

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ODNOSI MED ZAPOSLENIMI IN REŠEVANJE KONFLIKTOV
V IZBRANI OBČINI**

Ljubljana, maj 2018

TINA SIRK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Sirk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Odnosi med zaposlenimi in reševanje konfliktov v izbrani Občini, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. ddr. Igorjem Ivaškovičem,

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, maj 2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	3
1 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	4
1.1 Medosebni odnosi na delovnem mestu	4
1.2 Dejavniki medosebnih odnosov	4
1.3 Glavne značilnosti medosebnih odnosov	5
2 KONFLIKTI.....	6
2.1 Definicije konflikta	6
2.2 Vrste konfliktov	7
2.2.1 Individualni ter organizatorski konflikti.....	8
2.2.2 Vertikalni ter horizontalni konflikti.....	9
2.2.3 Funkcionalni ter disfunkcionalni konflikti	9
2.3 Vzroki za nastanek konfliktov	10
2.4 Posledice konfliktov	11
2.4.1 Pozitivne posledice	12
2.4.2 Negativne posledice.....	13
2.5 Reševanje konfliktov	14
2.6 Preprečevanje konfliktov	16
3 RAZISKAVA.....	17
3.1 Predstavitev organizacije	17
3.2 Opredelitev problema, naloge in cilja raziskave.....	18
3.3 Oblikovanje vprašalnika	18
3.4 Analiza rezultatov	18
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnose s sodelavci ocenjujete nasplošno kot	20
Slika 2: Se s sodelavci ščitite, podpirate ter pomagata med seboj?	20
Slika 3: Ali se na delovnem mestu pojavljajo prepiri oz. konflikti ter kako pogosto?	21
Slika 4: Kako prepir oz. konfliktna situacija s sodelavcem vpliva na vaše delo?	21
Slika 5: S kom pridete največkrat v prepir oz. konflikt?	22
Slika 6: Navedite vzroke in razloge za nastanek preprirov oz. konfliktov	22
Slika 7: Kako največkrat rešujete konflikte?	23
Slika 8: Kdo največkrat reši prepir oz. konflikt med vami ter vašim sodelavcem?	23
Slika 9: Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja preprirov oz. konfliktov?	23
Slika 10: Se strinjate, da imajo konflikti in prepiri tudi pozitivne posledice?	24

KAZALO TABEL

Tabela: Rezultati o odnosih in razmerjih med delavci v izbrani Občini	18
---	----

UVOD

Na delovnem mestu se vsakodnevno srečujemo in soočamo z različnimi ljudmi različnih ciljev ter interesov. Zato je za uspešno delovanje organizacije potrebna dobra komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi. V življenju so konflikti nekaj vsakdanjega in so neizbežni. Ljudje se družimo in med seboj sodelujemo, ampak neizbežna posledica sodelovanja so tudi konflikti. Pojavljajo se tako v zasebnem kot tudi službenem okolju oziroma življenju. Vzrok in razlog za nastanek konflikta v organizaciji oziroma podjetju pa ponavadi ni samo en, ampak jih obstaja več, kateri se med seboj prepletajo. Konflikt je načeloma zelo pozitivna in predvsem dobrodošla situacija, če ga seveda znamo ter če nam ga uspe obvladati in rešiti. Zlasti to drži za poslovna okolja, kjer se ves čas pričakuje izboljševanje in izpopolnjevanje postopkov oziroma procesov in izdelkov ter prilagajanje in ustrežanje vse večjim potrebam in zahtevam potrošnikov.

Zaključna strokovna naloga obravnava področje odnosov med zaposlenimi in reševanje konfliktov v Občini X. Naloga je strukturirana na tri poglavja. Tako sem v prvem poglavju teoretično opisala odnose med zaposlenimi. Kakšni so medosebni odnosi na delovnem mestu, našela in opisala tiste dejavnike, kateri vplivajo nanje ter njihove temeljne značilnosti. V drugem poglavju sem teoretično opisala konflikte. Kaj je konflikt, katere vrste poznamo, vzroki nastanka konfliktov, kako se posamezniki soočajo z njimi in jih rešujejo ter negativne in pozitivne rezultate oziroma posledice, ki jih konflikti doprinesejo. Tretje poglavje pa vsebuje analizo dobljenih podatkov raziskave. Moj cilj raziskave je poiskati morebitne težave odnosov med zaposlenimi in reševanje konfliktov. Anketo sem izvedla v Občini X, v kateri sem opravljala prakso in kasneje študentsko delo. Tako, da sem s tem tudi dobro spoznala način dela in zaposlene. Ugotovila sem, da zaposleni imajo dobre odnose. Zelo dobro se razumejo in med seboj tudi spoštujejo. Pogovarjajo se sproščeno, prijateljsko in enakopravno, lahko izrazijo svoje mnenje, dvome in drugačne misli. Če le imajo čas, si med seboj pomagajo in podpirajo. Nekateri zaposleni pa se včasih družijo tudi izven delovnega časa. Delovni sestanki so na občini X redni in učinkoviti in na njih večinoma rešijo tudi težave, ki jih imajo. Vendar pa se kljub dobri odnosom med njimi pojavljajo manjši konflikti. Pogost vzrok zanje so komunikacijski problemi, nezadosten obseg informacij, razlike v osebnostih zaposlenih in nespoštovanje mnenja. Največkrat pa pridejo v konflikt s sodelavcem iz drugega oddelka zaradi razlik v ciljnih oddelkov. Nekateri zaposleni pa imajo največkrat konflikte z nadrejenimi. Konfliktne razmere in situacije med seboj učinkovito rešujejo s pogovorom. V sklepu pa sem opisala svoje ugotovitve glede konfliktov in dejansko stanje medosebnih odnosov in reševanja ter preprečevanja konfliktov v Občini X.

Za temo zaključne strokovne naloge sem se odločila na podlagi opravljanja strokovne prakse že v srednji šoli, na fakulteti in sedanjega študentskega dela v tej organizaciji. Poleg tega pa se mi zdi zanimiva tema.

1 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

1.1 Medosebni odnosi na delovnem mestu

Dobri medsebojni odnosi imajo izreden pomen na delovnem mestu, saj so ključni dejavnik za uspešno delovanje vsake združbe oziroma podjetja. Le ti pa neposredno vplivajo na počutje in razpoloženje posameznika ter skupine na delovnem mestu, na ustvarjalnost, motiviranost in sodelovanje. Biti zadovoljen na svojem delovnem mestu je največja želja vseh nas, za dejansko stanje pa smo načeloma odgovorni sami s sodelavci (Šubic, 2008, str. 2).

Osnovni proces vsake socialne organizacije je komuniciranje. Zaposleni vedno pogosteje zahtevajo celotno in resnično komunikacijo, od svojih nadrejenih, od sodelavcev, pa tudi od samih sebe. Želijo si toplo, prijateljsko okolje v katerem se ceni poštenje. O težavah se želijo odkrito pogovoriti. Nerealno pa bi bilo pričakovati, da odnosov in razmerij v službi ne bodo prej ali slej postavili na preizkušnjo različna nesoglasja ter konflikti.

Na konflikte je potrebno gledati kot na nek naraven in preprost pojav, do katerega prihaja vsepovsod oziroma tam kjer je v istem okolju skupaj več ljudi. Konflikt oziroma prepir je v medsebojnih odnosih normalen in zdrav ter neizbežen del življenja. Pomembno pa je, da ko se pojavi, se ga rešuje na omikan in kulturnen način (Šubic, 2008, str. 3).

Medosebni odnosi lahko nastajajo in se izoblikujejo na dva različna načina, in sicer je glavni način oblikovanja odnosov v združbi institucionalni oziroma formalni način. Člani z vstopom v določeno združbo ob izpeljevanju poslovnih ter delovnih nalog, katere so določene in predpisane z zakonsko regulativo, vzpostavljajo medsebojna razmerja in odnose, to pa so dolžnosti, pravice ter odgovornosti in obveznosti pri delu. Drugi način pri vzpostavljanju odnosov med zaposlenimi pa je neformalni oziroma spontani način. Tukaj odnosi in razmerja med delavci nastajajo predvsem pri izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, prav tako pa tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov, ko se na primer med odmori ali med delom pogovarjajo o raznih medsebojnih težavah in neprijetnostih. Tako je pri tem zelo pomembna komunikacija, ki ni nikoli nevtralna. Odvisna je od naše pripravljenosti in želje po komuniciranju z določeno osebo.

1.2 Dejavniki medosebnih odnosov

Dejavniki, kateri vplivajo na medosebna razmerja in odnose so lahko negativni ali pa seveda tudi pozitivni, prav tako pa je lahko njihovo poseganje in vpliv neposreden ali posreden. Možina (1994, str. 187–189) navaja sledeče dejavnike:

- **Sprejete norme** so osnovni dejavniki. Z njimi se vzpostavljajo medosebna razmerja in odnosi, lahko pa z njimi tudi vplivamo na posamezne osebe.
- **Kakovost in vrednost združbe** je pomemben dejavnik, katerega dojemamo kot dinamično in spremenljivo komponento družbene raznovrstnosti delovnega okolja, kateri zahteva nenehno prilagajanje ter izpopolnjevanje zahtevam po čim uspešnejšem in popolnejšem opravljanju in izpolnjevanju dolžnosti oziroma nalog.
- **Sistem obveščanja in informiranja** je dejavnik, s katerim z željo po ohranjanju visoke stopnje obveščenosti in informiranosti omogočamo visoko stopnjo kvalitete medosebnih razmerij oziroma odnosov.
- **Stopnja splošnega, strokovnega ter osebnega znanja:** večja razgledanost in izobraženost osebe, pomeni predvsem večjo možnost in sposobnost za reševanje težav in problemov, ki nastanejo v medosebnih odnosih.

Poleg teh omenjenih dejavnikov, lahko navedemo tudi ugled in status posameznika v združbi, prilagojenost delavcev njihovi delovni skupini, stopnjo posameznikovega delovnega stališča oziroma morale in življenjske razmere ter okoliščine v delovnem okolju. To pomeni, da lahko na medosebna razmerja in odnose vplivamo na več različnih načinov. V kolikšni meri ter kateri dejavnik bomo sploh uporabili, da bi z njim izboljšali in popravili medosebna razmerja in odnose, pa je odvisno od razmer in okoliščin v združbi ter od naše presoje.

