

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**MANAGEMENT KONFLIKTOV NA SESTANKIH**

Ljubljana, april 2021

BARBARA GRBIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Grbić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management konfliktov na sestankih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>1 POSLOVNI SESTANEK</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev pojma poslovnega sestanka</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Vrste sestankov</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Priprava sestankov</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Potek sestanka</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5 Tehnike vodenja sestanka</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6 Zaključek sestanka</b> .....	<b>9</b>
<b>2 KONFLIKTI</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Opredelitev pojma konflikt</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Konflikti v podjetjih</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Konflikti na sestankih in njihovo obvladovanje</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 Reševanje konfliktov</b> .....	<b>12</b>
<b>2.5 Posledice konfliktov</b> .....	<b>13</b>
2.5.1 Pozitivni učinki konfliktov .....	14
2.5.2 Negativni učinki konfliktov .....	15
<b>3 EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Raziskovalna vprašanja</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Potek raziskave</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave</b> .....	<b>16</b>
3.3.1 Struktura anketirane populacije .....	16
3.3.2 Analiza in interpretacija raziskovalnih vprašanj .....	17
<b>3.4 Priporočila za prakso</b> .....	<b>23</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>25</b>
<b>PRILOGA</b> .....	<b>27</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Anketiranci po spolu v odstotkih .....	17
Slika 2: Anketiranci po starosti v odstotkih .....	17
Slika 3: Vrste sestankov, ki se jih anketiranci udeležujejo .....	18
Slika 4: Pogostost konfliktov na sestankih.....	19
Slika 5: Pogostost konfliktov na posameznih skupinah sestankov .....	19
Slika 6: Najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov na sestankih.....	20
Slika 7: Konflikti na sestankih glede na vlogo ali položaj udeležencev .....	20
Slika 8: Vpliv konfliktov na nadaljnje delo v organizaciji.....	21
Slika 9: Načini reševanja konfliktov na poslovnih sestankih.....	22

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

## UVOD

Komunikacija označuje pošiljanje, sprejemanje in izmenjavo sporočil med ljudmi. Beseda izhaja iz časa starih Rimljanov, ki so glagol *communicare* uporabljali v pomenu posvetovanja, razprave ali prošnje za nasvet (Lipičnik, 1997, str. 326). Danes besedo komunikacija uporabljamo kot zelo širok pojem, saj ne zajema samo sporazumevanja, občevanja oziroma izmenjave sporočil po komunikacijskih poteh med ljudmi, zajema tudi izmenjavo sporočil ali ukazov med napravami, kot denimo pri računalnikih, pa tudi procese znotraj nas samih. Komunikacija ne označuje nujno samo posredno ali neposredno verbalno sporazumevanje, komunikacija se odvija tudi na neverbalni ravni z gestami, mimiko, kretnjami, govorico telesa, slikami, simboli, ipd. Natančneje jo lahko opredelimo kot sporočilo, ki je lahko verbalno ali neverbalno, ki ga pošiljatelj posreduje neposredno ali posredno njegovemu prejemniku (Lamovec, 1991, str. 33).

Komunikacija je proces, ko misel iz svoje abstraktne oblike izrazimo z besedami, ki jih sporočimo prejemniku. Če je prejemnik pravilno raztolmačil sporočilo, govorimo o dobri in učinkoviti komunikaciji. V podjetjih ima komunikacija ključno vlogo, saj zagotavlja potrebne informacije za izvajanje poslovnih procesov in povezuje vse zaposlene. Učinkovita komunikacija je nujen pogoj za uspeh podjetja, uspešno komuniciramo samo če dosledno spoštujemo pravila komunikacije: pravila poslovnega vedenja, pravila za reševanje konfliktov, pravila pri pogajanjih, itn. (Ribarič, 2019, str. 3).

Na žalost, ima dostikrat komunikacijski kanal "šum" bodisi zato, ker pošiljatelj ni pravilno ubesedil svojih misli, bodisi ker jih je prejemnik narobe razumel. Zato lahko rečemo, da je komunikacija večšina, ki po eni strani olajša medosebne odnose, po drugi pa jih lahko precej obteži v primeru nepravilnega, neprimernega ali narobe interpretiranega sporočanja. Takrat govorimo o konfliktih, ki jih po navadi definiramo, ko dva ali več posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oz. na določenem področju ne (so)delujejo najboljše zaradi njihove delne ali popolne neusklajenosti (Iršič, 2010, str. 25).

Konflikti, torej, nastanejo kot posledica soočanja različnih motivov oziroma želja dveh ali več posameznikov oziroma skupin ali pa ko obstaja ovira, ki naj bi preprečevala njihovo uresničitev. Najbolj pomembna značilnost vsakega konflikta je dejavnost udeležencev, saj konflikta ni, če se udeleženci do vprašnja vedejo neinvolvirano. Konflikti kot taki, kljub temu, da izhajajo iz različnih interesov posameznih udeležencev, niso nujno negativni, saj kažejo na težave, ki obstajajo med dvema udeležencema ali v skupini, vodijo do novih spoznanj in so izhodiščna točka za morebitne spremembe oziroma priložnost za razvoj posameznika ali skupine. Lahko nastanejo tudi kot razlika med potrebami posameznikov oziroma med pričakovanji posameznikov (Lipičnik, 1998, str. 264). Konflikti niso značilni samo za zasebno življenje, ne zadevajo samo družinskih ali sosedskih odnosov, prisotni so tudi v poslovnem okolju, kar nas ne preseneča, saj preživimo vsaj tretjino dneva v tem okolju. Morda se najbolj izpostavljen vidik komuniciranja v poslovnem okolju odvija na sestankih, saj gre za zelo strukturirano obliko občevanja in izmenjave idej, mnenj, informacij

in stališč ter odločanja. Prav zaradi priložnosti za izmenjavo informacij, mnenj ali stališč pogosto pride na sestankih do situacije, da udeleženci ne (so)delujejo najboljše zaradi različnih stališč ali pogledov, kar nas lahko zelo hitro pripelje do konfliktov (Iršič, 2005, str. 25).

Glede na to, da sem se na svoji dosedanji karierni poti dostikrat soočila s tovrstnimi konfliktnimi situacijami na delovnem mestu, zlasti na sestankih, sem se odločila podrobneje raziskati problematiko z namenom boljšega obvladovanja konfliktov na sestankih in izboljšanja učinkovitosti udeležencev sestankov. Zato sem si kot cilj zadala predstavitev, analizo in preučitev različnih virov v zvezi s poslovnimi sestanki in konflikti na sestankih ter kako se z odličnim vodenjem lahko izognemo konfliktom oziroma jih spremenimo v priložnost za spremembe. Z zaključno strokovno nalogo si želim razširiti obzorja, skozi odgovore na vprašalnik pa pridobiti vpogled v vzroke za nastanek konfliktov, načine reševanja konfliktov, odziv na konflikte na sestankih in obvladovanje konfliktov na sestankih.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu sem se osredotočila na teoretično obravnavanje pojma poslovnega sestanka, vrste poslovnih sestankov, načina priprave na sestanek, potek sestanka, strukturo udeležencev sestanka in zaključek sestanka ter pojma konflikta, obvladovanje konfliktov in reševanje konfliktov. V drugem, empiričnem delu sem uporabila analitičen pristop in predstavila rezultate raziskave, ki sem jo izvedla v podjetju, s pomočjo vprašalnika, ki sem ga sama sestavila, v zvezi s poslovnimi sestanki in konflikti na le-teh. Rezultate, pridobljene z raziskavo sem tudi analizirala in poskusila ugotoviti, ali in koliko se ujemajo s predpostavkami, ki sem jih izpostavila v teoretičnem delu.

## **1 POSLOVNI SESTANEK**

Nosilna os vsakega podjetja je vsekakor komunikacija, pravzaprav si danes ne moremo predstavljati podjetja, kjer ni komunikacije med sodelavci ali partnerji, reševanja težav in tudi konfliktov, ki nastanejo med komunikacijo. Poslovni sestanki so od vseh oblik komunikacije najbolj formalna in najbolj strukturirana oblika poslovnega komuniciranja, kjer imajo udeleženci določeno vlogo, razpravljajo o temah po predhodno določenih točkah, izražajo mnenja, stališča, ponujajo argumente, odločajo, ipd.

### **1.1 Opredelitev pojma poslovnega sestanka**

V poslovnem svetu lahko govorimo o neformalnih in formalnih oblikah komuniciranja: sodelavci komunicirajo med seboj ali s partnerji po e-pošti, telefonu, faksu, osebno, v zadnjem času uporabljamo precej spletna orodja, kot so Zoom, MS Teams, itn. V večini primerov gre za neformalno in nestrukturirano obliko komuniciranja. Poslovni sestanki so formalna in strukturirana oblika sodelovanja ljudi z namenom izmenjave idej, informacij ali

sprejemanja odločitev (Ferjan, 1998, str. 52). Poslovni sestanki so srečanja navadno večje skupine ljudi, na katerem udeleženci razpravljajo, se dogovarjajo ali sklepajo (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 206). Za sestanke lahko rečemo, da so ena izmed najučinkovitejših oblik komuniciranja, dogovarjanja in odločanja med ljudmi v poslovnem svetu, saj sodelavci skupaj delujejo učinkoviteje in uspešneje, kot bi vsak zase (Tavčar, 1995, str. 47). Sestanek je tudi oblika in metoda dela, s katero lahko razširimo, razvijemo in obogatimo svoje izkušnje in spoznanja, je pa tudi priložnost za reševanje nalog in težav (Možina & Florjančič, 1990, str. 165). Po Seekingsu (1992, str. 21), sestanek je dogodek, na katerem zbrani razpravljajo o poslu, samo besedo pa uporabljamo tudi v širšem pomenu za srečanja, kot so konference, seminarji, zbori ali shodi. V najširšem pomenu pa poslovni sestanek lahko opredelimo kot skupino poslovnih ljudi, ki razpravlja o določeni temi ali sklepa o določenem vprašanju (Mihaljčič, 2006, str. 77).

