi v združbi, ki so na isti hierarhični stopnji. Njihove funkcije so koordinacija delovnih nalog (ki postanejo na tak način hitrejše in učinkovitejše), reševanje problemov med enotami ali posamezniki, medsebojno informiranje ter reševanje konfliktnih situacij med posamezniki in skupinami ter omogočanje medsebojne podpore. Horizontalne informacije imajo mnogo značilnosti neformalnih komunikacij, zato so relativno učinkovitejše od formalnih komunikacij, so manj popačene in omogočajo hitro povratno komunikacijo in boljše razumevanje med oddajnikom in sprejemnikom.

Horizontalne komunikacije poleg navedenih funkcij vnašajo fleksibilnost, ustvarjajo ustrezno organizacijsko klimo in preprečujejo konflikte. Pri njih pa se pojavljajo tudi določeni problemi. Prvi je teritorialnost, ki se kaže v odporu zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost, kar privede do rivalstva med skupinami. Drugi problem je specializacija, ki se kaže v rabi posebnih terminov ali istih izrazov za drugačne pomene. Tretji pa je pomanjkanje motivacije.

Neformalne komunikacije so tiste, ki niso definirane s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo (Berlogar, 2001, str. 73). Vzrok zanje je radovednost, medsebojna privlačnost in želja po socialni interakciji. Zaposleni v združbi potrebujejo ustrezno, zanesljivo in

poglobljeno informacijo. Če te ne dobijo prek formalnih kanalov komuniciranja, potem si jo poiščejo drugje. Odvijajo se v majhnih neformalnih skupinah.

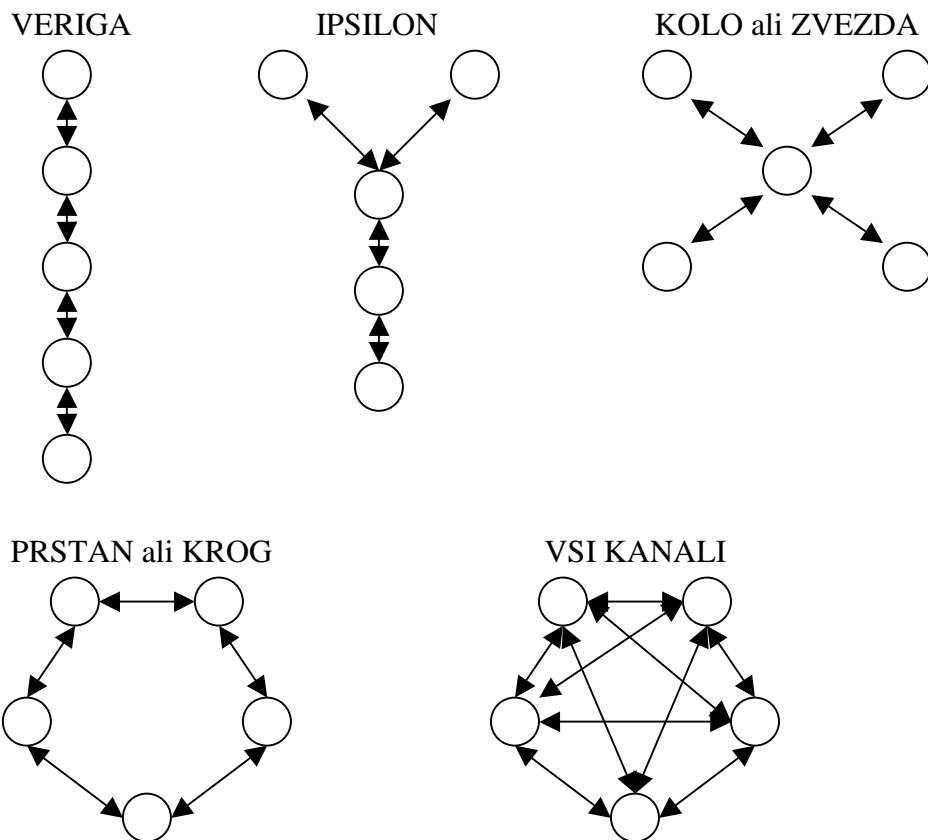
Neformalne skupine imajo lahko bolj ali manj pomemben vpliv na delovanje in uspešnost združbe. Ta je odvisen od tega, ali so cilji neformalnih skupin bolj ali manj različni od formalnih ciljev podjetja. Neformalne skupine v podjetju niso načrtovane, vendar se pojavljajo praktično povsod. Razloga za to sta dva. Prvi je ta, da standardizacijo zamenjuje prilagajanje. Managerji in ostali zaposleni imajo raje verbalne kanale neformalnega sistema kot pa dokumente formalnega. Zato gradijo lastne mreže neformalnih stikov izven uradnega delovnega časa. Drugi razlog pa je povezan s socialno naravo človeka. Ljudje se namreč povezujejo v neformalne skupine na podlagi neformalnih čustvenih povezav med zaposlenimi. Te skupine navadno štejejo do 6 članov ali manj. To pomeni, da je v okviru istega oddelka, kjer je zaposlenih deset ljudi, ponavadi več neformalnih skupin. Pomembno vlogo ima vodja neformalne skupine, kateremu člani zaupajo in po njem uravnavajo svoje prepričanje in vedenje. Pojavljajo pa se lahko določeni konflikti, ker načeloma neformalni vodja ni tudi formalni vodja skupine.

1.4. KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE

Komunikacijske strukture oziroma mreže nastajajo med ljudmi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu in so formalni ali neformalni vzorci komuniciranja, ki člane združbe medsebojno povezujejo. Med seboj se razlikujejo po tem, kako so pošiljatelj, prejemnik in posredniki povezani s komunikacijskimi kanali in glede na uporabo enosmerne ali dvosmerne komunikacije (Lipovec, 1987, str. 106).

Redke so komunikacije, ki obsegajo le enega pošiljatelja in enega prejemnika ter komunikacijski kanal med njima. Takšni preprosti sistemi tvorijo kompleksne komunikacijske strukture, ki jih sestavlja več pošiljateljev in več prejemnikov, nekateri pa so hkrati oddajniki in sprejemniki - to so posredniki. Po Rozmanu (1993, str. 234) so tipične komunikacijske strukture veriga, oblika Y, krog ali prstan, kolo ali zvezda ter »vsi kanali« (glej Sliko 2).

Slika 2: Komunikacijske strukture



Vir: Rozman, 1993, str. 235.

Pri **verigi** komuniciranje poteka od enega člana do drugega, zaporedno, po celi verigi. To pomeni, da vsak prejme informacijo le od določene osebe in jo prenese naprej določeni osebi. Tudi pri **krogu** ali **prstanu** komuniciranje poteka v obliki verige, vendar s to razliko, da je veriga krožno povezana. Člani skupine so enakopravni, saj vsakdo lahko začne komunikacijo. Slabost takih skupin je, da delajo veliko napak in probleme rešujejo počasi, vendar pa so s svojim delom bolj zadovoljni (Lipičnik, 1997, str. 145). Pri **ipsilonu** potek komuniciranja ponazarja oblika te črke: center je komunikacijsko nekaterim bližji kot drugim. Gre za tipičen primer štiričlanske mreže. Ta oblika lahko izraža zelo visoko stopnjo hierarhičnosti v formalnem komuniciranju. Pri **kolesu** ali **zvezdi** komunikacije potekajo med posameznim članom skupine in centrom (neformalnim vodjem), ne pa tudi med člani na obodu kolesa. Veriga, ipsilon in kolo so tipične hierarhične strukture, ki jih odlikuje velika natančnost in hitrost komuniciranja, velik poudarek je na vlogi vodje, zanemarljivo pa je sodelovanje podrejenih. Od vseh se razlikuje struktura »**vseh kanalov**«, kjer komunikacije potekajo med vsemi člani skupine v vseh smereh, zanjo je značilno veliko sodelovanja in neizrazita vloga vodje (Rozman, 1993, str. 234).

1.5. MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Komuniciranje je uspešno samo takrat, kadar oseba, s katero komuniciramo, sprejme naše sporočilo, ga razume, si ga zapomni in kar je najvažnejše, se nanj primerno odzove. Če naše sporočilo ni uspešno na teh štirih področjih, prihaja do motenj v komuniciranju.

Motnje v komuniciranju so neizogiben pojav na vseh področjih našega življenja in so pomemben vir konfliktnih situacij. Takoj za zakonskim življenjem je delovno okolje največji izvor konfliktov. V podjetjih se namreč združujejo različni ljudje: podjetniki, lastniki, managerji, strokovnjaki in drugi zaposleni. Vsak izmed njih poskuša v danih razmerah ustvarjati čim boljše poslovne rezultate, pri tem pa pogosto naleti na ovire. Mednje spadajo tudi komunikacijske motnje, ki lahko popačijo pomen informacij ali pa celo preprečijo njihov prenos. Nadalje se informacije lahko izgubljajo ali prihajajo prepozno ter s tem izgubljajo pravo vrednost. Pri tem se še posebej kaže vloga managerja in njegove sposobnosti premagovanja teh ovir, saj je uspešnost njegovega podjetja odvisna prav od dobre, čiste in jasne komunikacije.

1.5.1. Vrste motenj

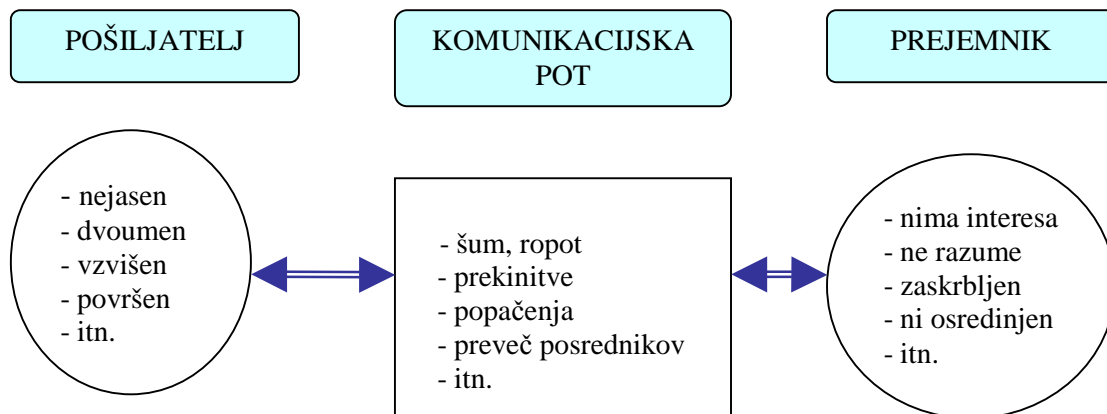
Kot sem že ugotovila, komuniciranje ne poteka tako učinkovito in brez težav, kot bi to želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo (neurejenost) komuniciranja.

Poznamo tri vrste motenj v komuniciranju (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 69):

- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglaseni med seboj, med njim ni empatije.
- Motnje zaradi nesporazumov: prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; te motnje so pogosto posledica razlik med jeziki in kulturami udeležencev.
- Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti; informacije se kazijo, zamujajo, se izgubljajo – kriva je slaba komunikacijska zveza, izgubljeno pismo, ipd.

Za odpravljanje teh motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, kje nastajajo: pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti.

Slika 3: Viri motenj v komuniciranju



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 70.

Motnje pri pošiljatelju nastajajo zlasti iz naslednjih razlogov (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 69):

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine,
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo je pri prejemniku težko dekodirati; sem sodijo neurejena, dolgovozna, površna in še kakšna sporočila,
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku, kjer se zgodi, da prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe, nastajajo, ker (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 70):

- prejemnik za sporočilo sploh nima interesa,
- prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom,
- je sporočil preveč, zato prejemnik ne more vseh dekodirati,
- je sporočilo po vsebini preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša,
- so misli prejemnika drugje, medtem ko sporočilo prihaja, zato dojema sporočilo le delno ali pa sploh ne,
- prejemnika tako prevzame vpliv pošiljatelja – spoštovanje, strah ali kaj drugega – da ve le zanj, sploh pa ne dojema tega, kar mu sporoča,
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti, kamor štejemo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 70):

- vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj: motnje na televiziji, pri telefonskih pogovorih, hrup v delavniških prostorih ipd.,
- prekinjen komunikacijski kanal – izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki – ki se ga pošiljatelj dostikrat ne zaveda,
- število posrednikov, ki stopnjujejo motnje v telekomunikacijskem kanalu.

Podobno delitev omenja Vrčko (2004, str. 188), ki razdeljuje ovire na organizacijske in individualne. Prve so povezane s strukturo oziroma s hierarhično ravnjo v organizaciji, nadalje s stopnjo specializacije, različnostjo ciljev in statusnimi odnosi med zaposlenimi. Druge pa nastajajo zaradi napačnega razumevanja oddajnikove informacije, vplivanja semantike in čustev ter pomanjkanje komunikacijskih spretnosti posameznika. Vse omenjene ovire oziroma motnje je moč najti v opredelitvi, ki jo navaja Možina (1995, str. 69). Tako se lahko organizacijske ovire pojavljajo tako pri pošiljatelju kot pri prejemniku, ki sta si lahko različna po svoji specializiranosti, oba na različni hierarhični stopnji v podjetju in z različnimi cilji. Prav tako pa se lahko individualne ovire pojavljajo pri obeh kakor tudi na komunikacijski poti.

1.5.2. Obvladovanje motenj

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, saj nam drugače lahko povzročijo resne težave pri nadaljnjem poslovanju. Tem motnjam se pri komuniciranju ni moč izogniti v celoti, obstaja pa nekaj načinov za njihovo premagovanje oziroma omejevanje (Možina, 1995, str. 71). Najpomembnejše pri komuniciranju je **razumevanje** med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. Če se medsebojno dobro razumeta, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju ter prav razumeta marsikatero nepopolno sporočilo. Potrebno je **uravnavanje pretoka informacij**, saj se moramo zavedati, da lahko managerjem preveč informacij celo škodi. Njim je potrebno dajati le najpomembnejše informacije, saj lahko drugače pride do informacijske zasičenosti. Zelo pogosto uporabljena možnost je **ponavljanje sporočila**, lahko celo večkrat zapored, s čimer se skuša zmanjšati vpliv objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki povzročajo motnje. Slabost tega načina je, da se s tem zmanjšujejo proste zmogljivosti komunikacijskega kanala, dodatno ga obremenjujejo, kar terja večje stroške, več časa in prizadevanja. Nepogrešljive pri obvladovanju motenj so **povratne informacije** prejemnika pošiljatelju, ki sporoči del informacij nazaj oddajniku in s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel. Povratne informacije dodatno obremenjujejo komunikacijski kanal, vendar sproti odpravljajo motnje in zagotavljajo obojestransko razumevanje, poveča pa se tudi natančnost prenosa sporočila. Pomembno je tudi, da smo v komunikaciji **razumljivi**, torej da uporabljamo preprost jezik. Vodilni v podjetjih naj uporabljajo razumljive besede pri pošiljanju sporočil svojim podrejenim, tako da jih ti pravilno razumejo in tako ne prihaja do večjih nesporazumov. Nenazadnje pa velja omeniti še **aktivno poslušanje**, ki je ena od glavnih poti do uspešnega komuniciranja. Zavzetost za aktivno poslušanje izvira iz želje, da bi sporočilo čim boljše razumeli in razbrali pomen, kot je

to predvidel pošiljatelj. Spreten poslušalec bo znal nadzorovati čustveno argumentiranje, se izogibati prehitrih domnev in zaključkov ter bo pazljiv pri oblikovanju stereotipov (Berlogar, 1999, str. 198).

