

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

REŠEVANJE KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU

BRANKA POSEDEL

IZJAVA

Študentka, Branka Posedel, izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. Darje Peljhan in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, junij 2008

Podpis

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KONFLIKTA IN VRSTE KONFLIKTA	2
1.1 Kaj ni in kaj je konflikt	2
1.2 Pogledi na konflikt različnih avtorjev	2
1.3 Vrste konfliktov	3
1.3.1 Individualni in organizacijski konflikt	4
1.3.2 Horizontalni in vertikalni konflikt	4
1.3.3 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt	5
2 VZROKI IN POSLEDICE KONFLIKTOV	5
2.1 Vzroki konfliktov v podjetju	5
2.2 Posledice konfliktov	7
2.2.1 Negativne posledice konflikta	7
2.2.2 Pozitivne posledice konfliktov	8
2.3 Raven intenzivnosti konfliktov v podjetju	9
3 RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV	10
3.1 Ravnanje s konfliktom	11
3.2 Reševanje konfliktov	12
3.2.1 Načini reševanja konfliktov	12
3.2.2 Načela in metode razreševanja konflikta	16
3.2.3 Stopnje reševanja konflikta	16
3.2.4 Sprejemljivost rešitve	17
3.2.5 Predpostavke pri razreševanju konfliktov	18
4 ANALIZA ANKETE	20
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGA	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Vzroki konfliktov med delovnimi skupinami	7
Slika 2: Pozitivne lastnosti konfliktov	8
Slika 3: Razmerje med intenzivnostjo konflikta in učinki konflikta.....	10
Slika 4: Vzorec načinov reševanja medosebnih konfliktov	13
Slika 5: Sprejemljivost posameznih rešitev	18
Slika 6: Razumevanje besede konflikt	20
Slika 7: Pogostost pojavljanja konfliktov.....	21
Slika 8: Vzroki konfliktov.....	22
Slika 9: Posledice konfliktov.....	22
Slika 10: Načini reševanja konfliktov	23
Slika 11: Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov	23

UVOD

Zelo vsakdanji pojav, ki pa zelo stresno vpliva na naše življenje, je pojav konflikta, tako zasebno kot na delovnem mestu. Skoraj nemogoče se mu je izogniti, lahko pa razvijemo svoje sposobnosti obvladovanja konfliktov, kot tudi prepričanje, da je razreševanje mogoče.

Za izbrano tematiko sem se odločila, ker je prisotnost konfliktov sestavni del našega življenja. Njihov pojav je povsem naraven, saj se že kot otroci v družinskem okolju naučimo različnih načinov soočenja s konflikti. Tako kot smo se naučili doma, se kasneje na konflikte odzivamo tudi v lastnem zakonu, na delovnem mestu in drugih odnosih. Velikokrat sem se že, kot verjamem, da vsakdo med nami, tudi sama znašla v konfliktni situaciji z različnimi ljudmi. Opazila sem, da se sama kot tudi drugi različno odzivam na konfliktne situacije, kar mi je bil povod, da sem za predmet proučevanja izbrala »konflikt«, predvsem na kakšen način reševati konflikt, ko se le-ta pojavi v organizaciji, na delovnem mestu. Kaj konflikt sploh je, zakaj se pojavlja, kakšne učinke ima na ljudi in organizacijo v kateri delamo.

Cilj moje zaključne strokovne naloge je bil ugotoviti, kako najpogosteje rešujemo konfliktne situacije zaposleni na svojem delovnem mestu.

S pomočjo strokovne literature, tujih in domačih avtorjev, sem strukturo svoje zaključne strokovne naloge razdelila v štiri poglavja. V prvem poglavju sem opredelila pojav konflikta, kaj je konflikt in katere vrste konfliktov obstajajo.

Drugo poglavje obsega številne možne vzroke, zaradi katerih konflikti nastajajo. Opredelila sem pozitivne in negativne posledice konfliktov ter vpliv intenzivnosti konfliktov na poslovanje podjetja kot celote.

Vsebino tretjega poglavja sem namenila preučevanju iskanja ustreznega načina reševanja konfliktov na delovnem mestu in naredila pregled situacij, v katerih je izbran način reševanja najbolj primeren.

Pomembno vlogo v nalogi ima tudi anketa v kateri je sodelovalo 31 naključno izbranih anketirancev. Pridobiti sem želela informacije o razumevanju konflikta, vzrok njegovega nastanka, posledice, ki jih pušča za sabo in načine reševanja konfliktov na delovnem mestu iz različnih poklicnih skupin.

Namen naloge je opozoriti, da konflikt sam po sebi ni nevaren. Nevaren je način odziva na konflikt in verižna reakcija, ki se sprosti, če se udeleženci ne znajo oziroma ne naučijo konstruktivnega reševanja konfliktov.

OPREDELITEV KONFLIKTA IN VRSTE KONFLIKTA

1.1 Kaj ni in kaj je konflikt

Večina ljudi razume besedo konflikt kot prepir ali fizično nasilje. V zvezi z večjimi skupinami in narodi pa se beseda konflikt uporablja za spopade ali vojne. Vendar so tako prepir, nasilje ali vojna le destruktivni načini odziva na konflikt. Ljudje razumejo konflikt tudi kot neprijetnost, kot stisko, kot nesporazum, kar je v bistvu samo posledica konflikta.

Beseda konflikt izhaja iz latinske besede »*confligare*«, ki pomeni spor, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasje (Verbinc, 1997, str. 367).

Konflikt v širšem pomenu besede pomeni vsako srečanje neuskkljenih dejavnikov, soočenje neuskkljenosti ali neharmonije. Je stanje, ko sistem zaradi te neuskkljenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. Hkrati je tudi stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov z drugimi in skupnosti. Od udeležencev konflikta pa je odvisno ali ga uporabijo za ustvarjanje ali uničevanje.

1.2 Pogledi na konflikt različnih avtorjev

Poznane so številne opredelitve konfliktov različnih avtorjev, ki so se skozi čas skladno z razvojem tudi smiselno spreminjale. Od popolnoma negativne označbe v tradicionalnem pogledu, ki pravi, da se je potrebno konfliktu izogibati, saj se enači z nasiljem in uničenjem. Naj bi se jih preprečevalo in zmanjševalo, ko se pa le-ti pojavijo, je treba ugotoviti krivca med sprtimi stranmi. Kasneje se razvije novejši, sodobnejši pristop do konflikta, ki nasprotuje tradicionalnemu in zavzema stališče, da je konflikt naraven in neizogiben pojav v vsaki družbi in organizaciji, ki deluje kot pozitivna sila, ki terja spremembe.

Goričar (1975, str. 304) s konfliktno situacijo in konfliktom označuje vsako strukturno pogojeno nasprotovanje tako v globalni družbi kakor v njenih posameznih segmentih.

Lipovec (1987, str. 249) pravi, da je vsak organizacijski proces konfliktan proces, ker poteka v dveh nasprotnih smereh in ker je vsebovan v vsakem razmerju med dvema osebamama, 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.

Rosenstiel je kot konflikt označil družbeno razmerje med dvema ali več vlogami, ki so med seboj odvisne ter poskušajo s pritiskom uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja in se pri tem svojega dejanja zavedajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 219).

Brajša (1994, str. 251) predstavlja definicije konflikta avtorjev, kot je Morton Deutch, ki konflikt definira kot nasprotje nesprejemljivih teženj in delovanja v posameznih skupinah ali

narodih ali med posamezniki, skupinami in narodi znotraj konkurenčnih ali kooperacijskih situacij. Medtem ko, Fritz Fischaleck konflikt opredeli kot obliko nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, željo ali vrsto interesa, občutkom ali delovanjem.

Lipičnik (1996, str. 38) definira konflikt 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.

Možina et al. (2002, str. 584) opredeli konflikt kot nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji ter 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 poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitve ciljev, potreb, želja ... druge strani.

Poleg navedenih opredelitev konflikta obstajajo še številne druge, ki vključujejo še druge značilnosti konfliktov in tiste, ki so vezane na posebna znanstvena področja.

Pri primerjavi zgoraj navedenih opredelitev konfliktov lahko opazimo, da med njimi obstajajo tako podobnosti kot razlike. Avtorji so si podobni v mnenju, da so konflikti rezultat različnosti ciljev in interesov posameznikov in skupin, kar pa je pogojeno s položajem, ki ga ima človek v podjetju in z lastnostmi posameznika. Razlike pa se kažejo v pojmovanju konflikta glede stališča pri opisovanju konflikta. S sociološkega in organizacijskega stališča so konflikti posledica različnosti vlog in manj različnosti ljudi. S psihološkega vidika pa se za konfliktnost poudarja pomen lastnosti ljudi in ne toliko pomen vlog, ki jih le-ti imajo.

1.3 Vrste konfliktov

Obstajajo različni pristopi in kriteriji, ki jih uporabljamo pri razvrščanju konfliktov. Tako konflikte delimo glede na čas trajanja, glede na področje nastanka, pojavno obliko, obseg, na način manifestiranja, itd.

Možina et al. (2002, str. 584) loči predvsem tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer **konflikt ciljev**, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz različnosti ciljev posameznikov in skupin. **Konflikt spoznanj**, kjer gre za nasprotje, ki nastane iz nestrinjanja z mislimi, idejami drugih in **konflikt čustev**, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nezdržljivi.

Največ konfliktov, s katerimi se srečujemo zaposleni, je povezanih z vlogami, ki jih imamo v podjetju in njihovimi značilnostmi. Pojem vloga se nanaša na skupek medsebojnih povezanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. **Konflikt vloge** se pojavi zaradi pritiska in neusklajenosti pričakovanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. Osnovni tipi konfliktov vlog so: konflikti zaradi vloge sporočitelja, konflikt med vlogami sporočiteljev, konflikt med samimi vlogami in konflikt med osebo in vlogo (Možina et al., 2002, str. 586-588).