Kot vidimo, avtorji (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 206) opredeljujejo sestanek kot srečanje dveh ali več ljudi, na katerem se med seboj informirajo, dogovarjajo, razpravljajo, iščejo rešitev ali sklepajo posle na vnaprej določenem kraju in ob vnaprej določeni uri, pri tem pa ne uporabljajo izključno verbalno komunikacijo.

## **1.2 Vrste sestankov**

Poslovni sestanki imajo najrazličnejše namene: od informiranja o delu, delovnih nalogah, aktivnostih, ki so se ali se še vedno izvajajo, projektih, rezultatih ipd. do dodelitve delovnih nalog, poročanja, odpravljanja težav, načrtovanja, koordiniranja, snovanja zamisli (angl. brainstorming), odločanja itd. Ferjan (1998, str. 52) loči:

- informativne sestanke,
- ustvarjalne sestanke,
- delovne sestanke, ki so namenjeni reševanju konkretnih težav,
- posvetovalne sestanke,
- preučevalne sestanke.

Poleg tega pa lahko imajo najrazličnejše oblike, in sicer po Osredečkem (1994, str. 111):

- posvetovanja, katerih namen je obravnava enega vprašanja s ciljem dogovora o nadaljnjem delu,
- načrtovani poslovni sestanki, ki zahtevajo predhodno pripravo, natančen sistem komuniciranja in nadzor uresničitve sprejetih sklepov,
- seje ali kolegiji, ki so srečanja poslovodstva, na katerih sprejmejo pomembne odločitve za poslovanje podjetja,
- konference ali shodi, na katerih se srečuje večje število strokovnjakov na določenem področju in obravnava določeno strokovno vprašanje,
- simpoziji, na katerih se srečujejo poslovneži, kjer pridobivajo znanja in izmenjujejo izkušnje,

- kongresi, ki so najmnožičnejša oblika sestankov s poudarjenim družbenim pomenom.

Glede na pogostost organiziranja sestankov Mihalič (2011, str. 7-9) loči:

- dnevne sestanke, ki jih v večini podjetij uporabljamo za pregled aktivnosti, dodelitev nalog in poročanje o napredku dela,
- tedenske sestanke, ki so zelo koristni za pregled tedenskih aktivnosti ter spremljanje krajših projektov,
- mesečne sestanke, ki so odlična priložnost za vodstvo ali projektne skupine, na katerih se po navadi opravi krajša analiza uspešnosti podjetja in napredka,
- polletne sestanke, katerih je navadno tema spremljanje finančnih kazalcev, analiza polletne uspešnosti, so pa tudi priložnost za koordinacijo obsežnejših projektov in načrtovanje aktivnosti v naslednjem polletju,
- letne sestanke, na katerih se po navadi izvajajo analize finančne uspešnosti v prejšnjem letu, načrtujejo aktivnosti za naslednje leto, določajo cilji, planirajo nove zaposlitve, usposabljanj in izobraževanj ipd.

Glede na namen sestankov pa ločimo (Mihalič, 2011, str. 8-10):

- strateške sestanke, ki so namenjeni razvoju strategij, določanju smernic rasti in ciljev, načrtovanju aktivnosti ipd.
- informativne sestanke, ki so krajša oblika sestankov, namenjena predvsem dodelitvi nalog, poročanju o delu ipd,
- problemske sestanke, ki obravnavajo točno določene poslovne težave oziroma nastale situacije,
- motivacijske sestanke, ki potekajo med vodjami in sodelavci, na katerih vodje poskušajo motivirati in stimulirati svoje sodelavce,
- krizne sestanke, ki obravnavajo razmere, ki lahko ogrozijo delavna mesta, ugled, položaj na trgu ipd. ali celo obstoj podjetja, zahtevajo pa takojšnje ukrepanje in potekajo na ravni vodstva,
- analitične sestanke,
- projektne sestanke, ki se nanašajo na posamezne projekte in so namenjeni delu na projektu, preverjanju doseganja ciljev, odpravljanju težav na projektu ipd,
- taktične sestanke,
- druge sestanke.

### **1.3 Priprava sestankov**

Dobra priprava sestanka je polovica uspešnosti poslovnega sestanka. Dobra priprava terja čas, predvsem čas vodje oziroma sklicatelja ali organizatorja sestanka, terja pa tudi denar (Tavčar, 1995, str. 50), saj so sestanki včasih povezani s precejšnjimi stroški, če se udeleženci morajo pripeljati od daleč ali pa če sestanek zahteva najem prostora, morebitno opremo (računalnike, projektorje ...). V današnjem času zaradi epidemioloških razmer so



sestanki z uporabo spletnih orodij vedno bolj pogosti. Po Bergmanu (v Peterlin & Dimovski, 2020, str. 552) bi lahko večina sestankov in taktičnega dela imela koristi od strnjenejšega časa, saj so 30-minutna srečanja eden od načinov, kako prihraniti čas in denar.

Večji del priprav sestanka opravi vodja, tako da (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 240):

- opredeli cilje samega sestanka,
- določi strategije za doseganje zastavljenih ciljev,
- izbere udeležence,
- razčleni vsebino,
- zagotovi gradivo za sestanek,
- sestavi dnevni red, nadzira samo organizacijo sestanka.

Večina današnjih poslovnih izzivov je preveč zapletenih, da bi jih posamezni delavci lahko sami uresničili oziroma jih popolnoma poznali. Za večino njih stojijo ekipe zaposlenih z vodjo na čelu. Če se dejansko ozremo in pomislimo, bi to veljalo od priprave hrane v restavraciji, prodajo izdelkov ali storitev do izvedbe kirurških operacij in pošiljanja rakete v vesolje. Zato bi za delo na sestankih lahko uporabili afriški pregovor, da če želimo hitreje iti, moramo iti sami, če želimo daleč, pa moramo skupaj (Roškar, 2020, str. 15-17). Pred samo odločitvijo o sestanku mora vodja najprej preveriti, ali sta vsebina in vprašanje, ki ju namerava obravnavati na sestanku, dovolj pomembni, tj. ali bi obravnava na sestanku prispevala k rešitvi in zadovoljila pričakovanja vodje in udeležencev ter ali ima kako drugo sredstvo na voljo, s katerim bi morda učinkoviteje obravnaval predmetno zadevo. Prav tako mora vodja preveriti, ali obstaja rok za obravnavo zadeve, kdo so primerni udeleženci, ker je nesmiselno vabiti na sestanek udeležence, ki jih vprašanje ne zadeva oziroma ki ne morejo prispevati k rešitvi. Če organizator sestanka ne preveri pogojev, naštete poprej, se lahko zgodi, da bo sestanek nepotreben. To se najbolj pogosto zgodi na rednih, intervalnih sestankih, ki se organizirajo v določenem terminu ne da bi obstajala dejanska potreba po njih. Učinkovit sestanek pripravljajo prav vsi udeleženci sestanka, vodja oziroma sklicatelj je samo koordinator dela (Mihalič, 2011, str. 11-12). Uspešen sestanek je kot vrh ledenika: vidimo rezultat, poprej opravljeno delo oziroma priprava pa je tisto, kar je pod gladino. Sestanek je namenjen komuniciranju, ne pa konkretnemu delu, ki ga udeleženci opravljajo pred ali po sestanku (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 240).

Za del priprav na sestanek štejemo tudi cilje, ker je sestanek ciljna dejavnost oziroma njegov glavni namen je to, da doseže določene vnaprej zastavljene cilje (Tavčar, 1995, str. 51). Cilje določi vodja sestanka, vendar samo po predhodnem posvetovanju z vsemi udeleženci. Sestanek ne sme biti sam sebi cilj. Najtežja naloga vodje je povezovanje ciljev posameznika s cilji samega podjetja (Grm, 2019, str. 10-11).

## **1.4 Potek sestanka**

Po uspešnih pripravah na vrsto pride sam sestanek. Poslovni sestanek se odvija po naslednjih fazah (Tavčar, 1995, str. 62):

- odprtje sestanka,
- spodbujanje in usmerjanje razprave,
- obvladovanje težav,
- zaključek sestanka.

Spretno vodenje sestankov prispeva k učinkovitosti vodje, saj za učinkovito odpiranje, vodenje in zaključek sestanka potrebuje različne vodstvene in komunikacijske spretnosti. Vodenje sestanka je pomembno orodje, ki ga vodja lahko uporabi pri reševanju težav, sprejemanju odločitev, iskanju novih idej, vzpostavljanju ekipnega duha ter razvijanju učinkovitosti in samozavesti udeležencev. Vodenje na splošno bistveno vpliva na izid sestanka in klimo v oddelku, saj vpliva na stališča in motivacijo udeležencev (Peterlin & Dimovski, 2020, str. 552).

Vodja sestanka na začetku pozdravi udeležence, seznanji z vsebino sestanka (dnevni redom), določi cilje in opredeli način dela. Praviloma se začetek sestanka posveča nezahtevnim temam, kot je potrditev zapisnika prejšnjega sestanka in posredovanje splošnih informacij. Razprava se odvija kot spodbujanje komuniciranja in kot usmerjanje komuniciranja. Po eni strani mora vodja spodbuditi udeležence, da se produktivno udeležijo sestanka, po drugi strani pa jih mora usmerjati, da se ne bi oddaljili od ciljev in namenov sestanka. Na vsakem uspešnem sestanku, zlasti na tistih, ki imajo vodje, ki uporabljajo demokratični način vodenja, prihaja do križanja interesov. Naloga vodje je obvladovanje težav ali konfliktov, ki nastanejo med sestankom tako, da ne ogrozijo ciljev sestanka. Vodja povzame zaključke, sklepe, dogovore in načrte, hkrati pa skrbi za njihovo sprotno zapisovanje v zapisnik. Naloga vodje sestanka je precej težka, saj zahteva osredotočenost, prilagodljivost in obzirno usmerjanje (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 243-244).