Vse pre pogosto se dogaja, da je spretnost poslušanja premalo cenjena, predvsem pa premalo uporabljena. Prav to, kako znamo poslušati drugega in kako se mu odzivamo, je zelo pomembno pri ustvarjanju dobrih medosebnih odnosov v podjetju. Naše navade pri poslušanju namreč odločilno vplivajo na to, kako bomo ustvarili dober stik. Pogosto se dogaja, da človeka ne poslušamo in ga skušamo razumeti, ampak začnemo takoj razreševati njegove težave. Kadar pa ga že poslušamo, izberemo le del njegovega sporočila, ostalo pa zanemarimo. Pri teh napakah pozabljamo na temeljno pravilo dobrega pogovora: v središču pozornosti je sogovornik, šele nato se usmerimo k položaju, v katerem se je znašel.

Pri obvladovanju motenj moramo vedno imeti v mislih, da so najprej pomembni človekovi občutki, misli, želje in potrebe, šele nato nastali položaj. Tudi kadar začnemo pogovor z našimi sodelavci, se ponavadi odzivamo na načine, ki niso najbolj primerni za začetek pogovora. Tako Zidar Gale Tatjana v članku *Znamo razumeti drug drugega?* (2000, str. 53) priporoča, da na začetku pogovora opustimo **svetovanje**, ki je najpogosteje uporabljena metoda pri razumevanju sogovornika. Postavimo se v nadrejeno vlogo, začnemo ocenjevati, sugerirati, ponujati rešitev in moralizirati. Pri tem uporabljamo zlasti fraze, kot so: *Če bi bil na tvojem mestu... Dober način je... Moral bi...* itd. S takšnimi nasveti postavljamo sebe v ospredje namesto problema drugega sogovornika. S tem mu vsiljujemo svojo rešitev, namesto da bi delavec sam prevzel odgovornost za nastali problem, prav tako se zmanjša njegova pripravljenost za rešitev problema. Nadalje nam avtorica odsvetuje **analiziranje**, ki se kaže kot naša sodba o sodelavcu kot osebnosti. Pri njem je naš namen poučevanje, interpretiranje, razlaganje, kaj pomeni njegov problem in kako se je znašel v tem položaju. Prepričani smo, da o problemu vemo več kot on sam. Najpogosteje uporabljene fraze so: *Razlog za tvoje stanje je... Vaš problem je v... Zdaj razumem...* S takim načinom komuniciranja izpademo kot velik strokovnjak, kar pri sodelavcu sproži obrambno držo, saj nihče ne vidi rad, da drugi o njem vedo več kot on sam. Namesto tega raje uporabimo **podporo**, s katero lahko dosežemo različne učinke. Le-ta bo delovala pozitivno, če jo bomo izrazili ob pravem času, to je, ko sodelavec že razloži svoj položaj, mi pa mu le potrdimo vero v njegove sposobnosti. Obratno pa prehitro dajanje podpore sodelavec lahko razume kot pomanjkanje zanimanja (*Vse bo še dobro... Saj ni tako hudo...*) ali pa kot kritiko (*Ne bodi no tako občutljiv... Ne smeš se tako vznemirjati...*).

To so trije napačni načini, ki jih radi uporabljamo pri navezovanju stikov oziroma začetkih pogovorov. Vendar pa je prvi pravi korak na poti k učinkoviti komunikaciji, dobrim medosebnim odnosom in odpravljanju motenj pri komuniciranju, **spraševanje**. S postavljanjem vprašanj nabiramo manjkajoče informacije in pokažemo zanimanje za problem, ki ga ima sodelavec. Pri tem je potrebno poznati načine spraševanja, ki pripomorejo k boljšemu pogovoru. Tako se priporočajo tipi vprašanj *odprtega tipa*, ki jih imenujemo tudi K-

vprašanja: *kdo, kje, kdaj, kako in kaj*, ker zahtevajo širši odgovor. Potrebno pa je paziti, da vprašanja ne vsebujejo kritike, očitkov ali napadov. Neprimerna pa so vprašanja *zaprtega tipa*, saj dopuščajo samo kratek odgovor: odgovor »da« ali »ne«. Takšna vprašanja namreč ne razširijo dojetje problema. Poleg tega je manj zaželeno vprašalnice *zakaj*, ker prav tako izraža kritiko. (*Zakaj še nisi tega naredil? Zakaj delaš to tako?*) Zato se te vprašalnice raje izogibajmo in jo poskušajmo nadomestiti s K-vprašanji.

Nenazadnje pa za oblikovanje svobodne, odprte in enakopravne komunikacije med sodelavci ter za odpravljanje motenj ni dovolj le spraševanje. Kadar želimo sogovornika resnično razumeti, naj bi spraševanju dodali še **aktivno poslušanje** oziroma parafraziranje, ki ga svetuje tudi Berlogar (1999, str. 198). Aktivno poslušanje pomeni, da pokažemo zanimanje za sodelavčeve težave, upoštevamo njegova čustva, poskušamo prepoznati njegove potrebe in spoznati okoliščine, v katerih se nahaja. Ker ljudje ne marajo obsojanja, sodb, zasliševanja, pridiganja in drugih načinov vzpostavljanja osebnega stika, se moramo zavedati, da je zahteva aktivnega poslušanja pravzaprav zahteva za opustitev dajanja nasvetov. Vsak se mora sam zavedati nastalega problema in sam poiskati najboljšo rešitev za odpravo težav. Šele tako postanemo samostojnejši in bolj zaupljivi v svoje sposobnosti.

Če je komuniciranje v podjetju slabo, potem je tudi organizacija dela slabša in posledično je podjetje manj uspešno. Problemi se v podjetjih pojavljajo, ker morajo biti komuniciranja večji vsi zaposleni v podjetju, da je učinkovito. Ker pa temu ni tako, prihaja do razno raznih motenj v komuniciranju, te pa pogosto vodijo do konfliktov. Reševanje le – teh pa je sestavni del vsake komunikacije, zato sledi poglavje o konfliktih, kjer si bomo podrobneje pogledali, kako do njih sploh pride in kako jih uspešno reševati.

2. KONFLIKT

2.1. OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikti so v življenju ljudi povsem vsakdanji, neizogibni pojavi. Pojavljajo se povsod, tako v službenem kot zasebnem življenju, kjer sta prisotni vsaj dve osebi. Ta pojem se je v današnjem pogovornem besednjaku že precej razširil, vendar pa se pojmovanja strokovnjakov s tega področja glede njegovega pomena precej razlikujejo.

Lipičnik (1991, str. 34) opredeljuje konflikte kot posledico boja med različnimi motivi ali hotenji oziroma kot neko oviro, ki je največkrat druga oseba in ki preprečuje, da bi tisto, kar si želimo uresničiti, tudi uresničili.

Lipovec (1987, str. 249) trdi, da je vsak organizacijski proces konflikten proces, ker poteka v dveh nasprotnih smereh in ker je konflikt kot možnost vsebovan v vsakem razmerju med

dvema osebama, od katerih si vsaka po svoje izoblikuje ne samo svojo vlogo, temveč tudi zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z vlogo, ki si jo je sam izoblikoval. Meni tudi, "da je konflikt v najbolj splošni obliki nujna sestavina in pogoj sodelovanja."

Goričar (1975, str. 304) s konfliktno situacijo in konfliktom označuje vsako strukturno pogojeno nasprotovanje tako v globalni družbi kakor v njenih posameznih segmentih. Ni nujno, da se nasprotovanja izražajo le z nasilnimi sredstvi. Lahko se namreč pojavijo tudi v nenasilnih oblikah, kot na primer polemikah, arbitražah ipd. V tem smislu gre za široko pojmovanje konflikta v nasprotju z ožjo definicijo, pri katerem je v ospredju namen (tudi fizično) uničiti ali onemogočiti nasprotnika.

Možina (1987, str. 275) meni, da konflikt pomeni specifično obliko interakcije med subjekti družbenega življenja, v katerih je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin tako, da ena stran želi omejiti, oškodovati ali onemogočiti realizacijo ciljev (interesov) druge. Konflikt označuje določeno težnjo v nasprotju z nekom, ki želi isto stvar.

Pri primerjavi zgoraj navedenih opredelitev konfliktov lahko opazimo, da med njimi obstajajo podobnosti. Večina avtorjev meni, da so konflikti rezultat različnosti interesov in ciljev posameznikov in skupin oziroma nasprotovanje in oviranje pri doseganju le-teh. Interesi in cilji posameznika v podjetju pa so pogojeni s položajem, ki ga ima človek v podjetju in z lastnostmi posameznika. Med avtorji so opazne tudi razlike v pojmovanjih glede stališča (organizacijskega, sociološkega ali psihološkega) pri opisovanju konflikta. Z organizacijskega in sociološkega stališča so konflikti neizogibna posledica različnosti vlog in manj posledica različnosti ljudi. Po drugi strani pa psihološki pogled bolj poudarja pomen lastnosti ljudi in manj pomen vlog, ki jih ti imajo.

2.2. VRSTE KONFLIKTOV

Konflikte delimo glede na različne kriterije. Delimo jih npr. glede na čas trajanja, obliko, število oseb, itd. Konflikte v podjetju razdelimo na tiste (Brajša, 1994, str. 254), ki so v posameznih sodelavcih (intrapersonalni) in na tiste, ki so med sodelavci (interpersonalni) oziroma na konflikte znotraj skupin ali konflikte med skupinami sodelavcev.

Prav tako lahko v podjetju razlikujemo latentne, skrite in težje prepoznavne konflikte od manifestnih, odkritih in lahko prepoznavnih konfliktov. Posledica prvih je napeto ozračje med sodelavci, ki nepretrgoma nasprotujejo mnenjem, ki se razlikujejo od njihovih, posledica drugih pa odkriti medsebojni spopadi. Le-ti ponavadi privedejo do konstruktivne razrešitve konfliktne situacije in do sinergičnih učinkov.

2.2.1. Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt

Glede na to, kako konflikti vplivajo na uspešnost podjetja, jih lahko razdelimo na funkcionalne in disfunkcionalne konflikte (Vrčko, 2004, str. 227). Konflikt je **funkcionalen**, če pripomore k doseganju večje uspešnosti podjetja. V delovnem procesu pomenijo neprestane poskuse za njegovo izboljšanje, spopadanje med zastarelimi in novimi načini dela ter predstavljajo stalno težnjo po spremembah. To kaže na dobro in zdravo stanje v podjetju, ki si angažirano prizadeva za izboljšanje svojega dela in uspešnosti.

V podjetju lahko nastane konflikt med dvema oddelkoma, ki se načeloma strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede na to, kako doseči isti cilj. To povzroči tekmovalnost, saj želi vsak izmed oddelkov zmagati s svojo rešitvijo. Ta oblika konflikta spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupini in ima pozitivne vplive na rezultate podjetja.

Druga oblika konflikta je **disfunkcionalna**. Za to obliko konflikta je značilno, da ovira in preprečuje doseganje postavljenih ciljev ter s tem posledično slabša rezultate podjetja. Ti konflikti delujejo razdiralno na odnose med zaposlenimi, povzročajo otopelost in nezainteresiranost za delo. Preprečevanje in reševanje teh konfliktov je naloga vodij.

Funkcionalnost oziroma disfunkcionalnost lahko navežemo na raven konfliktov v podjetju. Za podjetje je najboljša optimalna raven konflikta, medtem ko previsoka oziroma prenizka raven negativno vpliva na njegovo učinkovitost in uspešnost (glej sliko 4, str. 22).

2.2.2. Individualni in organizacijski konflikt

Konflikti posameznikov ali notranji konflikti se, kot že ime pove, dogajajo v posamezniku. V psihologiji so najbolj poznane tri vrste takšnih konfliktov: konflikt dvojnega približevanja (tu človeka hkrati privlačita dve stvari, ki se med seboj izključujeta), konflikt dvojnega izogibanja (v tem primeru smo ujeti med dve stvari, ki nas odbijata) ter konflikt približevanja in izogibanja (najtežje rešljivi konflikt, kjer nas določena stvar privlači in odbija hkrati).

V podjetju in na splošno v vsakršni skupnosti, kjer je skupaj povezanih več ljudi, je normalno, da se kažejo različni interesi in cilji. Podjetje lahko omogoča ali pa ovira zadovoljitev posameznikovih interesov. Jasno pa je, da se posameznik kot del določene združbe, pa naj si bo to prostovoljna organizacija, družina ali podjetje, odreče nekaj individualni svobodi in mora podrediti nekaj individualnih potreb skupinskimi. Če se posameznik ni pripravljen podrediti pričakovanjem skupine, lahko zato nastopijo težave in s tem konflikti med njimi ali pa tudi med enim posameznikom in celotno skupino. Individualni konflikt se lahko pojavi tudi med posameznikom in njegovim predpostavljanim (nadrejenim).

Vloga posameznika se razlikuje glede na to ali prihaja v stik z ostalimi udeleženci prostovoljno ali zaradi skupnih poslovnih ciljev v okviru organizacije. Posameznik mora izkazovati trdnost, samostojnost, svoje najboljše sposobnosti in neodvisnost od ostalih. Združba v nasprotju s tem pogosto terjaja od posameznika, da se lastnim najboljšim sposobnostim odpove in postane njej lojalna ter prilagodljiva skupnim interesom. S tem se ponavadi povzroči konflikt v osebi sami. Najpogostejši obliki tako povzročenih konfliktov sta frustracija in konflikt zaradi nasprotja med vlogami v organizaciji.