Konflikte v podjetju Brajša (1994, str. 254) razdeli na tiste, ki so v posameznih sodelavcih (intrapersonalni) in na tiste, ki so med sodelavci (interpersonalne). Nadalje jih razdeli na tiste, ki so znotraj skupin ali med skupinami sodelavcev. V podjetju razlikujemo še latentne, skrite in težje prepoznavne konflikte od manifestnih, odkritih in lažje prepoznavnih konfliktov.

1.3.1 Individualni in organizacijski konflikt

Glede na število udeležencev v konfliktnih situacijah ločimo med individualnim in organizacijskim konfliktom. Pri individualnih konfliktih izhajajo nasprotja iz oseb samih, medtem ko pri organizacijskih konfliktih nasprotja izhajajo iz samih razmerij v organizaciji.

Individualni ali notranji konflikt nastane v posamezniku, ki vpliva na vedenje in na vse miselne procese, posledično pa se ponavadi prenese na okolico. Vsak posameznik ima svoje interese in cilje, ki jih poskuša čim boljše zadovoljiti. Posameznik se kot del določene združbe, pa naj si bo to družina, podjetje razna društva ali prostovoljne organizacije, vsakodnevno odreja delu individualne svobode ter podreja delu individualnih potreb skupinskim. Tako se mora v okviru organizacije pogosto odpovedati svojim lastnim najboljšim sposobnostim in postati lojalni in prilagodljiv skupnim interesom, kar povzroči notranji konflikt. Ta se največkrat kaže v obliki frustracije. Notranji konflikt nastane v posamezniku tudi zaradi nasprotij med vlogami v organizaciji. Uravnavanje različnih vlog, v kolikor toliko enovito celoto, zahteva precej znanja in domiselnosti. Če posamezniku ne uspe, pride velikokrat do raznih kompromisov ali opustitve določenih vlog. V takšni osebi se sprošča napetost, saj se mora prilagajati hkrati večjim funkcijam. Postaja nenačelna in moteča za okolico. Konflikte in napetost prenaša na vse, s katerimi prihaja v stik.

Pri **organizacijskih konfliktih** izhajajo nasprotja iz samih razmerij v okviru organizacije. So posledica različnih osebnosti, teženj, ciljev, zahtev, vrednot posameznikov in skupin v organizaciji. Konflikt se lahko pojavi na raznih področjih dela ali dejavnosti v organizaciji; na delovnih mestih, na sestanku, med odmorom itd. Razlogi za konflikte v organizacijah največkrat izhajajo iz želje o pridobitvi moči in boljših možnostih izkoriščanja omejenih virov. Zaposleni v organizaciji na določen način sprejemamo drug drugega in imamo predstave o svoji vlogi v organizaciji in hkrati o vlogi drugega. Če pride do motenj, posamezniki drugače dojemamo svoje vloge in vloge skupine, kar lahko povzroči konflikte med posamezniki, med skupinami ali kombinirano.

1.3.2 Horizontalni in vertikalni konflikt

Najbolj značilna delitev organizacijskih konfliktov v podjetju je delitev na horizontalne in vertikalne konflikte. Pri **horizontalnih konfliktih** gre za nesporazum med posamezniki, skupinami ali oddelki, ki so na isti strukturalni ravni v hierarhiji. Nastanejo tam, kjer imamo posamezniki priložnost primerjati sami sebe z drugimi posamezniki ali skupinami oziroma, kjer so ustvarjeni ločeni oddelki. Težko jih je obvladovati ali celo preprečevati. Velikokrat so

skriti in nezavedni in škodijo podjetju. Razrešuje, preprečuje ali spodbuja jih ponavadi nadrejeni.

Konflikti v organizaciji so lahko tudi med različnimi vplivnimi ravnmi v podjetju. Gre za **vertikalni konflikt** med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi strani. Pogosto se pojavi med ravnatelji in delavci ter štabom in linijo. Podrejeni poskušajo zmanjšati ali izničiti vpliv, ki ga imajo nadrejeni, ti pa poskušajo ta vpliv obdržati ali celo povečati. Ti konflikti so prepoznavni in predvidljivi. Največkrat se pojavljajo zaradi strukturnih razmerij, moči, nezdržljivosti ciljev različnih oddelkov, težav pri komuniciranju, interesnih bojev za status, prestiž in denarne nagrade. Da bi bila organizacija uspešna, je nujno, da skupine zaznavajo svoje cilje kot identične s cilji organizacije ali pa, da vidijo možnost, kako lahko svoje cilje dosegajo tako, da delajo za organizacijo. Konflikte razrešujejo nadrejeni ali zastopniki obeh vpletenih strani. Obstaja lahko tudi generalni konflikt med vodstvom in zaposlenimi v organizaciji.

1.3.3 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt

Z vidika vpliva na uspešnost organizacije ločimo funkcionalne in disfunkcionalne konflikte. **Funkcionalni konflikt** je konstruktiven konflikt, saj podpira temeljni cilj in prispeva k večji učinkovitosti pri delu oziroma pri poslovanju in razvoju podjetja. Spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupini in ima pozitivne vplive na rezultate podjetja. V samem delovnem procesu to pomeni neprestane poskuse izboljšav in stalno težnjo po spremembah tako posameznikov, oddelkov oziroma skupin.

Nasprotje funkcionalnemu konfliktu je **disfunkcionalni konflikt**, ki destruktivno vpliva na organizacijo, saj ovira in preprečuje doseganje postavljenih ciljev, ogroža nemoten potek delovnega procesa in posredno povzroča zmanjšanje produktivnosti dela, povzroča razdor razmerij, zmanjšuje delovno moralo, povzroča otopelost in nezainteresiranost za delo. Skupine si med sabo nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje.

2 VZROKI IN POSLEDICE KONFLIKTOV

2.1 Vzroki konfliktov v podjetju

Vzrok, ki lahko povzroči konflikt v organizaciji ponavadi ni en sam, ampak jih je več in se velikokrat med seboj tudi prepletajo. Različnosti vsakega posameznika, ki se kažejo skozi njegovo osebnost, znanje, izkušnje, različnimi cilji in prepričanji, so v splošnem glavni vzroki za konflikte v organizacijah, saj se ta različnost ciljev in interesov pokaže tudi v podjetju. Vzroki vsakdanjih nesporazumov lahko sčasoma postanejo vzroki resnih konfliktov, če le-ti ostanejo nerešeni. Priča smo čedalje večjim spremembam v svetu. Posledično se tudi organizacije razvijajo in spreminjajo. Spremembe zahtevajo prilagoditve medsebojnih razmerij, čemur pa se ljudje upirajo, saj se jih ponavadi bojijo in čutijo odpor do teh sprememb, kar zopet vodi do novih konfliktov.

Možina et al. (2002, str. 584) predstavlja tri najpogostejše skupine vzrokov konfliktnosti v podjetju in sicer osebni, položajni in komunikacijski vzroki.

Med najpogostejše vzroke medsebojnih konfliktov štejemo **osebne vzroke**. Sodelavci smo različne osebnosti z različnimi osebnimi lastnostmi. Naše sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se dogaja v nas samih. Lahko smo napeti, napadalni in neposredno »iščemo in ustvarjamo« konfliktno vsebino. Potrebujemo konflikt in si ga ne želimo premagati, ker se velikokrat skrivamo za njim. Nismo soočeni s konfliktnim položajem okrog sebe ampak s konfliktom v sebi, zaradi katerega spremenimo svoje okolje v konfliktni položaj.

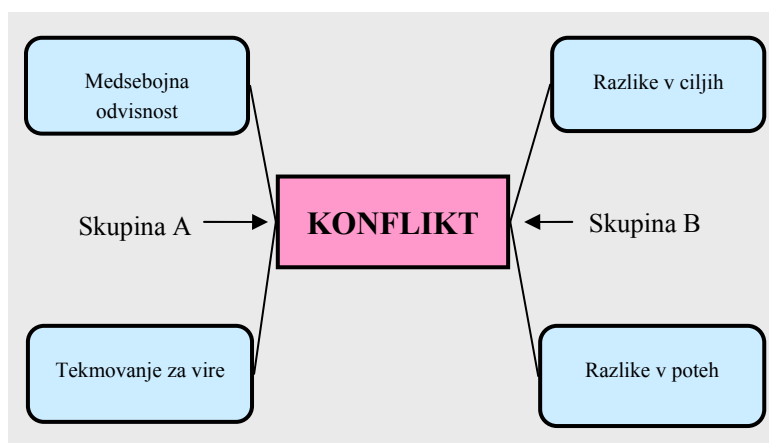
Brajša (1994, str. 258) predstavi naslednje osebne vzroke konfliktnosti po Layu. Ti vzroki so predvsem napačne presoje resničnosti, nerealna interpretacija resničnosti, izkrivljanje resničnosti. Pod osebne vzroke konflikta poda še nepoznavanje sebe, napačna slika o sebi ter pomanjkanje vpogleda v lastno vedenje. Nadaljnje značilnosti, ki povzročajo osebne vzroke konfliktnosti, so še nenadzorovana čustva, nesposobnost obvladovanja čustvene reakcije lastnega vedenja kamor se uvršča tesnoba, strah, napetost, predsodki, netolerantnost do različnega mišljenja, vedenja in stališča. Med pomembnih osebni vzrok konfliktnega vedenja spada tudi pomanjkanje humorja.

Vzroke za konflikte med sodelavci najpogosteje najdemo v njihovih odnosih do konfliktno vsebine. Gre za drugačno razumevanje, prepričanje, stališče, vrednotenje vsebin in problemov, pri katerih skupaj delamo. **Položajni** oziroma **metakonfliktni vzroki** konfliktov pomenijo, da se med sabo ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začnemo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Drugačno razumevanje in stališče do vsebine nam onemogoča rešitev konfliktno vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Ne premaknemo se od vsebine, ves čas jo nebitveno in navidezno spreminjamo in zapravljamo pogajalsko energijo, medtem pa konflikt narašča.