## **1.5 Tehnike vodenja sestanka**

Ferjan (1998, str. 54) razlikuje tri osnovne tehnike vodenja sestanka, in sicer:

- avtokratsko tehniko,
- demokratično tehniko,
- neurejeno (konfuzno) tehniko.

Pri avtokratski tehniki odloča posameznik oziroma manjša skupina ljudi. Prav tako si vodja prilašča pristojnosti in od njih ne odstopa, zase meni, da je najsposobnejši in se ne zanima preveč za mnenja drugih udeležencev. Pri demokratični tehniki vodenja sestankov je

značilno to, da je vodja samo prvi med enakimi; nastopa kot eden izmed udeležencev sestanka, spoštuje osebnost in mnenje ostalih udeležencev. Pri neurejeni, tj. konfuzni tehniki vodenja sestankov je vodja izrazito neorganiziran, težavam ne pride do živega, sestanki so neproduktivni in se pogosto zavlečejo, sklepe pri teh sestankih pa najbolj pogosto vsiljujejo najbolj glasni udeleženci (Ferjan, 1998, str. 54).

## **1.6 Zaključek sestanka**

Kadar so vse zadeve, ki so pomembne za doseganje cilja sestanka, obdelane, lahko vodja zaključi sestanek. V zaključku vodja na kratko povzame ugotovitve, mnenja in stališča, ki so jih udeleženci zavzeli, preveri morebitne nejasnosti in predlaga sklepe na zapisnik. Sama uspešnost sestanka ni odvisna samo od tega, ali so doseženi cilji, odvisna je tudi od pomembnosti in pravilnosti sklepov. Zato so sklepi kriterij za uspešnost sestanka. Z dobrimi sklepi bo vodja opravičil samo sklicevanje sestanka. Sklepi ne smejo biti oblikovani kot pasivne ugotovitve, ampak kot (pro)aktivna usmeritev k ukrepom, dejanjem oziroma aktivnostim (Mihalič, 2011, str. 33). Samo tako udeleženci ne bodo imeli vtisa, da so zapravljali čas (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 181). Vsi udeleženci pa morajo poskrbeti, da se sklepi, sprejeti na sestanku, tudi uresničijo. Zato morajo sklepi biti tudi realni.

Torej, kot vidimo, se sestanek zaključi tako, da (Mihalič, 2011, str. 33):

- povzamemo zaključke, mnenja, stališča, ključne točke in odločitve,
- določimo naloge ali korake, ki jih je treba v prihodnje ali do naslednjega sestanka opraviti;
- se zahvalimo vsem udeležencem za sodelovanje in navzočnost.

Uspešnost samega sestanka je odvisna od vseh faz, zlasti od doseganja ciljev sestanka in sklepov. Zato je dober zaključek sestanka samo pika na i uspešnega sestanka (Mihalič, 2011, str. 33).

## **2 KONFLIKTI**

Lahko rečemo, da ni organizacije, ne glede na njeno obliko ali področje delovanja, v kateri bi ljudje delovali tako usklajeno, da do nasprotnih stališč ne bi prihajalo. Tovrstne neusklajenosti so del našega vsakdanjega zasebnega ali poslovnega življenja, nastajajo pa ko se pojavijo različne želje, vrednote, interesi, cilji ipd. (Možina in drugi, 2002, str. 581).

### **2.1 Opredelitev pojma konflikt**

Konflikt po navadi definiramo kot posledico boja med različnimi motivi oziroma hotenji in nastanejo takrat, ko nekdo ali nekaj preprečuje, da bi tisto, kar želimo tudi uresničili

(Lipičnik, 1996, str. 38). Konflikt je v širšem pomenu srečanje dejavnikov, ki niso usklajeni (Iršič, 2005, str. 7).

Konflikt je, torej, situacija, v kateri pride do nasprotja interesov. Gre za nasprotje, ki nastane vsled nezdržljivih motivov, ciljev, vrednot, čustev ipd. v posamezniku, med člani v skupini ali med skupinami oz. skupnostmi. Konflikti se ne dogajajo nujno med dvema osebama ali med osebo in skupino, konflikti lahko nastanejo tudi v eni sami osebi (Možina in drugi, 2002, str. 601). Ne glede na to, ali se dogajajo v zasebnem ali poslovnem svetu imajo konflikti dve plati: po eni strani jih dojemamo kot nevarnost, po drugi pa kot priložnost za rast posameznikov, njihovih odnosov ali celo skupnosti.

Konflikt lahko nastane zunaj ali v samem človeku; če nastane znotraj človeka, govorimo o notranjih konfliktih. Ko konflikt nastane zunaj človeka, govorimo o nasprotju med ljudmi. Konflikti so lahko trenutni ali dalj časa trajajoči (Lipičnik, 1998, str. 263).

Prav tako ima vsak konflikt dve plati: razumsko in čustveno. Razumske plati se zavedamo in jo poskušamo rešiti, na čustveni pa po navadi nastanejo konflikti, ki jih potem poskušamo rešiti na razumski. Lahko govorimo tudi o (Možina in drugi, 2002, str. 584):

- konfliktih ciljev oz. vsebinskih konfliktih, ki se pojavijo, kadar pride do nasprotja ciljev, pričakovanj ali interesov,
- konfliktih spoznanja, ki nastanejo v primeru, ko se udeleženec ne strinja s predlogom, idejo, mnenjem, stališčem drugega udeleženca, in
- konfliktih čustev, kadar so čustva enega udeleženca v neskladju s čustvi drugega udeleženca.

## **2.2 Konflikti v podjetjih**

Kar zadeva konflikte, podjetja oziroma organizacije niso nobena izjema. Srečujemo jih v enaki meri kot v zasebnem življenju, po svojih razsežnostih pa lahko presežejo zasebne konflikte. Kot smo videli, v osnovi nastanejo iz istega razloga: iz nasprotja ali neskladja stališč, mnenj, interesov, vrednot, itn.

Glede na udeležence konflikta v organizacijah ločimo (Ferjan, 1998, str. 56):

- konflikte med zaposlenimi,
- konflikte, v katere je vključeno vodstvo,
- konflikti med zaposlenimi in osebo, ki ni zaposlena v organizaciji (npr. stranko) in
- konflikti dveh organizacij.

Vsak konflikt v organizaciji je sestavljen iz več elementov, in sicer (Ferjan, 1998, str. 56):

- prejšnjih odnosov vključenih v konflikt,
- obnašanja pred in med konfliktom,

- osnovne težave,
- družbenega okolja,
- opazovalcev,
- strategije reševanja in
- posledic.

Vzroki za nastanek konfliktov so številni. Kavčič (2000, str. 256) loči:

- razlike v rezultatih sestanka, ki jih udeleženci želijo doseči,
- razlike v vrednotah oseb, vključenih v konflikt,
- razlike v zaznavanju problema oseb, vključenih v konflikt, in
- slabo komunikacijo.

### **2.3 Konflikti na sestankih in njihovo obvladovanje**

Do neskladij mnenj, stališč, idej po navadi pride pri neposrednem soočanju, v podjetjih pa imajo zaposleni najbolj neposreden stik prav med sestankom, zato je izredno pomembno prepoznati in reševati konflikte, ki takrat nastanejo.

Kdaj nastanejo konflikti na sestankih? Sestanki, na katerim imajo vsi povabljeni enako mnenje oziroma ideje, niso produktivni, zato je zmerno neskladje dobrodošlo, saj spodbuja ustvarjalnost, viharjenje možganov, skupno iskanje rešitve, razumevanje stališč drugih udeležencev sestanka ipd. (Osredečki, 1994, str. 111).

Možina in drugi (2002, str. 581) kot vzrok za konflikte oz. slabe odnose med sodelavci navajajo:

- položajne vzroke, ki pomenijo, da se vsebinsko ne moremo sporazumeti, ker izhajamo iz različnih položajev, imamo različne poglede, vrednotenja in prepričanja;
- komunikacijske vzroke, kadar se udeleženci sestanka med seboj ne razumejo, ker govorijo nejasno, zmedeno ali nerazumljivo. V komunikacijske vzroke spada tudi nezaupanje v tisto, kar govori udeleženec sestanka oziroma kadar udeleženec meni, da drugi udeleženec eno govori, drugo misli, tretje dela;
- osebne vzroke, kadar konflikti nastanejo zaradi različnosti oziroma neskladja značajev udeležencev sestanka.

V podjetjih so pogosto vzrok za nastanek konfliktov razmerja med zaposlenimi. Večina podjetij ima piramidno strukturo z vzpostavljeno trdo hierarhijo. Konflikti lahko nastanejo zaradi neenakopravnega položaja na hierarhični lestvici, ker se podrejeni lahko (ne)zavestno upirajo (Lipovec, 1987, str. 365). Prav tako lahko nastanejo zaradi soodvisnosti skupin, kadar je uspešnost dela ene skupine odvisna od predhodnega dela druge skupine. Vzrok za nastanek konfliktov so lahko omejeni viri, saj denarna sredstva niso enakomerno razporejena, sistemi nagrajevanja, različni cilji skupin, časovni roki itn. Vzrok za konflikt je

lahko tudi posameznikovo počutje, saj osebne in družinske težave vplivajo na kakovost dela in medsebojne odnose (Mihelčič, 2008, str. 554).