Kadar se v okviru združbe pojavlja v eni osebi več vlog, se v takšni osebi sprošča napetost, saj se mora prilagajati hkrati večim funkcijam. Iz tega izhaja sebi nasprotujoče obnašanje takšne osebe, ki postaja nenačelna in moteča za okolico. Napetost in konflikte prenaša na vse osebe, s katerimi prihaja v stik. Velja torej, da pri individualnih konfliktih izhajajo nasprotja iz oseb samih, medtem ko pri **organizacijskih konfliktih** nasprotja izhajajo iz samih razmerij v okviru organizacije.

V organizaciji ponavadi razlogi za nesoglasja izžarevajo iz želje po pridobitvi moči in boljših možnostih izkoriščanja omejenih virov. V teh primerih prihaja do konfliktov med posamezniki, pogosto pa med skupinami ali celo kombinirano. Prav od števila v konflikt udeleženih oseb je odvisno, v katere in v koliko smeri so interesi orientirani, s tem pa je okvirno določen tudi značaj konflikta, ki se ob tem pojavlja.

2.2.3. Horizontalni in vertikalni konflikt

Najbolj značilna delitev organizacijskih konfliktov v podjetju je delitev na horizontalne in vertikalne konflikte. Medtem ko pri prvih konfliktih izhajajo iz oseb ali skupin na isti ravni v podjetju, se pri drugih pojavljajo med osebami ali skupinami z različnih nivojev v podjetju. Pri **horizontalnih konfliktih** gre za nesporazum med posamezniki, skupinami ali oddelki, ki so na isti strukturalni ravni. Možnosti zanje obstajajo v vsaki situaciji, v kateri so ustvarjeni ločeni oddelki oziroma imajo člani priložnost za primerjanje samih sebe z drugimi skupinami ali posamezniki. Te konflikte je težko obvladovati ali celo preprečevati. Njihova pozitivna stran je tesnejše povezovanje, sodelovanje ter osredotočenje članov na skupni cilj podjetja. Horizontalne konflikte ponavadi razrešuje, spodbuja ali preprečuje nadrejeni. V primeru, da ugotovi, da bo konflikt pustil negativne posledice, ga skuša preprečiti ali vsaj omiliti, saj gre za disfunkcionalen konflikt, ki je za podjetje destruktiven. Če pa se konflikt pokaže kot funkcionalen, ki pripomore k doseganju ciljev podjetja, ga skuša stimulirati, saj je za podjetje konstruktiven.

Vertikalni konflikt se pojavi med različnimi hierarhičnimi ravnmi v podjetju. To je konflikt med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi strani. Podrejeni poskušajo zmanjšati ali izničiti vpliv, ki ga imajo nadrejeni, ti pa poskušajo ta vpliv in moč obdržati ali celo povečati. Do teh konfliktov prihaja predvsem zaradi

nezdružljivosti ciljev v različnih oddelkih (npr. v proizvodnji, komerciali ali nabavni službi), obsega kontrole, strukturnih razmerij, moči, redkosti virov, težav pri komuniciranju in v individualnih razlikah posameznikov. Navadno te konflikte razrešuje nadrejeni ali pa zastopniki obeh vpletenih strani.

2.3. VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

Vzrok, ki lahko povzroči konflikt v organizaciji, ponavadi ni en sam ampak jih je obstaja več, ki se med seboj lahko tudi prepletajo. Vsak posameznik je posebna osebnost z določenimi lastnostmi, izkušnjami, znanjem, različnim razumevanjem ter različnimi cilji, zaradi katerih lahko pridemo do nesoglasij in nadalje do konflikta. Ta različnost interesov in ciljev se pokaže tudi v podjetju. Vsak član podjetja ima v njem svojo vlogo, ki pa je odvisna od položaja in njegovih osebnih lastnosti. Te različnosti pa so v splošnem tudi glavni vzroki za konflikte.

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 vsak 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, prav tako 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 manjšajo možnost, da bi zaposleni izrabljali večji del svojih sposobnosti (Lipovec, 1987, str. 241).

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

Zaposleni v podjetju so pogostokrat tako skoncentrirani na delovanje teama, da niti ne opazijo konfliktov med člani teama. Ponavadi se konflikti kažejo v naslednjih dejanjih: slaba komunikacija (velikokrat enostavno prenehajo s komunikacijo ali pa komunicirajo tako, da je

v zraku čutiti določeno napetost), dajanje pripomb in predlogov z veliko več emocijami kot je običajno, medsebojno napadanje in neposlušanje predlogov drugih članov tima, zavzemanje strani in nepripravljenost na kompromise ter nizka morala v skupini (občutek, da se ni vredno truditi).

2.4. POSLEDICE KONFLIKTOV

Konflikti so pomembno gibalno sprememba in imajo lahko pozitivne, lahko pa tudi negativne posledice. Le-ti usmerjajo pozornost ljudi na probleme in jih spodbujajo k njihovem razreševanju. Vendar pa imajo konflikti v podzavesti ljudi negativen prizvok, zato je potrebno v prvi vrsti odpraviti neustrezna prepričanja o konfliktih.

2.4.1. Pozitivne posledice konfliktov

Konflikt je pravzaprav zelo dobrodošla in pozitivna situacija, če ga znamo in če nam ga uspe resnično rešiti. To zlasti velja za poslovno okolje, kjer se pričakuje nenehno izboljševanje izdelkov in procesov, iskanje niš in prilagajanje vse večjim zahtevam porabnikov.

Po Lipičniku (1991, str. 35) ima konflikt sedem **pozitivnih posledic**, ki bi jih kazalo izkoristiti kot priložnost pri ustvarjanju naše bodočnosti in ki bi se jih morali stalno zavedati. Zaradi njih bi si konfliktov lahko celo želeli.

Konflikti *kažejo na probleme*. Ob izogibanju konfliktov ne opazimo, da obstajajo določeni problemi, ki jih je potrebno rešiti. Kaže različna hotenja, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. V tem pa je vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitve in tako spodbuditi spremembo.

Konflikti *zahtevajo rešitve*. Lahko jih sicer potlačimo ali se jim izogibamo, vendar se vedno znova pojavijo v takšni ali drugačni obliki. Zato moramo najprej pomisliti na njihovo razreševanje in ne na to, kako bi se jim izognili. Ko konflikt nastane, smo prisiljeni razmišljati, kako ga bomo rešili, s tem pa se v nas porajajo vedno nove in nove rešitve.

Konflikti *odpravljajo stagnacijo*, saj so znak dinamičnosti. Razbijajo nam monotonost življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko v naša življenja. Odpravljajo torej mrtvilo in nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene.

Konflikti *izhajajo iz različnih interesov*. Ljudje imamo različna hotenja, želje in načine razmišljanja. Tudi če se drugi ne strinjajo z nami, nas to pogosto spodbudi, da svoje odločitve bolj skrbno in podrobno premislimo, poiščemo dodatne informacije in odkrijemo nove možnosti za doseg zastavljenega cilja.

Prav njihovo pojavljanje nam omogoča pridobivanje *novih spoznanj*, znanja in s tem nam omogočajo nenehen razvoj in *utrjevanje v skupini*. Posameznik se lahko podredi kolektivu in se poistoveti z njim. Tako zaradi iskanja in doseganja nekega skupnega cilja člani skupine medsebojno sodelujejo in lastne osebne interese zanemarjajo v prid skupinskim.

Poleg vsega pa so konflikti tudi *korenina za spremembe*. Prisilijo nas k aktivnosti v smeri spreminjanja stanja, v katerem smo se znašli, saj se včasih niti ne zavedamo, da je potrebno zamenjati stare navade. Silijo nas torej v spremembe, ki vzbujajo dragocene nove ideje.

Poleg teh je potrebno omeniti še pet pozitivnih učinkov, ki jih imajo konflikti pri delu, seveda če so omejeni oziroma kontrolirani. Prvi učinek je podoben že omenjenemu zgoraj in sicer je ta, da konflikti *okrepijo prijateljstvo*. Kajti če sta dve osebi sposobni prepoznati razlike med njima, razumeti, zakaj je do njih prišlo ter te razlike odpraviti, potem bo rezultat tega močnejše delovno prijateljstvo. Naslednji učinek konfliktov je *večanje zaupanja*, predvsem takrat, kadar sta dve osebi sposobni razrešiti konflikt, saj si bosta v bodoče lažje medsebojno zaupali zavedajoč se, da sta tega sposobni. Nadalje *povečujejo samozavest, zvišujejo kreativnost in produktivnost* in nenazadnje *nudijo zadovoljstvo pri delu*. Ljudje naj bi pri svojem delu potrebovali določeno količino stimulacije, ki naj bi jo predstavljale ponavljajoče in nadzorovane napetosti, da so pri njem lahko uspešni in funkcionalni.

2.4.2. Negativne posledice konfliktov

Po Iršiču (2004, str. 103) in Kavčiču (1992, str. 12) so **negativne posledice** nerazrešenih konfliktov upad komunikacije, poslabšanje odnosov v skupini, spodbujanje sovražnih čustev med posamezniki in skupinami, povzročajo nasilje in agresivno obnašanje, nadalje povzročajo duševne motnje in ovirajo oziroma otežujejo doseganje ciljev.

Nerazrešeni konflikti *ovirajo komunikacijo*, s čimer upada tudi kvaliteta odnosa oziroma delovanje zaposlenih. Z izogibanjem komunikaciji se povečuje število nerazrešenih konfliktov, kar privede do tega, da se pogovarjamo le še o najnujnejših vprašanjih. Poleg tega se vedno pogosteje prepiramo in na koncu ne ostane v odnosu nič drugega kot prepir. Zato je pomembno, da konflikte sproti odkrivamo, razrešujemo in ohranjamo komunikacijo, če želimo, da bo združba uspešna kot celota.

Konflikti, ki jih nismo uspeli učinkovito razrešiti, se pogosto ponovno pojavljajo in postanejo vir frustracij in sovražnosti, kar privede do *poslabšanja odnosov*, posledično pa to vodi do *agresivnega obnašanja* in celo *nasilja*. Nasploh so potlačeni konflikti lahko izredno nevarni tako na družbeni kot na individualni ravni, saj lahko pripeljejo do stanja, ko že najmanjši nesporazum lahko sproži hudo nasilje in tako lahko živimo v napetem ozračju in stalni nevarnosti konflikta.

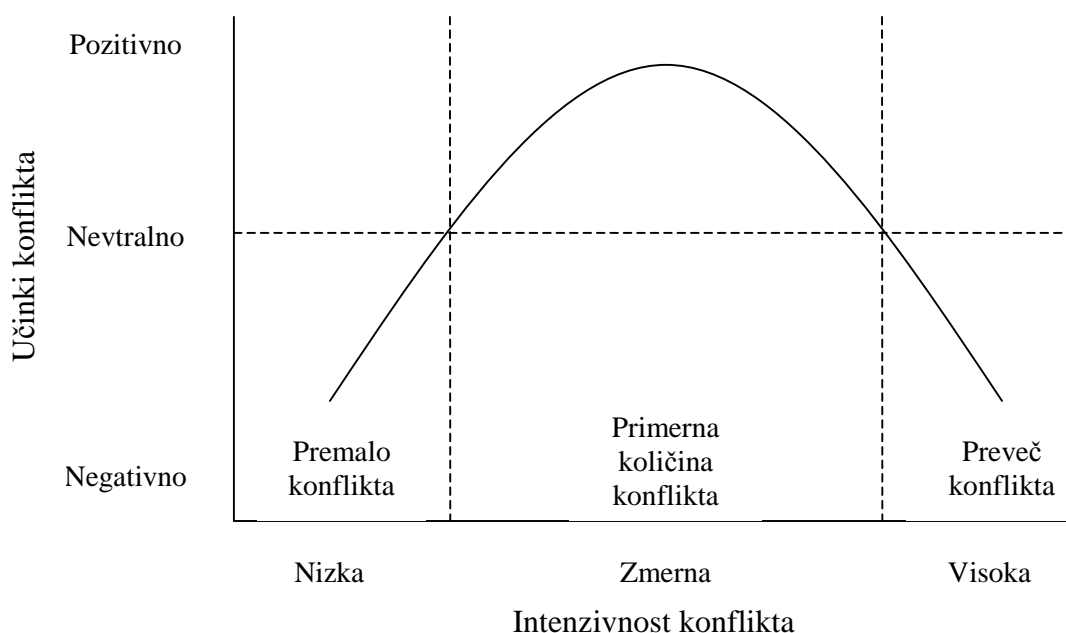
Sčasoma nerazrešeni konflikti lahko pripeljejo celo do nastanka *duševnih motenj* in končno do *psihosomatskih bolezni*. Predvsem se duševne motnje razvijajo zaradi ponotranjenih konfliktov, to je notranje napetosti, ki se lahko sprošča v obliki nasilja, nočnih mor ali depresij. V skrajnem primeru pa se lahko pojavijo bolezni čustvenega oziroma psihološkega izvora, katerih posledica so na primer čir na želodcu, srčna kap, žolčni kamni idr.

Negativne posledice konfliktov so opazne tako na osebni kot na organizacijski ravni. Zmanjšujejo učinkovitost združbe ali oddelka v celoti, na osebni ravni pa so povezani s stresom zaposlenih, ki vpliva na psihološko in psihično plat ter na obnašanje le-teh. Na *psihološki ravni* so pogoste posledice nezmožnost koncentracije in treznega razmišljanja ter povečane razdražljivosti in nesposobnost pomiritve. Določeni zaposleni lahko imajo manjše *psihične težave* kot so glavoboli, nespečnost in želodčne motnje, ki lahko prerastejo v visok krvni pritisk in celo raka, če konfliktov ne razrešujemo v njihovi zgodnji fazi.

2.5. USTREZNA RAVEN KONFLIKTOV V PODJETJU

Kot rečeno, konflikti imajo pozitivne in negativne posledice na delovanje podjetja. Pred letom 1970 so bili strokovnjaki z gospodarskega področja prepričani, da se je potrebno konfliktom izogibati oziroma kar se jih da hitro razrešiti. Po tem letu pa so začeli spoznavati, da imajo konflikti tako pozitivne kot negativne posledice, odvisno od njihove narave in intenzitete. Slika 4 prikazuje razmerje med intenzivnostjo konflikta in učinki konflikta (Buelens, 2002, str. 362).

Slika 4: Razmerje med intenzivnostjo konflikta in učinki konflikta



Vir: Buelens, 2002, str. 362.