Vzroke za konflikte med sodelavci najdemo tudi v komunikaciji o konfliktnih vsebinah. Gre za **komunikacijske vzroke** konfliktov. Tudi tu so vzroki za konflikte zunaj samega konflikta. Predvsem gre za medsebojno nerazumevanje, ki je posledica nerazumljivosti oziroma nejasnosti povedanega. Sem sodi tudi nezaupanje med sodelavci. Nekdo ne verjame tistemu, kar govorimo. Tudi pogovarjanje o vsebini na neoseben način vodi do konflikta.

Konflikti pa ne nastajajo samo v skupini, med člani teama, ampak tudi med skupinami, včasih pa gre za konflikte med skupino in organizacijo. Konflikti med delovnimi skupinami v podjetju so pogostejši. Najbolj znane štiri vzroke konfliktov med delovnimi skupinami prikazuje Slika 1.

Slika 1: Vzroki konfliktov med delovnimi skupinami



Vir: Možina et al. 2002, str. 600, slika 17.7.

Delovne skupine v podjetju imajo različne cilje. Na primer ena skupina ceni kakovost, druga količino, kar se pokaže v nasprotovanju, ki vodi v prepir, očitke in pritožbe, ki jih mora reševati pristojni manager. Ti konflikti so zelo pogosti in dolgotrajni. Skupine lahko imajo enake cilje, razlikujejo pa se po poteh in sredstvih za doseganje ciljev. Oddelek prodaje bi dobiček povečeval s posebnimi ponudbami, proizvodni oddelek z zmanjševanjem stroškov. Velikokrat se znajdejo v precepu, katera metoda je boljša, čemu dati prednost. Zopet mora nekdo zblížati obe skupini in poenotiti njihove različne poglede na pot do skupnih ciljev. Razpoložljivi viri (tehnični, finančni, kadrovski ...) so redkokdaj v obilju. Če jih ena skupina prisvoji več kot druga in če gre to celo na škodo druge, nastane konflikt. Delovne skupine so glede na svoje dejavnosti med seboj odvisne. Največ usklajevanja oziroma možnosti nastajanja konflikta je med skupinami, kjer je izložek ene skupine vložek druge. Tu je potrebno dobro predvideti in načrtovati postopke in izdajati ustrezna navodila. Med samim izvajanjem pa je treba delo nenehno spremljati in ob tem ustrezno ukrepati (Možina et al., 2002, str. 600).

2.2 Posledice konfliktov

Konflikt ima tako pozitivne kot negativne posledice na posameznika, skupino, organizacijo in družbo. Konflikt na eni strani spodbuja razvoj in je zato določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Premočan konflikt pa lahko uniči skupino, organizacijo ali državo. Zavedati bi se morali prav pozitivnih, saj bi jih kazalo izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju boljše prihodnosti. Težko je v naprej vedeti ali bo konflikt imel negativne ali pozitivne posledice, saj je to odvisno od načina njegove razrešitve, vrste dela, intenzivnosti in kontrole konflikta.

2.2.1 Negativne posledice konflikta

Po Kavčiču (1992, str. 12) in Berniku (2000, str. 113) so možne **negativne posledice** nerazrešenih konfliktov poslabšanje medsebojnih odnosov, spodbujanje sovražnih čustev med

posamezniki in skupinami, povzročanje napetosti ter destruktivno in agresivno obnašanje, nezadovoljstvo, razbijanje enotnosti sistema, zmanjševanje delovne uspešnosti, upadanje komuniciranja med ljudmi, oviranje oziroma oteževanje doseganje cilja, povzročanje duševnih motenj in borbe med člani postajajo pomembnejše od samega dela. Konflikt v skupini ali v družbi enačijo z boleznijo pri posamezniku in temu podobni naj bi bili tudi učinki. V skrajnem primeru lahko pripelje do razpada skupine. Zaradi nerazrešenih konfliktov lahko pride do izgube energije, zmanjšanje sposobnosti presojanja, do učinkov premaganca ali težav usklajevanja (Daft, 1986, str. 440).

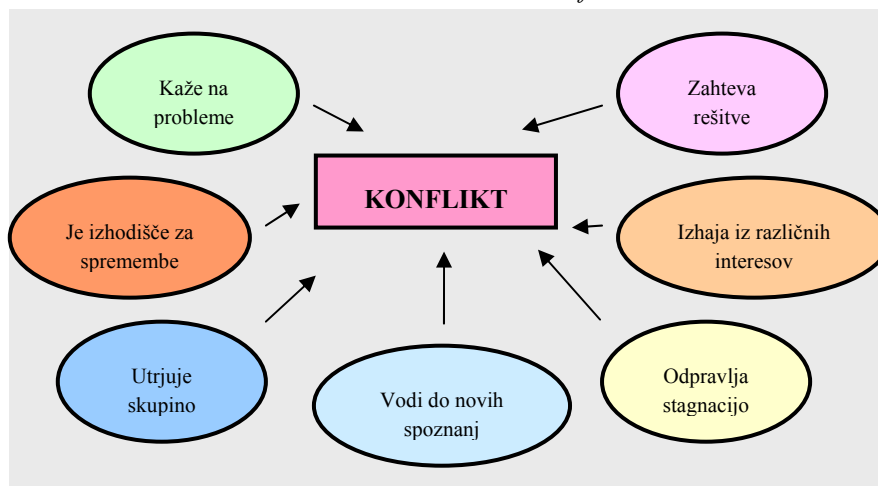
Negativne posledice konfliktov so opazne tako na osebni kot na organizacijski ravni. Na osebni ravni lahko pripeljejo celo do nastanka duševnih motenj in končno do psihosomatskih bolezni. Zaposleni, ki izkusijo negativne posledice konfliktov, se jim v prihodnje skušajo izogniti ali pobegniti iz take situacije. Njihovo počutje se kaže z vedenjskimi znaki, kot so brezvoljnost, brezbržnost, utrujenost, včasih celo kot napadalnost ali odsotnost z dela. Na organizacijski ravni pa posledice konfliktov zmanjšujejo učinkovitost združbe ali oddelka v celoti predvsem tam, kjer odkrito ali prikrito spodbujajo brezkompromisno tekmovanje namesto vzajemne pomoči. Močan negativen konflikt velikokrat povzroča napačno razumevanje stvarnosti, kar pelje k ozkim in nepravilnim odločitvam.

2.2.2 Pozitivne posledice konfliktov

Sama beseda konflikt ima v podzavesti ljudi negativen prizvok, zato je potrebno odpraviti neustrezna prepričanja o konfliktih. Konflikt je pravzaprav dobrodošla in pozitivna situacija, ki izziva zaposlene k razmišljanju in aktivnemu prilagajanju. Vodi k ustvarjalnosti, spremembam, boljšim rešitvam.

Po Lipičniku (1998, str. 264) ima konflikt sedem pozitivnih posledic, zaradi katerih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli in ki bi jih kazalo izkoristiti kot priložnosti pri ustvarjanju prihodnosti. Pozitivne posledice konflikta prikazujem v Sliki 2.

Slika 2: Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir: Lipičnik et al. 1998, str. 264, slika 7.2.

Konflikti *kažejo na probleme*, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Da pa spodbudimo to spremembo moramo omogočiti sprostitve energije, katere vir je hotenje.

Konflikti *zahtevajo rešitev*. Lahko jih potlačimo in se jim delno izogibamo, vendar se vedno znova pojavijo v takšni ali drugačni obliki. Ko konflikt nastane, smo prisiljeni razmišljati, kako ga bomo rešili, ne pa, kako se jim bomo izognili. Na ta način se potem porajajo vedno nove in nove rešitve.

Konflikt *izhaja iz različnih interesov*. Ljudje smo si različni, imamo različne želje, hotenja in načine razmišljanja. Različni interesi nas spodbudijo, da skrbno pretehtamo različne odločitve, poiščemo dodatne informacije in da izberemo za cilj najboljši interes in ga skušamo doseči.

Konflikt *vodi do novih spoznanj*. Kadar se konflikti pojavijo med več osebami ali med skupinami, moramo poiskati skupne cilje na podlagi novih spoznanj in s tem omogočamo nenehen razvoj. Zaradi iskanja in doseganja skupnega cilja člani medsebojno sodelujemo in del lastnih osebnih interesov zanemarimo v prid skupinskim.

Konflikt *vodi do utrjevanja skupine*. Predvsem način reševanja problemov pripelje do utrjevanja skupine, ki mora upoštevati mnenja vseh udeležencev konflikta. Gre za usklajevanje mnenj, tako da iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh.

Konflikti *odpravljajo stagnacijo* in nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene. Odpravljajo mrtvilo in razbijajo monotonost, dajejo nov izziv in spodbujajo vedno nove interese in vnašajo dinamiko v naše odnose.

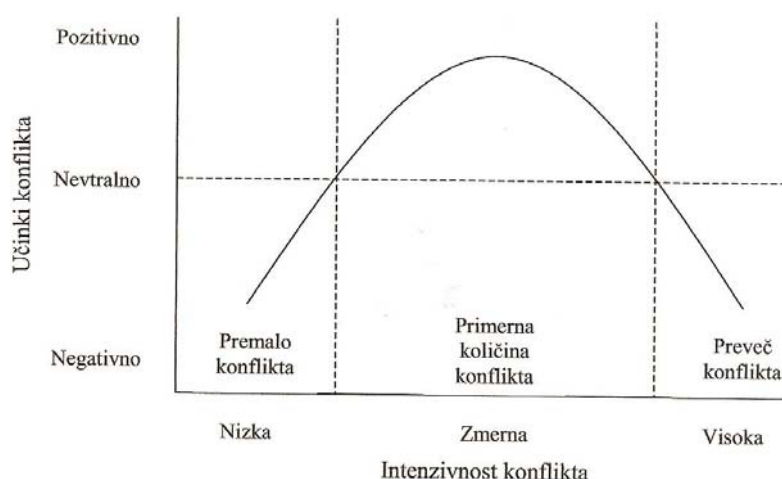
Konflikt je *izhodišče za spremembe*. Sili nas iz stanja uspavanja, iz objema starih navad, katerih se včasih niti ne zavedamo. Konflikt nas prisili k iskanju novih idej.