Podjetja, v katerih ni dovolj zaupanja, se ne morejo spustiti v odprte razprave o različnih idejah, stališčih in pristopih. V takšnih primerih se zaposleni bojijo konflikta, zato so na sestankih zadržani, ne upajo povedati, kaj mislijo, izrečena stališča pa niso iskrena. V takšnih organizacijah vlada vsaj navidezna usklajenost, saj se zaposleni izogibajo temam, ki povzročajo težave in ne zapletajo se v pogovore, ki lahko vodijo v konflikte. Pravzaprav se pretvarjajo, da je vse v najboljšem redu, zato pri sprejemanju odločitev nastanejo povprečne rešitve, saj ni prišlo do izmenjave mnenj. V podjetjih, kjer obstaja medsebojno zaupanje, zaposleni niso zadržani in delijo svoje mnenje. Če v podjetju, kjer obstaja medsebojno zaupanje, pride do konflikta, zaposleni ne bodo užaljeni zaradi medsebojnega nestrinjanja, saj se zavedajo, da je to del procesa iskanja konstruktivne rešitve. Zato je konflikt lahko zelo konstruktiven v podjetjih, kjer vlada zaupanje in zelo destruktiven v tistih, kjer zaupanja ni (Roškar, 2020, str. 16).

Nasprotja ali nesoglasja na sestankih se lahko spreobrnejo v spor, če med udeleženci nastane zamera, maščevalnost ali celo sovraštvo. Tovrstni spori ne temeljijo na razumu, se razvijajo iz pomanjkljive komunikacije, različnosti v dojemanju zadeve, različnih stališč ali vrednot. Ob konfliktih pa se izkaže dober vodja sestanka; ta ve, da so na sestankih neizbežni, jih prepozna že v zgodnji fazi in jih uspešno obvladuje. Dober vodja sestanka poskuša preprečiti konflikte na sestankih na več načinov, tako da (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 179-180):

- pojasnjuje cilje: razlika v dojemanju ciljev je pogost razlog za konflikte, pojasnjevanje skupnih ciljev pa je prvi korak k obvladovanju konfliktov,
- spodbuja medsebojno razumevanje: med razpravo udeleženci dostikrat preslišijo druge, saj so preveč osredotočeni na svoje stališče,
- uveljavlja racionalnost: vodja vpliva, da udeleženci razmišljajo o dejstvih in ne čustveno,
- ponuja alternative: z drugimi možnostmi doseže, da se konflikti poležejo,
- preloži dogovarjanje: po časovni distanci se sestanek lahko nadaljuje v ustvarjalnem ozračju,
- sprosti napetost s humorjem, saj dobra šala in smeh odpreta pot za strpnost in pripravljenost na sodelovanje.

Poleg tega, lahko vodja sestanka uporabi premor ali vključi tretjo osebo, ki bo podala mnenje oziroma predlog za reševanje nastale situacije (Kavčič, 2000, str. 257).

## **2.4 Reševanje konfliktov**

Na konflikte se različno odzivamo, od načina odziva pa je odvisen tudi način reševanja nastalega konflikta.

Iršič (2005, str. 8-9) navaja, da se na konflikt lahko odzovemo tako, da:

- ga zanikamo oziroma se pretvarjamo, kot da ga ni, pri tem pa ne obravnavamo področja, kjer je nastal,
- pritiskamo na druge, da bi se podredili ali razrešili težavo,
- se uklonimo pritisku in se prilagodimo navidezno ali zares,
- iščemo kompromisno rešitev, ki jo bolj ali manj hitro najdemo,
- začnemo z reševanjem konflikta.

V reševanje konflikta je treba vložiti veliko časa, truda, in ustvarjalnosti. Pri reševanju pa lahko pridemo tudi do vpogledov, do katerih sicer sami ne bi prišli (Iršič, 2005, str. 10).

Reševanje konflikta je odvisno od strategije, to pa lahko izberemo po različnih kriterijih (Ferjan, 1998, str. 57):

- upošteva interes (uprave, ciljev organizacije),
- po načelu pravičnosti,
- upošteva moč akterjev konflikta, ki je lahko formalna ali neformalna.

Reševanje konfliktov je lahko zapleteno, saj moramo upoštevati strukturo in vrsto konflikta, poglede in znanje udeleženih, njihove vrednote in še druge številne dejavnike. Z reševanjem konfliktov je treba začeti čim prej, saj je verjetno, da se bo s časom samo razširil, udeleženci pa da bodo ostali bolj trdni pri svojem stališču. Predpogoja za reševanje konflikta sta zavedanje o obstoju konflikta in pripravljenost udeležencev na reševanje (Kavčič, 1992, str. 14).

Vsi, ki so se kdaj srečali s konflikti, ne samo vodje sestankov, uporabljajo eden izmed možnih načinov reševanja: izogibanje, prilagajanje, prevladovanje, kompromis in dogovarjanje. Izogibanje uporabljajo tisti, ki bi se radi umaknili iz konflikta ali pa zavzeli nevtralen položaj. Tovrstno vedenje je po navadi neproduktivno, saj ne prispeva k rešitvi. Prilagajanje kot način reševanja konfliktov teži k zanemarjanju osebnih potreb, izpostavlja pa skupne interese. Prevladovanje v ospredje postavlja moč, zaradi katere bi drugi privolili v rešitev. Iskanje kompromisa kot način reševanja konfliktov je težnja posameznika k žrtvovanju enega dela interesov v cilju doseganja dogovora. Pri dogovarjanju pa se ugotavljajo vzroki za neusklajenost in skupaj iščejo ustrezne rešitve za premagovanje konflikta (Možina in drugi, 2002, str. 591-594).

## **2.5 Posledice konfliktov**

Pogosto menimo, da imajo konflikti le negativne posledice, saj poslabšajo interpersonalne odnose, ne prispevajo k produktivnosti in so vzrok za slabo komunikacijo. Vendar pa so, po drugi strani, lahko priložnost za marsikaj dobrega v podjetju, če jih uspešno premagamo (Kavčič, 1992, str. 13).

### 2.5.1 Pozitivni učinki konfliktov

Pozitivne lastnosti, ki bi jih bilo treba izkoristiti kot priložnost pri ustvarjanju prihodnosti so (Lipičnik, 1996, str. 38):

- izpostavljanje težav,
- nova spoznanja,
- odpravljanje stagnacije,
- utrditev skupine,
- izhodišče za spremembe,
- zahteva za iskanje rešitev.

Prav tako prinaša uspešno rešen konflikt v podjetju (Lamovec, 1991, str. 61-62):

- ozaveščanje težav v odnosu, ki jih je treba rešiti

Za vsakim konfliktom se skriva težava, ki se je udeleženci konflikta včasih sploh ne zavedajo, zato je smiselno vprašati se, kaj je tisto, kar nas je pripeljalo sploh do konflikta.

- spremembe

Včasih so v podjetju odnosi in procesi precej rutinski, hkrati pa niso pravilno postavljeni, zato so konflikti lahko odlična iztočnica za revizijo.

- povečanje motivacije

Konflikti lahko motivirajo udeležence za iskanje novih rešitev, ne samo konflikta kot takega, temveč tudi za iskanje novih poslovnih postopkov, skupnih ciljev, etičnih načel in na splošno povečujejo motivacijo za soočanje s težavami.

- dinamiko

Konflikti lahko spodbudijo nove interese, ohranjajo ravnovesje dinamike, ki omogoča razvoj.

- ustrezne odločitve

Nestrinjanje sodelavcev nas lahko spodbudi, da o svojih odločitvah še enkrat premislimo in preverimo, ali so zares ustrezne. Tako lahko pridemo do boljših rešitev.

- nižjo raven napetosti

Ena izmed funkcij konfliktov je, da sproščajo napetost v medsebojnih odnosih.

- učenje in zavedanje o nas samih

S tem da nas nekaj v poslovnem odnosu spravi na čustveni plati v jezo ali strah nam lahko kaže, kaj nam je pomembno in do česa nam je mar, česar se morda pred tem nismo niti zavedali.

- poglobljene in obogatene odnose

Uspešno rešeni konflikti prispevajo k zavedanju, da so odnosi lahko trdni ne glede na konfliktno situacijo. Hkrati se zviša raven zaupanja v delo sodelavca, s katerim je konflikt nastal, omogoča, da bolje spoznamo drugega in spodbudi osebo rast.



## 2.5.2 Negativni učinki konfliktov

Konflikti po Kavčiču (1992, str. 12-13) puščajo naslednje negativne posledice:

- razgradnja enotnosti sistema,
- sovražna čustva, ki nastanejo med zaposlenimi, skupinami ali organizacijami,
- napetosti,
- uničevalno in napadalno vedenje,
- razgradnja poti normalnega komuniciranja
- odvrčanje pozornosti od ciljev, ki smo si jih zastavili,
- oteženo doseganje ciljev itd.

## 3 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu svoje zaključne strokovne naloge sem želela raziskati pojav konfliktov na sestankih in njihovo reševanje. Pri raziskavi sem uporabila anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila, in tako pridobila odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Anketni vprašalnik sem postavila na Google Obrazce. Anketa je bila anonimna in je vsebovala 11 vprašanj.

### 3.1 Raziskovalna vprašanja

V empiričnem delu bom najprej predstavila strukturo anketirane populacije, in sicer:

- po spolu in
- po starosti.

Z raziskavo sem raziskala pojav konfliktov na sestankih, in sicer:

- najpogostejši vzrok konfliktov na sestankih:

Vzroke za konflikte na sestankih sem dobila na podlagi odgovorov na vprašanje št. 7, ki je od anketirancev zahtevalo, da navedejo, zakaj se najpogosteje pojavijo neskladja in konflikti na sestankih.

- načine reševanja tovrstnih konfliktov na sestankih:

Najpogosteje uporabljene načine reševanja konfliktov na sestankih sem dobila na podlagi odgovorov na vprašanje št. 9, ki je od anketirancev zahtevalo, da navedejo, kako rešujejo neskladja in konflikte na sestankih. Prav tako sem analizirala, ali se načini reševanja konfliktov razlikujejo na navadnih sestankih od spletnih na podlagi odgovorov na odprto vprašanje št. 11.