1.3 Glavne značilnosti medosebnih odnosov

- **Priznavanje različnosti in nasprotij** je ena izmed prvih značilnosti medosebnega razmerja oziroma odnosov med ljudmi. Od nas terja, da se odrečemo težnji po podobnem pojmovanju, češ da so ljudje v glavnem enaki (Možina, 1994, str. 653). To pomeni, da vsem odobravamo pravico do lastnega mišljenja, mnenja, nestrinjanja, do posebnega zavzemanja in prispevka v razvoju organizacije.
- **Omogočanje lastnega izražanja** je pravica do lastnega, samostojnega, neodvisnega, individualnega razvoja in ustvarjanja ter sklepanja nekih novih razmerij oziroma odnosov. Nihče pa nima pravice in upravičenosti do oviranja svobodnega in lastnega izražanja mnenj, čustev in misli.
- **Vzajemnost odnosov:** Ko gre za odnose med delavci in njihovimi vodilnimi, so ti odnosi odvisni predvsem od tega, kako takšne odnose razumeta obe strani. Najpogostejša napaka je v tem, da ljudje pogosto ne ločijo med osebo in njeno vlogo ter so v prepričanju, da so na vrhu hierarhije več vredni od tistih, ki pa se v hierarhiji nahajajo nižje. Zelo veliko zaposlenih ne ločuje med podrejenostjo in ponižnostjo, zato velikokrat mislijo, da če se podredijo, se ponižajo. Delavci mislijo, da jih njihovi vodilni ponižujejo, če jih silijo, da opravijo neko nalogo, ki se jim zdi nekoliko nesmiselna. Vzajemne odnose se doseže tako, da obe strani med seboj sodelujeta, v dialogu se obe zanimata za podrobnosti, se poslušata, kontrolirata, druga na drugo

odzivata ter sprejemata predloge. Za dobre medosebne odnose je dober dialog, ker se v njem vzajemno iščejo pojasnila (Možina et al., 2002, str. 597).

- **Možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije** je ena pomembnih značilnosti medosebnega odnosa med ljudmi. Če recimo nikoli ne izvemo, kako neko naše vedenje vpliva na nekoga drugega, in kako na nas vpliva njegovo vedenje, lahko odnos med nami postane nedonosen in neproduktiven.
- **Priznavanje navzkrižij, nasprotij in njihovo realno reševanje:** Čeprav delavci in njihovi vodilni mislijo različno, želijo za svojo združbo oboji le najboljše. Ker pa se ne bojijo izražati svojih mnenj, prihaja zaradi tega do konfliktov. Brez preprirov oz. konfliktov ni razvoja, zato mora vsaka združba oziroma organizacija sprejemati konflikte ter poskrbeti, da se le ti sprotno rešujejo (Možina et al., 2002, str. 598).
- **Preprečevanje dvopomenske situacije:** pomeni, da tisto, kar povemo, v resnici tudi mislimo in se tako vedemo, da se naša stališča tudi ujemajo z dejanji. To pa omogoča jasen, iskren in preprost odnos z našimi sogovorniki. Mnogi se namreč pretvarjajo in govorijo nekaj, mislijo pa čisto drugače (Možina et al., 2002, str. 599).
- **Nevsiljevanje in sprejemljivost:** Za dobre medsebojne odnose je značilno, da nikomur ne sme biti nič vsiljeno. Najpomembneje je, da se delovne in poslovne naloge določijo sporazumno, kjer je ključnega pomena dogovor. Sodelavci se morajo med seboj dogovarjati, saj to povečuje zaupanje in omogoča učinkovitejše delo (Možina et al., 2002, str. 599). Drugemu se ne vsiljuje doživljanja in podobnih zadev, katera niso njegova. Ga torej ne prepričujemo, da je nekaj kar mu vsiljujemo belo, če je to v resnici črno.

Vse te naštetе značilnosti so ideal, h kateremu moramo težiti in ga v celoti najverjetneje nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, jih proučujemo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist.

2 KONFLIKTI

2.1 Definicije konflikta

V življenju so konflikti nekaj vsakdanjega in so neizbežni. Ljudje se družimo in med seboj sodelujemo, ampak neizogibna posledica sodelovanja so tudi konflikti. Pojavljajo se tako v zasebnem kot tudi službenem okolju in življenju. Pojem konflikt se je v današnjem času precej razširil, ampak pojmovanja in razlage poznavalcev oziroma strokovnjakov glede pomena se kar precej razlikujejo.

V nekem širšem pomenu je konflikt po Iršiču (2005, str. 7) vsako in torej tudi katerokoli srečanje nekih neusklajenih okoliščin in dejavnikov, lahko bi tudi rekli neharmonija ali soočanje neusklajenosti. Gre torej za stanje, ko sistem ne deluje najboljše, torej optimalno zaradi neskladnosti ali nekih drugih razlogov ter je istočasno tudi stanje, katero sili v

odzivanje ter tako tudi terja določene spremembe. Načeloma je konflikt lahko prilika za razvoj skupnosti, posameznikov ter razmerij in odnosov, seveda pa lahko predstavlja tudi nevarnost. Vsak posameznik, ki je udeležen v konfliktu pa se mora odločiti ali ga bo uporabil za uničevanje ali za ustvarjanje.

Lipičnik (1996, str. 38) pa opisuje pojem konflikt kot nek končni rezultat boja med različnimi prizadevanji ali motivi oziroma kot neko prepreko, največkrat drugo osebo, katera onemogoča, da bi tisto zadevo, ki jo hočemo uresničiti, tudi dejansko lahko uresničili.

Konflikt se pojavi takrat, ko imata dve osebi ali pa več oseb nasprotujoča ter različna mnenja in stališča o nekem dogodku ali v situaciji, katera se izraža in kaže v dejanjih ali pa v besedah. Konflikt pa se sproži v obeh omenjenih primerih, ko neka oseba misli, da nekdo drug ogroža in kvari njegove interese ter koristi (Anderson, 2007, str. 17).

Do konflikta pride zaradi nezdržljivih in različnih namenov, ciljev, interesov, misli in čustev osebe oziroma čustev med člani skupine v organizaciji. Nastanejo torej kot nek končni rezultat med različnimi motivi in hotenji. Lahko pa neka prepreka onemogoča, da bi se hotenja uresničila.

V združbi pogosto prihaja do preprirov oziroma konfliktov, katere povzročajo skrita prizadetost, neizražena jeza in spori, katerim se izogibamo. Občasno so konflikti oz. prepripi izraženi kot neko manjše sitnarjenje, drugič pa kot neki hudi dvoboji in celo delitev v več skupin. Nekateri teoretiki zagovarjajo stališče, da prepripi oz. konflikti lahko povzročajo spremembe na bolje, pa je potrebno paziti, da se ne preveč razbohotijo oz. jih je potrebno skušati reševati preventivno. Ljudje v različnih konfliktnih situacijah oz. prepripih različno ravnajo. Nekateri posamezniki se preprirom poskušajo izogniti, nekateri prepripe poskušajo preprečevati, nekateri pa jih preprosto rešujejo (Sušnik, 2012, str. 5). Tako je soočenje s konflikti lahko uspešno ali pa neuspešno. Če se želimo uspešno soočiti, se moramo čim bolj usmeriti k premagovanju problema in k doseganju zastavljenega cilja.

2.2 Vrste konfliktov

Za razvrščanje konfliktov uporabljamo različne kriterije ter pristope. Delimo jih glede na obliko, čas trajanja, na področje razvoja in nastanka, obseg in način izražanja oziroma manifestiranja. V organizaciji razdelimo konflikte na tiste konflikte, kateri so v posamičnih kolegih ter na tiste, kateri so med kolegi oziroma znotraj skupin. Pristop je odvisen od tega, kako nastopimo in od našega znanja, predvsem pa od posameznikove pozitivne, negativne ali nevtralne drže, ki je sad osebnih izkušenj, prepričanj in pojmovanj.

Poznamo tri velike skupine konfliktov:

- Konflikt v skupini: to so konflikti glede stanja, moči, interesov, zaradi vizije in poslanstva skupine, zaradi vodenja, razporeditve dobrin in glede pomembnosti.
- Medosebni ali interpersonalni konflikti: to so konflikti vrednostnih sistemov, motivacijski, čustveni, konflikti med različnimi opredelitvami realnosti, konflikti med mojimi željami in vrednostnimi opredelitvami drugih, konflikti med mojimi dejstvi in motivi drugih.
- Notranji konflikti posameznika ali intrapersonalni: to so konflikti med željo in prepovedjo, med privolitvijo in strahom pred kaznijo, med željo in možnostjo ter med željami.

Možina (2002, str. 584) razlikuje tri vrste temeljnih konfliktov, in sicer:

- Konflikt in nesoglasje ciljev ter namenov, kjer gre za nesoglasje in nasprotje, katero izvira oziroma izhaja iz različnih namenov in ciljev človeka oziroma skupin.
- Konflikt in nasprotje spoznanj in misli, kjer gre za nesoglasje, katero nastane oziroma izvira iz nestrinjanja z mišljenjem in idejami drugih.
- Konflikt in nasprotje čustev, kjer pa gre za nesoglasje, katero izvira oziroma nastane iz občutkov ter čustev, kateri so poznani kot različni in nezdružljivi.

2.2.1 Individualni ter organizatorski konflikti

Individualni oziroma notranji konflikti nastanejo v posamezniku. Ti konflikti vplivajo na vse miselne in duševne procese ter vedenje, ki pa se posledično prenesejo na okolico in bližnje. Vsak človek ima svoje cilje in interese, katere poskuša čim boljše uresničiti in zadovoljiti. Izkazovati mora samostojnost, najboljše sposobnosti, neodvisnost od drugih ter svojo trdnost. V nasprotju s tem pa družba mnogokrat zahteva, da se posameznik odpove svojim najboljšim zmožnostim in sposobnostim ter postane zvest njej in prilagodljiv njihovim skupnim ciljem in interesom. Prav to pa povzroča notranji konflikt, ki se odraža v obliki frustracije. Tako notranji konflikti v posamezniku nastanejo tudi zavoľjo nasprotij in nesoglasij med vlogami v združbi (Posedel, 2008, str. 4). V kolikor posameznik ne uspe z uravnavanjem različnih vlog, katere zahtevajo dosti domiselnosti in znanja, pride do raznih dogovorov ali pa celo odstranitve določenih vlog v združbi. V takšnem človeku pa se sprošča neka določena napetost, katero prenaša na vse ostale ljudi, s katerimi pride v kontakt oziroma nek določen stik.

Organizatorski konflikti pa izhajajo iz razmerij in odnosov v okviru združbe. So rezultat oziroma posledica raznih nezdružljivih ciljev, osebnosti, zahtev, teženj in vrednot posameznikov oziroma skupin v organizaciji. Lahko se pojavijo na različnih področjih dejavnosti, aktivnosti ali dela in sicer na delovnem mestu, na sestankih ali med odmorom. Razlogi za nastanek le teh izhajajo iz prizadevanja po boljših in lepših možnostih

izkoriščanja in izrabe omejenih virov ter o pridobitvi določene moči. Delavci v združbi na nek določen in brezpogojen način sprejemajo preostale ter imajo tudi neke določene predstave in ideje o svoji vlogi ter obenem tudi o vlogi drugih oseb. Če pa pri tem pride do motenj, vsak posameznik drugače dojema svojo ter tudi vlogo skupine, s tem pa lahko povzroči nesoglasja in konflikte med ljudmi torej posamezniki ali skupinami.