Kavčič (1992, str. 13) omenja še nekaj pozitivnih posledic konflikta v skupini, in sicer da konflikt oblikuje skupino, jo razmejuje od drugih s postavljanjem mej, prispeva k ohranjanju in vzpostavljanju ravnotežja v skupini, omogoča realno merjenje moči skupin ter povzroči iskanje novih zaveznikov in povzroči oblikovanje novih povezav.

2.3 Raven intenzivnosti konfliktov v podjetju

Konflikti sami po sebi niso niti dobri niti slabi. Ali bo konflikt funkcionalen ali disfunkcionalen, je odvisno od njegove ravni oziroma stopnje in ostalih njegovih individualnih značilnosti. V Sliki 3 prikazujem razmerje med intenzivnostjo konflikta in učinki konflikta na organizacijo.

Slika 3: Razmerje med intenzivnostjo konflikta in učinki konflikta



Vir: Buelens, 2002, str. 362.

V podjetju naj bi se ustvarjalo okolje, kjer bi prevladovala *optimalna raven konflikta*, saj le-ta pozitivno vpliva tako na raven uspešnosti in učinkovitosti. Značilnosti, ki se pojavijo v organizaciji, kadar je v njej prisoten zdrav, zmeren konflikt, so hitre in kreativne prilagoditve spremembam okolja, inovacije in spremembe pri delu, pozitivni premiki proti ciljem ter učinkovito iskanje rešitev za nastale probleme.

Previsoka oziroma prenizka raven konflikta vpliva negativno oziroma disfunkcionalno. *Prenizko raven konflikta* je potrebno stimulirati, da doseže polne koristi iz njegovih funkcionalnih lastnosti. Drugače je podjetje v nevarnosti, da začne stagnirati, ker se dogaja premalo sprememb, počasi se prilagaja na spremembe v okolju, premalo je novih idej in spodbud, pojavi se apatija.

Na drugi strani pa je potrebno konflikt znižati, kadar je njegova *raven previsoka*, ker povzroča razdor in kaos, navzkrižje med interesi in aktivnostmi ter povzroča koordinacijske težave. Skoraj vedno je destruktiven, kadar je njegova raven previsoka. Posebno destruktivni so lahko intenzivni medosebni konflikti. Dlje kot so prisotni, bolj postajajo stališča nasprotnih strani razdiralna in razvija se vzorec vedenja, ki se imenuje **konfliktna spirala**. Prvotni vzrok konflikta se povsem pozabi, nasprotni strani pa se izčrpavata z medosebnimi napadi.

Pri vsem tem pa je ključno, da odgovorni naredijo realne ocene dejanskega stanja v podjetju glede na to, ali je konfliktna raven optimalna, previsoka ali prenizka.

3 RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV

Razrešeni konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da ozavestimo probleme in najdemo ustrežnejše rešitve, spodbujajo spremembe, razbijajo monotonijo in mobilizirajo energijo, omogočajo, da bolj spoznamo sebe in drugega ter poglobimo in obogatimo odnos. Poleg tega razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta in življenja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, prinašajo višjo raven

kulture v interakciji in omogočajo večje zaupanje tako sebi kot drugemu. Za razreševanje je pogosto potrebno več truda, časa in energije ter dobra mera ustvarjalnosti, da se domislimo novih rešitev. Pri medsebojnem sodelovanju pa se pogosto rodijo tudi rešitve, katerih se sicer sami ali brez konflikta sploh ne bi domislili. Neučinkovito razrešeni konflikti se pogosto ponavljajo ter postanejo vir frustracij in sovražnosti. Če konfliktov ne razrešujemo tvegamo poslabšanje vzdušja, upad komunikacije in slabitev odnosa ter sčasoma njegovo prekinitev ali porast nasilja v odnosu. Hkrati tvegamo, da postanemo ujetniki nerazrešenih konfliktov, saj dokler jih ne rešimo, na zadevnem področju odnos ne more napredovati. Najmilejša posledica konfliktov, ki bi se naj razrešila, je motnja optimalnega delovanja tako posameznikov kot tudi odnosa ali skupine kot celote.

Po Brajši (1994, str. 261) moramo ločiti ravnanje s konfliktom (*conflict management*) od rešitve konflikta (*conflict resolution*).

3.1 Ravnanje s konfliktom

Na rešitev konflikta, realizacijo in uporabnost rešitve vpliva prav ravnanje s konfliktom. Lahko bi rekli tudi zaznavanje konfliktna situacije v organizaciji. Na splošno so znane tri metode za ravnanje s konfliktom (Brajša, 1994, str. 262):

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

Po metodi »jaz dobivam, ti pa izgubljaš« ustreza rešitev konflikta meni, ne pa tudi mojemu partnerju. Gre za rešitev mojega, ne pa tudi skupinskega konflikta. Rešitev je enostranska, zato jo drugi sabotira in ne sprejema. V takem ravnanju s konfliktom prevladuje neenak družbeni odnos, saj imamo zmagovalca in poraženca.

Po metodi »ti dobivaš, jaz pa izgubljam« ustreza rešitev konflikta partnerju, nam pa ne. Gre za ravno nasprotno situacijo ravnanja s konfliktom od prejšnje metode. V tem primeru partner dobiva, je zmagovalec, mi pa izgubljam, smo poraženci.

Pri teh dveh metodah gre za zmago in poraz. Nekdo dobi in drugi izgubi. Gre za situacijo, v kateri imata obe strani več nasprotujočih si kakor skupnih ciljev. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne pa o usklajevanju mnenj. Ta dva modela lahko imata negativne posledice, ki se kažejo med partnerji kot sovražstvo, brezkompromisnost, odstopanje od iskanja rešitev itd. V sami skupini pa povzroči razne prepovedi, prisile, opuščanja, prilagajanja, agresije. Tako posamezniki kot organizacije si želijo povsem zmanjšati in omiliti takšne situacije, ker povzročajo negativne učinke pri delu in stališčih zaposlenih.

Po metodi »vsi dobivajo« ni zmagovalca niti poraženca. Ta metoda omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo konflikta. Med sabo sodelujejo pri uresničevanju rešitve, zato tudi ni nobene jeze.

3.2 Reševanje konfliktov

Konflikt pogosto vodi v nasilje, zato se konfliktov bojimo in se jim izogibamo. V resnici pa je ravno pomanjkanje priznavanja prisotnosti konfliktov in pomanjkanje ustreznih oblik soočanja z njimi ter njihovega razreševanja tisto, kar vodi v nevarnost. Da bi se lahko na konflikte bolj konstruktivno odzivali, je potrebno, da se jih naučimo hitreje opaziti. Kolikor hitreje jih opazimo ali celo predvidimo, toliko lažje jih razrešimo ali obvladamo. Uriti se je potrebno tudi v njihovem obvladovanju. Za začetek se lahko urimo v reševanju in obvladovanju majhnih konfliktov v odnosih, kjer obe strani hočeta dobro sodelovanje ali dober odnos. Sčasoma se lahko izurimo v konstruktivnem obvladovanju konfliktov do te mere, da nam tudi večji konflikti ali konflikti v slabših odnosih ne povzročajo več težav. Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, redkokdaj so harmonični, brez vsakršnih nasprotij. Kadar le-ti nastanejo, jih je treba spoznati in reševati. Predpogoj, da začnemo razvijati sposobnost obvladovanja konfliktov je, da verjamemo, da se konflikte da razreševati. Če tega ne verjamemo, se za to ne bomo potrudili. Poleg tega je potrebno zavedanje, da moramo svoje sposobnosti razvijati. Če bomo vse delali kot doslej, bodo tudi posledice naših dejanj ostale podobne.

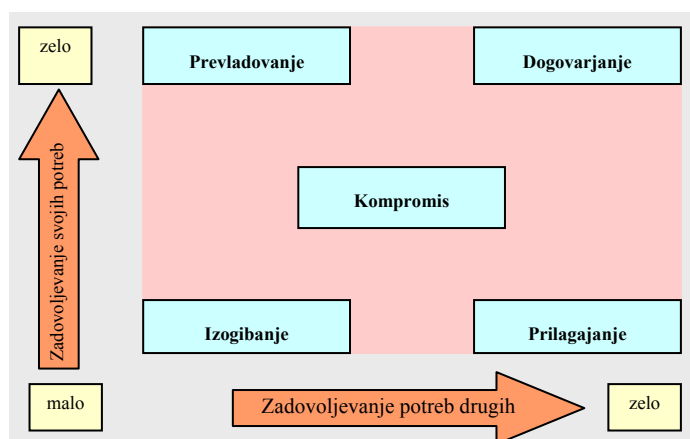
Reševanje konfliktov je posebna vrsta reševanja problemov, ki zahteva maksimalno skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Konflikt skušamo rešiti z odpravljanjem nasprotij, ne pa za vsako ceno zmagati v njem. Gre za odnos med svobodnimi ljudmi, ki hočejo živeti in delati skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah. Takšen odnos med ljudmi je najlažje ustvariti z vzgojo in izobraževanjem, katerih cilj naj bi bil tudi pripraviti ljudi na kulturnen in učinkovit način reševanja konfliktov.

Za uspešno reševanje konfliktov je potrebno po Lipičniku izpolniti (1998, str. 264) dva pogoja. Potrebno je ustvariti ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov in potrebno je razumeti, kako nastane konflikt. Reševanje konfliktov pa se začneja s postavljanjem ciljev, iskanjem skupnih hotenj, kar je močnejše orodje kot pa ugotavljanje in razgaljanje razlik, ki so pripeljale do konflikta.

3.2.1 Načini reševanja konfliktov

Ker konflikt sproža napetost in bolečino, s čimer sili v delovanje, je nujno, da se nanj odzovemo. Kadar se soočamo s konfliktnimi situacijami uporabljamo eno ali več kombinacij, načinov reševanja, ki so prikazani v Sliki 4 (Možina et al., 2002, str. 592). Vodoravna os ponazarja stopnjo, do katere je oseba pripravljena sodelovati pri zadovoljevanju potreb drugih ljudi. Navpična os pa ponazarja stopnjo, do katere oseba zadovoljuje predvsem svoje potrebe.