Ravnatelji naj bi v svojih združbah ustvarjali okolje, v katerem je konflikt zdrav, vendar pa naj ne bi potekal do ekstremov. Zaželeno ni niti premalo niti preveč konflikta. Za podjetje je najboljša optimalna raven konflikta, medtem ko previsoka oziroma prenizka raven konflikta vpliva na njegovo učinkovitost in uspešnost. Ravnatelji morajo stimulirati konflikt, da dosežejo polne koristi iz njegovih funkcionalnih lastnosti, po drugi strani pa morajo znati tudi znižati njegovo raven, kadar postane negativen. Ali bo konflikt funkcionalen ali disfunkcionalen, je odvisno od njegove ravni oziroma stopnje in ostalih njegovih individualnih značilnosti. Ključno pri vsem tem je, da ravnatelji naredijo pravilno oceno dejanskega stanja v svoji združbi glede na to, ali je konfliktna raven optimalna, previsoka ali prenizka.

2.6. RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV

2.6.1. Možnosti razrešitve z vidika koristi za udeležence

Po Brajši (1994, str. 261) moramo najprej ločiti ravnanje s konfliktom (conflict management) od rešitve konflikta (conflict resolution). Ravnanje s konfliktom ima velik vpliv na njegovo rešitev in še posebej na realizacijo in uporabnost rešitve. Namreč tudi najboljša rešitev nam ne pomaga veliko, če ji ne sledita realizacija in nadaljnja možnost sodelovanja tistih, ki so se znašli v konfliktnem položaju. Na splošno imamo pri razrešitvi konfliktnega položaja tri osnovne možnosti (Brajša, 1994, str. 261):

- »jaz dobivam, ti izgubljaš«
- »ti dobivaš, jaz izgubljam«
- »vsi dobivajo«

Po metodi »jaz dobivam, ti izgubljaš« ustreza rešitev konflikta meni, ne pa tudi mojemu partnerju. To je povsem enostranska rešitev, saj gre le za rešitev mojega, ne pa tudi skupnega konflikta. Partnerja to vse bolj jezi, z našo rešitvijo se nikakor ne strinja, je ne sprejema in jo bo tudi sabotiral. Tak odnos je značilen za avtoritativno vodenje, kjer drugi nima nobenega vpliva in lahko samo pasivno opazuje.

Pri metodi »ti dobivaš, jaz izgubljam« je situacija ravno nasprotna: rešitev konflikta ustreza partnerju, nam pa ne. V tem primeru partner dobiva, mi pa izgubljam, kar nas seveda jezi, saj je to njegova rešitev in ne naša. Zaradi tega tudi ne želimo sodelovati pri njeni uresničitvi, ker smo mi poraženci. V takem odnosu prevladuje odločitev sodelavca in ne vodje, saj se mi drugemu podrejamo.

Metoda »vsi dobivajo« omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. Pri njej kot že ime pove obe strani dobivata in nobena ne izgublja. Poražencev v tem odnosu ni. Obe

strani sodelujeta pri uresničevanju rešitve, zato tudi ni jeze na nobeni strani. Če to možnost prenesemo v okvir podjetja, lahko ugotovimo, da v obeh primerih pridobiva podjetje.

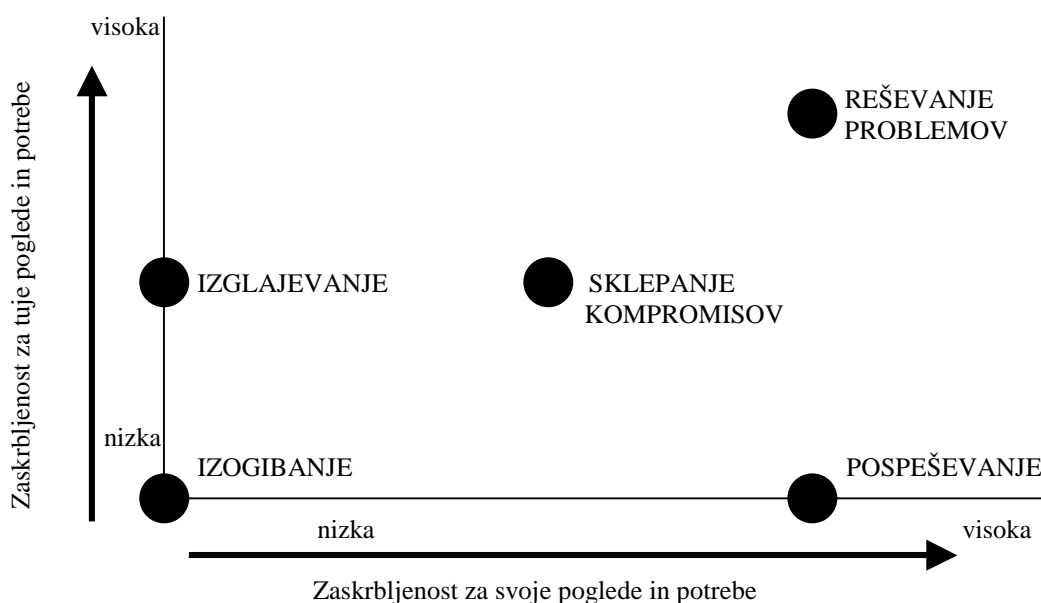
Proces reševanja konflikta je odvisen od specifičnih konfliktnih situacij v določeni obliki organizacije podjetja. Ni mogoče reči, da je nek način reševanja najboljši, kajti katerega bomo izbrali, je odvisno od konkretne situacije. Načini, s katerimi razrešujemo konflikte v podjetjih z enostavno organizacijsko strukturo, niso vedno ustrezni za razrešitev konfliktov znotraj kompleksnejših organizacijskih struktur.

Osnovna pot pri reševanju konfliktov je naslednja (Stankovič, 2003, str. 15): osebo pozorno poslušamo, ji izkažemo empatijo in razumevanje, ji postavljamo vprašanja o konfliktu in nato najdemo srednjo pot. Pogosto se namreč dogaja, da se konfliktom izogibamo, odlašamo s soočanjem in prelagamo obveznosti na druge, saj je vsak konflikt čustveno obarvan. S problemom se nam ponavadi ne ljubi ubadati, zato ga raje prelagamo na »bolj ugoden trenutek«. Vendar pa noben trenutek ni pravi oziroma pravi trenutek je »takoj«. Prvi pogoj pri reševanju konfliktov je tako sposobnost poslušanja, naslednji pa postavljanje vprašanj o konfliktu, kar sem omenila že pri odpravljanju motenj pri komuniciranju. Predvsem je nujno, da znamo sprejeti in spoštovati mnenje drugega, čeprav se razlikuje od našega.

2.6.2. Pristopi k reševanju konfliktov

Strokovnjaki najpogosteje omenjajo **pet pristopov k reševanju konfliktov** in sicer *izogibanje, pospeševanje, izglajevanje, sklepanje kompromisov* in *reševanje problemov* (Lipičnik, 1991, str. 37); (glej Sliko 5).

Slika 5: Pristopi k reševanju konfliktov



Vir: Lipičnik, 1991, str. 38.

Kadar se pojavlja nizka zaskrbljenost zase in za soudeleženca v konfliktu, se poskušamo konfliktom *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 pomanjkanje podatkov, da bi tudi sami lahko razglabljali o problemu. Takšno ravnanje je popolnoma neproduktivno, če problem dejansko obstaja, saj s tem zaposleni ničesar ne dosežejo. 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 se pojavi pri 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, potrebe drugega so večinoma zanemarjene. Če se kdo z osebo, ki uporablja tak način reševanja nasprotij ne strinja, hitro občuti moč te osebe. Pri reševanju nasprotij med udeleženci nadrejeni uporablja grožnjo, kazen, premeščanje in druge podobne instrumente za dosego svojega cilja (Možina, 1994, str. 649). Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani vodi v stresno ali krizno situacijo. Prevelika uporaba tega pristopa škodi, saj lahko druga stran ob neupoštevanju njenih predlogov in potreb ob tem otopi. Ta način je primeren predvsem, kadar je potrebno hitro reagirati. Kadar je potrebno opraviti neprijetne naloge in če je potrebno nekoga zaščititi pred prevlado druge osebe.

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. Pri tem posameznik ne želi vztrajati pri svojem, da ne bi bili ostali nezadovoljni, ne želi reči ničesar, kar bi druge prizadelo in podobno. Pomembno pri tem je uvidevanje, za kar je potrebno imeti precej potrpežljivosti in strinjanje drugih. Prednosti tega načina se kažejo v spodbujanju sodelovanja in se pojavijo za kratek čas, če so zaposleni vpleteni v potencialno močan čustveni konflikt, ki ga je potrebno ublažiti, če v skupini dalj časa prevladujejo ostra nasprotja ter če so problemi resnično osebni in niso povezani z delom. Slabost tega načina pa je, da sicer lahko zagotovimo dobro počutje ljudi, a pravi problem ostaja nedotaknjen in se bo prej ali slej pokazal. Torej ta način zadovoljuje samo čustvene potrebe zaposlenih, vendar pa je neučinkovit, ker zanemarja izvirne vzroke konflikta.

Sklepanje kompromisov pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in tako dosegli dogovor. Pri tem sami zmerno in delno vztrajajo pri lastnih potrebah in željah, prav tako pa želijo zmerno in delno zadovoljiti potrebe in želje druge strani. Točka pristajanja na kompromise leži v sredini vzorca na Sliki 5 (na str. 24), kar kaže na uravnoveženost med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenostjo k potrebam drugim. Kompromis dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve. Ta način je primeren, kadar 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 blokirajo cilje druge strani. Pomembno je vedeti, da prehitro pristajanje na kompromise lahko škodi pravemu razpletu konfliktna situacije. Vsaka vpletena stran lahko prehitro nekaj izgubi in nekaj pridobi, zato je zelo pomemben premislek, da se na koncu ne zgodi, da sta obe strani nezadovoljni.

Pri *reševanje problemov* sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa sami zmagati v boju z nasprotnikom. Pomembno je medsebojno zaupanje in svoboda odločanja z željo, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt, na probleme in konflikte pa gledamo kot na izzive in priložnosti. Ta način uporabljamo, kadar imajo vpletene strani skupne cilje, ne strinjajo pa se samo glede različnih poti za doseganje skupnih ciljev.

2.6.3. Ključni principi reševanja konfliktov

Dandanes ima konflikt v podjetjih še vedno večinoma negativen predznak, dojemamo ga kot grozečo situacijo, po kateri bo stanje slabše, kot je sedaj. Zaradi strahu pred posledicami konflikta, ki se kaže v izogibanju konfrontacijam in tudi v agresivnem ter glasnem napadanju drugače mislečih, konfliktna situacije pogosto ostanejo nerešene. Vse to pa še povečuje negativne izkušnje, strah in odpor pred konfliktu (Kržišnik, 2004, str. 55).

Ironično pri tem pa je, da je konflikt pravzaprav zelo dobrodošla in pozitivna situacija, še posebej, če ga znamo in če nam ga uspe resnično rešiti. Še posebno nevaren je konflikt v delovnem okolju, kjer je raven odvisnosti že po naravi zelo visoka. Zaradi neposredne povezave med službo, ki nam prinaša denar, in zadovoljevanjem naših osnovnih življenjskih potreb, sta naši ranljivost in občutljivost izredno veliki.

Za konflikt sta vedno potrebni dve strani-ena ni dovolj in nikdar niso vsega krivi le drugi. V vsakem momentu se moramo zavedati, da je vsak konflikt mogoče rešiti, ne glede na to, s kom komuniciramo. Z nadrejenim, podrejenim, starejšim, mlajšim, manj ali bolj izkušenim...vedno komunicirajmo z enakovrednim človeškim bitjem, s katerim imamo konflikt interesov.

Konflikt bomo lahko razrešili le, če bomo imeli resničen interes za osebo, s katero smo v konfliktu. Skratka, če nas bodo zanimali njeni občutki, njen zorni kot, njene besede in njeni predlogi in če bomo resnično hoteli poslušati in slišati in ne zgolj govoriti. Namreč, nikogar ne moremo prisiliti v reševanje konfliktov, potrebno je najti primeren način povabila k sodelovanju in vztrajati, dokler ne bo obojestranske pripravljenosti na sodelovanje.

Na reševanje konflikta se vedno dobro pripravimo: razmislimo o naših ciljih, željah, težavah, o možnih situacijah. Po potrebi si naredimo načrt in oporne točke ter razmislimo, kaj bomo

naredili drugače, kot smo delali do sedaj, saj bomo le tako prišli do drugačnih rezultatov. Nikoli ne smemo pozabiti, da ne gremo v boj za zmago, ampak želimo ustvariti resnično razumevanje. Ko bomo to ustvarili, lahko začnemo iskati rešitve in strinjanje.

Nenazadnje se je potrebno strogo držati načela o končevanju komunikacije oziroma teme, kar pomeni, da ne govorimo o sto stvareh naenkrat in ne dopuščajmo drugim, da bi to počeli. Vedno najprej končajmo eno temo, dosežimo razumevanje in strinjanje o rešitvi in šele potem nadaljujmo. Zgolj tako se napreduje, korak po korak, proti resničnemu razumevanju in s tem razrešitvi konflikta. Vztrajajmo, dokler vsi vpleteni ne začutijo, da je bil dosežen napredek, da se čutijo razumljene in da so njihovi občutki mirni.

3. KOMUNICIRANJE IN KONFLIKTI V PODJETJU AVTOGALANT Jožica Novak Krajšek s.p.

Praktični del diplomskega dela vsebuje raziskavo, s katero sem želela ugotoviti, kako teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom, to je, ali je komuniciranje vir konfliktov in hkrati način za njihovo razreševanje. Tako sem na praktičnem primeru preučila komuniciranje in konflikte s pomočjo raziskave v podjetju AVTOGALANT Jožica Novak Krajšek s.p. (v nadaljevanju Avtogonalant).

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA AVTOGALANT

Začetki poslovanja podjetja segajo v leto 1976, ko je gospod Jože Novak v takratni delavnici v Novem mestu ustanovil podjetje KOVINSKA GALANTERIJA, ki se je ukvarjalo s popravilom izpušnih sistemov, kar se je kasneje dopolnilo v proizvodnjo le-teh. Zaradi želje po hitrejšem razvoju in širjenju sta zakonca Novak začela znova pod imenom AVTOGALANT na današnji lokaciji (Predstavitev podjetja Avtogonalant, 2004, str. 4).