2.2.2 Vertikalni ter horizontalni konflikti

Vertikalni konflikti se pojavljajo med različnimi hierarhičnimi nivoji v organizaciji. To so konflikti med dvema osebama, oddelkoma ali skupinama, kjer je ena stran odvisna oziroma podrejena drugi. Podrejeni skušajo zmanjšati ali celo odpraviti vpliv in moč, katero imajo vodilni, oni pa poskušajo to moč ter vpliv ohraniti ali pa ga celo okrepiti in še povečati. Tako so ti konflikti predvidljivi in predvsem prepoznavni. Glavni vzroki teh konfliktov so v strukturnih odnosih oziroma razmerjih ter nezdržljivosti namenov in ciljev. Do konfliktov in nesoglasij lahko tako pride zaradi različnih namenov in ciljev v različnih oddelkih, kot tudi zaradi različnih namenov in ciljev posameznega človeka oziroma delavca. V večini primerov takšne konflikte rešujejo vodilne osebe ali pa posredniki obeh vpletenih strah (Robbins, 1984, str. 299).

Vertikalni ter horizontalni konflikti so tipična delitev konfliktov v organizaciji. Pri slednjih je tako značilno, da nastanejo zaradi nesporazuma med skupinami, ljudmi oziroma posamezniki ali oddelki, kateri so na enakem strukturnem nivoju v hierarhiji. To pomeni, da nastanejo ti konflikti tam, kjer imajo ljudje možnost primerjati sami sebe s preostalimi ljudmi, skupinami ter ločenimi oddelki. Zelo težko jih je nadzirati, obvladovati ter predvsem preprečevati. Dostikrat so prikriti in nezavedni ter tako škodijo organizaciji. Pozitivna stran teh konfliktov je sodelovanje, trdnjše povezovanje in predvsem osredotočenost članov na njihov skupni namen in cilj organizacije. Ponavadi pa te konflikte razrešujejo, spodbujajo ali preprečujejo nadrejeni.

2.2.3 Funkcionalni ter disfunkcionalni konflikti

Funkcionalni ali opravični konflikt je konstruktiven konflikt, ki podpira glavni namen oziroma cilj in pripomore k večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije. V firmi oziroma organizaciji lahko konflikt nastane med dvema različnima oddelkoma, katera pa se strinjata o namenih in ciljih, toda imata drugačne poglede in mnenja o načinih za doseganje teh namenov in ciljev. V postopku reševanja pa veliko prispeva k vsemu temu to, da bo izbrani način za združbo najprimernejši (Rozman, 1993, str. 220). To spodbuja pripadnost skupini, konkurenčnost ter ima pozitivne in sprejemljive vplive na dosežke in rezultate organizacije. To pomeni v delovnem postopku nenehne poskuse popravkov in izboljšav, spopadanje med nesodobnimi in novimi načini ter oblikami dela in predstavljajo dolgotrajno željo po omejitvah in spremembah posameznikov, skupin oziroma oddelkov.

Disfunkcionalni konflikti pa so nasprotje funkcionalnih konfliktov. Destruktivno vplivajo na združbo, saj motijo oziroma ovirajo ter onemogočajo doseganje zastavljenih namenov in ciljev, ogrožajo nemoteno dogajanje delovnega postopka, povzročajo razdor odnosov in razmerij, povzročajo nezainteresiranost in nezavzetost za delo, zmanjšujejo delovno moralo ter zmanjšujejo produktivnost dela. Skupine si tako med seboj oporekajo in nasprotujejo ali pa celo zavračajo in prezirajo skupne namene in cilje.

Funkcionalnost oziroma disfunkcionalnost konfliktov pa lahko navežemo na stopnjo konfliktov v organizaciji oziroma v firmi. Za firmo oziroma organizacijo je najbolj primerna optimalna stopnja konflikta, medtem ko previsoka oziroma prenizka stopnja negativno in neugodno vpliva na njihovo uspešnost ter učinkovitost (Robbins, 1984, str. 396).

2.3 Vzroki za nastanek konfliktov

Konflikti so nujni in neizbežni v vsakem okolju ter ravno tako tudi v vsaki združbi. Konflikt v združbi povzroči nek vzrok, kateri pa seveda ni samo eden, temveč jih obstaja več, ti pa se lahko tudi prepletajo med seboj. Vsak človek je posebna in unikatna osebnost z določenimi sposobnostmi, znanjem, izkušnjami, razumevanjem, lastnostmi in predvsem različnimi nameni ter cilji, zaradi katerih pa najpogosteje pridemo do nekih nesoglasij ter potem tudi do prepиров in konflikta. Seveda pa se omenjena različnost namenov, ciljev in interesov pokaže in izrazi tudi v firmi oziroma organizaciji. Vsak član v firmi oziroma organizaciji ima neko svojo nalogo in vlogo, katera pa je seveda odvisna od njegovih osebnih lastnosti ter njegovega položaja, te različnosti in nasprotja pa so v splošnem tudi glavni razlogi za prepire in konflikte (Lipovec, 1987, str. 248).

Možina (1994, str. 656-657) med najpogostejše vzroke za nastanek prepira oziroma konflikta v organizaciji uvršča:

- **Različni cilji in nameni osebe oziroma skupin:** vsaka oseba ima zadane različne cilje. Ker pa vsi cilji in nameni ne morejo biti istočasno izpolnjeni in uresničeni, to pripelje do prepиров oziroma konfliktov.
- **Omejenost virov delovnih sredstev:** ko imajo osebe ali skupina na voljo neko omejeno število sredstev, se znajdejo v položaju oziroma situaciji, katera privede do konflikta zaradi odločanja na kakšen način in predvsem kdo bo ta delovna sredstva izkoristil in porabil.
- **Različne lastnosti delavcev:** delavci se med seboj ločijo in razlikujejo po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, osebnem dohodku itd. Vse te lastnosti in razlike pa peljejo v nastanek konfliktov.

- **Nevoščljivost in zavist pri izpolnjevanju ter opravljanju delovnih vlog oziroma nalog:** pojavlja se takrat, kadar so delovne vloge in naloge delavcev med seboj povezane. To torej pomeni, da če posameznik opravi svojo nalogo slabo ali pa je celo ne opravi oziroma dokonča, bo to negativno vplivalo tudi na tistega delavca, kateri pa zadano delo mora nadaljevati in dokončati. Tako bo med njimi prišlo do prepira oziroma konflikta.

Možina (2002, str. 601) navaja še naslednje vzroke za prepire oziroma konflikte:

- nezadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo ter z delovnimi razmerami,
- nestrinjanje z delom vodilnega ter svojih sodelavcev,
- neupoštevanje želja, predlogov in idej,
- slabo obveščanje in informiranje ter odsotnost povratnih pojasnil in informacij,
- uvajanje določenih sprememb ter odpori in nasprotja, katera se pojavijo pri tem.

Berlogar (2001, str. 68) vzroke za konflikte in prepire v združbi deli na tri skupine:

- **Metakonfliktni vzroki oziroma razlogi** so različna razumevanja problemov, stališča, vrednote in prepričanja. To torej pomeni, da se kolegi v službi ne znajo ali pa ne moremo sporazumeti na ustrezni vsebinski stopnji, ker imamo zaradi različnih izhodišč drugačen pogled in prepričanje na celotno vsebino. Drugačno in različno mnenje, stališče ter razumevanje nam preprečuje uspešno reševanje konfliktnega pomena in vsebine.
- **Komunikacijski vzroki oziroma razlogi** temeljijo na razumevanju in sprejemanju tistega, kar je bilo navedeno in povedano. V to skupino sodi tudi dvom in nezaupanje med sodelavci in neizrazit stil oziroma način našega govora in komunikacije, kar pomeni, da se o vsebini pogovarjamo hladno in predvsem neosebno.
- **Osebni vzroki oziroma razlogi** pa so odsev osebnosti posameznega človeka v združbi. Gre za osebne odnose kjer so sodelavci drugačne osebnosti z drugačnimi osebnostnimi značilnostmi. Imajo različne cilje in želje, zaradi katerih lahko velikokrat pride do nesoglasja ali celo do konflikta. Njihovo reševanje konfliktov oziroma preprirov je pod jasnim in močnim konfliktom vsega tistega, kar se dogaja v njih (Možina, 2002, str. 581).

2.4 Posledice konfliktov

Konflikti in prepiri so zelo pomembno vodilo sprememb in prilagoditev, ki imajo lahko negativne ali pa pozitivne posledice. Tako pozornost in zbranost oseb usmerjajo na težave ter jih spodbujajo in stimulirajo k njihovem uspešnemu reševanju. Konflikti imajo v podzavesti posameznikov negativen in slab prizvok, ravno zato pa je nujno potrebno najprej odpraviti neprimerna in neustrezna spoznanja in prepričanja o njih.

2.4.1 Pozitivne posledice

Konflikt je načeloma v veliki meri zaželen in dobrodošel ter lahko rečemo, da je kot neka pozitivna situacija, seveda pa to velja le v primeru, če nam ga uspe uspešno rešiti oziroma če ga sploh znamo uspešno rešiti. To predvsem velja za uradna in poslovna okolja, kjer se torej ves čas pričakuje izboljševanje in izpopolnjevanje postopkov, procesov in izdelkov ter prilagajanje in ustrežanje vse večjim in težjim zahtevam potrošnikov.

Kot navaja Lipičnik (1991, str. 35) ima konflikt oziroma prepir sedem pozitivnih in sprejemljivih posledic, katere lahko izkoristimo kot neko dobro priložnost oziroma priliko pri ustvarjanju in načrtovanju naše prihodnosti ter katere bi si jih morali zavedati. Zaradi teh pozitivnih posledic bi si konfliktov celo želeli.