Slika 4: Vzorec načinov reševanja medosebnih konfliktov



Vir: Možina et al., 2002, str. 592.

Kadar je zaskrbljenost zase in za soudeleženca majhna, se poskušamo konfliktom **izogniti**. Značilnost tega načina reševanja konfliktov je v nesodelovanju, nezadovoljevanju lastnih potreb in hkrati nezanimanju za potrebe soudeleženca. Oseba se umika iz situacije ali potisne konflikt v podzavest. Obstaja velika indiferentnost in močna želja, da se izogne odkritemu izkazovanju nestrinjanja. Tisti, ki uporabljajo ta način reševanja konfliktov, le-tega ignorirajo in pričakujejo, da se bo rešil sam. Umaknejo se, kadar ne verjamejo, da je problem možno rešiti, sam konflikt pa doživljajo kot nevarnost. Skrivajo se za birokracijo, sklicujejo se na nezadostno poznavanje problema ali pa na pomanjkanje podatkov, da bi tudi sami lahko razglabljali o problemu. Če pa problem resnično obstaja, je takšno vedenje neproduktivno. Opisan način reševanja konfliktov pa je v nekaterih situacijah ustrezen. Bernik (2000, str. 116) navaja, da je izbira načina izogibanja primerna:

- kadar lahko drugi uspešneje rešijo konflikt in posameznik nima ustrezne moči v primerjavi z drugimi;
- kadar je problem samo simptom nekega drugega problema;
- ko je potrebno, da pridobite dodatne informacije pred sprejetjem odločitve;
- ko želite omogočiti ljudem, da se umirijo in razmislijo;
- ko bi razrešitev konflikta prinesla več škode kot koristi;
- ko ocenite, da nimate možnosti uresničiti svojih ciljev;
- ko je konflikt manjšega pomena in je škoda izgubljeni čas za njegovo analizo in reševanje;
- ko želite omogočiti drugim učenje iz napak.

Pri načinu **prevladovanja** prevladuje potreba zadovoljiti lastne potrebe, medtem ko sodelovanja, želje zadovoljiti tudi potrebe drugega, skorajda ni. Oseba poskuša doseči svoj cilj ali zadovoljiti lastne interese ne glede na to, kako bo to vplivalo na ostale udeležence v konfliktu. Le-ta izvaja pritisk z raznimi zahtevami, premeščanjem, izsiljevanjem, obtoževanjem, grožnjo, kaznijo na druge z namenom, da bi se drugi podredili, privolili v ponujeno rešitev ali razrešili konflikt. Pritisk oseba izvaja, kadar so ji lastni interesi ali njene

ideje najpomembnejše. Drugega običajno obravnava kot sredstvo, in če se ji ne prilagaja, kot vir težav. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu, potrebe drugega so večinoma zanemarjene. Prisotna je konfliktna situacija dobiti - izgubiti. Če se kdo z osebo, ki uporablja tak način reševanja konfliktov, ne strinja, hitro občuti moč takšne osebe. Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani vodi v stresno ali krizno situacijo. Prevelika uporaba tega pristopa škodi, saj lahko ob neupoštevanju predlogov in potreb druga stran ob tem utopi. Ta način reševanja konfliktov pa je v nekaterih organizacijskih situacijah ustrezen. Bernik (2000, str. 115) piše, da je izbira načina prevladovanja primerna:

- ko je situacija kritična in je potrebna hitra in odločna akcija in ni časa za razne predloge in želje;
- ko je potrebno izpeljati nepopularne ukrepe oziroma neprijetne naloge kot je znižanje števila zaposlenih, uvesti prepoved kajenja itn.;
- ko gre za najbolj bistvene stvari za dobrobit organizacije in ste prepričani, da imate prav;
- ko so pred vami ljudje, ki želijo izveliči korist iz svojega netekmovalnega (problematičnega) vedenja;
- kadar je treba koga zaščititi pred prevladovanjem druge osebe.

Pri načinu **prilaganja** se načrtno zanemari pomen zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev pri čemer se oziramo na želje in potrebe partnerja. Poudarja se zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev. Gre za pripravljenost ene strani v konfliktu, da svoje interese podredi interesom drugega. Posameznik ne želi vztrajati pri svojem, da ne bi bili ostali nezadovoljni, ne želi reči ničesar, kar bi druge prizadelo in podobno. Za takšno uvidevnost je treba imeti precej potrpežljivosti in strinjanje drugih. Ta način spodbuja sodelovanje, dobro počutje ljudi, vendar je hkrati neučinkovit, saj ostaja pravi problem nerešen in se bo prej ali slej zopet pojavil. Način prilaganja pa je na kratek rok primeren v naslednjih konfliktnih situacijah (Bernik, 2000, str. 115):

- če so zaposleni zapleteni v potencialno močan čustveni konflikt, ki ga je treba omiliti;
- če so problemi resnično osebni in niso povezani z delom;
- če v skupini dalj časa prevladujejo ostra nasprotja;
- ko je stabilnost odnosov posebnega pomena;
- ko želite minimalizirati izgubo v situaciji, v kateri ste poraženi in še več izgubljate;
- ko so vprašanja drugim mnogo pomembnejša, tako boste zadovoljili druge in si zagotovili njihovo sodelovanje;
- ko dojamete, da nimate prav, pokažite, da ste razumni in pripravljeni poslušati boljše mišljenje.

Način **pristajanje na kompromis** pomeni pripravljenost posameznikov k žrtvovanju nekaterih interesov, da bi dosegli dogovor. Gre za situacijo, v kateri vsaka stran v konfliktu popusti, kar pripelje do kompromisne rešitve in delne zadovoljitve potreb in želja obeh strani. Kompromis je ustrezen način izbire, kadar se nam zdi, da bomo na ta način iztržili vsaj nekaj kajti sicer bi

tvegali, da ostanemo praznih rok. S Slike 4 (str. 13) je razvidno, da leži točka pristajanja na kompromise na sredini vzorca, kar kaže na uravnovešenost med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenostjo k potrebam drugim. Kompromis dosežemo s pogajanjem in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve. Večina ljudi meni, da je pristajanje na kompromis ena izmed najbolj stvarnih oblik vedenja v konfliktni situaciji, vendar lahko prehitro pristajanje na kompromise škodi pravemu razpletu konfliktna situacije. Vsekakor je pred pristankom na kompromis zelo pomemben premislek. Ta način pa je primeren zlasti v situacijah (Bernik, 2000, str. 115):

- kadar so cilji pomembni, vendar bi uporaba bolj energičnih načinov imela negativne posledice;
- ko sta obe strani enako močni, a imata izključujoče cilje;
- ko je potrebna začasna rešitev kompleksnih vprašanj, ki se jih ne da takoj rešiti;
- ko je potrebno priti do rešitve pod časovnim pritiskom;
- kot pomoč v primeru, ko sta sodelovanje ali prevladovanje bila neuspešna;
- kadar predlogi ene strani blokirajo cilje druge strani;
- kadar ni mogoče doseči kaj več od tega;
- kadar kompromis pomeni za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo.

Za resnično zadovoljitev individualnih potreb in potreb drugih je potrebno uporabljati način **dogovarjanja ali sodelovanja**. Gre za situacijo, kjer vsi udeleženci z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bo zadovoljila interese vseh vpletenih v konflikt. Z razlikami se soočamo, ideje in informacije med sabo delimo, iščemo skupne rešitve, razvijamo položaj, v katerem vsi dobivamo, na probleme in konflikte pa gledamo kot na izzive in priložnosti. Po Berniku (2000, str. 115) je način dogovarjanja primeren v naslednjih situacijah:

- kadar imajo vpletene strani enega ali več skupnih ciljev in se ne strinjajo samo glede različnih poti in sredstev;
- kadar dogovor vodi k najboljši splošni rešitvi za kak konflikt;
- kadar se je potrebno najbolje odločiti na podlagi razpoložljivih informacij, morda tudi s pomočjo zunanjega strokovnjaka za reševanje konfliktov;
- ko so vprašanja preveč pomembna, da bi se sprejemal kompromis;
- ko želite dobiti vpogled v različna mišljenja;
- ko želite, da vsi sprejmejo neko odločitev, da bi bilo s tem njeno izvajanje bolj učinkovito;
- kadar želite razrešiti napetosti;
- kadar je cilj učenje.

Način reševanja konfliktov, ki bi bil idealen za vse konfliktna situacije, ne obstaja. Različne situacije zahtevajo različne strategije razreševanja konfliktov. Vendar tudi ostali načini znajo biti zelo koristni. Če smo pod časovnim pritiskom, lahko izberemo kompromis ali prevlado

oziroma podreditev, odvisno od tega, koliko nam je stvar pomembna. Če včasih popustimo, da drugemu olajšamo rešitev, bo kdaj drugič tudi drugi lažje popustil nam, ko bomo v časovni stiski ali bo stvar pomembna. Vendar prepogosta uporaba katerega koli načina prinese s seboj tudi neželene stranske učinke. Kdor se vedno podredi, se ne počuti upoštevanega in se zdi sam sebi nemočen in izkoriščen. Kdor vedno sklepa kompromise, se mora stalno pogajati za svoje pravice in je vedno delno prikrajšan. Kdor skuša vedno prevladati, uničuje odnose in postane nepriljubljen. Kdor poskuša vedno razreševati konflikt, lahko po nepotrebem izgublja čas in energijo, saj ni vedno vse zelo pomembno. Najbolje je vzdrževati ravnovesje med občutkom zase in občutkom za drugega.