- vpliv konfliktov na nadaljnje delo v podjetju:

Vpliv konfliktov na nadaljnje delo v podjetju sem dobila na podlagi odgovorov na vprašanje št. 10 – kakšen vpliv imajo neskladja in konflikti na delo.

Poleg tega pa sem želela preveriti:

- ali so konflikti na kriznih, projektnih in delovnih sestankih bolj pogosti kot na informativnih in posvetovalnih sestankih:

To predpostavko sem preverila na podlagi odgovorov anketirancev na vprašanje št. 6.

- Ali imajo konflikti, po mnenju anketirancev, bolj negativen kot pozitiven vpliv?

To predpostavko sem preverila tako, da sem grupirala odgovore na vprašanje 10 v dve skupini (skupina, ki se nanaša na pozitivne posledice in skupina, ki se nanaša na negativne posledice) in preverila, katera vrsta odgovorov je pretehtala.

### **3.2 Potek raziskave**

Anketni vprašalnik so izpolnili zaposleni iz bančnega sektorja. Zaradi občutljivosti tematike pa se je vodstvo banke odločilo, da se imena banke ne omenja v zaključni strokovni nalogi, izide raziskave pa so vsekakor želeli izvedeti in upoštevati pri svojem poslovanju.

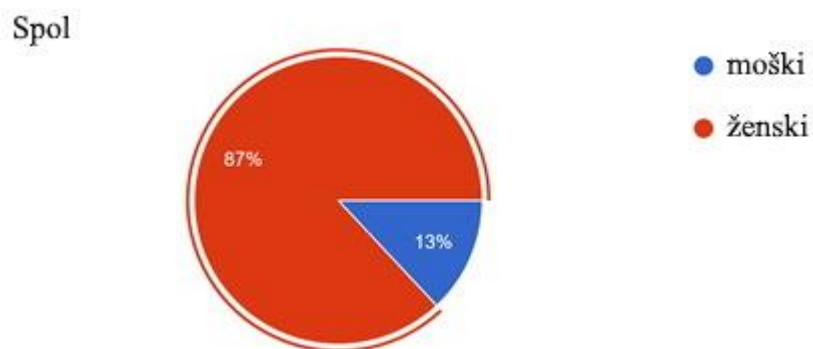
Zaposleni so vprašalnik izpolnjevali prek spleta od 15. 2. do 21. 2. 2021. V tem obdobju je 28 zaposlenih izpolnilo anketni vprašalnik, vendar trije ga niso izpolnili do konca, zato sem odgovore teh treh anketirancev izločila iz raziskave. Poleg tega, sta dva anketiranca negativno odgovorila na 3. vprašanje, ki sem ga uporabila kot vprašanje, s katerim sem želela preveriti relevantnost ostalih odgovorov posameznega anketiranca in ki se nanaša na pogostost udeležbe na sestankih, zato sem tudi njune odgovore izločila iz nadaljnje analize. Tako sem dobila 23 veljavno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, ki sem jih analizirala v nadaljevanju.

### **3.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave**

#### **3.3.1 Struktura anketirane populacije**

Anketirano populacijo je sestavljalo 20 žensk (87 %) in 3 moški (13 %), kar je prikazano na sliki 1. Prevladujoče število žensk ni presenetljivo, saj je v bančnem sektorju načeloma zaposleno več žensk, kot to potrjujejo tudi podatki Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2020. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je med delovno aktivnim prebivalstvom v finančnih in zavarovalniških dejavnostih v letu 2020 bilo zaposleno 12.462 žensk in 7.380 moških (Statistični urad Republike Slovenije, 2021).

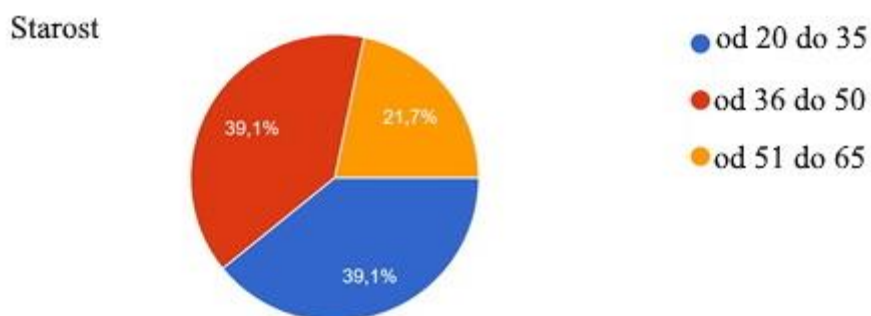
Slika 1: Anketiranci po spolu v odstotkih



Vir: lastno delo.

Na sliki 2 je prikazana starost anketirane populacije, ki sem jo razdelila v tri skupine, in sicer: od 20 do 35, od 36 do 50 in od 51 do 65. Delež prve in druge starostne skupine je enak, vsaka po 9 anketirancev, kar je 39,10 %, delež tretje starostne skupine pa je najmanjši, in sicer 5 anketirancev, kar je 21,70 %.

Slika 2: Anketiranci po starosti v odstotkih

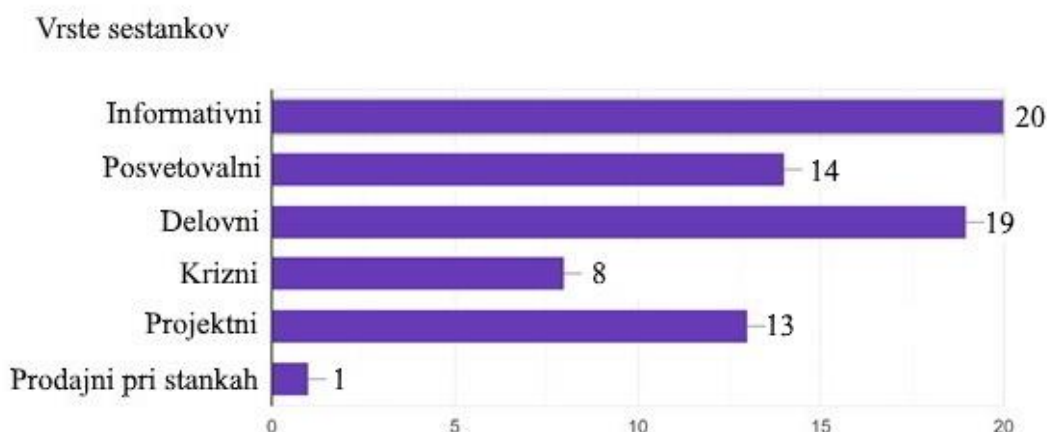


Vir: lastno delo.

### 3.3.2 Analiza in interpretacija raziskovalnih vprašanj

Kot je prikazano na sliki 3, se anketiranci najbolj pogosto udeležujejo informativnih in delovnih sestankov, sledita posvetovalni in projektni, najmanj pa kriznih sestankov. Ker je vprašanje vsebovalo možnost lastnega odgovora, je en anketiranec dodal, da se poleg informativnih in posvetovalnih udeležuje tudi prodajnih sestankov.

Slika 3: Vrste sestankov, ki se jih anketiranci udeležujejo



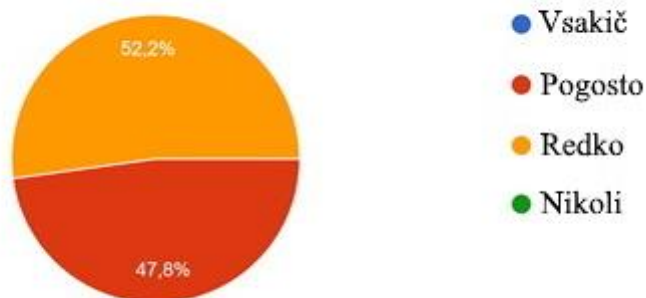
Vir: lastno delo.

Po raziskavi sem opravila ločen pogovor s petimi prostovoljnimi anketiranci, ki so sodelovali pri raziskavi, z aplikacijo Zoom z namenom, da bi izvedela, ali se je število kriznih sestankov povečalo, od kdaj opažajo morebitno povečanje števila kriznih sestankov in kaj je najpogostejši povod za organizacijo kriznih sestankov. Vsi intervjuvanci so pritrdili, da se je število kriznih sestankov povečalo, in sicer v primerjavi z obdobjem pred letom 2020. Kot povod za organizacijo kriznih sestankov so vsi navedli situacijo, nastalo zaradi pandemije koronavirusne bolezni, pri tem pa so kot tematiko navedli organizacijo dela med izvajanjem ukrepov omejitve gibanja in opravljanja dejavnosti (med angl. "lockdownom"), saj so morali delovni proces reorganizirati praktično iz danes na jutri. Izpostavili so, da je to bilo še posebej stresno obdobje, saj so v zelo kratkem času morali omogočiti storitve svojim komitentom na daljavo oziroma brez stika s stranko. Kot drugi povod za organizacijo kriznih sestankov so navedli možnost memoranduma na posojila, ki jih je omogočila Vlada Republike Slovenije med prvim valom koronavirusa. En izmed intervjuvancev je še navedel, da so imeli več kriznih sestankov s tematiko presežka delovne sile, ki je nastal zaradi pandemije.

Kot je razvidno iz slike 4, se po mnenju dobre polovice anketirancev (12 odgovorov oz. 52,20 %) konflikti redko pojavljajo na sestankih, po mnenju slabe polovice (11 odgovorov oz. 47,80 %) pa pogosto. Glede na dejstvo, da so odgovore dali zaposleni v enem sektorju, ki se udeležujejo večinoma istih sestankov, bi kot zanimivost izpostavila, da približno polovica udeležencev teh sestankov pogosto opazi neskladja in konflikte, medtem ko druga polovica na istih sestankih redko zazna neskladje ali konflikt.