Podjetje se nahaja v predmestju Novega mesta v Gotni vasi v neposredni bližini podjetja Revoz. Posluje v proizvodnih prostorih v izmeri 4850 m², z dodatno prosto površino približno 11.000 m². Ukvarjajo se s proizvodnjo izpušnih sistemov za osebna in lahka tovorna vozila ter kmetijske in gradbene stroje znamk (po abecednem vrstnem redu): Alfa Romeo, Audi, Citroen, Daewoo, Daihatsu, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Kia, Lada, Lancia, Landrover, Mercedes, Mitsubishi, Moskvič, Nissan, Opel, Peugeot, Proton, Renault, Rover, Saab, Seat, Subaru, Suzuki, Škoda, Tam, Tavria, Toyota, VW, Volvo, Wartburg in Zastava. V proizvodnem programu so tudi izpušni lonci (prednji, srednji in zadnji) iz nerjaveče pločevine, izpušne cevi (vhodne, izhodne, vmesne in kolektorske enojne in dvojne) ter športni izpušni sistemi pod blagovno znamko JOKRA. Vsi lonci so izdelani iz kvalitetne aluminizirane pločevine, visoke kakovosti in imajo 18 mesečno garancijo (Predstavitev podjetja Avtogonalant, 2004, str. 4).

V podjetju je zaposlenih 26 ljudi, od tega jih 24 dela v proizvodnji, dve osebi pa v režiji. Zaradi vse zahtevnejših tržnih razmer so v letu 2004 aktivirali Avtogalant d.o.o. z namenom še aktivnejšega trženja njihovih proizvodov na globalnem tržišču, v katerem je zaposlenih 5 ljudi. Vsi zaposleni se zavedajo pomembnosti obvladovanja kakovosti in ravno zaradi tega se trudijo svojo kakovost neprestano izboljševati z nenehnim posodabljanjem tehnologije. Kakovost sama pa se težko izboljša brez prijaznega delovnega okolja in dobre klime v podjetju. Zato v podjetju vsi pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih na vseh nivojih. Pomembna vrednota v podjetju je ravno timsko delo, ki je podkrepljeno z vrednotami družine (Predstavitev podjetja Avtogalant, 2004, str. 4).

V avtomobilski industriji se podjetje poskuša uveljaviti kot razvojni partner in omogočiti svojim odjemalcem nakup kvalitetnih izdelkov, zato poskušajo s kupci sodelovati na dolgi rok, saj v tem vidijo možnost ohranitve ali celo rast uspešnosti podjetja. To nameravajo doseči z naslednjimi strateškimi cilji: povezati se z enim od vodilnih proizvajalcev avtomobilske industrije (kar bi jim omogočilo še hitrejši razvoj izdelkov in posledično hitrejšo rast podjetja), ostati v vrhu zagotavljanja kakovosti, hitro in ustrezno odzivanje na tržne spremembe, prijazna klima podjetja tako kupcem kot delavcem in nenazadnje izpopolnjevanje strokovnosti delavcev z dodatnim izobraževanjem (Predstavitev podjetja Avtogalant, 2004, str. 4).

3.2. RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU IN KONFLIKTIH V PODJETJU AVTOGALANT

Raziskavo o komuniciranju in konfliktih v podjetju Avtogalant sem naredila s pomočjo anonimne ankete med zaposlenimi, kako komunicirajo v podjetju, katere načine najbolj uporabljajo, kako gledajo na konflikte,..., pa tudi skozi samo opazovanje in pogovori z zaposlenimi, k čemur so pripomogle več mesečne praktične izkušnje v podjetju.

3.2.1. Predstavitev anketiranja

Anketiranje sem izvedla v podjetju dne 28.07.2005 v njihovih poslovnih prostorih Ob potoku 10 v Novem mestu. Potekalo je tako, da so vsi zaposleni naenkrat reševali anketne vprašalnike, katere so nato izpolnjene vrgli v zato pripravljeno škatlo. V času reševanja sem bila z njimi v prostoru, da jim v primeru nejasnosti glede kakšnega vprašanja razložim njegov pomen. Za tak način anketiranja sem se odločila, ker sem v najkrajšem možnem času dobila potrebne pravilno izpolnjene ankete. Pa tudi za zaposlene je bil to najboljši možen način, da izrazijo svoje mnenje, saj je sodelovanje potekalo anonimno s tem, ko so sami odvrgli ankete v škatlo, ne da bi jo kdorkoli lahko prebral in videl odgovore. Namreč pred anketo je obstajal strah, da ne bodo želeli sodelovati, saj se v današnjem času vsak boji za svoje delovno mesto in ne želi ničesar kritizirati, kar je v povezavi s podjetjem.

3.2.2. Predstavitev vzorca in vprašalnika

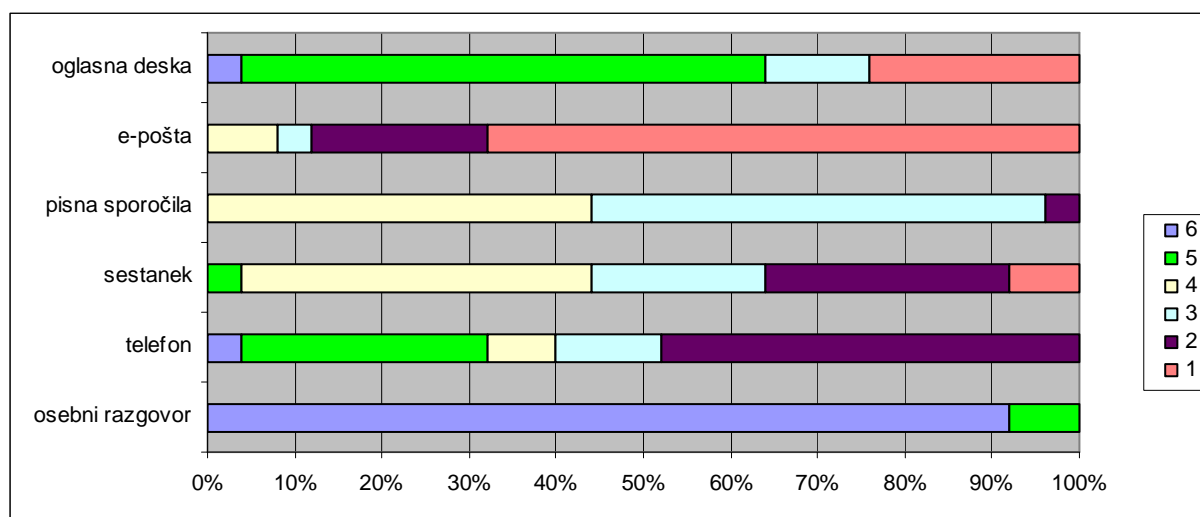
V anketi je sodelovalo 25 zaposlenih v podjetju, od tega 22 moških in 3 ženske. Ena oseba ni vrnila vprašalnika, tako da je odstotek vrnjenih anket 96,15 %, kar je dovolj za prikaz realnega stanja v podjetju. Vse tri ženske in en moški delajo v administraciji podjetja, preostali anketiranci pa v proizvodnji. Večino zaposlenih sem imela možnost osebno spoznati v mesecih, ko sem opravljala počitniško delo, kar je prav gotovo pripomoglo, da so v anketi sodelovali. V omenjenem podjetju sem opazila, da se pogosto pojavljajo konflikti, zato me je zanimalo, kje ležijo vzroki zanje in na kakšen način jih rešujejo. To sem poskusila ugotoviti s pomočjo vprašalnika, ki sem ga opremila z obrazložitvijo, za kaj v njem gre, čemu bo služil in da je anonimen, kar sem nato še enkrat poudarila osebno, preden sem jih razdelila zaposlenim v reševanje. Vseboval je 16 vprašanj, ki sem jih razdelila na naslednje sklope: oblike komuniciranja, pretok informacij in stopnja informiranosti, odnosi v podjetju ter konflikti in njihovo reševanje. Pri veliki večini vprašanj sem v odstotkih izračunala delež, ki ga predstavlja posamezni odgovor. Vprašanja, ki so zahtevala razvrstitev po pogostosti oziroma pomembnosti, sem obdelala tako, da sem izračunala povprečno razvrstitev posameznega odgovora. Rezultati so v diplomskem delu prikazani s pomočjo grafov, slik ali opisno v odstotkih.

3.2.3. Rezultati raziskave

Komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, s pomočjo katerega pridobivamo informacije, medsebojno izmenjujemo podatke in mnenja, rešujemo tekoče in potencialne probleme itd. Katero **obliko komuniciranja** uporabljamo, je odvisno od namena in cilja podjetja.

Tako me je najprej zanimalo, katere oblike najpogosteje uporabljajo v podjetju in na kakšen način pridobivajo informacije. Navedla sem nekaj možnosti, in jih prosila, da jih razvrstijo po pogostosti od 1 do 6, kjer 1 pomeni najmanj pogost, 6 pa najbolj pogost način uporabe. Na podlagi rezultatov in kakor kaže Slika 6 ugotavljam, da v podjetju prevladuje osebni razgovor, kar je dobro in pričakovano za majhno podjetje, saj gre za dvosmerne komunikacije, pri katerih se lahko hitreje rešuje nesoglasja in nerazumevanja med zaposlenimi, če do njih pride. Največkrat se v vlogi pošiljatelja pojavlja vodja proizvodne linije, ki predaja delovne naloge proizvodnim delavcem v podjetju, ti so torej prejemniki sporočila. Gre predvsem za napotke, katere izpušne lonce se dela na določen delovni dan. Zelo veliko se v podjetju uporablja oglasna deska, kar je razumljivo zaradi narave dela podjetja. Tak način predstavlja minimalni strošek za podjetje, je pa tudi zelo učinkovit, saj imajo vsi zaposleni nenehno dostop do nje. Premalo pa se glede na smernice na trgu uporablja elektronsko komuniciranje, vendar je to razumljivo, saj večina zaposlenih niti nima dostopa do računalnika, ker delajo na proizvodnji liniji za delovnimi stroji. Tako tudi ni veliko nebesedne komunikacije, saj se zaposleni med delovnim časom redko videvajo zaradi že omenjenega razloga.

Slika 6: Pogostost uporabe različnih oblik komuniciranja

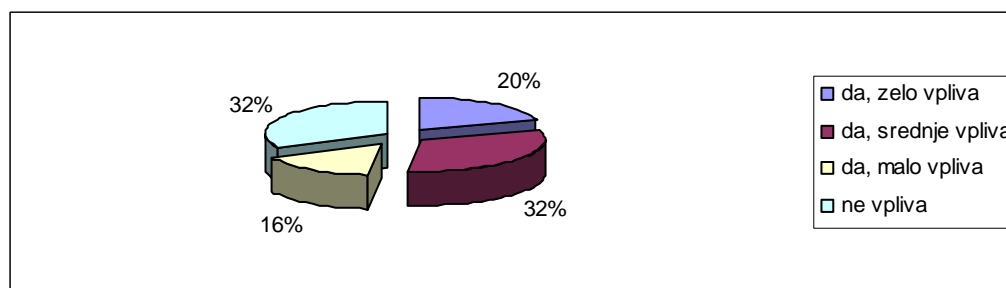


Vir: Rezultati ankete.

Največ informacij tako zaposleni **dobijo** od sodelavcev preko pogovora, veliko tudi preko oglasne deske, premalo pa od vodij. Tako se večinoma pojavljajo neformalne komunikacije, formalne pa samo v obliki komunikacij navzdol, kjer kot rečeno, vodja proizvodne linije predaja napotke za delo. Ravno zaradi pomanjkanja komunikacij prihaja v podjetju do konfliktov, saj delavci nimajo priložnosti izražati svoje mnenje preko pogovora z vodjo na sestankih ali naključno v času delovnega dne. Kot navaja teorija, gre v podjetju za komuniciranje po pristopu »puščice«, saj potekajo informacije le v eni smeri, torej od vodje do delavcev, ne pa tudi v obratni smeri.

Nadalje sem želela ugotoviti, kakšna je **stopnja informiranosti** v podjetju in ali vpliva na njihovo delo. Zanimivo je, da noben izmed anketirancev ne meni, da je stopnja informiranosti zelo dobra, 28 % jih meni, da je dobra, 56 % da je zadovoljiva in 16 %, da je nezadovoljiva. Skoraj polovica jih sicer meni, da to na njihovo delo ne vpliva ali pa zelo malo vpliva, kar je razvidno iz Slike 7. Predvidevam, da so to predvsem delavci na posebnih strojih v proizvodnji, kjer nimajo informacije v povezavi z njihovim delom prav nobenega vpliva, saj je za funkcioniranje le – teh dovolj električna energija. Preostali zaposleni pa pri svojem delu potrebujejo informacije, da ga lahko kvalitetno in uspešno opravljajo.

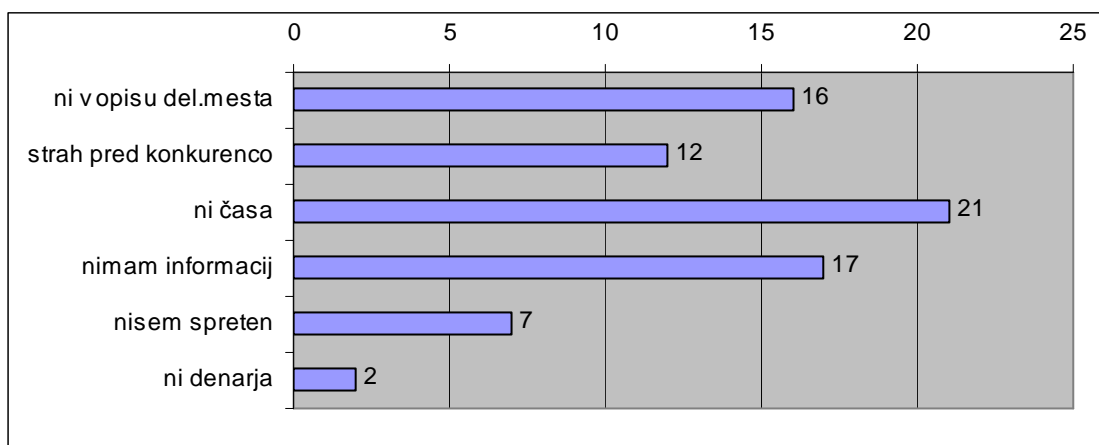
Slika 7: Vpliv stopnje informiranosti na delo zaposlenih



Vir: Rezultati ankete.

Pri naslednjem vprašanju v anketi so morali zaposleni med šestimi najpogostejšimi **razlogi za nezadostno komunikacijo** izbrati tri, ki so se jim zdeli najpomembnejši. Najpogostejši razlog za nezadostno komuniciranje vidijo v pomanjkanju časa za stalno komuniciranje (glej Sliko 8). Tak rezultat je pričakovan, saj mora vsak zaposleni v proizvodnji opravljati svoje delo na določenem stroju. Tako se največ motenj pojavlja zaradi slabih komunikacijskih kanalov, saj so ti stroji razporejeni po proizvodnji dokaj narazen, poleg tega pa so tudi precej hrupni in je praktično nemogoče komunicirati med delovnim časom.