3.2.2 Načela in metode razreševanja konflikta

Na področju razreševanja konfliktov strokovnjaki priporočajo naslednja načela pri razreševanju konfliktov (Lipičnik, 1998, str. 213):

- definirajte problem kot cilj, ne kot potrebo za reševanje;
- ko ste odkrili konflikt, poiščite rešitev, ki bo pomenila spremembo za vse strani;
- svojo pozornost usmerite na vzrok, ne na osebne zadeve ali podrobnosti;
- gradite zaupanje s sprejemanjem in dajanjem ustreznih informacij;
- med komuniciranjem izražajte svojo naklonjenost, vživite se v sogovornika, ga poslušajte ter upoštevajte njegove predloge.

Metode, ki se uporabljajo pri reševanju konfliktov pri delu Možina et al. (2002, str. 602) deli v tri skupine:

- **Metode pomirjanja**, ki bi naj nastalo konfliktno situacijo omilile. To so razni nasveti, posredovanja, pozivi, kompromisi in včasih tudi blage grožnje in opomini ter obljube.
- **Metode sodelovanja**, katerih je največ in se najpogosteje uporabljajo. Sem sodijo pogovori, sestanki, izmenjava mnenj, pogajanja, primeri iz prakse, igranje vlog in drugo.
- **Metode preoblikovanja**, ki delno ali v celoti spremenijo obstoječe stanje kot je na primer delitev ali preoblikovanje skupine, uveljavljanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, arbitraža, zamenjava članov, spremembe z vrha navzdol in podobno.

3.2.3 Stopnje reševanja konflikta

Dogovarjanje in kompromis sta za večino običajnih konfliktov najprimernejša in najpogostejša načina reševanja konfliktov. Pri razreševanju konflikta z uporabo enega izmed teh dveh načinov reševanja, se lahko sledi postopku skozi pet zaporednih faz (Bernik, str. 116).

Pri soočenju s konfliktom si je treba najprej priznati, da konflikt obstaja in da ga je potrebno rešiti. Potrebno je preučiti konfliktno situacijo indobiti čim več podatkov in informacij.

V naslednji fazi moramo razumeti pozicijo nasprotne strani. Pomembno je, da znamo jasno razložiti svojo pozicijo in da smo sposobni poslušati drugo osebo in njeno pozicijo in da nas pri tem ne zaustavijo naša ali tuja čustva. Dober pristop je, da se določi čas za predstavitev obeh pozicij v katerem se govornika med sabo poslušata in ne smeta prekinjati. V tej fazi vsaka stran poda svojo definicijo problema, ugotavlja se najbolj verjeten vzrok konflikta.

V tretji fazi je potrebno priti do skupne definicije problema. Važna je usmeritev na problem, ki pripelje do ocene, koliko imamo skupnega, kar bo zmanjšalo nadaljnje nasprotovanje v konfliktu.

Ko definiramo problem, iščimo in ocenimo različne rešitve problema. Gre za skupno iskanje obojestranskih sprejemljivih idej, predlogov in njihovo ocenjevanje. Najbolje je reševati najlažje probleme, in sicer posamično, enega za drugim. Fazi iskanja idej in faza ocenjevanja idej morata biti ločeni, saj lahko prezgodnje ocenjevanje zmoti kreativen proces iskanja idej. Pri ocenjevanju idej iščemo rešitev, ki najbolj zadovoljuje potrebe obeh strani.

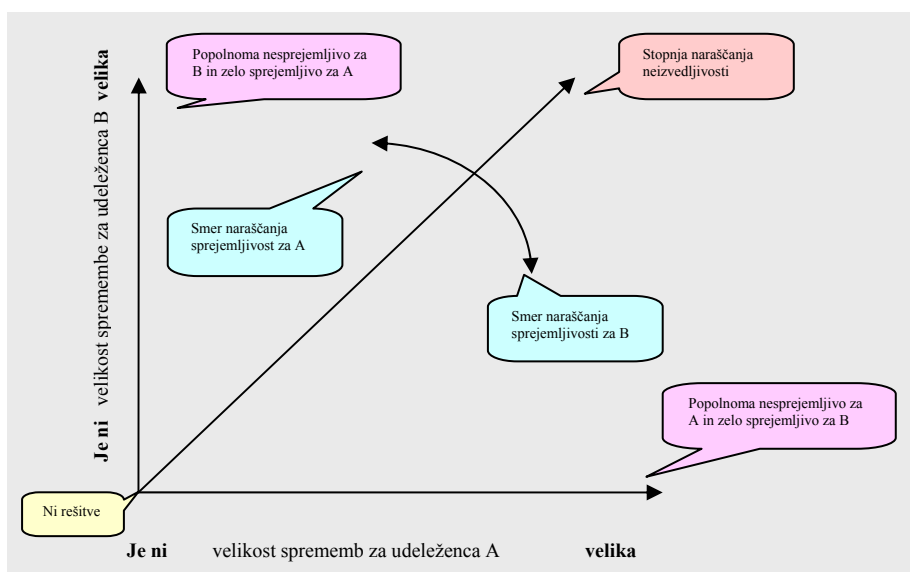
Ko najdemo rešitev, se dogovorimo in rešitev uresničimo. Dogovor mora biti popolnoma jasen obema stranema, da se bo uresničil. Če se dogovor ne more realizirati, se je veliko bolje ponovno pogajati kot pa ga prekiniti.

3.2.4 Sprejemljivost rešitve

Vsaka rešitev za katero se dogovorimo pri reševanju konfliktov, zmeraj in nujno pripelje do sprememb. Spremembe pa v ljudeh povzročajo različne reakcije. Nekateri se spremembam, če je le mogoče, izogibajo in se tudi zato skušajo izogibati konfliktom. Vendar nihče ne more rešiti konflikta, če ni pripravljen sprejeti sprememb.

Sprejemljivost rešitve za udeležence v konfliktu je odvisna od velikosti sprememb za vsakega posameznika. Najsprejemljivejša rešitev je tista, ki vsem udeleženiim prinese »enako velike spremembe«. V Sliki 5 prikazujem dinamiko odnosa do sprememb (Lipičnik, 1998. str. 214).

Slika 5: Sprejemljivost posameznih rešitev



Vir: Lipičnik, 1998, str. 214.

Nesprejemljivost rešitve nastane po Lipičniku (1998, str. 215):

- kadar velikost sprememb ni za vse enaka in ima udeleženec, ki se je moral soočiti z večjimi spremembami občutek opeharjenosti;
- kadar je velikost sprememb za vse enaka, vendar je sprememba zelo velika. V tem primeru pride do nesprejemljivosti rešitve zaradi njene težavne izvedbe;
- kadar je izvedljivost sprememb pogojena z materialnim stanjem posameznega udeleženca. V tem primeru so celo pripravljene odstopiti od načela, da bi naj rešitev konflikta prinesla enake spremembe za vse udeležence, pravičnejša se jim zdi rešitev, ki »bogatejšemu« nalaga več in dražjih sprememb.

3.2.5 Predpostavke pri razreševanju konfliktov

Z drugimi ljudmi tako v vsakdanjem življenju kot na delu, prihajamo v medsebojne odnose. Ljudje smo si različni, nimamo enakih meril, zato se naša mnenja o odnosih z drugimi razlikujejo. Odnose, kakršni so, je treba poznati in jih nato oblikovati, da dobimo zeleno stanje. Po Iršiču (2005, str. 16) bom na kratko povzela nekaj smernic za razreševanje konfliktov in sicer zavezništvo, upoštevanje različnosti, prevzemanje odgovornosti, ohranjanje komunikacije, stabilizacija interakcije, poročanje, razdelitev konflikta in odkrivanje disfunkcionalnih vzrokov.

Ena najpomembnejših smernic za uspešno razreševanje konfliktov je **zavezništvo**. To pomeni, da kljub konfliktu ohranimo skrb za dobrobit drugega in da skušamo poraziti konflikt in ne partnerja. Dobro se je dogovoriti za določena pravila, ki se jih je potrebno držati v primeru konflikta in se na ta način ohranja zavezništvo kljub prepričanju. Tako lahko prepričanje zamejimo in zavarujemo udeležence v konfliktu, da se v njem huje ne prizadenemo. Skupaj se borimo za odnos in ne drug proti drugemu. Kljub nesoglasjem ohranjamo dober odnos in vzajemno

naklonjenost, da drugega ne vidimo kot sovražnika in sebe ne kot njegovo žrtev in da se kljub ohranjanju lastnih interesov in vrednot spoštujemo in upoštevamo tudi interese in vrednote drugega.

Do neželenih izidov konflikta pogosto pride, ker se neupravičeno predpostavlja usklajenost, ki je vse prej kot samoumevna. Vsak človek je enkrat in čeprav smo si v marsičem podobni, se v mnogih stvareh razlikujemo. Razlikujemo se v interesih, ki jih imamo, navadah in vedenju, v načinu reševanja problemov, v dojetanju situacije, v pomenu besed, ki jih izrekamo in drugo. Ob *neupoštevanju različnosti* si otežujemo razrešitev konflikta, še posebej, če je le-ta povezan ravno s temi razlikami. Udeleženci v konfliktu tako občutimo stisko in to velikokrat vodi v vzajemno pripisovanje norosti ali hudobije drugemu.

Kadar pride do konflikta, udeleženci pogosto krivimo drug drugega. Vsak zase misli, da dela najbolje in da je za nastalo situacijo kriv drug. Z dokazovanjem krivde drug drugemu, se konflikt samo pogloblja. Namesto tega bi moral vsak prevzeti odgovornost za svoja dejanja in vedenja in namesto izgubljanja časa z ugotavljanjem ali dokazovanjem krivde, bi se mogla iskati rešitev za nastalo situacijo. *Prevzemanje odgovornosti* pomeni odkrivanje težave in iskanje rešitve, ne pa dokazovanje krivde drug drugemu.