Slika 4: Pogostost konfliktov na sestankih

Pogostost konfliktov na sestankih

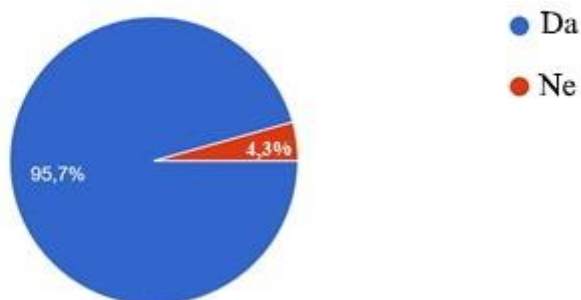


Vir: lastno delo.

Iz slike 5 je razvidno, da je raziskava pokazala, da velika večina anketirancev (22 anketirancev oz. 95,70 %) meni, da so konflikti na kriznih, projektnih in delovnih sestankih bolj pogosti oziroma da na teh sestankih do konfliktov lažje in hitreje pride kot na informativnih in posvetovalnih sestankih. Vsi anketiranci z izjemo enega so tega mnenja. Takšen rezultat je bil pričakovan, saj so delovni, projektni in zlasti krizni sestanki bolj stresno okolje za vse udeležence kot informativni in posvetovalni sestanki, na katerih se po navadi posredujejo informacije, dodeljujejo naloge, poroča o napredku dela ipd.

Slika 5: Pogostost konfliktov na posameznih skupinah sestankov

Pogostost konfliktov na informativnih in posvetovalnih sestankih napram kriznim, projektnim in delovnim sestankom



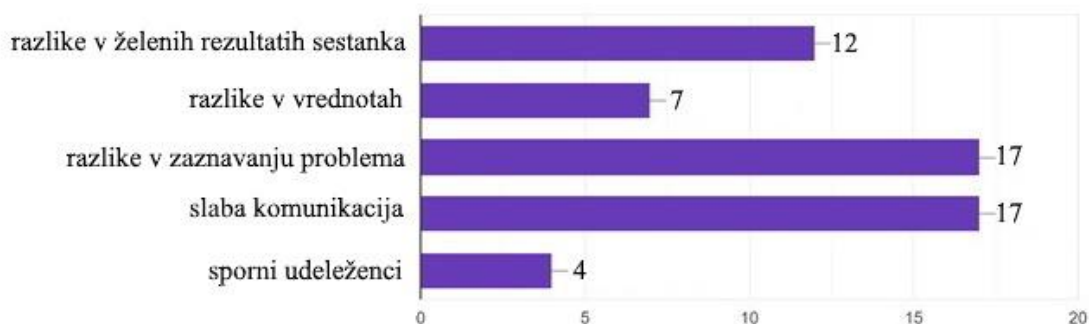
Vir: lastno delo.

Kar zadeva morebitne vzroke konfliktov na sestankih, ki so prikazani na sliki 6, so anketiranci v anketnem vprašalniku imeli možnost izbrati več odgovorov. Rezultati kažejo, da enak delež anketirancev meni, da so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov na sestankih razlike v zaznavanju problema in slaba medsebojna komunikacija na sestankih, po 17 anketirancev je izbralo ta dva odgovora. Nekaj manj udeležencev je izbralo razlike v zelenih rezultatih (12 anketirancev) in razlike v vrednotah (7 anketirancev). Najmanj

anketirancev je za odgovor izbralo težavne in prepirljive udeležence (4 anketiranci). Noben od anketirancev ni dodal drugega vzroka za nastanek konfliktov na sestankih kljub temu, da je imel to možnost v vprašalniku. Po rezultatih sodeč, bi lahko rekli, da v kolektivu težave pogosto zaznavajo iz različnih zornih kotov, poleg tega, svojega stališča pogosto med seboj ne izražajo dovolj jasno, saj je kot vzrok večina navedlo slabo komunikacijo v organizaciji. Rezultati so prikazani v stolpičnem grafikonu na sliki 6.

*Slika 6: Najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov na sestankih*

Najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov na sestankih

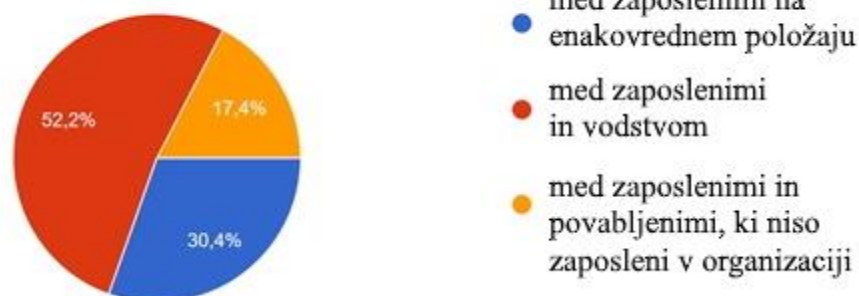


*Vir: lastno delo.*

Kot je razvidno iz slike 7, so rezultati raziskave pokazali, da do konfliktov najbolj pogosto pride med zaposlenim in vodstvom; 12 anketirancev oziroma 52,20 % je izbralo ta odgovor, sledijo konflikti med zaposlenimi na enakovrednem položaju (7 anketirancev oziroma 30,40 %), najmanj konfliktov nastane pa med zaposlenimi in povabljenimi, ki niso zaposleni v organizaciji (samo 4 anketiranci oziroma 17,40 % so izbrali ta odgovor).

*Slika 7: Konflikti na sestankih glede na vlogo ali položaj udeležencev*

Konflikti na sestankih glede na vlogo ali položaj udeležencev

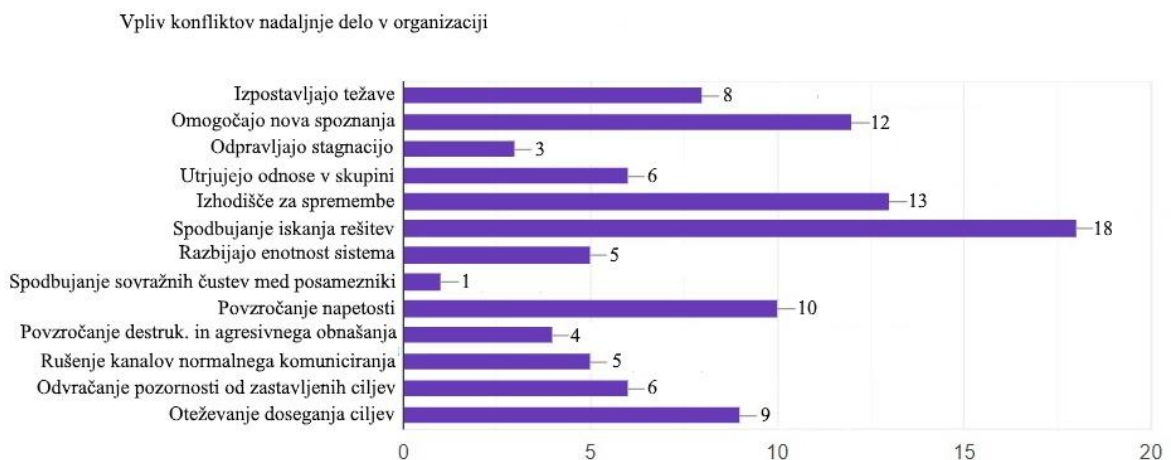


*Vir: lastno delo.*

Pri vplivu konfliktov na nadaljnje delo, ki so prikazani na sliki 8, so anketiranci imeli možnost izbire več odgovorov. Največkrat so izpostavili, da spodbujajo iskanje rešitev (18 anketirancev), da so konflikti izhodišče za spremembe (13 anketirancev), da omogočajo

nova spoznanja (12 anketirancev), da povzročajo napetost (10 anketirancev), da otežujejo doseganje ciljev (9 anketirancev), da izpostavljajo težave (8 anketirancev). Enak delež anketirancev je izpostavil, da konflikti odvrtačajo pozornost od zastavljenih ciljev in utrujejo odnose v skupini (po 6 anketirancev), prav tako je enako število anketirancev izpostavilo, da rušijo kanale "normalnega" komuniciranja ter da razbijajo enotnost sistema (po 5 anketirancev). Najmanj anketirancev je izbralo, da povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje (4 anketiranci), da odpravljajo stagnacijo (3 anketiranci) in da spodbujajo sovražna čustva med posamezniki (1 anketiranec). Nihče od anketirancev ni dodal lastnega odgovora kljub temu, da je vprašalnik to omogočal. Odgovore na vprašanje lahko grupiramo v dve skupini, in sicer v skupino pozitivnih vplivov (prvih šest ponujenih odgovorov) in skupino negativnih vplivov (naslednjih 7 odgovorov v anketnem vprašalniku). Anketiranci so s svojimi odgovori bolj izpostavili pozitiven vpliv konfliktov na nadaljnje delo, saj je skupina pozitivnih vplivov dobila 60 odgovorov vseh anketirancev. Skupina negativnih vplivov na nadaljnje delo je dobila 40 odgovorov od vseh anketirancev. Kljub presenetljivemu rezultatu, lahko rečemo, da so anketiranci podali pristne odgovore oziroma niso odgovarjali "pod prisilo" oziroma iz strahu, saj je anketa bila anonimna, izpolnjevanje ankete pa je bilo možno od doma, prek mobilnega telefona ali druge naprave.

