

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Tomaž PETKOŠ

**VPLIV IZBIRE VRSTE SESTANKA NA USPEŠNOST REŠEVANJA
KONFLIKTOV PRI VODENJU V LESNEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO
Univerzitetni študij

**IMPACT OF SELECTION OF APPOINTMENT TYPE ON CONFLICT
SOLVING EFFICIENCY IN WOOD COMPANY LEADERSHIP**

GRADUATION THESIS
University studies

Ljubljana, 2013

Diplomsko delo je zaključek Univerzitetnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na Katedri za management in ekonomiko lesnih podjetij ter razvoj izdelkov na Oddelku za lesarstvo Biotehniške fakultete v Ljubljani. Temelj za empirični del diplomske naloge je bil anketni vprašalnik, izveden v konkretnem lesnem podjetju.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomske naloge imenoval doc. dr. Jožeta Kropivška in za recenzenta prof. dr. Leona Oblaka.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Tomaž Petkoš

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD Dn
DK UDK 65.012.63:06.053
KG lesno podjetje/vodenje/sestaneke/reševanje konfliktov
AV PETKOŠ, Tomaž
SA KROPIVŠEK, Jože (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
KZ SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI 2013
IN VPLIV IZBIRE VRSTE SESTANKA NA USPEŠNOST REŠEVANJA
KONFLIKTOV PRI VODENJU V LESNEM PODJETJU
TD Diplomsko delo (univerzitetni študij)
OP X, 51 str., 3 pregl., 25 sl., 19 vir.
IJ sl
JI sl/en
AI V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, ki so pri vodenju še pogostejši. Učinkovitost reševanja konfliktov je odvisna predvsem od stila vodenja in načina komuniciranja. Proučevali smo, kateri konflikti so v konkretnem lesnem podjetju pri vodenju najpogostejši ter kako jih rešujejo. Predvsem smo se osredotočili na preučevanje učinkovitosti različnih sestankov za reševanje različnih konfliktov. Za raziskavo smo uporabili strukturiran neprikrit vprašalnik z zaprtim tipom vprašanj. Rezultati kažejo, da so odnosi med vodji in ostalimi zaposlenimi zelo dobri. Zanimivo je, da se malo anketirancev strinja s tem, da je konflikt priložnost za odkrivanje novih idej oziroma priložnost za razvoj medsebojnih odnosov. Večina jih meni, da je konflikt le fizično nasilje ali prepir. Ugotovili smo, da se vodje za reševanje konfliktov večinoma odločajo za osebni razgovor na individualnem sestanku. Na osnovi spoznanj iz literature smo predlagali najprimernejše vrste sestanka za različne tipe konfliktov.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Dn
DC UDC 005.574:06.053
CX wood company/leadership/appointment/conflict solving
AU PETKOŠ, Tomaž
AA KROPIVŠEK Jože (supervisor)/OBLAK, Leon (reviewer)
PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY 2013
TI IMPACT OF SELECTION OF APPOINTMENT TYPE ON CONFLICT SOLVING EFFICIENCY IN WOOD COMPANY LEADERSHIP
DT Graduation Thesis (University studies)
NO X, 51 p., 3 tab., 25 fig., 19 ref.
LA sl
AL sl/en
AB Conflicts occur in each interpersonal relationship; they are even more common in the leadership. The effectiveness of conflict solving depends primarily on leadership style and method of communication. We researched which conflicts in the management of a concrete wood company are the most common, and how they solve them. In particular, we focused on studying the effectiveness of different appointments to solve various conflicts. We used a structured no disguised questionnaire with closed ended type of questions. The results show that the relations among managers and other employees are very good. It is interesting that few of the respondents agree with the statement that the conflict is an opportunity to explore new ideas or to develop better interpersonal relationships. Most of them believe that the conflict is only physical aggression or dispute. We found out that the leaders tend to opt for a personal interview on an individual appointment to resolve conflicts. Based on the findings in the literature, we proposed the most appropriate types of the appointments for various types of conflicts.