- **Kaže na probleme:** pri izogibanju prepirov oziroma konfliktov ne zaznamo, da obstajajo nekatere konkretne težave, katere je seveda potrebno uspešno rešiti. Nakazujejo na različne želje in hotenja, katera želijo spremeniti in izboljšati trenuten položaj in stanje. Da bi spodbudili to spremembo, pa moramo seveda omogočiti sproščanje energije, katere vir je želja oziroma hotenje.
- **Zahteva rešitev:** konflikte sicer lahko potlačimo in zatremo, se torej odrečemo izpolnitvi svojih želja in ciljev, nikakor pa se jim ne moremo povsem izogniti, saj se ves čas pojavljajo v takšni ali drugačni obliki. Kadar se konflikti pojavijo, bi torej najprej morali razmisliti o tem, kako jih bomo uspešno reševali, ne pa le o tem kako se jim bomo uspešno umaknili oziroma izognili (Iršič, 2004, str. 39).
- **Izvira iz različnih spoznanj:** ljudje smo si medseboj različni. Imamo torej različen način razglabljanja in razmišljanja, različna hotenja in želje. Seveda pa nas ta različnost in različne koristi ter interesi spodbudijo, da natančno pretehtamo in ocenimo odločitve in rešitve, poiščemo dodatna pojasnila in informacije ter izberemo za namene in cilje najboljši ter najustreznejši interes, katerega skušamo tudi doseči.
- **Vodi do novih dojetij in spoznanj:** kadar se konflikti in prepiri pojavijo med večimi posamezniki ali pa med skupinami, moramo seveda poiskati njihove skupne interese in cilje na podlagi nekih novih dojetij in spoznanj ter tako s tem omogočiti stalen razvoj. Člani pa medsebojno sodelujejo zaradi odkrivanja ter doseganja skupnega interesa in cilja ter tako tudi nek del svojih lastnih interesov in želj zanemarimo v korist ekipnim oziroma skupinskim (Lipičnik, 1991, str. 35).
- **Vodi do okrepitve skupine:** kadar se konflikti in prepiri pojavijo med večimi posamezniki ali med skupinami, morajo seveda ti poiskati njihove skupne interese, cilje ter skupne ustrezne rešitve, to pa seveda skupine zelo utrjuje in povezuje. Tako se nekako zdi, da je to iskanje skupnih interesov ter hotenj dosti bolj močnejše sredstvo za ustrezno reševanje prepirov in konfliktov, kot pa samo razlaganje, ugotavljanje ter iskanje razlik. Tako lahko do utrjevanja in okrepitve skupine pripelje način oziroma metoda za reševanje težav, katera pa mora upoštevati čisto vsa mnenja vseh tistih, ki

so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh želja oziroma hotenj prevlada in dominira eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V takšnem primeru pa bi lahko govorili bolj o vsiljevanju in pretiravanju, ne pa o usklajevanju hotenj in mnenj. O usklajevanju mnenj mnogo lažje govorimo, če iz dveh različnih domnev in mnenj oblikujemo neko novo, torej tretje mnenje, katero pa upošteva bistvene poteze in značilnosti prejšnjih dveh (Iršič, 2004, str. 39-40).

- **Odpravlja in ruši stagnacijo:** varuje nas pred nekim prepričanjem, da imamo čisto vse težave že uspešno rešene. Konflikti razbijajo ter odpravljajo monotonost in mrtvilo, vnašajo neko dinamiko v naša razmerja in odnose ter spodbujajo nova hotenja in interese.
- **Izhodišče in osnova za spremembe:** konflikt oziroma prepir omogoča možnosti za menjave in spremembe, saj nas lahko ohranitev enakega stanja samo še uspava. Dobiti moramo torej neka nova spoznanja, to pa ravno omogoča ponavljanje preprirov in konfliktov. Izvedenci tako trdijo, da se je kar 90 % vseh vrst unikatnih in izvirnih rešitev pojavilo iz neke dolžnosti in nujnosti, to pa seveda pomeni, da je moralo 90 % inovatorjev doživljati svojevrstne prepire in konflikte, katere pa so vseeno znali izkoristiti pri oblikovanju in sestavi svojih zamisli (Iršič, 2004, str. 39).

2.4.2 Negativne posledice

Negativne posledice konfliktov v organizaciji se izražajo in kažejo zlasti v:

- stres in nezadovoljstvo na stopnji človeka,
- zmanjšuje delovno uspešnost,
- nižje učinkovitosti ter nestabilnost pri doseganju in izpeljevanju zastavljenih želj in ciljev,
- motnje v koordinacijskih in usklajevalnih naporih, komunikacijskih tokovih in nižji stopnji izkoriščenih obstoječih resursov,
- ruši profesionalne in predvsem osebne medsebojne odnose,
- povzroča napetost in agresivno ter destruktivno obnašanje,
- spodbujanje in nagovarjanje k sovražnim čustvom med skupinami ter posamezniki,
- povroča duševne motnje,
- neprijetnost,
- nevarnost.

Posledice preprirov in konfliktov predvsem tiste negativne se izražajo na organizacijski kot seveda tudi na osebni ravni, prav na tej ravni pa lahko pripeljejo tudi do nastanka raznih duševnih motenj, v hujšem primeru pa tudi do psihosomatskih bolezni. Seveda pa se vsak zaposleni, kateri te posledice izkusijo na lastni koži, poskušajo temu izogniti ali pa poskušajo iz takšne situacije kar pobegniti. Vso to njihovo slabo počutje se odraža z

raznimi vedenjskimi znaki, kot so recimo utrujenost, brezbrižnost, ravnodušje, brezvoljnost ter občasno tudi kot odsotnost z dela ali pa celo kot napadalnost. Posledice preprirov oziroma konfliktov na organizacijskem nivoju pa zmanjšajo predvsem učinkovitost organizacije ali pa nekega celotnega oddelka. To se zgodi zlasti tam, kjer prikrito ali pa odkrito spodbujajo dosledno rivalstvo namesto medsebojne pomoči in podpore. Vse to pa mnogokrat povzroča neko zmotno razumevanje realnosti, kar pa seveda vodi k napačnim in ozkim rešitvam oziroma odločitvam (Posedel, 2008, str. 8).

2.5 Reševanje konfliktov

Na splošno lahko reševanje preprirov in konfliktov opredelimo in pojasnimo kot nek proces oziroma postopek, kateri nas uspešno pripelje do pravih in ustreznih zamisli ter rešitev. Tako je reševanje težav neka posebna vrsta uspešnega reševanja preprirov oziroma konfliktov, pri tem pa sta dosežena najvišja skrb za sebe ter tudi za soudeleženca v takšni situaciji. Z uspešnim reševanjem težav poskušamo torej konflikt oziroma prepriro rešiti in se ga znebiti, ne pa želeli zmagati sami v takšnem dvoboju. Seveda je nujno potrebno in koristno ustvarjati neko posebno klimo, da lahko težave uspešno rešimo, tu pa gre predvsem za neko razmerje med ljudmi, kateri so svobodni ter želijo skupaj delati in živeti, tako v prijetnih kot tudi neprijetnih in zoprnih razmerah. Pravijo, da je najlažje in najuspešnejše ustvariti takšno razmerje oziroma odnos z izobraževanjem ter vzgojo, prav tako pa naj bi bil cilj vsega tega pripraviti posameznike za uspešno ter kulturno reševanje preprirov oziroma konfliktov (Lipičnik, 1996, str. 41).

V združbi najuspešnejše in najlažje rešujemo prepire, če jih zaznamo že takrat, ko so posamezniki nezadovoljni. Kadar se konfliktno vedenje oz. prepriro razširi na skupino, nam reševanje nastale situacije vzame več časa, energije in tako prepire tudi težje rešimo. Če se prepiri razširijo na celotno organizacijo, smo kot vodja zamudili trenutke priložnosti, v katerih bi preprečili širjenje konfliktov. Veliki ter močni konflikti so signal, da so v podjetju potrebne spremembe v organizacijskem vedenju zaposlenih (Černetič, 2004, str. 135).

Konflikte oziroma prepire se uspešno rešuje z uporabo raznih strategij, katere posameznik sam pri sebi razvije in izoblikuje z učenjem, vzgojo ali bivanjem. Seveda pa ne bi bili uspešni, če bi konflikte oziroma prepire zanižali, potlačili, jih porinili stran ali pa se jim poskušali preprosto izogniti (Flajs, 2005, str. 28).

Za reševanje, katero bi bilo predvsem uspešno je velikokrat potrebno vložiti več energije, truda in časa, uporabiti pa je potrebno tudi dosti ustvarjalnosti, saj se le tako lahko domislamo nekih novih idej in rešitev. Predvsem pa se določenih rešitev sploh ne bi domislili, če med seboj ne bi sodelovali (Iršič, 2005, str. 10). Konfliktom se ni mogoče izogniti zaradi različnega mišljenja, prepričanj, razumevanja in lastnosti zaposlenih.

Nerešeni konflikti se samo stopnjujejo in postajajo vedno večji. Prav tako pa se nerešeni konflikti velikokrat ponavljajo in postanejo vir sovražnosti ter raznih frustracij.

Po Možini (2002, str. 592) poznamo pet različnih oblik uspešnega reševanja preprirov oziroma konfliktov, kateri pa se ločijo med seboj glede na stopnjo sodelovanja ter lastnega zadovoljstva:

- **Izogibanje:** posamezniki poskušajo ostati nevtralnosti ali pa se poskušajo umakniti preprirom oziroma konfliktnim situacijam. Običajno so to osebe, ki prenašajo sporočila podrejenim, vodilnim ali sodelavcem oziroma kolegom. Konflikte in prepire poskušajo ignorirati ter čakajo, da se bodo ti rešili sami od sebe. Izogibanje pa je ustrezno, kadar lahko drugi rešijo konflikt, kadar hočemo ljudem omogočiti, da se brzda in pomirijo ter o vsem premislijo, ko je težava samo nek simptom neke druge težave ter kadar bi rešitev konflikta oziroma prepira prinesla več neke škode in negative kot pa pozitivne in koristi (Bernik, 2000, str. 116).
- **Prilagajanje:** preiščeno zanemarja in spregleduje pomen in pomembnost zadovoljevanja lastnih želja, potreb, namenov ter ciljev. Ta način obvladovanja preprirov in konfliktov nastane zaradi neke močne želje po ohranitvi dobrih razmerij in odnosov, tiste osebe katere se zmeraj prilagodijo drugim, pa svojih lastnih želja in ciljev ne priznavajo in upoštevajo kot nekaj pomembnega. Hočejo samo to, da jih družba sprejme ter da bodo všeč ostalim in so tudi mnenja, da je potrebno konflikte oziroma prepire hitro rešiti, da se potem lahko doseže neka harmonija in skladnost ter verjamejo v to, da se posamezniki ne morejo pogovarjati o preprikih, ne da bi na tak način skrhalo svoja razmerja in odnose. Odrečejo se svojim željam in ciljem, da bi na takšen način ohranili razmerje in odnos (Crawley&Graham, 2012, str. 28). Ljudje so svoje želje in cilje pripravljene podrediti željam in ciljem ostalih.
- **Kompromis:** Ko so osebni interesi in odnosi pomembni do neke določene mere, skuša posameznik v prepriku doseči kompromis. Posameznik ponavadi ni pripravljen v iskanje rešitve vlagati preveč časa ali pa preprosto ne verjame, da bi bila kakšna druga rešitev boljša kot kompromis, ampak želi priti do takšne rešitve, ki bi bila sprejemljiva za vse. Ker se zaveda pomembnosti odnosov je zanje pripravljen popustiti v svojih zahtevah in kljub temu s pogajanjem in iskanjem kompromisa iztržiti zase kar največ. Popusti le toliko, kolikor je potrebno za pridobitev skupne rešitve, ampak ponavadi ne več kot za polovico (Iršič, 2004, str. 135). Omenjen način pa je predvsem ustrezen v tistih situacijah, kadar je potrebno prispeti do ustrezne rešitve pod nekim časovnim in stalnim pritiskom, kadar sta obe strani podobno trdni in močni, vendar pa imata nasprotno namene in cilje ter ko predlogi in načrti ene strani zavirajo in blokirajo namene in cilje nasprotne strani.
- **Dogovarjanje ali sodelovanje:** je način za dejansko zadoščenje lastnih potreb in želja ter tudi potreb in želja ostalih. Gre za situacijo v kateri vse udeležene osebe z dogovarjanjem in odkritostjo rešujejo in obravnavajo prepire in konflikte, jih analizirajo in ocenjujejo ter poskušajo odkriti neko ustrezno rešitev, katera bo

uresničila interese in zahteve vseh tistih oseb, ki so v konflikt oziroma prepir vpletene. Dogovarjanje je primerno, ko dogovor in sporazum vodita k najbolj primerni rešitvi za prepir oziroma konflikt, ko je potrebno ustrezno izbrati in se odločiti glede na obvestila ter informacije, ki so nam na voljo in kadar so določena vprašanja in težave preveč važna, da bi se sprejel nek sporazum (Bernik, 2000, str. 115).