Slika 8: Razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja



Vir: Rezultati ankete.

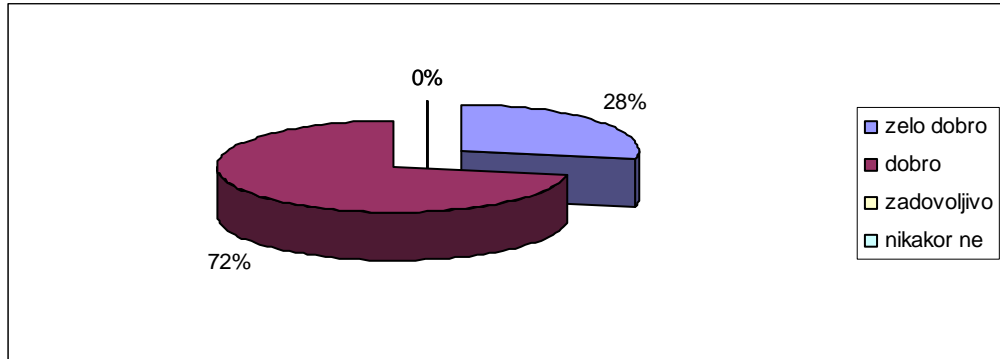
Velik delež predstavlja podatek, da sami nimajo informacij, kar pa je razumljivo, saj večina njih opravlja individualno delo v proizvodnji. Nadalje se jih kar nekaj boji konkurence, kar je prav tako normalno, saj le kilometer stran od podjetja deluje podjetje, ki se ukvarja s popolnoma enako dejavnostjo. Poleg tega je bil zdajšnji mož lastnice podjetja Avtogalant včasih lastnik omenjenega podjetja, zato gre pri vsej stvari poleg strahu tudi za družinsko tekmovalnost in zagrizenost čim večjega uspeha na trgu. To je povsem v skladu s človeško naravo, kjer bi lahko rekli, da gre za »boj za preživetje«. Na zadnjih dveh mestih sta pričakovana razloga, predvsem interne oblike ne predstavljajo pogojev za nezadostno komuniciranje.

Zanimalo me je tudi, ali anketiranci menijo, da so za **zadovoljstvo in uspešno delo** zaposlenih potrebni obveščanje, medsebojni odnosi in stiki. Več kot polovica (56 %) jih je prepričanih, da vedno, preostalih 44 % pa, da skoraj vedno. Za preostale tri možnosti se ni odločil noben anketiranec, kar samo potrjuje dejstvo, da se ljudje radi povežemo, navežujemo stike, skratka, da smo družabna bitja. Tako jih je za izboljšanje **pretoka informacij** veliko pripravljenih obveščati vodjo (22 anketirancev) in podrejene (9 anketirancev). Poleg obveščanja jih je nekaj pripravljenih tudi prisluhniti o problemih (8 anketirancev), kar zopet kaže na to, da smo večinoma odprti drug do drugega za probleme in jih skušamo reševati po najboljših močeh. Vse to je zelo pozitivno za samo reševanje

konfliktov, saj je za njihovo uspešno reševanje potrebno znati prisluhniti, dajati povratne informacije in aktivno poslušati. Preostali odgovori so dobili malo glasov, le eden je navedel, da ni pripravljen storiti ničesar, nihče pa si ne želi internega glasila in sodelovati pri njegovem oblikovanju.

Za uspešno delovanje podjetja je zelo pomembno, da med zaposlenimi prevladujejo dobri **medsebojni odnosi**, da imajo občutek varnosti, spoštovanja, razumevanja in medsebojne pomoči. Tako me je zanimalo, kakšne odnose imajo v anketiranem podjetju in ali se medsebojno podpirajo. Kot kaže Slika 9, se 28 % anketirancev zelo dobro razume s sodelavci, preostalih 72 % pa dobro. Gre večinoma za delavce v proizvodnji in skladišču, kjer si morajo medsebojno pomagati, če želijo uspešno opravljati svoje delo. Podjetje, da sploh lahko posluje, potrebuje najprej delavce na proizvodni liniji, ki izpušne lonce izdelajo, nato jih predajo delavcem v skladišču, ti pa jih odpremiijo do končnih kupcev. Za ostali dve možnosti se ni odločil nihče, kar je razveseljivo, saj to pomeni, da med delavci na isti hierarhični lestvici ne prihaja pogosto do konfliktov, znajo se pogovarjati in si stojijo ob strani. To kažejo tudi rezultati 9. vprašanja, da jih 40 % v vsakem trenutku sodelavcu priskoči na pomoč, preostalih 60% pa, če le utegnejo. Menim, da je od vsakega posameznika odvisno, koliko je sam pripravljen narediti za to, da bo komuniciranje in sodelovanje med sodelavci kvalitetnejše.

Slika 9: Razumevanje s sodelavci



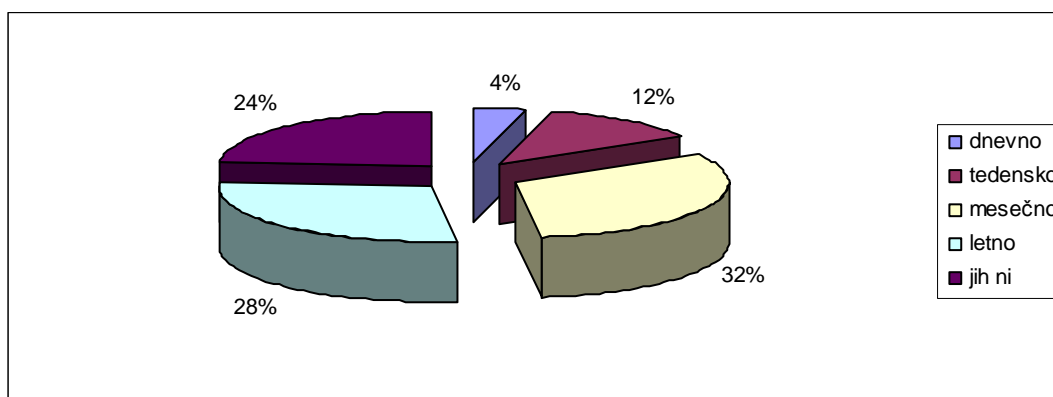
Vir: Rezultati ankete.

Podobno vprašanje osmemu vprašanju v anketi je bilo 10. vprašanje, le da me je v njem zanimal **odnos med vodjo in njegovimi podrejenimi**, torej kako potekajo in kako učinkovite so vertikalne komunikacije. Lahko bi rekla, da gre za komuniciranje v obliki verige, saj se informacije pretakajo zaporedno od vodje podjetja do vodje proizvodne linije in končno do proizvodnih delavcev. Te komunikacije so na splošno zelo pomembne, saj gre večinoma za prenos navodil za delo oziroma delovne naloge, sporočanje ocen o uspešnosti podrejenih ter spodbujanje in motiviranje delavcev. To so komunikacije navzdol, obratno pa gre pri komunikacijah navzgor za prenašanje poročil o doseženih rezultatih ter o problemih pri delu. Če so vertikalne komunikacije onemogočene ali pa nezadovoljive, lahko hitro prihaja do motenj v komuniciranju.

32 % anketirancev je odgovorilo, da se zelo dobro razumejo z vodjo, dobro se jih razume 44%, zadovoljivo pa 24 %. Razveseljivo je, da nihče izmed anketirancev nima zelo slabega odnosa z vodjo. To pomeni, da zaposleni gledajo na vodjo kakor na osebo, s katero se v večini primerov lahko pogovorijo, kadar nastopijo težave. Vendar pa je kljub temu velik odstotek tistih, ki se z njim dobro oziroma zadovoljivo razume. Tak odstotek ni presenetljiv, saj večina izmed zaposlenih nima veliko stikov z njim, zato mu najbrž ne zaupajo toliko, kolikor si zaupajo med seboj. Dober vodja namreč ukrepa v tistem trenutku, ko vidi znake konflikta. To so lahko napetost v zraku, prepiri med sodelavci, hladni pogledi, izogibanje pogledu v oči, pretirana in prisiljena prijaznost, pomanjkanje sodelovanja. Vendar pa ni vse samo na strani vodje. Tudi podrejeni morajo prevzemati svoj delež odgovornosti za kakovost komunikacije in vztrajati pri ustvarjanju skupne resničnosti, razumevanja in spoštovanja.

Zato tudi ne presenečajo rezultati 11. vprašanja, kjer kar 32 % anketirancev meni, da se **konflikti** v podjetju pojavljajo večkrat mesečno. To je prav gotovo posledica tega, da je v podjetju nezadostno komuniciranje, med različnimi hierarhičnimi ravnemi ni potrebnega zaupanja in sodelovanja. Večinoma gre za konflikte na relaciji nadrejeni – podrejeni oziroma za vertikalne konflikte, zaradi že omenjenih nezadostnih stikov med njimi. Ena oseba celo meni, da se ti konflikti pojavljajo dnevno, tri osebe pa, da se pojavljajo tedensko. Gre prav gotovo za osebe, ki imajo delovno mesto v administraciji podjetja, je pa nerazumljiv tako visok delež, saj imajo ti zaposleni nedvomno več osebnih kontaktov z vodjo. Najverjetneje je problem v njih samih, kot se bo kasneje tudi potrdilo, da večinoma ne znajo pravilno reševati konfliktov in se jim vnaprej izogibajo. Za podjetje je prav gotovo v redu, da jih kar 28 % meni, da se konflikti pojavljajo letno oziroma 24 %, da jih sploh ni.

Slika 10: Pogostost pojavljanja konfliktov v podjetju



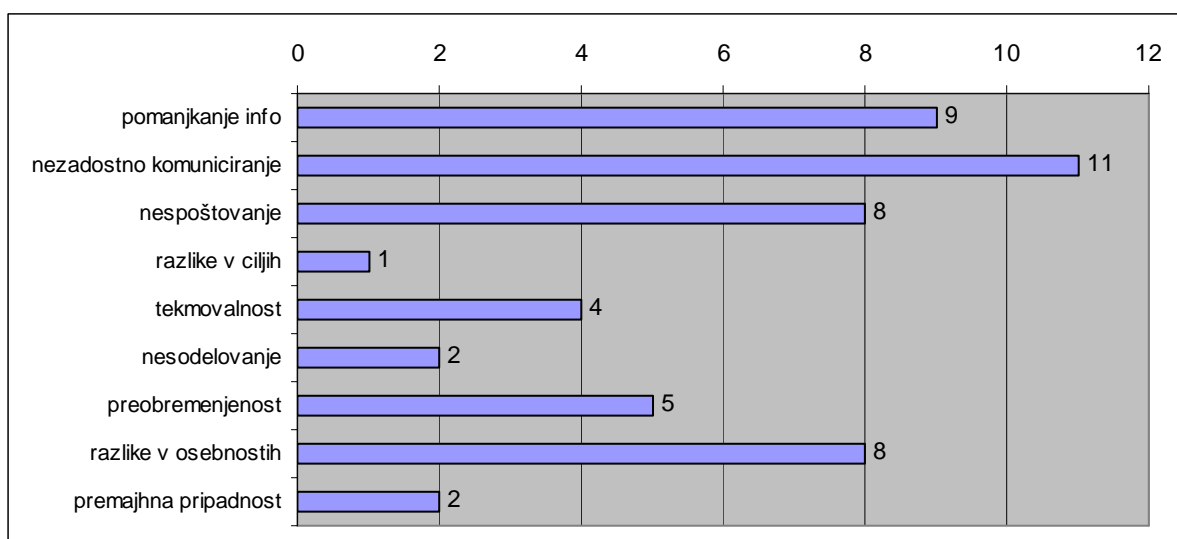
Vir: Rezultati ankete.

Ljudje smo različni in vsak po svoje gleda na pojem konflikta. Za večino ljudi je konflikt nekaj negativnega in napačno reagira nanj. Vendar je konflikt povsem vsakdanji in neizogiben pojav, ki je prisoten povsod, tako v službenem kot zasebnem življenju ter celo koristen in nujen. Tako ne preseneča rezultat, da kar 40 % anketirancev gleda na konflikte kot negativen

dejavnik pri uspešnosti podjetja in samo 20 % kot nekaj pozitivnega. Potrebno bi se bilo zavestno truditi odpraviti notranji strah, da so konflikti nujno zlo in uvideti koristne posledice. Konflikt je namreč generator razvoja in napredka, saj spodbuja aktiviranje potencialov, iskanje presežnih rešitev in s tem nenehno izboljševanje procesov dela. Zato je kot tak lahko izjemno produktiven, lahko bi celo rekla, da je kakovostno procesiranje konfliktov konkurenčna prednost podjetja.

Konflikti so, kot rečeno, neizogiben pojav v vsakem okolju, tako tudi v podjetjih. Vzrokov za njihov nastanek je več, ki se medsebojno prepletajo. Tako sem zaposlene v podjetju povprašala, kateri so po njihovem mnenju vzroki za nastanek konfliktov. Največ (22 %) jih vidi vzroke za nastanek v nezadostnem komuniciranju, kar sem že ugotovila, da jih velika večina niti nima časa za komuniciranje, ker opravljajo individualno delo v podjetju. Tudi vzroka kot sta pomanjkanje informacij ter občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja sta dobila veliko odgovorov, vendar sem tudi že predhodno ugotovila, da je stopnja informiranosti v podjetju na nizki ravni, kar seveda posledično vodi v konflikte, spoštovanja s strani nadrejenega pa tudi ne more biti, ker imajo enostavno premalo stikov eni z drugimi.

Slika 11: Vzroki za nastanek konfliktov v podjetju



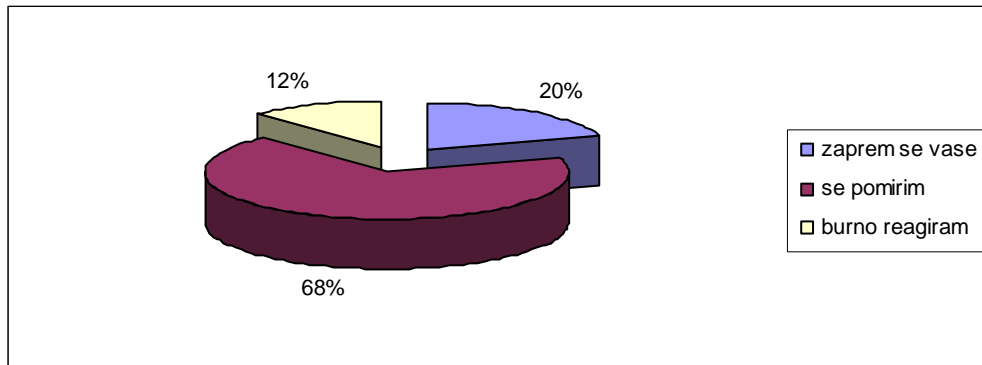
Vir: Rezultati ankete.