Slika 8: Vpliv konfliktov na nadaljnje delo v organizaciji

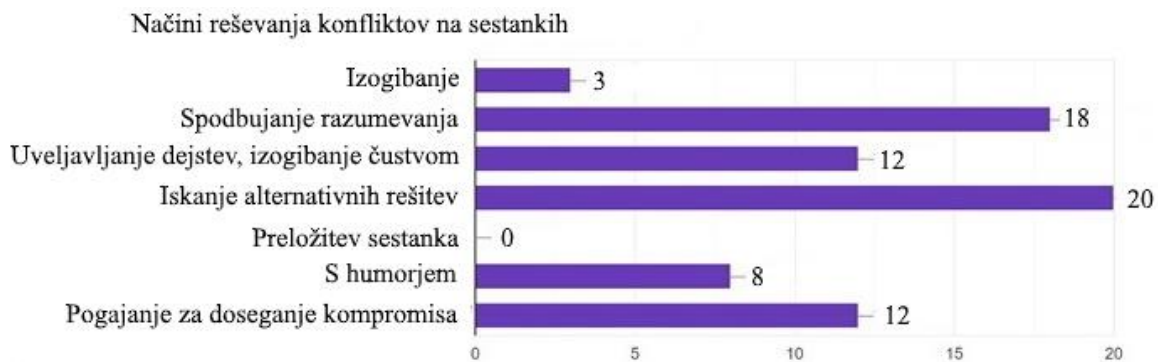


Vir: lastno delo.

Kar zadeva načine reševanja konfliktov, ki so prikazani na sliki 9, so anketiranci lahko izbrali več odgovorov. S to možnostjo več odgovorov sem želela pridobiti vpogled v pretežno strategijo načina reševanja konfliktov, saj so se odgovori polarizirali pretežno okoli dveh načinov reševanja konfliktov. Največ anketirancev je izbralo možnost iskanja alternativnih rešitev (20 anketirancev je izbralo ta odgovor) in spodbujanje medsebojnega razumevanja (18 anketirancev). Uveljavljanje dejstev in izogibanje čustvom ter pogajanja za doseganje kompromisa sta kot strategiji reševanja konfliktov prejeli po 12 odgovorov anketirancev. Najmanj anketirancev je izbralo humor (8 anketirancev) in izogibanje konfliktom (3 anketiranci) kot strategijo za reševanje konfliktov, preložitev sestanka pa ni

izbral nihče izmed anketirancev. Kot vidimo, se je strategija reševanja konfliktov polarizirala predvsem okoli spodbujanja sporazumevanja in iskanja alternativnih rešitev, kar kaže en zelo proaktiven pristop k reševanju konfliktov.

Slika 9: Načini reševanja konfliktov na poslovnih sestankih



Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje, ki je od anketirancev zahtevalo, da podajo mnenje in primerjajo pogostost konfliktov na spletnih sestankih in klasičnih sestankih ter da izpostavijo morebitno razliko v načinu reševanja konfliktov na spletnih sestankih in klasičnih sestankih, je bilo zastavljeno kot odprto vprašanje, na katerega so anketiranci lahko dali odgovor v prosti obliki. Samo en anketiranec se je odločil, da ne bo odgovoril na vprašanje. Po preučitvi dobljenih odgovorov, sem ugotovila, da jih lahko grupiram v naslednje skupine:

- 12 anketirancev oziroma 52,17 % meni, da so konflikti na spletnih sestankih manj pogosti kot na navadnih sestankih v živo. Kot razlog za manjšo pogostost so navedli:
  - da ni toliko osebnih čustev;
  - da imajo spletni sestanki točno določen urnik, od katerega se ne more odstopati, zato ni časa za konflikte;
  - da so udeleženci sestanka manj "vpeti" v spletni sestanek, zato je tudi manj konfliktov;
  - da so udeleženci manj učinkoviti;
  - da udeleženci ne morejo brati mimike in telesne govorice sodelujočih, ker na sestankih z velikim številom udeležencev kamere niso vklopljene, posledično je večina udeležencev tiho in v miru počaka na konec sestanka; prav tako se pri navadnih sestankih težko skrijemo in se moramo izpostaviti, zato so navadni sestanki bolj učinkoviti kot spletni, konflikti pa bolj pogosti na navadnih sestankih.
- 9 anketirancev oziroma 39,13 % je odgovorilo, da ni razlike med spletnimi in navadnimi sestanki v živo. Hkrati pa so anketiranci v svojih odgovorih izpostavili:
  - da je na spletnih sestankih "šum v komunikaciji" še večji, ker potekajo na daljavo in sodelujoči lažje "vpadajo" v besedo;
  - da se reševanje neskladij bistveno razlikuje, saj je ključna fizična prisotnost in očesni kontakt, ter da se neskladja bistveno težje konstruktivno rešuje na spletnih sestankih;



- da so spletni sestanki zelo obremenjujoči, ker se pogosto organizirajo na hitro običajno z velikim številom udeležencev, da so dostikrat brez konkretnega zapisnika, kar pomeni, da se pozabi, kdo mora kaj narediti, do kdaj in kako;
  - da je vse odvisno od značajskih lastnosti posameznikov, saj če udeleženec ne upa izraziti svojega mnenja osebno, ga bo verjetno lažje izrazil na spletnem sestanku, kjer ni osebnega stika, zato bo hitreje prišlo do neskladja.
- 2 anketiranca oziroma 8,70 % sta odgovorila, da se spletnih sestankov ne udeležujeta oziroma nista podala svojega mnenja.

Kar zadeva vprašanje, ali se načini reševanja konfliktov razlikujejo na spletnih sestankih in navadnih sestankih, je večina anketirancev izpostavila, da se načini reševanja morebitnih konfliktov, neskladij in nesoglasij v nobenem primeru ne razlikuje na spletnih sestankih in navadnih poslovnih sestankih.

### **3.4 Priporočila za prakso**

Glede na rezultate, pridobljene z anketo, bi rada izpostavila nekaj ključnih ugotovitev, ki bi lahko bile izhodišče za priporočila za boljšo prakso v organizaciji. Preden bi podala priporočila, bi rada izpostavila obstoječo dobro prakso v organizaciji, ki sem jo ugotovila pri tolmačenju vpliva neskladij in konfliktov na nadaljnje delo v organizaciji. Glede na dejstvo, da se je večina odgovorov polarizirala okoli spodbudnih, proaktivnih in konstruktivnih načinov reševanja konfliktov, lahko pohvalimo poslovno klimo, ki vlada v organizaciji. Prav tako imajo dobro prakso pri načinu reševanja konfliktov na poslovnih sestankih. Večina anketirancev je med ponujenimi odgovori izbrala konstruktivne načine reševanja, kot so iskanje alternativnih rešitev, spodbujanje medsebojnega razumevanja in pogajanje za doseganje kompromisa.

Kot prvo odstopanje, ki sem ga zaznala, bi izpostavila razliko v zaznavanju konflikta kot takega, saj je približno isti delež anketirancev odgovoril, da pogosto opažajo konflikte na sestankih (47,8 %) in da redko opažajo konflikte (52,2 %). Glede na to, da so se ankete udeležili zaposleni v istem oddelku organizacije, ki se udeležujejo bolj ali manj istih sestankov (v ožji ali širši zasedbi), lahko rečemo, da gre za evidentno različno dojetje oziroma zaznavanje samega pojma konflikta. Zato bi za vodstvo organizacije bilo smiselno nekaj časa nameniti pogovoru ali morda neformalnemu izobraževanju zaposlenih z zunanjim izvajalcem v zvezi s tem, kaj je konflikt, katere so njegove značilnosti in temeljne strategije reševanja. Po lastnih izkušnjah lahko rečem, da sodelavci pogosto samo izražanje drugačnega mnenja ali stališča oziroma pogleda na nastalo situacijo že dojemajo kot konflikt, kar dejansko ni konflikt. Tovrstno neformalno izobraževanje bi lahko prispevalo tudi k načinu reševanja konfliktov na sestankih, saj anketa kaže, da imajo v organizaciji veliko več konfliktov na kriznih, projektnih in delovnih sestankih (95,7 %) kot pa na informativnih in posvetovalnih. Res je, da so krizni in projektni sestanki bolj stresni, predvsem zaradi rokov, ki se jih organizacija mora držati na projektu oziroma zaradi nujnosti

ukrepanja v kriznih situacijah, zato bi tovrstno neformalno izobraževanje prišlo prav, zlasti glede morebitnih načinov obvladovanja stresa kot povzročitelja konfliktov na tovrstnih sestankih. Prav tako bi v času pandemije bilo smiselno imeti več kriznih in posvetovalnih sestankov, zlasti glede na trend participativnega vodenja, ki predvideva aktivno sodelovanje vseh udeležencev pri sprejemanju odločitev, s tem pa ponuja številne prednosti, predvsem pri tem, da zaposleni bolje razumejo posledice sprejetih odločitev, se lažje poistovetijo z odločitvami in trdno delajo, da bi bili uspešni; poleg tega pa jim tovrstni način vodenja ponuja eno zrelo izkušnjo, s katero so bolj zadovoljni, saj čutijo svoj delež in pomembnost pri sprejemanju odločitev, še posebej, če se odločitve nanašajo na krizne situacije. Izhajajoč iz zgoraj omenjenih predpostavk bi vsekakor priporočila več posvetovalnih in kriznih sestankov, saj tudi po deležu te dve vrsti nista prevladujoči vrsti sestankov, ki jih imajo v organizaciji, zlasti, če bo vodstvo uporabilo participativni pristop, s katerim bi po eni strani razbremenilo en del stresa, ki je lahko povzročitelj konfliktov na tovrstnih sestankih. Prav tako bi dobra priprava na krizne, projekte in delovne sestanke v veliki meri prispevala k zmanjšanju možnosti za nastanek konflikta in neskladij med tovrstnimi sestanki. Anketa je prav tako pokazala, da sta najpogostejša vzroka za nastanek konflikta razlike v zaznavanju problema in slaba komunikacija. Te težave bi lahko premostili z boljšo pripravo na sestanek in tako, da se med sestankom osredotočijo na sam srž problema brez odvečnih digresij, s katerimi se dodatno zapletajo. Rezultati ankete so nedvomno pokazali, da po mnenju zaposlenih nastajajo konflikti najbolj pogosto na relaciji zaposleni – vodstvo (kar 52,2 % anketirancev), kar bi lahko kazalo na primanjkljaje v načinu vodenja. Zato bi vodstvu priporočila, da si vzame čas in premisli o morebitnih spremembah v načinu vodenja oddelka, pri tem bi zaradi številnih prednosti priporočila participativni način vodenja.