KAZALO VSEBINE

	str.
Ključna dokumentacijska informacija (KDI)	III
Key Words Documentation (KWD)	IV
Kazalo vsebine.....	V
Kazalo preglednic.....	VII
Kazalo slik	VIII
Kazalo prilog	X
1 UVOD	- 1 -
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	- 1 -
1.2 CILJI RAZISKOVANJA	- 1 -
1.3 DELOVNE HIPOTEZE	- 1 -
2 VODENJE	- 2 -
2.1 SESTAVINE VODENJA	- 2 -
2.2 TEMELJNE SPOSOBNOSTI ZA VODENJE	- 2 -
2.3 GLAVNI NALOGI VODENJA V PODJETJU	- 3 -
2.4 VODENJE IN ČUSTVA	- 3 -
2.4.1 Čustvena inteligenca	- 4 -
2.4.2 Svet kakovosti	- 5 -
2.4.3 Vedenje in temeljna načela teorije izbire.....	- 6 -
2.5 KOMUNICIRANJE	- 6 -
2.6 RAZMERJA MED DELOVNIMI MESTI V PODJETJU.....	- 7 -
2.7 ODNOSI.....	- 9 -
3 KONFLIKTI.....	- 10 -
3.1 OPREDELITEV KONFLIKTA	- 10 -
3.2 VRSTE KONFLIKTOV.....	- 11 -
3.2.1 Konflikt ciljev, konflikt spoznanja in konflikt čustev.....	- 11 -
3.3 POGOSTOST POJAVLJANJA KONFLIKTOV	- 12 -
3.4 LASTNOSTI KONFLIKTOV	- 12 -
3.5 VZROKI ZA NASTAJANJE KONFLIKTOV	- 12 -
3.6 POSLEDICE KONFLIKTOV.....	- 14 -
3.7 REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	- 14 -
3.7.1 Reševanje konfliktov s svetovanjem.....	- 16 -

4	SESTANKI.....	- 17 -
4.1	VRSTE SESTANKOV.....	- 17 -
4.2	PRIPRAVE NA SESTANEK.....	- 18 -
4.2.1	Udeleženci in njihov razpored.....	- 19 -
4.2.2	Kraj in čas.....	- 19 -
5	MATERIALI IN METODE DELA	- 20 -
6	REZULTATI	- 22 -
6.1	ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	- 22 -
6.2	RAZUMEVANJE KONFLIKTA.....	- 23 -
6.3	POGOSTOST POJAVLJANJA KONFLIKTOV	- 24 -
6.4	VZROKI ZA NASTAJANJE KONFLIKTOV	- 26 -
6.5	ODZIV UDELEŽENCEV V NASTALI KONFLIKTNI SITUACIJI.....	- 29 -
6.6	UČINKI KONFLIKTOV NA RAZVOJ PODJETJA	- 30 -
6.7	VPLIVI ZA USPEŠNO REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	- 33 -
6.8	NAČIN KOMUNICIRANJA PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV	- 35 -
6.9	VRSTE SESTANKOV	- 36 -
6.10	IZBIRA VRSTE SESTANKA GLEDE NA TIP KONFLIKTA	- 38 -
7	RAZPRAVA IN SKLEPI	- 40 -
7.1	RAZPRAVA	- 40 -
7.2	SKLEPI	- 47 -
8	POVZETEK.....	- 49 -
9	VIRI	- 50 -

ZAHVALA

PRILOGA

KAZALO PREGLEDNIC

	str.
Preglednica 1: Prikaz rezultatov na vprašanje: Kakšne vrste sestankov izbirate glede na tip konflikta?	- 39 -
Preglednica 2: Predlog možnih različnih vrst sestankov za reševanje različnih konfliktnih situacij.....	- 42 -
Preglednica 3: Razlike razumevanja konflikta med managerskim in šefovskim vodenjem (glasser, 1995).	- 48 -

KAZALO SLIK

	str.
Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje (Možina in sod., 1994).....	- 2 -
Slika 2: Sestava čustvene inteligence (Možina in sod., 2002).	- 4 -
Slika 3: Komunikacijska omrežja (Možina in sod., 1998).	- 7 -
Slika 4: Stopnje hierarhične lestvice po Fayolu. (Lipovec, 1987).	- 8 -
Slika 5: Mehanizem obsega konfliktov na izide delovanja združbe (Mihelčič, 2008).	- 12 -
Slika 6: Pristopi k reševanju konfliktov (Možina, 2000).	- 15 -
Slika 7: Sedežni red na sestanku (Možina, 1998).....	- 19 -
Slika 8: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kakšen je vaš odnos do sodelavcev? ...	- 22 -
Slika 9: Grafični prikaz povprečne ocene odnosov med zaposlenimi.....	- 23 -
Slika 10: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako razumete besedo konflikt?	- 23 -
Slika 11: Grafični prikaz povprečne ocene strinjanja s trditvami o razumevanju konflikta.....	- 24 -
Slika 12: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako pogosto se pojavljajo konflikti v različnih razmerjih?	- 25 -
Slika 13: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti pojavljanja konfliktov.....	- 26 -
Slika 14: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti pojavljanja posameznih vzrokov za nastajanje konfliktov.	- 27 -
Slika 15: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Vzroki za konflikte so lahko različni, ocenite njihovo pogostost.	- 28 -
Slika 16: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako se odzovete na konflikt?.....	- 29 -
Slika 17: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti različnih odzivov na konfliktno situacijo.....	- 30 -
Slika 18: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kakšen učinek imajo konflikti po vašem na razvoj podjetja?.....	- 31 -
Slika 19: Grafični prikaz povprečne ocene posledic konfliktov na razvoj podjetja.....	- 32 -