- **Prevladovanje ali tekmovanje:** kadar so osebni interesi zelo pomembni, interesi drugega pa ne, posameznik najverjetneje izbere prevlado. Kadar se odziva s prevlado, poskuša uveljaviti svojo rešitev, mnenje ali svoj način in ne želi izgubljati časa z iskanjem drugih alternativ ali pa se mu preprosto ne zdi, da bi drugi lahko kaj prispevali k razrešitvi problema. Prednost takega posameznika je, da zna uveljaviti svoje lastne interese in poglede. Tudi ko pride do prepira, je to njegova glavna strategija. Po želji jo lahko uveljavlja odkrito ali prikrito. Po drugi strani pa mu pogosto manjka občutek za človeka in je lahko, kljub siceršnji veliki uspešnosti, neuspešen v osebnih odnosih (Iršič, 2004, str. 134). Način prevladovanja ali tekmovanja je najbolj primeren in ustrezen takrat, kadar gre za nadvse pomembne stvari za blaginjo in dobrobit združbe, kadar so razmere kritične in nevarne ter je potrebna nagla akcija ter ni časa za kakršnekoli predloge in načrte, kadar so pred nami tisti posamezniki, kateri hočejo izvleči neko določeno korist iz lastnega ne tekmovalnega obnašanja in kadar je potrebno neko osebo zavarovati pred premočjo neke nasprotne osebe.

Način, ki bi bil idealen za reševanje vseh konfliktnih situacij, ne obstaja. Vsaka situacija zahteva različno strategijo reševanja.

2.6 Preprečevanje konfliktov

Določena stopnja konfliktov je v podjetju zaželjena, prevelika stopnja pa negativno vpliva na medosebne odnose zaposlenih in na podjetje. Kadar je stopnja konfliktov in preprirov previsoka, imajo vodje in menedžerji na voljo različne oblike in načine, kateri so ustrezni za obrambo in preprečevanje preprirov in konfliktov.

Daft (1986, str. 442) navaja sledeče načine:

- **Delitev posameznih ljudi ter skupin** je najpreprostejša ter predvsem varna in zanesljiva pot pri preprečevanju in reševanju konfliktov oziroma preprirov. Posameznim ljudem ali pa skupinam se tako ni potrebno videvati, srečevati in med sabo komunicirati, tako da do preprirov nikakor ne more priti. Pri posameznikih in skupinah, katere se med seboj družijo ter sodelujejo in so drug od drugega odvisni, je delitev po izkušnjah in v praksi zelo težko uresničljiva.
- **Združevanje posameznikov in skupin** je rešitev preprečevanja preprirov in konfliktov pri kateri govorimo o povezovanju takšnih posameznih ljudi ter skupin, katere bodo

sposobne med seboj sodelovati, se povezovati ter med njimi do preprirov ne bo prišlo. Pri omenjeni metodi je nujno potrebno korenito oceniti in premisliti katere posameznike oziroma skupine med seboj združiti, ker bodo ti skupaj delovali ter bodo imeli iste cilje.

- **Razumevanje lastnih vlog ter drugih posameznih ljudi ali skupin v združbi** je ena izmed važnejših zadev, katero mora vedeti in razumeti vsak posameznik. Delavci morajo vedeti kdo je v njihovi združbi za kaj navzoč, poznati pa morajo tudi razsežnost lastnih delovnih dolžnosti in nalog. Ta rešitev pa ima seveda tudi slabo stran, in sicer, da lahko delovne dolžnosti in naloge razumljivo ovrednotimo le pri preprostih in že dobro utečenih nalogah. Pri zapletenih nalogah in dolžnostih pa omenjena rešitev ni ustrezna in je ne moremo uporabiti.
- **Omejenosti virov:** ogromno število preprirov oziroma konfliktov nastane zaradi redkosti in majhnosti virov v združbi. Omejene in določene vire le stežka porazdelimo enakovredno znotraj združbe, zato je edina rešitev iskanje in odkrivanje nekih novih virov.
- **Enotno reševanje težav:** zavoljo raznih potreb in zahtev združbe je zelo važno, da v združbi poteka tako vodenje, zaradi katerega nastane organizatorska kultura, kjer se prepriro ustrezno, brezhibno in redno rešujejo. Tako morajo v primeru preprirov oziroma konfliktov, sodelavci, kateri delajo skupaj, med seboj delovati skladno ter konstruktivno in ustvarjalno reševati prepriro (Jugovic, 2009, str. 25).

V današnjih teorijah pa prevlada neka domneva o tem, da preprečevanje in obvarovanje pred prepriro oziroma konflikti za firmo ni preveč primerno. Torej, če v firmi ni preprirov, to po navadi pelje do ravnodušnosti skupin ter predvsem posameznih ljudi, kateri svoje dolžnosti, naloge in funkcije opravljajo vsakdanje oziroma rutinsko. Z vsem tem pa je ogrožen celo napredek, uspeh in celoten razvoj združbe (Jugovic, 2009, str. 25).

3 RAZISKAVA

3.1 Predstavitev organizacije

Občinska uprava, v skladu z zakonom, statutom in splošnimi akti občine, opravlja upravne, strokovne, pospeševalne in razvojne naloge ter naloge v zvezi z zagotavljanjem javnih služb iz občinske pristojnosti. Odloča o upravnih stvareh iz občinske pristojnosti na prvi stopnji ter opravlja inšpekcijske naloge in naloge občinskega redarstva oziroma drugih služb nadzora. Poleg tega opravlja še strokovna, organizacijska in administrativna opravila za občinske organe in organe ožjih delov občin. V Občini imajo oddelek za splošne zadeve, oddelek za finance, gospodarske in družbene dejavnosti, oddelek za okolje in prostor, komunalno dejavnost in investicije. V občinski upravi je 12 zaposlenih. Občinsko upravo vodi direktor občinske uprave, usmerja in nadzoruje pa župan.

3.2 Opredelitev problema, naloge in cilja raziskave

V občini X sem že v srednji šoli in na fakulteti opravljala strokovno prakso. Po praksi pa so me sprejeli za študentsko delo. S tem sem dobro spoznala način dela in zaposlene v občini. Cilj moje raziskave je poiskati morebitne težave medosebnih odnosov, vzroke za nastanek konfliktov med zaposlenimi in preučiti najboljše načine reševanja le teh.

3.3 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik (priloga 1) je obsegal 20 vprašanj. Želela sem ugotoviti kakšne odnose imajo v organizaciji in kako se soočajo s konfliktnimi situacijami. Zastavila sem vprašanja, ki se navezujejo na njihove medosebne odnose in kako le ti vplivajo na ugodje in zadovoljstvo delavcev ter kakovost dela. Večji poudarek pa sem dala na konflikte, za katere me je zanimalo kako se z njimi soočajo, kako jih obravnavajo in rešujejo ter kaj so pravzaprav vzroki za njihov nastanek.

Vsa vprašanja v anketi so bila zaprtega tipa. Pri deset vprašanjih so odgovori bili že podani in so samo izbirali. Pri nekaterih vprašanjih so imeli možnost »drugo«, kjer so lahko pripisali svoje odgovore. Deset vprašanj je bilo zastavljenih kot trditve in postavke, ki so jih anketiranci ovrednotili od 1 do 5, glede na stopnjo njihovega strinjanja.

3.4 Analiza rezultatov

Občinska uprava ima 12 zaposlenih. Vprašalnik sem razdelila med vse zaposlene in dobila vrnjenih 10 izpolnjenih vprašalnikov, med katerimi je 70 % žensk in 30 % moških.

Tabela: Rezultati o odnosih in razmerjih med delavci v izbrani Občini

	sploh se ne strinjam 1	2	3	4	popolnoma se strinjam 5
Zaposleni se med seboj pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	0	0	1	3	6
Odnosi in razmerja med delavci zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	0	0	0	4	6
Lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	0	0	2	5	3
Zaposleni se med seboj razumemo.	0	0	1	6	3
S kolegi se tudi izven delovnega časa sestajamo in družimo.	0	7	2	1	0
Pogost vzrok konfliktnih razmerij so komunikacijski problemi.	0	0	3	5	2
Pri vsakem prepiru iščemo krivca.	2	1	4	2	1

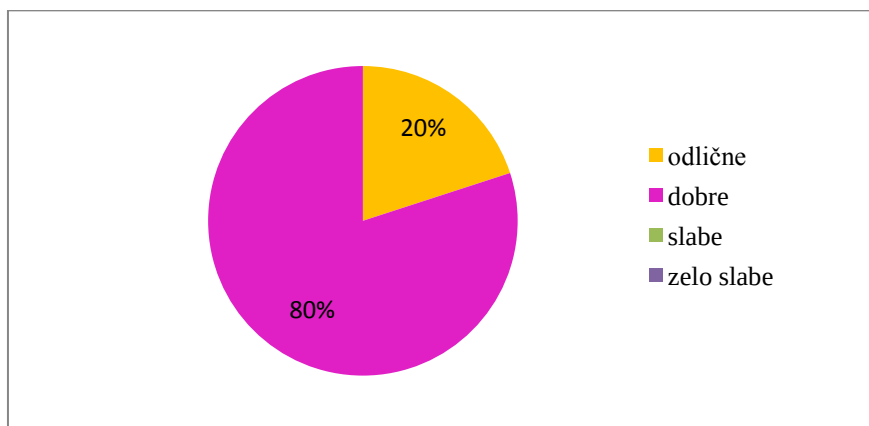
Delovni sestanki so redni.	0	0	0	5	5
Delovni sestanki so učinkoviti.	0	0	5	3	2
Na sestankih vedno rešimo težave, ki jih imamo.	0	0	5	5	0