Zanimivo je, da jih kar 16 % vidi vzroke za nastanek konfliktov v različnih osebnostih zaposlenih, kar je značilno za individualne konflikte. To ni pravzaprav nič nenavadnega, saj ljudje nimajo enakih pogledov na to, kako doseči zastavljene cilje podjetja. Podjetje namreč ne sestavljajo enako misleči posamezniki, temveč številni in med seboj različni sodelavci, ki tvorijo zapleteno in kompleksno celoto stališč, mnenj in odnosov. Preostali navedeni vzroki so dobili manj glasov, kar se je tudi že pokazalo, da ni tekmovalnosti in nesodelovanja med njimi, saj si skoraj vedno priskočijo na pomoč.

Prav tako, kakor gledamo različno na konflikte, se nanje tudi različno odzivamo in reagiramo. Vsak ima seveda pravico do svojega mišljenja in izražanja v konfliktni situaciji. Nekateri

konflikte enostavno ignorirajo in se obnašajo, kot da jih ni, spet drugi pa se z njimi soočajo in jim predstavljajo izzive, da jih uspešno rešijo. Reševanje konfliktov je vedno povezano z osebnim razvojem oziroma premikom naprej po poti čustvenega odraščanja. Po drugi strani pa vsak rešen konflikt odpira nova obzorja in sprošča svežo energijo, česar bi se morali zavedati prav vsi ljudje.

Slika 12: Načini reagiranja, ko nastane konflikt

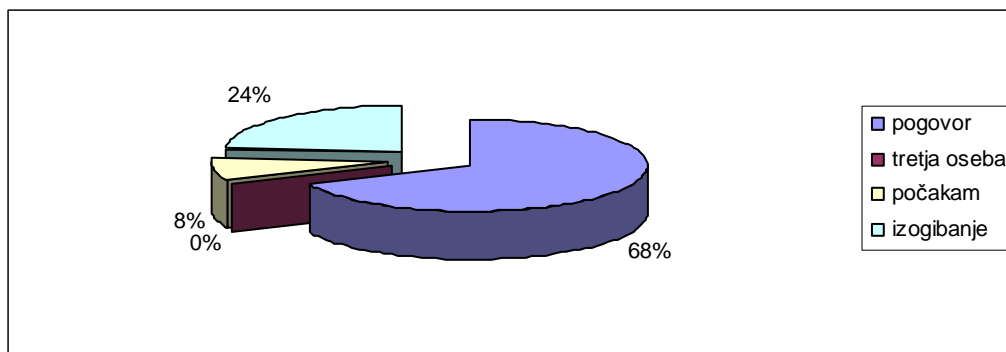


Vir: Rezultati ankete.

Iz Slike 12 je razvidno, da se kar 68 % udeleženi v konflikte takoj pomiri in skuša pogovoriti z osebo, s katero je v konfliktu. To je tudi prvi pogoj za uspešno reševanje konfliktov, namreč sposobnost poslušanja. Vendar pa veliko ljudi tega ne zna in počnejo ravno nasprotno. Konflikti nastajajo zaradi različnih mnenj, saj so delavci obremenjeni s svojo zgodbo in izkušnjami. Tako se na tujo zgodbo odzovejo z lastnim protiargumentom, namesto da bi poslušali. Posledica tega je, da se »napadeni« umakne in zapre vase ali pa burno odreagira pod vplivom močnih čustev, kar je seveda narobe. Nenehno je potrebno ustvarjati komunikacijsko kulturo, v kateri bo prevladoval duh resničnega medsebojnega poslušanja in razumevanja, brez impulzivnih komentarjev in reakcij.

Nesoglasja se lahko pojavljajo v vsaki skupini. V skupinskem delu so le – ta neizogiben pojav in sestavni del odnosov med ljudmi. Pomembno je predvsem, da jih pravočasno prepoznamo in na pravi način rešujemo. Predvsem je ključno iskanje rešitev, nikoli ne smemo iskati krivcev za nastali konflikt. Tako je najustreznejša pot reševanja konfliktov pogovor, s katerim pridemo do skupne rešitve problema. Tak način reševanja uporablja v podjetju kar 68 % vseh anketirancev, kar je pohvalno. Obstaja pa velik odstotek takih, ki se konfliktov vnaprej izogiba, teh je kar 24 %. Ker je vsak konflikt čustveno obarvan, ne preseneča, da se jih poskušajo vnaprej izogibati in jih prelagajo na »bolj ugodne trenutke«. Vendar noben trenutek ni pravi oziroma pravi trenutek je »takoj«. Z njimi se je potrebno spopasti takoj, ko se pojavijo, drugače lahko prerasejo iz nedolžnih preprirov vse do nasilja. Tako skrajnih negativnih posledic konfliktov (kot so agresivno obnašanje ter duševne motnje) v podjetju zaenkrat še ni, in glede na to, da med njimi vladajo dobri odnosi, jih najverjetneje tudi ne bo. Kadar so konflikti intenzivni in dolgotrajni, je priporočljivo sodelovanje tretje osebe. Vendar pa teh očitno v podjetju ni, saj se za to možnost ni odločil noben izmed anketirancev.

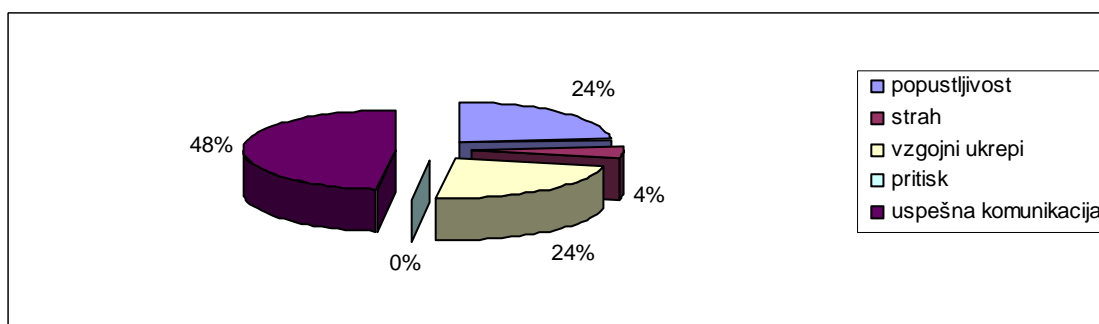
Slika 13: Načini reševanja konfliktne situacije



Vir: Rezultati ankete.

Pričakovani so bili tudi rezultati zadnjega vprašanja ankete o vplivu posameznega dejavnika na uspešnost reševanja konfliktov. Manj kot polovica anketirancev (48 %) meni, da uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu vodi do konstruktivnega reševanja le – teh. Namreč kot se je izkazalo v predhodnem delu te raziskave, zaposleni enostavno nimajo časa za medsebojno komuniciranje, zato jih tudi ne morejo uspešno reševati. Veliko lažje je seveda, da kadar se konflikt pojavi, eden izmed udeležencev v konfliktu popusti. Tako ima en občutek, da zmaguje, drugi pa, da izgublja. Vendar gre v tem primeru za enostransko rešitev, s katero bo zadovoljen le en udeleženec, nikakor pa to ne bo prineslo skupne rešitve konflikta. Presenetljivo velik delež pri uspešnosti reševanja pa predstavljajo »vzgojni ukrepi« s strani vodstva ter strah pred nadrejenim. Ti so predstavljali skupno kar 30 %. Čeprav ni bilo navedeno, kakšni so ti ukrepi, predvidevam, da so imeli zaposleni v mislih predvsem zakonske odbitke pri plačah (to se lahko doseže z individualnimi ocenami dela zaposlenih ali s pomočjo destimulacije v primerih nedoseganja zahtevanih delovnih rezultatov) in zmanjševanje določenih ugodnosti pri delu. Vse to kaže na to, kar sem ugotovila že prej, da imajo zaposleni premalo stikov z nadrejenim, kar samo povečuje njihovo nezaupanje in nespoštovanje do vodje. To pa prav gotovo ne deluje pozitivno na delovno klimo v celotnem podjetju. Ravno nasprotno pa se je znova izkazalo, da imajo delavci na isti hierarhični lestvici zelo dobre oziroma dobre odnose med seboj, saj ne čutijo nikakršnih pritiskov pri reševanju konfliktov.

Slika 14: Vpliv dejavnikov na uspešno rešitev konflikta



Vir: Rezultati ankete.

3.3. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Podjetje je običajno sestavljeno iz glavnega vodstva, vodij in delavcev. Komuniciranje znotraj podjetja poteka med ravnmi v podjetju, med deli podjetja in med funkcijami podjetja. Med zaposlenimi se tako oblikujejo odnosi, ki so zelo pomembni za dobro poslovanje podjetja. Zanje pa se morajo truditi vsi v podjetju in ne le vodja. Pridobiti si morajo spoštovanje, naklonjenost in podporo, saj bodo tako postali uspešni in učinkoviti v poslovnem komuniciranju.

V podjetju Avtogalant se pojavljajo naslednji problemi, ki bi jih bilo potrebno odpraviti za boljše komuniciranje in odpravljanje konfliktov:

- slabi medsebojni odnosi na relaciji nadrejeni – podrejeni
- nezaupanje zaposlenih
- slaba informiranost zaposlenih
- nepravilno reševanje konfliktov

Da bi medsebojne odnose v podjetju še izboljšali, predlagam uvedbo rednih letnih razgovorov med zaposlenimi in vodjo. Cilj uvajanja teh razgovorov naj bi bil vzpostaviti dialog med vodjo in sodelavci, jih bolje spoznati zaradi lažjega vodenja in usmerjanja, dobiti povratne informacije o delu, razvoj boljših medsebojnih odnosov, preverjanje dosedanjih rezultatov ter odkrivanje želja in ambicij sodelavcev. Taki razgovori bi prinesli koristi vodji in delavcem, pa tudi podjetju kot celoti.

Tudi zaupanje je eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Večje zaupanje pa pomeni tudi večjo natančnost v komuniciranju. Vodja se mora nenehno truditi in pridobivati zaupanje zaposlenih, znati mora usmerjati delo s pomočjo zaposlenih in jih motivirati za doseganje sprejetih ciljev. Zaupanje zaposlenih lahko vodja doseže tako, da jasno in odkrito pove, kaj želi. Tako mora opazovati ljudi pri delu in jih nenehno opozarjati, kadar ne izpolnijo njegovih pričakovanj. Pomembno pa je tudi, da delavcem pusti delati samostojno, seveda do določene meje, da bodo za podjetje koristni in ne obratno.

Da bi v podjetju izboljšali notranjo komunikacijo in bi vodja pridobil še večje zaupanje zaposlenih, predlagam upoštevanje naslednjih nasvetov:

- dajanje odkritih in poštenih informacij ter obveščanje o resničnem stanju v podjetju (problemih, priložnostih, ukrepih, uspehih,...)
- pojasnjevanje navodil za delo in razlogov za sprejeto politiko podjetja
- vodja naj začete stvari izpelje do konca in s tem dokaže, da se zaposleni lahko nanj zanesejo
- dajanje uresničljivih obljub, spoštovanje zaupnih stvari in ohranjanje spoštovanja do sogovornika
- izkazovanje pripravljenosti za reševanje problemov, kadar do njih pride

- pogovarjanje o stvareh, o katerih mislijo različno ali pa jih ne razumejo – poslušanje argumentov in odprtost za predloge
- priznanje napak in pomanjkljivosti, ko pride do njih
- nenehna skrb za strokovnost, kvaliteto dela in proizvodov.

Ugotavljam, da so zaposleni v podjetju nekoliko slabše zadovoljni z informiranostjo, zato bi podjetju predlagala dvoje. Prvo je uvedba internega časopisa oziroma internega glasila, v katerem bi bili mesečno predstavljeni rezultati dela podjetja in novosti na področju avtomobilske industrije, predvsem tiste, ki so povezane z naravo dela v podjetju. Druga in veliko cenejša rešitev pa je sklicevanje sestankov, kadar pride so sprememb, izrednih nalog ali do posameznih problemov, ki jih je potrebno rešiti znotraj podjetja. Namen takih sestankov naj bo dogovor o načinu dela v nastalih razmerah, koordiniranje nalog ter iskanje rešitev za nastale probleme. Pri reševanju problemov je pomembno, da razmišljamo o tem, kako se bomo s problemom spopadli, kako ga bomo na najboljši možen način rešili, in ne, kaj se je zgodilo, kdo je zakrivil določeno napako.

Kadar pride do konfliktov, je zelo pomembno, kako jih rešujemo oziroma izrazimo svoje nestrinjanje. V podjetju Avtogalant opažam, da se večina ne loteva pravilnega reševanja konfliktov. Veliko zaposlenih se jih izogiba oziroma pustijo, da se konflikti rešijo sami, teorija pa pravi ravno nasprotno. Ne smemo se jih izogibati, temveč se jih naučiti prepoznati in jih poskušati reševati. Konflikti namreč nimajo samo negativnih posledic, ampak tudi pozitivne in prav teh bi se morali bolje zavedati. Kažejo nam na probleme in tako spodbujajo neko spremembo ter zahtevajo rešitev.

Podjetju predlagam, da za premagovanje konfliktov uporablja sledeče ravnanje: najprej sogovornika dobro poslušamo, da ugotovimo, kako je do problema prišlo, kje so vzroki, kaj je dejansko problem in kako ga naš sogovornik razume. Nadalje skušajmo sogovornika razumeti, se vživeti v njegov položaj. Povejmo svoje mnenje o problemu, se poskušajmo o njem pogovoriti in skupaj razmišljajmo o možnih rešitvah. Na koncu pa skušajmo sporazumno izbrati skupno rešitev, ki bo ustrezala vodji, delavcem in posledično podjetju kot celoti.

SKLEP

Organizacija je socialna oblika, ki jo sestavljajo ljudje. Ti pa, ne glede na to, v kakšni skupnosti nastopajo, med seboj vedno komunicirajo. Komuniciranje je neizogibna človekova dejavnost, ki jo izvaja zavestno ali nevede. Človek komunicira, tudi če ne želi ali se tega ne zaveda. In to, kako komunicira, vpliva na njegove odnose z ljudmi v okolici. Če je ta okolica organizacija, potem komuniciranje med ljudmi v organizaciji vpliva na delovanje le – te. Prav zaradi tega pa se moramo zavedati pomembnosti komuniciranja v organizaciji za njeno uspešnost.