Slika 20: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešno reševanje konfliktov?	- 33 -
Slika 21: Grafični prikaz povprečne ocene vplivov na uspešno reševanje konfliktov.....	- 34 -
Slika 22: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako pogosto uporabljate različne oblike komuniciranja pri reševanju konfliktov?	- 35 -
Slika 23: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti uporabe različnih oblik komuniciranja.	- 36 -
Slika 24: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako pogosto imate različne sestanke za reševanje konfliktov?	- 37 -
Slika 25: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti uporabe vrste sestankov pri reševanju konfliktov.	- 38 -

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Do konflikta med vodjem in vodenimi pride predvsem zaradi nepoznavanja in neupoštevanja osebnih potreb in interesov posameznika. Največkrat se konflikt odraža pri načinu komuniciranja v obliki enosmerne ali dvosmerne komunikacije. V formalnih ali neformalnih odnosih so le-te lahko konstruktivne ali destruktivne narave, tu se kot rezultat pojavijo motnje med posamezniki. Pri neobvladovanju teh motenj pride do funkcionalnih konfliktov, če pripomorejo k večji uspešnosti, ali pa disfunkcionalnih, če ovirajo doseganje postavljenih ciljev podjetja. K reševanju konfliktov lahko veliko prispeva izbira ustrezne vrste sestanka, vendar je v praksi pogosto izbran napačen pristop in veliko konfliktov zato ostane nerešenih.

1.2 CILJI RAZISKOVANJA

Temeljni cilj diplomske naloge je identificirati najpogostejše konflikte, ki se pojavljajo pri vodenju, ter z uporabo teorije izbire določiti najpomembnejšo vrsto sestanka za učinkovito reševanje izbranih konfliktov. Rezultate bomo preverili v konkretnem lesnem podjetju.

1.3 DELOVNE HIPOTEZE

Poznamo različne vrste sestankov, ki so primerni samo za reševanje določenih konfliktov. Predvidevamo, da v praksi vodje pogosto izbirajo neprave vrste sestankov pri reševanju konfliktov. Menimo, da si vodje sam konflikt razlagajo različno. Hkrati predpostavljamo, da se vodje na konfliktno situacijo tudi različno odzovejo.

2 VODENJE

Vodenje je sposobnost vplivanja, usmerjanja in spodbujanja drugih za doseganje zastavljenih ciljev in se razlikuje od managementa, ki vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje ter kontroliranje v podjetju. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki so povezani z usmerjanjem in se nanašajo na njihovo spremljanje. Sestavljeno je iz treh osnovnih sestavin, in sicer vodje, članov v nekem podjetju in specifične situacije. Vodenje se pojavi samo takrat, kadar vodja vpliva na druge, tako da delujejo, pri tem pa je bistvenega pomena to, da si vodja pridobi zaupanje (Možina in sod., 1994).