Iz tabele je razvidno naslednje:

- 6 zaposlenih se popolnoma strinja, da se med seboj pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, 3 zaposleni se strinjajo z oceno 4 in 1 zaposlen z oceno 3. Sproščeno, prijateljsko in enakopravno pogovarjanje pripomore k dobri klimi in razumevanju v organizaciji.
- 6 zaposlenih se popolnoma strinja, da odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela, ostali 4 zaposleni pa se strinjajo z oceno 4. Medosebna razmerja in odnosi vplivajo na ugodje in zadovoljstvo, izpolnjevanje nalog ter doseganje ciljev. Pri slabih odnosih lahko posamezniku upade motiviranost, osebna sreča in dobro počutje, kar pripelje do poslabšanja kakovosti in rezultatov dela.
- 3 zaposleni se popolnoma strinjajo, da lahko svobodno izrazijo svoje mnenje, dvome in drugačne misli, polovica izmed zaposlenih se strinja z oceno 4, ostala 2 zaposlena pa z oceno 3. Omogočanje osebnega izražanja je ena izmed temeljnih značilnosti medosebnih odnosov. Nihče nima pravice in dovoljenja za oviranje svobodnega človeškega izražanja čustev, mnenj ter misli.
- 3 zaposleni se popolnoma strinjajo, da se s sodelavci med seboj razumejo, 6 se jih strinja z oceno 4 in 1 z oceno 3.
- 7 zaposlenih se ne strinja, da se s sodelavci družijo tudi izven delovnega časa, 2 zaposlena se strinjata z oceno 3 in 1 se strinja z oceno 4.
- 2 zaposlena se popolnoma strinjata, da pogost vzrok konfliktnih razmerij so komunikacijski problemi, polovica zaposlenih se strinja z oceno 4 in 3 zaposleni se strinjajo z oceno 3. Ostali pogosti vzroki za konflikte so pomanjkljiv obseg obvestil in informacij, premajhno spoštovanje med sodelavci, razlike v namenih in ciljih oddelkov, razlike v mišljenju in osebnostih sodelavcev, tekmovalnost ter neupoštevanje izjav in mnenj drugih.
- 1 zaposlen se popolnoma strinja, da v vsaki konfliktni situaciji iščejo krivca, 2 se strinjata z oceno 4, 4 zaposleni z oceno 3, 1 zaposlen se ne strinja s trditvijo, 2 zaposlena pa se popolnoma ne strinjata.
- 5 zaposlenih se popolnoma strinja, da so delovni sestanki redni, 5 zaposlenih pa se strinja z oceno 4. Na občinski upravi imajo vsaj enkrat mesečne sestanke z vsemi zaposlenimi ter sestanke z vodjami oddelkov.
- 2 zaposlena se popolnoma strinjata, da so delovni sestanki učinkoviti, 3 zaposleni se strinjajo z oceno 4, polovica zaposlenih pa z oceno 3.
- Polovica zaposlenih se strinja, da na sestankih vedno rešijo težave, ki jih imajo, polovica zaposlenih pa se strinja z oceno 3.

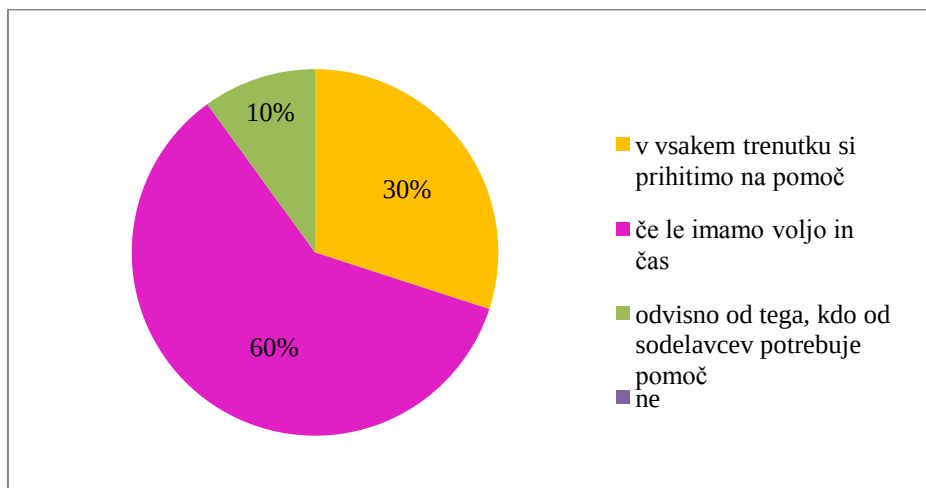
V tem podjetju oziroma organizaciji sem opravljala strokovno prakso ter nato tudi študentsko delo, kar pomeni, da sem preživela ogromno časa med njimi in opazila, da imajo dobre odnose. To sem preverila tudi z vprašanjem v anketi in dobila naslednje odgovore, kateri so prikazani na Sliki 1. Kar 80 % delavcev ocenjuje medosebna razmerja in odnose kot dobre, 20 % pa kot odlične.

Slika 1: Odnose s sodelavci ocenjujete nasplošno kot



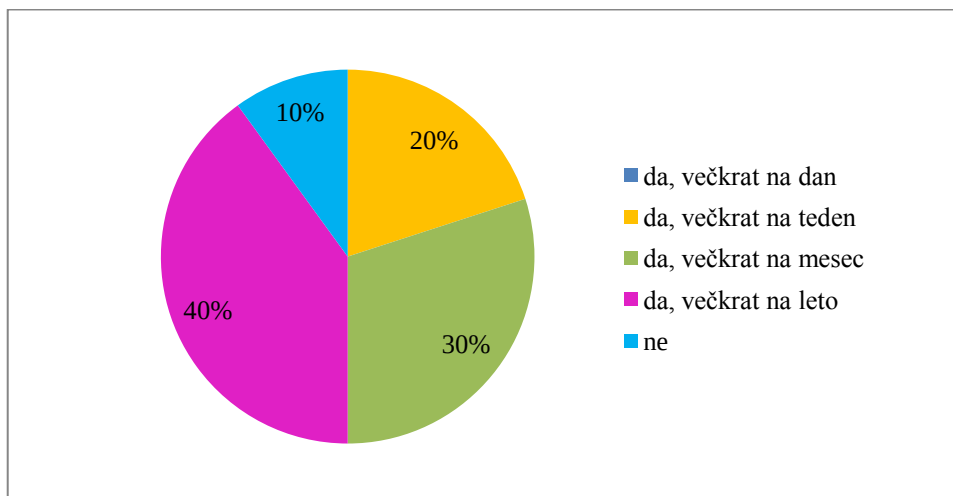
Slika 2 prikazuje, da 30 % zaposlenih je pripravljenih podpirati in pomagati sodelavcem v vsakem trenutku, 60 % je takšnih, ki so pripravljeni le če imajo voljo in čas, 10 % zaposlenih pa pravi, da je njihova pomoč in podpora odvisna predvsem od tega, kdo od njihovih sodelavcev jo potrebuje.

Slika 2: Se s sodelavci ščitite, podpirate ter pomagate med seboj?



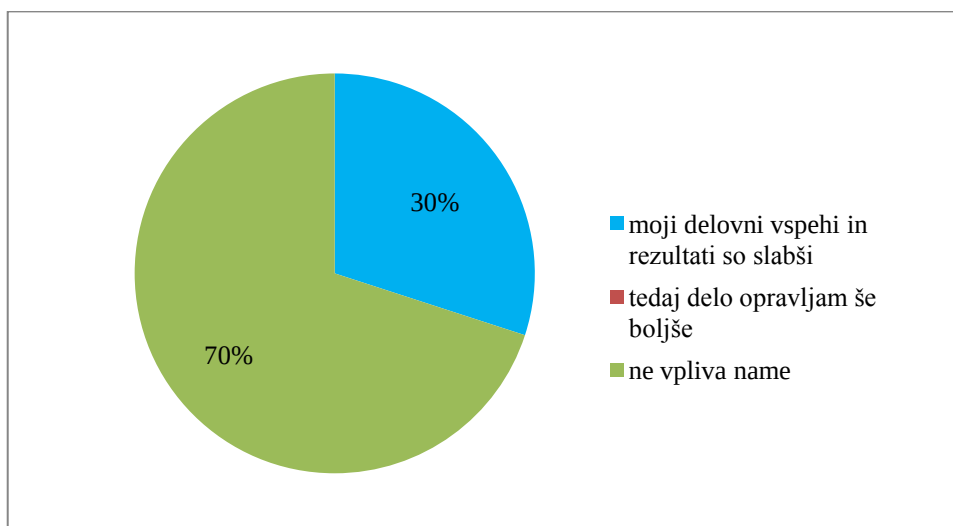
Slika 3 prikazuje, da 40 % zaposlenih ima konflikte večkrat letno, 30 % zaposlenih pride v konflikt večkrat mesečno, 20 % pa kar večkrat tedensko. 10 % delavcev pa meni, da se pri njih na delovnem mestu konflikti ne pojavljajo.

Slika 3: Ali se na delovnem mestu pojavljajo prepiri oz. konflikti ter kako pogosto?



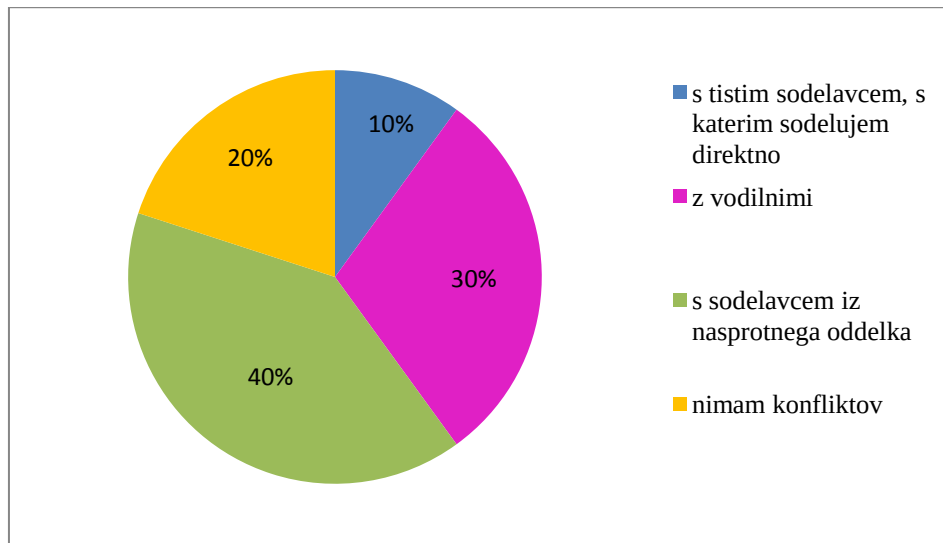
Slika 4 prikazuje, da je 70 % zaposlenih odgovorilo, da konflikt oziroma prepir ne vpliva na njihovo uspešno delo, 30 % zaposlenih pa meni, da se njihovi delovni rezultati oziroma uspešnost zmanjša, saj vpliva na počutje posameznika, na njegovo motiviranost, ustvarjalnost in sodelovanje. Nihče izmed njih pa zaradi konfliktna situacije ne dela še boljše.