Dobra komunikacija ni kritiziranje, ni ocenjevanje, ni napadanje, ni opravičevanje, ampak poslušanje, opazovanje, spodbujanje in oblikovanje občutka za sogovornika. Učinkovita komunikacija pa je pogoj za uspešnost vseh in vsakega, ki ima opravka z drugimi ljudmi. Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje posameznikov in skupin tako, da podjetje dosega zastavljene poslovne cilje.

Teorija opredeljuje različne načine komuniciranja. Poznamo ustno, pisno, nebesedno in elektronsko. Ugotavljam, da zaposleni v podjetju Avtogalant poznajo vse oblike komuniciranja, uporabljajo pa predvsem ustni način in občutno premalo elektronski način komuniciranja. Po eni strani je tak rezultat pričakovan, saj gre za proizvodno podjetje, kjer večina zaposlenih opravlja delo za delovnimi stroji in ne v pisarni. Vendar se po drugi strani tudi administrativni delavci premalo poslužujejo te oblike komunikacij, še vedno je veliko pisnega komuniciranja, ki je zamudnejše in tudi dražje za podjetje. Pohvalno pa je, da v današnjem času, kjer prevladuje informacijska tehnologija, v kateri ni toliko osebnega stika, da je v podjetju najbolj razširjena oblika ustno komuniciranje. Komunikacija s sodelavci v podjetju je na ustrezni ravni, ki pa jo bo potrebno v bodoče izboljševati oziroma vsaj ohranjati na istem nivoju.

Menim, da je od tega, kako komuniciramo v organizaciji, odvisno, kakšen je vpliv sprememb na zadovoljstvo z delom. Tiste spremembe, ki jih ljudje sprejemajo, vodijo v večje zadovoljstvo pri delu, saj imajo ljudje občutek, da se stvari spreminjajo na bolje, medtem ko spremembe, katerim se ljudje upirajo, vodijo v nezadovoljstvo. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju dela pa prihaja v podjetju do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo in manjše prizadevanje pri delu. Podjetje mora zato stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih na škodo drugih rezultatov. Le na tak način bo komuniciranje v organizaciji uspešno.

Rezultati ankete kažejo, da največ komunikacij poteka med sodelavci, saj se njihove naloge dopolnjujejo, hitreje rešujejo probleme med seboj, prisotno pa je tudi medsebojno informiranje. Zelo malo komunikacij pa poteka med nadrejenimi in podrejenimi. Teorija pravi, da komuniciranje nadrejenih do podrejenih vpliva na zadovoljstvo podrejenih in njihovo zaupanje do nadrejenih. Če podrejeni zaupajo nadrejenim, je količina povratnih informacij toliko večja, dober pretok informacij pa se izraža tudi v sodelovanju nadrejenih s podrejenimi. Kajti ko nadrejeni ne zaupajo podrejenim, prihaja do izkrivljanja komuniciranja vertikalno in končno do konfliktov. Nadrejeni morajo zato biti bolj nagnjeni h komuniciranju, da uživajo v pogovorih, govorjenju na sestankih in da se znajo razumevajoče odzivati na vprašanja zaposlenih. Pripravljeni morajo biti poslušati predloge ter pritožbe zaposlenih. Le tak način komunikacije bo uspešno vplival na podrejene, saj bodo imeli občutek, da pripadajo organizaciji in imajo neko vlogo, da jih nadrejeni poslušajo in jim tudi prisluhnejo.

Z anketo sem prišla do ugotovitve, da so zaposleni v podjetju premalo informirani, predvsem imajo premalo informacij o spremembah in ciljih v podjetju, na splošno dobivajo manj informacij, kot bi si želeli. Ustreznost informiranja pa je povezana s privrženostjo organizaciji ter občutkom glede lastnega vpliva zadovoljstva z nadrejenim in vodstvom organizacije. Dobra informiranost vsekakor pripomore k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Če zaposleni vedo, kakšne cilje ima organizacija, bodo lažje prisostvovali k doseganju le – teh.

Kakovost našega bivanja je bistveno odvisna od tega, kako komuniciramo, saj je glavnina človekovih problemov komunikacijske narave. Umetnost komuniciranja je ključ do uspeha povsod, tudi v poslovnem svetu. Komunikacija je proces, ki se ga moramo nenehno učiti, tako da bomo ustvarili nove kakovostne medsebojne odnose. Izkazalo se je, kako pomembni so naši sodelavci in vodje ter sporazumevanje z njimi, ki ni zgolj izmenjava besed, temveč kakovostno sporazumevanje. V kolikor tega ni, lahko hitro prihaja do konfliktov med njimi, kar negativno vpliva na njihovo delo in v veliki meri tudi na osebno življenje posameznika. Nikoli ne iščimo krivcev v preteklosti, ampak raje iščimo rešitve v prihodnosti. Predvsem se držimo znamenitega harvardskega načela (Zidar Gale, 2005, str. 38): »Ločimo problem od ljudi, bodimo trdi s problemom in mehki z ljudmi. Ne rešujemo problemov tako, da napadamo ljudi, skupaj z ljudmi napadimo problem«.

LITERATURA

1. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
2. Berlogar Janko: Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2001. 164 str.
3. Biddle Derek, Evenden Robin: Human Aspects of Management. Second Edition. London : Institute of Personnel Management, 1989. 234 str.
4. Brajša Pavao: Pedagoška komunikologija. Zagreb : Školske novine, 1993. 279 str.
5. Brajša Pavao: Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
6. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
7. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana : DDU Univerzum, 1983. 242 str.
8. Carsten De Dreu, Evert Van De Vliert: Using Conflict in Organisations. London : SAGE Publications Ltd, 1997. 229 str.
9. Dečman Dobrnjić Olga: Vzroki konfliktov v dijaških domovih. Trbovlje : Dijaški dom Trbovlje, 1998. 104 str.
10. Edelman J. Robert: Interpersonal Conflicts at Work. Leicester : The British Psychological Society, 1993. 110 str.
11. Goričar Jože: Temelji obče sociologije. Maribor : Založba Obzorja, 1975. 283 str.
12. Heliodor Cvetko: Koncepti in veščine komuniciranja. Maribor : Doba, 2001. 168 str.
13. Iršič Marko: Umetnost obvladovanja konfliktov. Ljubljana : Rakmo, 2004. 238 str.
14. Ivancevich M. John, Matteson T. Michael: Organizational Behavior and Management. Second Edition. Boston : Richard D. Irwin, Inc., 1990. 676 str.
15. Jelenc Dora: Osnovna vedenja o komunikaciji. Ljubljana : Pedagoška fakulteta, 1998. 64 str.
16. Johns Gary: Organizational Behavior: Understanding Life at Work. Third Edition. New York : HarperCollins Publishers Inc., 1992. 695 str.
17. Kavčič Bogdan: Organizacijska povezanost v delovni organizaciji. Ljubljana : Dopisna delavska univerza Univerzum, 1984. 103 str.
18. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
19. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
20. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
21. Kržišnik Robert: Medosebni konflikt kot gibalo osebnega razvoja. HRM, Ljubljana, 2(2004), 5, str. 55-59.
22. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
23. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
24. Lipičnik Bogdan: Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 158 str.

25. Lipičnik Bogdan: Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
26. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
27. Lamovec Tanja: Spretnosti v medosebnih odnosih. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela, 1991. 79 str.
28. Lorbek Franc: Osnove komuniciranja v marketingu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1979. 423 str.
29. Mescon H. Michael, et al.: Management. Third Edition. New York : Harper & Row, Publishers Inc, 1998. 777 str.
30. Možina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1995. 511 str.
31. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor : Obzorja, 2004. 493 str.
32. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
33. Možina Stane, Florjančič Jože: Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela. Kranj : Moderna organizacija, 1990. 193 str.
34. Rollinson Derek, Broadfield Aysen, Edwards J. David: Organisational Behavior and Analysis: An Integrated Approach. New York : Addison Wesley Longman Inc., 1998. 798 str.
35. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
36. Stankovič Tanja: Odpravljanje konfliktov. Delo, Ljubljana, 25. november 2003, str. 15.
37. Tjosvold Dean: The Conflict-Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity. Reading (Mass.) [etc.] : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992. 194 str.
38. Trček Jože: Medosebno komuniciranje: Kontaktna kultura. Ljubljana : Korona Plus, 1998. 189 str.
39. Ule Nastran Mirjana: Temelji socialne psihologije. Ljubljana : Znanstveno publicistično središče, 1994. 318 str.
40. Vadnjak Jaka: Konflikti v družinskih podjetjih. Podjetnik, Ljubljana, 15(1999), 9, str. 48-50.
41. Vrčko Matjaž et al: Poslovno sporazumevanje in vodenje. Ljubljana : Biro praxis, 2004. 359 str.
42. Wall Bob: Working Relationships. The Simple Truth About Getting Along with Friends and Foes at Work. Palo Alto : Davies-Black Publishing, 1999. 179 str.
43. White D. Donald, Bednar A. David: Organisational Behavior: Understanding and Managing People at Work. Newton : Allyn and Bacon, Inc., 1986. 695 str.
44. Zidar Gale Tatjana: Vodenje z elementi NLP. HRM, Ljubljana, 3(2005), 8, str. 35-39.
45. Zidar Gale Tatjana, Gale Boris: Iz diktatorja ali omahljivca – spretni krmar. Manager, Ljubljana, 2000, 5, str. 49-52.
46. Zidar Gale Tatjana, Gale Boris: Znamo razumeti drug drugega?. Manager, Ljubljana, 2000, 4, str. 53-55

VIRI

1. Predstavitev podjetja AVTOGALANT Jožica Novak Krajšek s.p.. Novo mesto, 2004. 6 str.
2. Avtogalant d.o.o.. [URL: <http://www.avtogalant.si/indexpage.html>], 12.10.2004.

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani. Pred vami je vprašalnik o komuniciranju in reševanju konfliktov v podjetju. Vljudno vas prosim, da ga izpolnite in mi ga vrnete. Anketa mi bo služila za izdelavo diplomske naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani z naslovom Komuniciranje kot vir in način reševanja konfliktov-primer podjetja Avtogalant.

Sodelovanje je anonimno!

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Kakšno obliko komuniciranja najpogosteje uporabljate znotraj podjetja?

(razvrstite po pogostosti, tako da 1 pomeni najmanj pogosto in 6 najpogosteje)

- osebni razgovor
- telefon
- sestanek
- pisna sporočila
- e-pošta
- oglasna deska

2. Na kakšen način pridobite največ informacij?

(razvrstite po pogostosti, tako da je 1 najmanj pogost način in 6 najpogostejši)

- od sodelavcev
- od vodje
- od podrejenih
- na sestankih
- preko oglasne deske
- drugo: _____

3. Kakšna je po vašem mnenju stopnja informiranosti v podjetju?

- zelo dobra
- dobra
- zadovoljiva
- nezadovoljiva, zakaj? _____

4. Ali vpliva stopnja informiranosti vpliva na vaše delo in kako?

- Da, zelo vpliva
- Da, srednje vpliva
- Da, malo vpliva
- Ne vpliva

5. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja? Izberite tri, ki se vam zdijo najpomembnejši.

Stalna komunikacija ni v opisu mojega delovnega mesta.

Informacija bi lahko prišla v roke konkurentov.

Nimamo dovolj časa za stalno komuniciranje.

Sam nimam informacij.

Nisem dovolj spreten za komuniciranje s sodelavci.

Ni dovolj denarja za uporabo internih oblik komuniciranja (okrožnice, interna glasila,...

Drugo: _____

6. Ali menite, da so za zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih potrebni obveščanje, medsebojni odnosi in stiki?

- vedno
- skoraj vedno
- včasih
- redko
- nikoli

7. Kaj ste sami pripravljene storiti za boljši pretok informacij?

(*možnih je več odgovorov*)

pripravljen sem vodjo obveščati o delu in problemih pri delu

pripravljen sem prisluhniti podrejenim o problemih, ki se pojavljajo v zvezi z delom

pripravljen sem obveščati podrejene in sodelavce o pomembnih odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo

pripravljen sem podrejenim in sodelavcem dajati povratne informacije glede ocene njihove uspešnosti

pripravljen sem sodelovati pri oblikovanju internega glasila

pripravljen sem obiskati seminar oz. predavanje o komunikaciji v podjetjih

ničesar nisem pripravljena storiti

drugo: _____

8. Kako se razumete s sodelavci?

zelo dobro

dobro

zadovoljivo

nikakor ne

9. Se s sodelavci medsebojno podpirate in si pomagate?

da, v vsakem trenutku si priskočimo na pomoč

če le utegnem

ne, ker vsak opravlja svoje strokovno delo

ne, ker opravljam individualno delo in nisem z nikomer v stiku

10. Kako se razumete z vodjo?

zelo dobro
dobro
zadovoljivo
nikakor ne

11. Ali se v podjetju pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto?

Da, večkrat dnevno
Da, večkrat tedensko
Da, večkrat mesečno
Da, večkrat letno
Ne

12. Kakšni so po vašem mnenju ti konflikti glede vpliva na uspešnost podjetja?

Izrazito pozitivni
Pozitivni
Ne pozitivni ne negativni
Negativni
Izrazito negativni

13. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov?

(možnih je več odgovorov)

pomanjkanje informacij
nezadostno komuniciranje
občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja
razlike v ciljih določenega oddelka v podjetju
tekmovalnost
nesodelovanje zaposlenih in medsebojno neobveščanje
preobremenjenost z delom
razlike v osebnostih zaposlenih
premajhna pripadnost podjetju

14. Kako reagirate oziroma se odzovete v trenutku, ko nastane konflikt? Izberite enega od naštetih načinov.

Zaprem se vase in se umaknem.

Se pomirim in se skušam pogovoriti.

Pod vplivom močnih čustev burno odreagiram.

Drugo: _____

15. Kako rešujete konfliktno situacijo? Izberite enega o naštetih načinov.

Pogovorim se z osebo, s katero sem v konfliktu.

Pri reševanju aktivno sodeluje tretja oseba.

Počakam, da se konflikti rešijo sami.

Konfliktom se vnaprej izogibam.

Drugo: _____

16. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju? Izberite enega izmed naštetih dejavnikov.

Popustljivost enega od udeležencev v konfliktu

Strah pred nadrejenim

»Vzgojni ukrepi« s strani vodstva

Pritisk bližnjih sodelavcev

Uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu

Drugo: _____