Glede na dejstvo, da gre za precej mlad kolektiv (39,10 % zaposlenih je do 35 let), menim, da bi bili zelo dovezetni za predlagana priporočila.

## **SKLEP**

Glede na to, da sem se na dosedanji karierni poti kar pogosto srečevala z neskladji in konflikti na sestankih, ki sem se jih udeležila, ki so včasih povzročali občutek neprijetnosti in nelagodja pri meni kot opazovalki, sem s to zaključno strokovno nalogo želela raziskati področje konfliktov na sestankih, zlasti v luči mirnega reševanja. Najprej sem želela ugotoviti, kaj je sploh komunikacija, kdaj lahko pride do komunikacijskega šuma in ali je komunikacijski šum lahko vir konflikta. Sestanki so zelo formalna in strukturirana oblika sodelovanja in komuniciranja, ki jih organiziramo z namenom izmenjave informacij, idej ali sprejemanja odločitev (Ferjan, 1998, str. 52). Po preučevanju relevantne literature sem predstavila osnovne vrste sestankov glede na več kriterijev, in sicer glede vsebine ločimo: informativne, ustvarjalne, delovne, posvetovalne, krizne; glede pogostosti: dnevne, tedenske, mesečne, polletne, letne; glede na namen pa strateške, informativne, motivacijske, krizne, analitične, projekte (Mihalič, 2011, str. 87). Prav tako sem izpostavila pomembnost pravilne in temeljite priprave na sestanek kot morebitno sredstvo za preprečevanje nastanka

nesoglasij na sestanku, potek sestanka ter tri temeljne tehnike vodenja: avtorsko, demokratično in neurejeno (konfuzno) (Ferjan, 1998, str. 54). Večina avtorjev opredeljuje konflikt kot nasprotje interesov oziroma posledico različnih motivov in pričakovanj (Lipičnik, 1998, str. 264), delno ali popolno neusklajenost med posamezniki (Iršič, 2010, str. 25) čeprav sem pri branju različnih virov ugotovila, da ni soglasja glede same opredelitve. Konflikti so neizogiben del poslovnega okolja, tudi sestankov, saj jih srečujemo ne glede na vrsto sestanka, pripravo, potek ali tehniko vodenja. Ker se jih ne moremo izogniti, so načini njihovega reševanja in posledice, ki puščajo za seboj, toliko pomembnejši. Zato se na konflikte danes vedno bolj gleda kot na priložnost za spremembo oziroma izhodišče za spremembe kot pa na pojav, ki negativno vpliva na poslovno okolje. Zato sem se pri učinkih konfliktov najbolj osredotočila na pozitivne učinke, saj od njih imajo podjetja največ koristi. Prav tako sem predstavila osnovne vrste konfliktov, in sicer glede na udeležence, glede na elemente, ki ga sestavljajo in glede na vzroke, ki jih povzročijo. Posebno pozornost sem posvetila konfliktom na sestankih in načinu njihovega uspešnega reševanja. Z empiričnim delom sem poskusila ugotoviti na kakšni vrsti sestankov najbolj pogosto pride do konfliktov, kako pogosti so sploh, kdo so najbolj pogosto udeleženci v konfliktu, kateri so najpogostejši načini reševanja konfliktov, kako vplivajo na delo in ali obstaja kakšna razlika med konflikti "v živo" in konflikti na spletnih sestankih. Raziskava, ki sem jo opravila v organizaciji iz bančnega sektorja, je pokazala, da sta slaba komunikacija in različno zaznavanje problema najpogostejša vzroka za nastanek konflikta na sestankih. V organizaciji imajo dokaj proaktiven pristop k reševanju konfliktov na sestankih tako da iščejo alternativne rešitve in spodbujajo medsebojno razumevanje. Prav tako sem potrdila svojo predpostavko, da konflikti hitreje nastanejo na kriznih, projektnih in delovnih sestankih kot na informativnih in posvetovalnih. Po mnenju anketirancev imajo konflikti na sestankih v njihovi organizaciji bolj pozitivne posledice kot negativne. Na koncu lahko izpostavim, da ima organizacija precej "zdravo" poslovno klimo s pozitivnim odnosom do konfliktov, vendar je vseeno še nekaj prostora za izboljšanje, zlasti na področju zaznavanja konflikta kot takega, saj je raziskava pokazala, da konfliktov ne zaznavajo oziroma ne opažajo enako, zaradi česar sem podala nekaj priporočil, ki bi jih bilo smiselno upoštevati pri nadaljnjem delu. Pri tem bi jim prav tako pomagal participativni pristop vodenja sestankov, s katerim bi dosegli aktivno sodelovanje pri odločanju in večji uspeh ne samo na sestankih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Grm, A. (2019). Kako bolje komunicirati, kako in zakaj nagrajujemo. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 5(21), 10-11.
3. Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
4. Iršič, M. (2010). *Mediacija*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
5. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

7. Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
8. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
9. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
12. Mihalič, R. (2011). *Kako vodim sestanek: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
13. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
14. Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
15. Možina, S. & Florjančič, J. (1990). *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Možina S., Tavčar, M. & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
17. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
18. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
19. Osredečki, E. (1994). *Nova kultura poslovnega komuniciranja. Poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
20. Peterlin, J. & Dimovski, V. (2020). *Solutions to the Challenges in Leading Meetings: which Multiple Intelligence Developmental Method Gives us more Creative Suggestions?* Pridobljeno 14. februarja 2021 iz <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/503>
21. Ribarič, P. (2019). Odločilno vlogo ima komunikacija. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 5(21), 3.
22. Roškar, S. (2020). Si na vse pretege prizadevate, da se v timu ne bi skregali. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 6(26), 15-17.
23. Seekings, D. (1992). *How to organize effective conferences and meetings*. London: Kogan Page.
24. Statistični urad Republike Slovenije. (2021). *Delovno aktivno prebivalstvo (brez kmetov) po skupinah državljanstva, dejavnostih (SKD 2008) in spolu, Slovenija, letno*. Pridobljeno 28. februarja 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/0775325S.px/table/tableViewLayout2/>
25. Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.

## **PRILOGA**



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik, ki obravnava tematiko nesporazumov, neskladij in konfliktov na poslovnih sestankih. Vljudno vas prosim, da vprašalnik izpolnite. V vprašalniku ni pravih in nepravilnih odgovorov. Anketa bo uporabljena za zaključno strokovno nalogo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Vaše sodelovanje je popolnoma anonimno.

Za odgovore se vam vnaprej zahvaljujem.

1) Spol

- moški
- ženski

2) Starost

- od 20 do 35
- od 36 do 50
- od 51 do 65

3) Ali se sestankov redno udeležujete?

- da
- ne

4) Kakšnih sestankov se večinoma udeležujete?

- informativnih, kjer nas nadrejeni informira o aktualnih zadevah,
- posvetovalnih, na katerih razpravljamo o možnih rešitvah, ki niso zavezujoče,
- delovnih, na katerih iščemo rešitve za nastale težave,
- kriznih, na katerih rešujemo nujne zadeve, ki se tičejo obstoja naših produktov in storitev,
- projektnih, ki se nanašajo na en projekt in drugih zadev ne obravnavajo,
- drugo (navedite).

5) Kako pogosto se javljajo neskladja na sestankih?

- vsakič,
- pogosto,
- redko,
- nikoli.

6) Ali menite, da so neskladja bolj pogosta oziroma da do konfliktov laže in hitreje pride na kriznih, projektnih in delovnih sestankih kot na informativnih in posvetovalnih sestankih?

- da,
  - ne.
- 7) Zakaj se najpogosteje pojavijo neskladja in konflikti na sestankih (možnih je več odgovorov)?
- zaradi razlik v želenih rezultatih sestanka,
  - zaradi razlike v vrednotah,
  - zaradi razlike v zaznavanju problema,
  - zaradi slabe komunikacije,
  - zaradi težavnih in prepriljivih udeležencev,
  - drugo (navedite).
- 8) Med katerimi udeleženci sestanka najpogosteje pride do neskladja?
- med zaposlenimi na enakovrednem položaju,
  - med zaposlenimi in vodstvom,
  - med zaposlenimi in povabljenimi, ki niso zaposleni v organizaciji.
- 9) Kako rešujete neskladja in konflikte na sestankih (možnih je več odgovorov)?
- izogibam se jih,
  - spodbujamo medsebojno razumevanje,
  - uveljavljamo dejstva in se izogibamo čustveni plati,
  - iščemo alternativne rešitve,
  - preložimo sestanek,
  - s humorjem,
  - s pogajanjem za doseganje kompromisa
  - drugo (navedite).
- 10) Kakšen vpliv imajo neskladja in konflikti na delo (možnih je več odgovorov)?
- izpostavljajo težave,
  - omogočajo nova spoznanja,
  - odpravljajo stagnacijo,
  - utrjujejo odnose v skupini,
  - so izhodišče za spremembe,
  - spodbujajo iskanje rešitev,
  - razbijajo enotnost sistema,
  - spodbujajo sovražna čustva med posamezniki,
  - povzročajo napetosti,
  - povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje,
  - rušijo kanale normalnega komuniciranja
  - odvrtačajo pozornost od zastavljenih ciljev,
  - otežujejo doseganje ciljev,
  - drugo (navedite).



11) Glede na razmere so spletni sestanki vedno bolj priljubljeni, predvsem zato ker so časovno strnjeni. Navedite, ali so neskladja na spletnih sestankih bolj ali manj pogosta kot na navadnih sestankih, kjer so vsi udeleženci fizično prisotni. Prav tako navedite, ali se reševanje neskladij na spletnih sestankih razlikuje od reševanja neskladij na navadnem sestanku in v čem se razlikuje.

---

---

---

---

---