Pogost izid konflikta je *prekinitev komunikacije*, ki se lahko vleče tudi več dni. Med tem je vsak pri sebi prepričan, da ima prav in da se mu dogaja krivica ter se jezi na drugega in prenaša slabo voljo. Če komunikacijo prekinemo, nam to omogoča, da sebe vidimo kot žrtev, drugega pa kot storilca. S tem si zapremo pot do rešitve in onemogočimo, da bi konflikt prispeval k izboljšanju odnosov. Po drugi strani pa je, prav tako kot ohranjanje komunikacije pomembno, da se le-ta po potrebi začasno prekine oziroma odloži z namenom pomiritve. Če se komunikacija ne preloži kljub kopičenju napetosti, tvegamo, da pride do nasilja, ki ne le da komunikacijo prekine, ampak dodatno še globoko rani odnos in pušča hude psihološke ali celo fizične posledice pri enem ali obeh.

Konfliktna interakcija ima lastnost, da pogosto ubere svojo pot. Če hočemo komunikacijo obdržati na konstruktivni ravni, je potrebno namesto hitrega in samodejnega odzivanja izbrati počasnejše odzivanje, ki omogoča preverjanje dogajanja. Temu se reče *stabilizacija interakcije*. Odzivi ljudi temeljijo na predstavah o tem, kaj se dogaja. Te pa niso vedno pravilne in velikokrat v viharju besed in čustev pride do motenj v zaznavanju in interpretaciji.

Vsako sporočilo vsebuje izrazno in vplivno komponento, s katerima sporočamo drugemu o sebi in kar želimo doseči pri drugemu. Ob napeti situaciji je bolj smiselno, da se *poroča* o počutju in se s tem omogoči, da se »odprejo oči« kot pa da se zahteva sprememba vedenja pri drugemu.

Konflikt je posledica cele vrste manjših konfliktov, ki se naenkrat zgrnejo na odnos ali skupino. Potrebno je prepoznati konflikte in potem reševati posamezne neusklajenosti in ne vseh hkrati. Če rešujemo vse naenkrat, se velikokrat ne reši ničesar, ostane pa občutek

nezadovoljstva in občutek, da se ne da nič rešiti. Če pa se reši vsaj en majhen problem, se krepi občutek, da se postopoma da rešiti marsikaj.

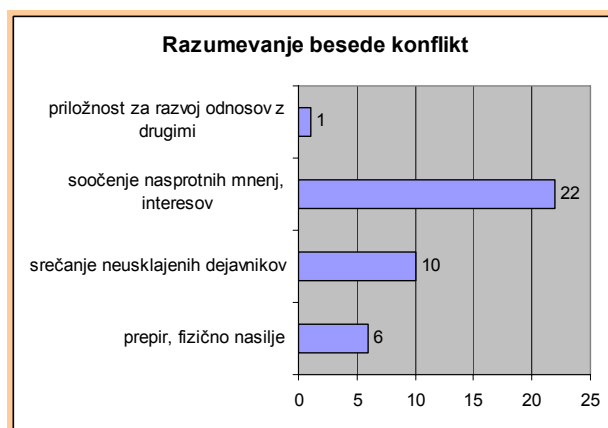
V konfliktni situaciji se vsak od udeležencev odziva na vedenje drugega samodejno in je prepričan, da je drugi povzročil njegov odziv. Kljub takemu prepričanju je vsak odgovoren za svoje vedenje in svoje odzive. Pomembno je, da se te destruktivne vzorce postopno ozavešča do te mere, da postanejo razvidni in se lahko o njih pogovarjamo, da se jih zavedamo in začnemo spreminjati.

4 ANALIZA ANKETE

V anketi, ki je v prilogi, je sodelovalo 31 naključno izbranih anketirancev. Pridobiti sem želela informacije o razumevanju konflikta, vzrok njegovega nastanka, posledice, ki jih pušča za sabo ter seveda načine reševanja konfliktov na delovnem mestu iz različnih poklicnih skupin. Vzorec anketirancev je zajel devet predstavnikov moških ter dvaindvajset predstavnic žensk v delovnem razmerju.

Na samem začetku me je zanimalo razumevanje pojma konflikt med anketiranci, s čim ga enačijo oziroma kaj jim pomeni. Kar 56,4 odstotkov anketirancev se je opredelilo, da razumejo pod besedo konflikt soočenje nasprotnih mnenj in interesov. Slaba 2,5 odstotka vidi konflikt kot priložnost za razvoj odnosov z drugimi. Kot prepir oziroma fizično nasilje, ki so običajno le destruktivni načini odziva na konflikt, jih razume 15,3 odstotka anketirancev.

Slika 6: Razumevanje besede konflikt

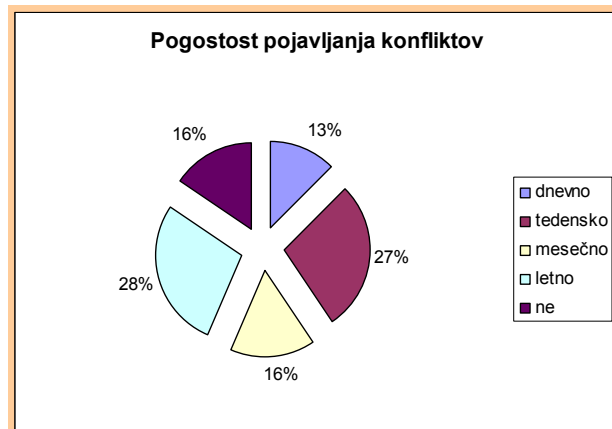


Vir: Rezultat ankete, 2008.

Konflikti se pojavljajo vsepovsod, doma, med prijatelji, na delovnem mestu. V anketi me je nadalje zanimala pogostost pojavljanja konfliktov med anketiranci. Iz Slike 7 je razvidna izenačenost odgovora, da se konflikti pojavljajo na delovnem mestu večkrat tedensko ter večkrat letno. Teh odgovorov je bilo 27 odstotkov obeh skupin. Presenetil me je rezultat, da se kar 16 odstotkov anketirancev, od tega so se opredelili večinoma moški, nikoli ne soočijo s

konfliktom na delovnem mestu. Mislim, da še večina ljudi izhaja iz stališča, da so konflikti pri delu nezaželjeni in se jim zato v glavnem izmikajo. Ameriška raziskava je pokazala, da sedem od desetih ameriških direktorjev utihne, če odkrije, da se šefovo mišljenje razlikuje od njihovega. Večina managerjev, ki se povzpnejo do samega vrha hierarhične lestvice, so osebe, ki se izogibajo konfliktom.

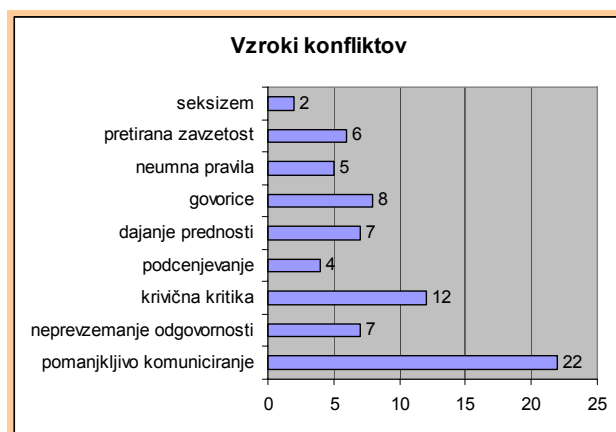
Slika 7: Pogostost pojavljanja konfliktov



Vir: Rezultat ankete, 2008.

Vzrokov, za nastanek konfliktov, je več, ki se med sabo tudi prepletajo. Največ anketirancev, 30,5 odstotka, jih vidi v pomanjkljivem komuniciranju o tem, kaj je treba storiti in kaj se dogaja. Stvari, ki so nekomu samoumevne drugemu niso. V konfliktnih situacijah lahko omilimo stres in dosežemo boljše komuniciranje, če bomo znali prisluhniti drugim, če dajemo občutek, da drugega jemljemo resno, in tudi če ne moremo storiti prav nič, da bi spremenili položaj, bodo drugi rajši sodelovali z nami, če bodo imeli vsaj občutek, da se zanimamo za njihovo mnenje. Iz Slike 8 je razvidno, da se je kar 16,4 odstotkov anketirancev opredelilo, da je vzrok za nastanek konflikta povezan s krivično kritiko in obtožbo. Kadar stvari ne tečejo dobro, z obtoževanjem in iskanjem krivca ne moremo doseči pozitivnega odziva. Kadar namreč obtožimo nekoga, mu vzbujamo občutek ogroženosti, če je to naš namen ali ne. Namesto, da iščemo krivce, se moramo naučiti, da je včasih treba le odpustiti in sprejeti odgovornost. Anketiranci so se opredelili za čisto vse navedene vzroke v anketi v različnem obsegu. Podjetja, v katerih smo zaposleni namreč ne sestavljajo enako misleči posamezniki, temveč številni in med seboj različni sodelavci, ki tvorijo zapleteno in kompleksno celoto stališč, mnenj in odnosov.

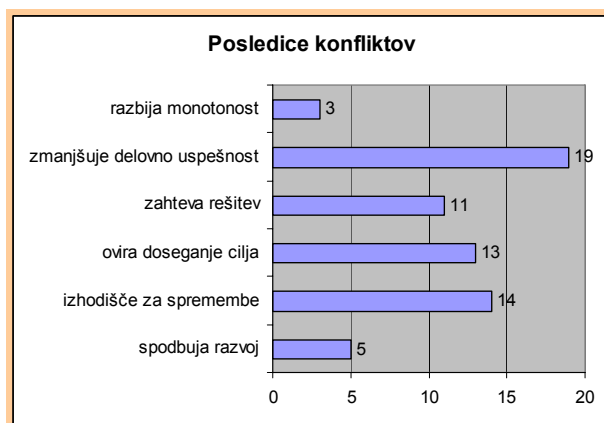
Slika 8: Vzroki konfliktov



Vir: Rezultat ankete, 2008.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo ali anketiranci dojemajo konflikt kot nekaj pozitivnega ali negativnega. Iz Slike 9 je razvidno, da sta največ glasov dobila vprašanja, ki sta opredeljevala negativno posledico konflikta. 29,3 odstotka anketirancev meni, da konflikt zmanjšuje delovno uspešnost, 20 odstotkov jih meni, da ovira doseganje cilja. Hkrati pa jih 21 odstotkov konflikt vidi kot izhodišče za spremembo, se pravi kot nekaj pozitivnega, ki izziva k razmišljanju in aktivnemu prilagajanju.