Slika 4: Kako prepir oz. konfliktna situacija s sodelavcem vpliva na vaše delo?



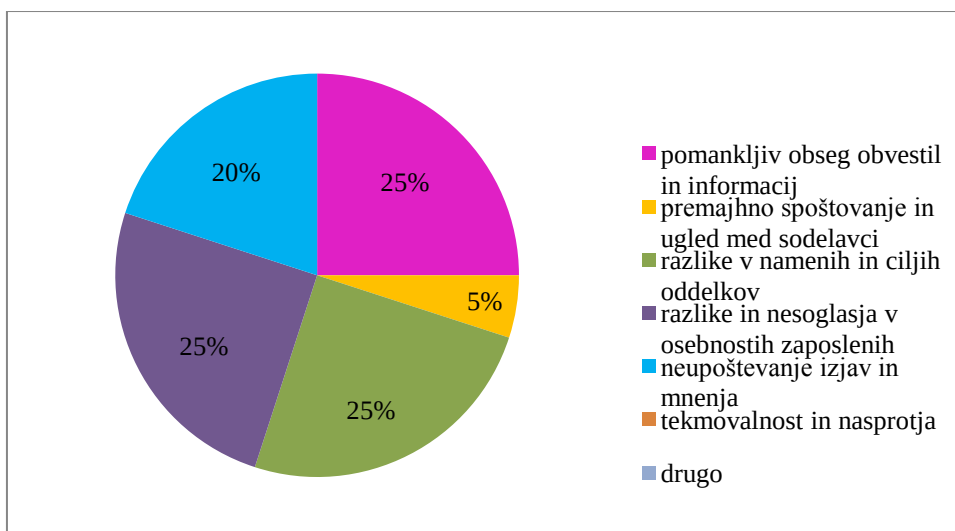
Slika 5 nam pove, da največkrat v prepire prihajajo s sodelavci iz nasprotnega oddelka in to kar 40 % zaposlenih. Predvidevam, da so razlogi teh preprirov in nesoglasij zaradi razlik v ciljnih oddelkih. 30 % imajo konflikte z nadrejenimi, 10 % ima konflikte s sodelavcem s katerim sodeluje neposredno in 20 % pa sploh nima konfliktov.

Slika 5: S kom pridete največkrat v prepir oz. konflikt?



Iz Slike 6 je razvidno, da so vzroki, ki privedejo do preprirov čisto drugačni in zelo različni ter se med seboj prepletajo. 25 % zaposlenih meni, da konflikti nastanejo zaradi pomanjkljivega in slabega obsega obvestil oziroma informacij, 25 % izmed zaposlenih pride v konflikt zaradi razlik v ciljih oddelkov, 25 % zaposlenih zaradi razlik v mnenjih in osebnostih, 20 % meni, da se ne upošteva njihovega mnenja in 5 % izmed zaposlenih meni, da je premajhno spoštovanje med sodelavci.

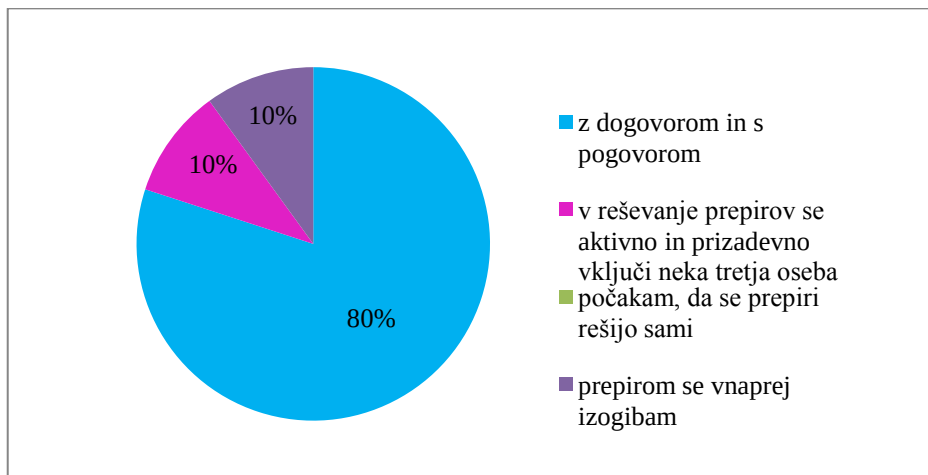
Slika 6: Navedite vzroke in razloge za nastanek preprirov oz. konfliktov



Predvsem je zelo pomembno reševanje konfliktov oziroma iskanje ustrezne rešitve v konfliktni situaciji. Iz Slike 7 je razvidno, da 80 % zaposlenih konflikte in prepire rešuje z dogovorom in pogovorom, ki se tudi po mojem mnenju zdi najustreznejši in najprilnejši

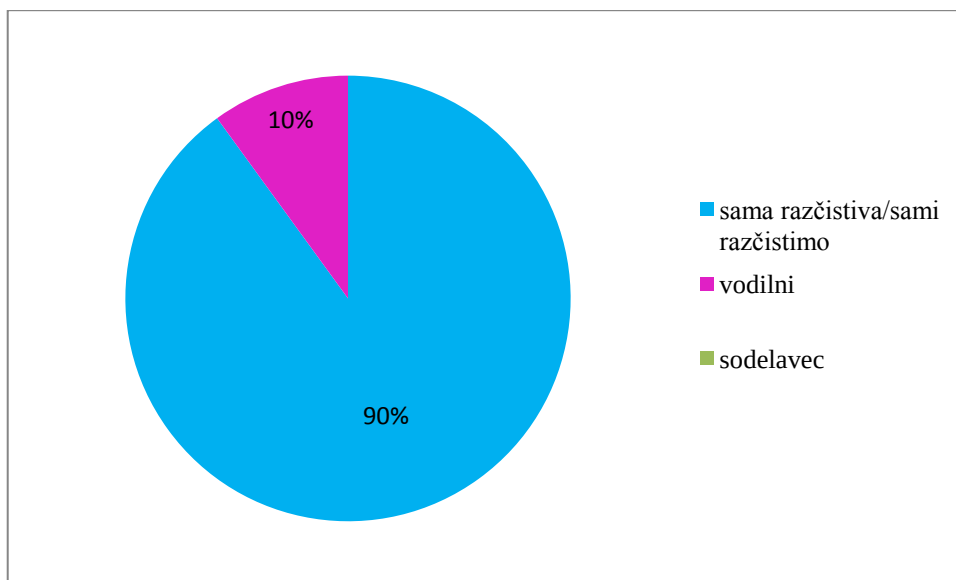
način reševanja preprirov. 10 % se preprirom že vnaprej nekako izogne, pri 10 % zaposlenih pa se v reševanje vključi še tretja oseba.

Slika 7: Kako največkrat rešujete konflikte?



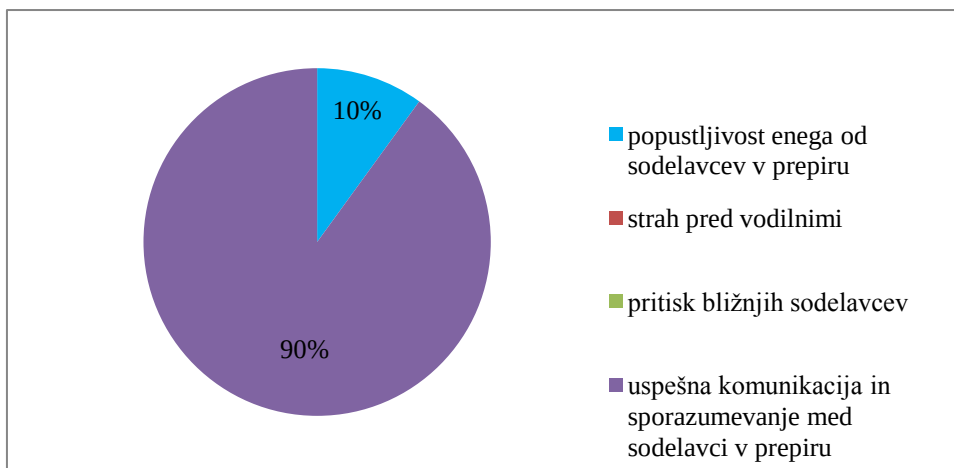
Iz Slike 8 je razvidno, da kar 90 % zaposlenih največkrat rešijo konflikt sami med seboj. Pri 10 % pa mora konfliktno in sporno situacijo rešiti nadrejeni.

Slika 8: Kdo največkrat reši prepri oz. konflikt med vami ter vašim sodelavcem?



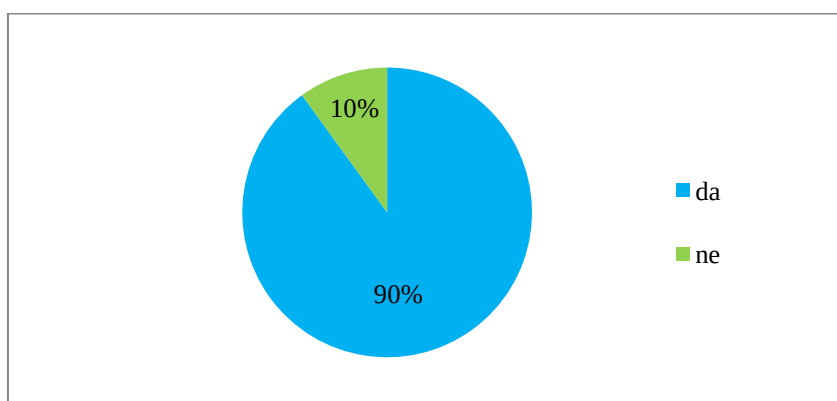
Slika 9 pove, da je 90 % zaposlenih mnenja, da na uspešnost reševanja preprirov najboljše vpliva uspešna ter ustrezna komunikacija in sporazumevanje med sodelavci, 10 % pa je mnenja, da najboljše vpliva popustljivost enega od sodelavcev v prepriu.

Slika 9: Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja preprirov oz. konfliktov?



Slika 10 pove, da kar 90 % zaposlenih meni, da imajo konflikti in prepiri tudi pozitivne rezultate in posledice, katere nakazujejo na težave, zahtevajo rešitev, izhajajo iz različnih spoznanj, vodijo do nekih novih misli in spoznanj, utrjujejo skupine, odstranjujejo stagnacijo ter so osnova za določene spremembe. 10 % zaposlenih pa se s tem ne strinja.