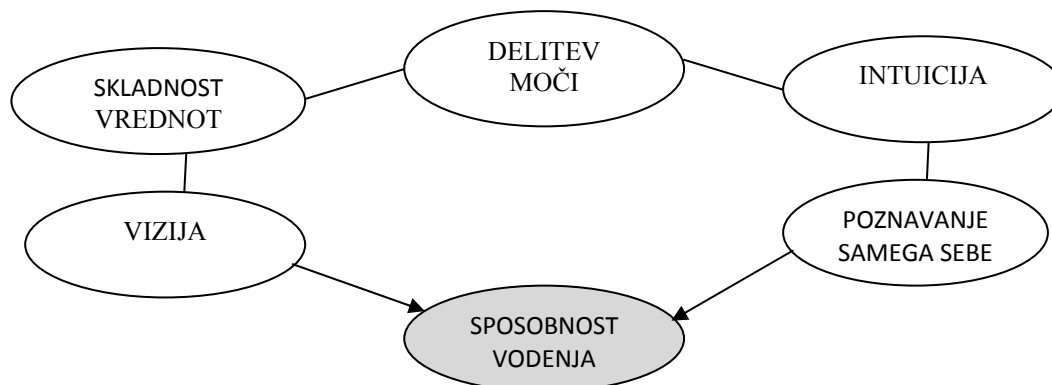
Glasser (1995) navaja, da je vodenje ravnanje z ljudmi. Vodje v podjetju bi za doseganje zastavljenih ciljev, predvsem kakovosti, morali namesto šefovskega vodenja uporabljati managersko vodenje. Za doseganje kakovosti sta pomembna dva postopka managerskega vodenja. V prvem je pomembno, da vodja spozna, kaj je kakovost, o tem obvešča delavce, se z njimi posvetuje in sprejema njihove predloge za izboljšanje kakovosti. V drugem postopku je pomembno, da vodje vodijo delavce tako, da razumejo, zakaj morajo delati čim bolj kakovostno.

2.1 SESTAVINE VODENJA

Osnovne štiri sestavine vodenja so: vodja, skupina, posameznik in okolje. Na povezovanje prvih treh sestavin vpliva četrta sestavina, in sicer spremenljivke iz okolja. Vodja se mora zavedati, kaj vse lahko vpliva na njegovo vodenje. Naloga vodje je, da usmerja dogajanje in skuša doseči ravnovesje med posameznikom, skupino in okoljem (Možina in sod., 2002).

2.2 TEMELJNE SPOSOBNOSTI ZA VODENJE

Vodje si pri svojem delu na podlagi izkušenj nabirajo določene sposobnosti, ki jih potem uporabljajo za uspešno vodenje. Sposobnosti so prikazane na sliki 1.



Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje (Možina in sod., 1994).

Delitev moči je sposobnost, kadar je vodja sposoben deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Vodja sodelavce pritegne k odločanju in opravljanju delovnih ciljev, s tem pa dobivajo občutek pripadnosti podjetju in občutek, da obvladujejo samega sebe. Delitev moči in nadzora veča spoštovanje do samega sebe in možnost lastnega razvoja. Torej, če imajo zaposleni pozitiven pogled na svoje delo, je delo zanje zanimivo in delajo bolj kakovostno.

Intuicija je sposobnost spoznavanja potreb po spremembah in ukrepih v določeni situaciji. Je sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzem odgovornosti tveganja in graditev zaupanja, hitro odzivanje na zahteve okolice ter hitro ugotavljanje, kaj se v določeni situaciji spleča in kaj ne.

Poznavanje samega sebe je sposobnost spoznati svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pri odpravljanju le-teh je pomembna povratna informacija o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Le na ta način ima vodja vpogled v problematiko samega sebe.

Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje ter boljše poti in načine za doseganje ciljev. Vizija je strategija podjetja, ki uspešno koristi zaposlenim.

Skladnost vrednot je sposobnost doseči usklajenost med organizacijskimi načeli in načeli zaposlenih. Če skladnosti ni, se zaposleni s svojimi interesi znajdejo na eni strani, interesi podjetja pa na drugi (Možina in sod., 1994).

2.3 GLAVNI NALOGE VODENJA V PODJETJU

Skrb za naloge. V ta sklop vodenja je vključeno aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog. Naloge vodje so, da zaposlenim natančno določi naloge, postavlja delovne standarde, ki jih mora vsak doseči, daje informacije o zahtevah dela, ter poudarja doseganje ciljev oz. rezultatov.