Slika 9: Posledice konfliktov

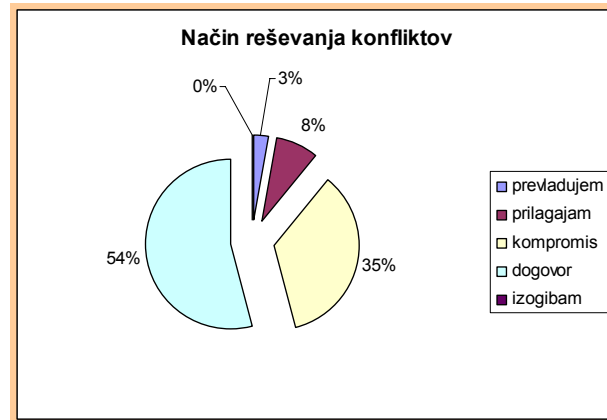


Vir: Rezultat ankete, 2008.

Konflikti so neizogiben in sestavni del odnosov med ljudmi. Pomembno je predvsem, da jih pravočasno prepoznamo in na pravi način rešujemo. Za nastali konflikt je ključno iskanje rešitev, ne krivcev. Kadar se soočamo s konfliktno situacijo uporabljamo eno ali več kombinacij, načinov reševanja konfliktov. Dogovor in kompromis sta za večino običajnih konfliktov najprimernejša in najpogostejša načina reševanja konfliktov, kar se je pokazalo tudi z rezultatom moje ankete. Iz Slike 10 je razvidno da se je kar 54 odstotkov anketirancev opredelilo, da nastali konflikt rešujejo predvsem z dogovorom, z iskanjem rešitve, ki bi bila kar najboljša za oba, pri čemer vsak ohranja lastne interese in tudi dober odnos. Način, ki

sledi dogovoru je kompromis, ki ga bolj ali manj hitro dosežejo in za katerega se je opredelilo 35 odstotkov anketirancev.

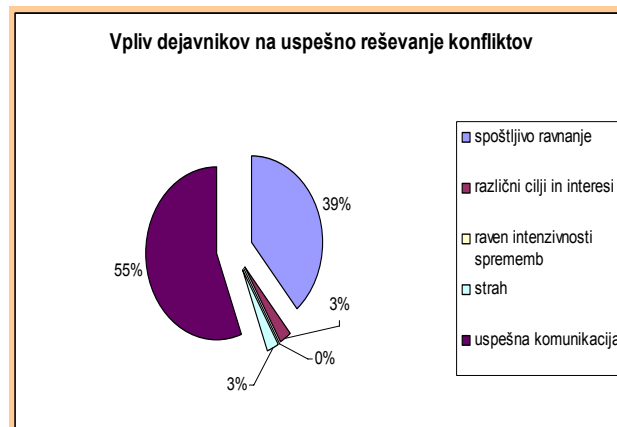
Slika 10: Načini reševanja konfliktov



Vir: Rezultat ankete, 2008.

Več kot polovica anketirancev (55 odstotkov) je mnenja, da je pomemben dejavnik za reševanje konfliktov uspešna komunikacija med udeleženci konflikta. Pomembno je, da se izražamo jasno in razumljivo in da drugemu puščamo možnost do lastnega izražanja. Kar 39 odstotkov anketiranih se je opredelilo, da je za uspešno reševanje konflikta potrebno medsebojno spoštljivo ravnanje.

Slika 11: Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov



Vir: Rezultat ankete, 2008.

V okviru zadnjega vprašanja, kako bi vi izboljšali odnose na delovnem mestu, se je večina anketiranih opredelila predvsem za to, da je potrebno pokazati obojestransko zanimanje pri reševanju konflikta, da zmoremo predlagati in sprejemati predloge sprememb za boljše funkcioniranje na delovnem mestu, da ne vsiljujemo svojih mnenj drugim.

SKLEP

Konflikt ima v podjetju še vedno večinoma negativno označbo. Dojemamo ga kot grozečo situacijo, po kateri bo stanje slabše, kot je sedaj. Konfliktne situacije pogosto ostajajo nerešene, zaradi strahu pred posledicami konflikta, ki se kaže v izogibanju konfrontacijam in agresivnem ter glasnem napadanju drugače mislečih. Konflikt je nevaren 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.

Če konflikta ne bi dojemali kot tako zelo negativnega, bi lahko večkrat opazili, da pravzaprav deluje kot pozitivna sila, ki terja udeležence v delovnem okolju v potrebne spremembe. Konflikt je nujen in koristen, kjer je organizacija postala statična, nedovzetna za spremembe in brez inovacij. Konflikt je gonilo, motivacija za zaposlene, da pričnejo aktivneje sodelovati pri poslovanju, razmišljati o novih načinih dela, konflikti alarmirajo zaposlene, da je čas za spremembe.

Potrebno je zavedanje in miselnost, da je vsak konflikt mogoče rešiti, ne glede, kje je nastal, med kom poteka ter kako intenziven je postal. Uporaba nasilja, moči, manipulacij in umika s »pometanjem vsega pod preprogo« so destruktivne strategije. Reševanje konflikta je proces. Nanj se je treba dobro pripraviti, ne pa burno odreagirati. Potrebno je, da razmislimo o naših ciljih, željah, težavah, o možnih situacijah. Razrešili ga bomo le, če bomo imeli resničen interes za osebo, s katero smo v konfliktu, če bomo resnično hoteli poslušati in slišati in ne zgolj govoriti, če nas bodo zanimali njeni občutki, njen zorni kot, njeni predlogi. Če ne bomo naredili nič drugače, kot smo delali do sedaj, ne moremo pričakovati drugačnih rezultatov. Moramo se zavedati, da si želimo medsebojnega razumevanja in da ne gremo v boj za zmago. Ko bomo to ustvarili, lahko začnemo iskati rešitve in strinjanje.

Ključno za uspešno razreševanje konfliktov pa je, da se njihove prisotnosti zavedamo in jih razumemo kot normalen pojav v medčloveških odnosih, saj bomo le tako lahko izbirali konstruktivne odzive nanje.

Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti.

*Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko.
Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega
razloga in na pravi način.
(Aristotel)*

LITERATURA IN VIRI

- Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. 2 ed European ed. London: McGraw Hill.
- Daft, L. R. (1986). *Organization Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.
- Goričar, J. (1975). *Temelji obče sociologije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Grant, W. (2004). *Vsakdanji nesporazumi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Ivanko, Š., Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
- Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- 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.
- Oman, I. (1978). *Psihologija dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Verbinc, F. (1997). *Slovar tujk*. 12. izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Vroom, V. H. (1990). *Manage people, Not personnel*. Boston: Harvard Business School Press.

<http://www.mcgraw-hill.co.uk/textbooks/buelens>

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani. Pred vami je vprašalnik o reševanju konfliktov na delovnem mestu. Vljudno vas prosim, da ga izpolnite in mi ga vrnete. Anketa mi bo služila za izdelavo zaključne strokovne naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani z naslovom Reševanje konfliktov na delovnem mestu.

Sodelovanje je anonimno!

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Ali ste v delovnem razmerju? DA NE

2. Spol: M Ž

3. Kaj razumete z besedo konflikt?
 - Konflikt je prepir, fizično nasilje.
 - Konflikt je srečanje neusklajenih dejavnikov.
 - Konflikt je soočenje nasprotnih mnenj, interesov.
 - Konflikt je priložnost za razvoj odnosov z drugimi.
 - Drugo:

4. Ali se na vašem delovnem mestu pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto?
 - Da, večkrat dnevno.
 - Da, večkrat tedensko.
 - Da, večkrat mesečno.
 - Da, večkrat letno.
 - Ne.

5. Kateri so po vašem mnenju vzroki večine konfliktov na delovnem mestu (možnih je več odgovorov)?
 - Pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je treba storiti in kaj se dogaja.
 - Uslužbenec, ki noče prevzeti odgovornosti.
 - Krivična kritika in obtožbe.
 - Podcenjevanje, ko nihče ne priznava vaših sposobnosti in vas ne pohvali.
 - Dajanje prednosti posameznikom.
 - Govorice, ki se širijo zato, ker ljudje nimajo pravih informacij.

- Neumna pravila in podobne sitnosti.
 - Pretirano zavzeti vodstveni delavci.
 - Seksizem in konflikti, ki izvirajo iz razlik med spoloma in drugačnega vedenja.
6. Kakšne so po vašem mnenju posledice konfliktov (možnih je več odgovorov)?
- Spodbuja razvoj in vodi k ustvarjalnosti.
 - Je izhodišče za spremembe.
 - Ovira doseganje cilja.
 - Zahteva rešitev.
 - Zmanjšuje delovno uspešnost.
 - Razbijajo monotonijo
 - Drugo:
7. Kako rešujete nastali konflikt?
- Delam se kot da ga ni ter se izognem področju, kjer je.
 - Uveljavljam svojo voljo.
 - Uklonim se pritisku, se prilagodim oziroma podredim.
 - Iščem kompromis, ki ga bolj ali manj hitro dosežem.
 - Iščem rešitev, ki bi bila kar najboljša za oba, pri čemer vsak ohranja lastne interese in tudi dober odnos.
 - Drugo:
8. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov?
- Spoštljivo ravnanje z vsemi udeleženci konflikta.
 - Različni cilji in interesi posameznikov.
 - Raven intenzivnosti sprememb na posameznika.
 - Strah pred nadrejenim.
 - Uspešna komunikacija med udeleženci.
 - Drugo:
9. Kako bi vi izboljšali odnose na delovnem mestu?
- Dovoliti drugemu, da misli drugače in da pove svoje mnenje.
 - Pokažimo obojestransko zanimanje, predlagamo in sprejemamo predloge.
 - Da ne vsiljujemo mnenj drugim.
 - Dajanje in sprejemanje informacij.