Slika 10: Se strinjate, da imajo konflikti in prepiri tudi pozitivne posledice?



SKLEP

V sodobnem svetu temelji uspešnost podjetja oziroma organizacije vse pogosteje na visoko usposobljenih, samostojnih in zadovoljnih zaposlenih, kateri imajo med seboj dobre odnose, se dobro razumejo in sodelujejo. Vsaka organizacija je sestavljena iz različnih posameznikov, ki se med seboj morajo prilagajati, da delujejo kot celota. Za oblikovanje dobrih odnosov med zaposlenimi je vse odvisno od njihove osebnosti, znanja, splošne in delovne kulture ter drugih dejavnikov. Konflikti so nekaj vsakdanjega in so neizbežni. Tako se pojavljajo v vsaki združbi ter v zasebnem življenju. Na njih je potrebno gledati pozitivno. Določena mera konfliktov je v organizaciji zaželjena oziroma potrebna. Prevelika mera konfliktov pa je neučinkovita. Z izdelavo zaključne strokovne naloge in

dela v Občini X sem spoznala, da je potrebno kar nekaj znanja in truda, da s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi delujemo čim bolj nekonfliktno. Če hočemo vplivati na druge okrog nas, biti uspešni, delovati nekonfliktno in če hočemo, da drugi sprejmejo naše cilje in ideje, moramo vedeti, kako in na kakšen način komunicirati in kako v določenih situacijah odreagirati. Poznamo več vrst konfliktov, za nastanek teh pa obstaja precej različnih razlogov in dejavnikov, katere lahko rešujemo na različne načine.

Z izpolnjenjo anketo sem ugotovila, da imajo zaposleni dobre medosebne odnose, dobro se razumejo in tudi spoštujejo, kar je seveda bistvenega pomena za učinkovito in uspešno delo. Vendar pa se v organizaciji občasno pojavljajo manjši konflikti, kar je popolnoma predvideno in pričakovano, saj jo sestavljajo in ustvarjajo različni ljudje, kateri imajo vsak svoj pogled, mnenja, ideje, stališča, različne osebnosti in cilje. Najpomembneje pa je, da se s prepri oziroma konflikti znajo soočiti na pravilen in ustrezen način ter jih tako ustrezno rešiti. Zaposleni so v anketi odgovorili in razložili, da prepri oziroma konflikte učinkovito rešujejo in preprečujejo z dogovorom oziroma pogovorom ter večinoma skušajo skleniti nek kompromis.

V nadaljevanju bom podala nekaj predlogov, do katerih sem prišla na podlagi preučene teoretične podlage in empiričnih podatkov, pridobljenih z anketo, katera je bila opravljena med zaposlenimi v organizaciji. Zaposleni so med vzroke in razloge za nastanek preprirov oziroma konfliktov navedli razlike v mnenjih in osebnostih, komunikacijske probleme, neupoštevanje mnenja, pomanjkljiv obseg obvestil in informacij, nesoglasja v namenih in ciljih oddelkov in premajhno spoštovanje med sodelavci. Ker so delavci navedli oziroma odgovorili, da je včasih vzrok konflikta premajhna oziroma nezadostna obveščenost in informiranost, bi vodstvu organizacije predlagala, da naj na tem področju premislijo katera tehnika komuniciranja bi bila najboljša, da bi zaposleni dobili čimveč pomembnih informacij, ki bi pripomogle k boljšemu delu in razumevanju, saj sta dobra organiziranost in notranja komunikacija velikega pomena. Informacije morajo priti pravočasno do zaposlenih. Za pravočasno predajo informacij pa je potrebna hitra in dobra komunikacija. Glede konfliktov zaradi razlik v ciljih oddelkov sem opazila, da do tega privede nepoznavanje dela v drugem oddelku. Delavce bi bilo potrebno seznaniti z vsemi informacijami, ki se navezujejo na delo drugih zaposlenih. Naslednje kar sem opazila je, da so nekateri delavci preobremenjeni z delom. Predlagala bi, da če je le mogoče, se zaposli dodatnega delavca in porazdeli naloge dela. Tako bodo delavci bolj sproščeni in uspešneje delali. Večkrat me je zmotil odnos med nadrejenimi in podrejenimi, ker se mogoče nadrejeni včasih čutijo nekaj več in s takim odnosom znižujejo motiviranost zaposlenega. Opazila sem tudi, da nekateri zaposleni prinesejo probleme iz zasebnega življenja v službo in se zaradi slabe volje spravijo na sodelavce. Tako tudi oni postanejo slabe volje in taka situacija največkrat privede do konflikta. Menim, da se to ne bi smelo dogajati in bi bilo potrebno delavce opozoriti, da probleme iz zasebnega življenja se ne prinaša na delovno mesto in v okolje drugega. V omenjeni situaciji si moramo konkretno postaviti mejo, kaj je

dom, kaj služba in kje se lahko srečujemo z določenimi problemi. Čeprav se konflikti v Občini X ne dogajajo pogosto, ampak glede na vzroke, ki pripeljejo do njih, bi predlagala, da se organizira izobraževanje o konfliktih ter kako komunikacija med zaposlenimi vpliva na nastanek in razrešitev konfliktov.

Zagotovo ne obstaja podjetje oziroma organizacija, v kateri se ne bi soočali s konflikti. Le ti lahko predstavljajo nevarnost, a so hkrati priložnost za razvoj posameznika in odnosov.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, K. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov: Preprosta in učinkovita metoda v 4 korakih, s katero se boste v vsakdanjem življenju lažje sporazumevali in dogovarjali*. Ljubljana: Založba Tuma.
2. Berlogar, J. (2001). *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
3. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Crawley, J., & Graham, K. (2012). *Mediacija za menedžerje - Reševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod RAKMO.
6. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
7. Daft, L. R. (1986). *Organizational Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.
8. Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladdovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RAKMO.
9. Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v meodsebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RAKMO.
10. Jugovic, M. (2009). *Organizacijski konflikti in ravnanje z njimi* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme - le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
12. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
13. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
15. Možina, S. (1994). *Konflikti, nasprotja*. Management. Radovljica: Didakta.
16. Možina S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
17. Posedel, B. (2008). *Reševanje konfliktov na delovnem mestu* (Zaključna strokovna naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Robbins, P. (1984). *Management: Concept and Practies*. New Jersey: Prentise-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
19. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Sušnik, T. (2012). *Konflikti in reševanje konfliktov v komunikacijskem procesu* (Diplomsko delo). Kamnik: Višja strokovna šola.

21. Šubic, J. (2008). *Konflikti in klima v organizaciji* (Diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

PRILOGA

PRILOGA: Anketa

ANKETA

Sem Tina Sirk, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Prosila bi vas, če lahko izpolnite anketo oziroma vprašalnik, in mi tako pomagate pridobiti nekaj koristnih informacij, ki mi bodo služile za dokončanje moje zaključne strokovne naloge, katera obravnava odnose med zaposlenimi ter reševanje preprirov oziroma konfliktov, ki nastajajo v teh odnosih.

Anketa je anonimna. Odgovore bom uporabila izključno samo za analizo dobljenih podatkov. Za sodelovanje pri anketi se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Spol: - ženska - moški

Izobrazba: _____

Pri nadaljnjih tezah oz. trditvah označite stopnjo pritrditve oz. strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1- sploh se ne strinjam, 5- popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam				popolnoma se strinjam
1. Zaposleni se med seboj pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
2. Odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	1	2	3	4	5
3. Lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	1	2	3	4	5
4. Zaposleni se med seboj razumemo.	1	2	3	4	5
5. S kolegi se tudi izven delovnega časa sestajamo in družimo.	1	2	3	4	5
6. Pogost vzrok konfliktovnih razmerij so komunikacijski problemi.	1	2	3	4	5
7. Pri vsakem prepiru iščemo krivca.	1	2	3	4	5
8. Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
9. Delovni sestanki so učinkoviti.	1	2	3	4	5
10. Na sestankih vedno rešimo težave, ki jih imamo.	1	2	3	4	5

Pri nadaljnjih vprašanjih obkrožite črko pred tistim odgovorom, kateri se vam zdi po vaše najbolj primeren oziroma ustrezen.

1. Odnose s sodelavci ocenjujete nasplošno kot:

- a) odlične
- b) dobre
- c) slabe
- d) zelo slabe

2. Se s sodelavci ščitite, podpirate ter pomagate med seboj?

- a) v vsakem trenutku si prihitimo na pomoč
- b) če le imamo voljo in čas
- c) odvisno od tega, kdo od sodelavcev potrebuje pomoč

- d) ne
3. Ali se na delovnem mestu pojavljajo prepiri oz. konflikti ter kako pogosto?
- a) da, večkrat na leto
 - b) da, večkrat na mesec
 - c) da, večkrat na teden
 - d) da, večkrat na dan
 - e) ne
4. Kako prepir oz. konfliktna situacija s sodelavcem vpliva na vaše delo?
- a) moji delovni uspehi in rezultati so slabši
 - b) tedaj delo opravljam še boljše
 - c) ne vpliva name
5. S kom pridete največkrat v prepir oz. konflikt?
- a) s tistim sodelavcem, s katerim sodelujem direktno
 - b) z vodilnimi
 - c) s sodelavcem iz nasprotnega oddelka
 - d) nimam konfliktov
6. Navedite vzroke in razloge za nastanek preprirov oz. konfliktov *(lahko obkrožite več odgovorov)*
- a) pomanjkljiv obseg obvestil in informacij
 - b) premajhno spoštovanje in ugled med sodelavci
 - c) razlike v namenih in ciljih oddelkov
 - d) razlike in nesoglasja v osebnostih zaposlenih
 - e) neupoštevanje izjav in mnenja
 - f) tekmovalnost in nasprotja
 - g) drugo: _____
7. Kako največkrat rešujete prepire in konflikte?
- a) z dogovorom in s pogovorom
 - b) v reševanje preprirov se aktivno in prizadevno vključi neka tretja oseba
 - c) počakam, da se prepiri rešijo sami
 - d) preprirom se nekako vnaprej izogibam
 - e) drugo: _____
8. Kdo največkrat reši konflikt med vami?
- a) sama razčistiva/sami razčistimo
 - b) vodilni
 - c) sodelavec
 - d) drugo: _____
9. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja preprirov oz. konfliktov?
- a) popustljivost enega od sodelavcev v prepriru
 - b) strah pred vodilnimi
 - c) pritisk bližnjih sodelavcev
 - d) uspešna komunikacija in sporazumevanje med sodelavci v prepriru
 - e) drugo: _____
10. Se strinjate, da imajo konflikti in prepiri tudi pozitivne posledice?
- a) da
 - b) ne