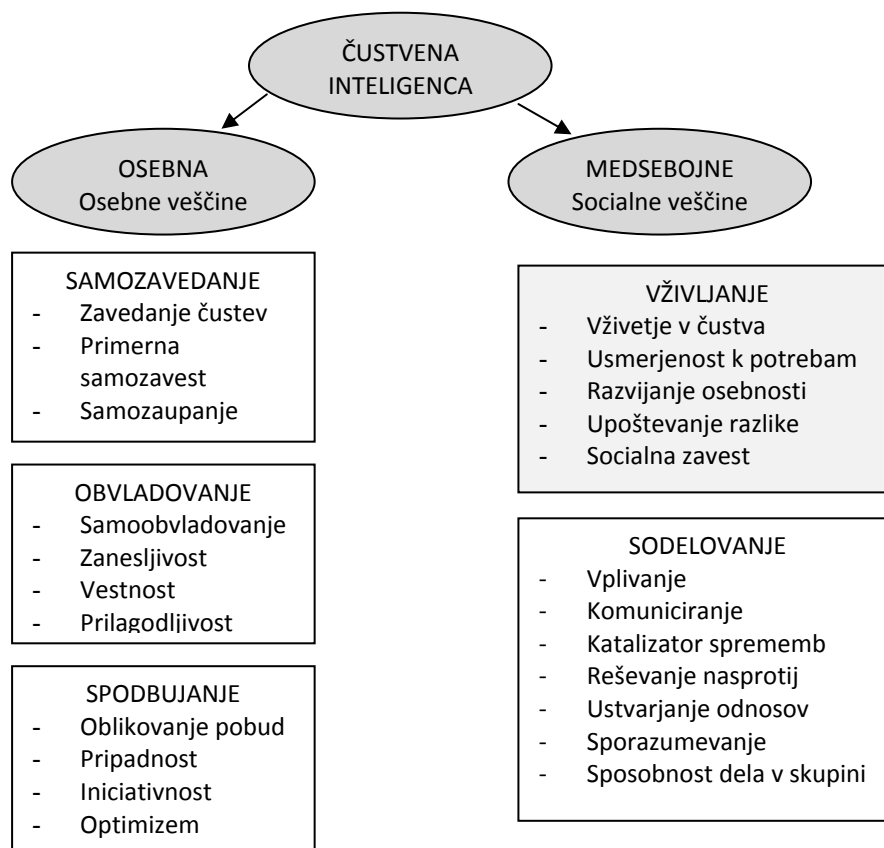
Skrb za ljudi. Ta način poudarja položaj zaposlenih, delovne pogoje in medsebojno sodelovanje. Vodja stremi k temu, da bi zaposleni čim lažje opravljali svoje delo in da bi bili s svojim delom zadovoljni. Glavne naloge vodje so, da ustvarja dobro vzdušje v delovnem okolju, pohvali zaposlene, če delo opravljajo dobro, ne zahteva preveč, pomaga posamezniku pri reševanju njegovih osebnih težav in pri reševanju konfliktov (Možina in sod., 1994).

2.4 VODENJE IN ČUSTVA

Prav tako, kot so čustva prisotna v vsakdanjem življenju, so nepogrešljiva tudi pri delu. Čustva so pravzaprav odziv osebe na zaznavanje določenih stvari v okolici, ki so lahko prijetna ali neprijetna. Ljudje različno razmišljajo in različno ravnajo, prav tako pa tudi občutijo drugače. V takšnih primerih postanejo medsebojni odnosi čustveno napeti. Vodja mora prepoznati svoja čustva, saj se pri vodenju njegov čustveni odnos sreča s sodelavčevim. Čustveni odnosi so bistvenega pomena pri vzpostavljanju čustvenega okolja, ta pa je pomemben za delovanje podjetja.

2.4.1 Čustvena inteligenca

Čustvena inteligenca je splošni izraz za ravnanje s čustvi. Raziskave so pokazale, da je čustvena inteligenca pri vodjih pomembnejša od delovnih izkušenj in sposobnosti. Čustvena inteligenca je zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi. Je neke vrste socialna veščina pri ravnanju z drugimi ter s samim seboj.



Slika 2: Sestava čustvene inteligence (Možina in sod., 2002).

Samozavedanje je osebna veščina čustvene inteligence, ki jo ima lahko posameznik. Je veščina, pri kateri dober vodja zna opazovati sebe in druge, ter se zaveda prednosti in slabosti, ki jih je mogoče spremeniti. Zna prepoznati čustva in njihov vpliv. Zaveda se povezanosti svojih občutkov s tistim, kar dela in reče, ter se zaveda vpliva čustev na zaposlene v podjetju. Vodja s temi sposobnostmi je premišljen ter se uči iz izkušenj. Zna sprejeti kritike drugih. Stalno se uči in samorazvija, s tem pa si izoblikuje podobo samega sebe. Takšen vodja zaupa sam vase, v svoja znanja in zmožnosti. Sprejema tudi drugačna mnenja, saj ima širok okvir sprejemljivosti. Ne glede na to, kakšne so okoliščine, zna sprejeti odločitev.

Spodbujanje je veščina, ki se uporablja za doseganje ciljev, poudarjanje pripadnosti in vzbujanje optimizma. Vodja s temi sposobnostmi sprejema izzive in tveganja, se uči in sledi informacijam za izboljšanje dela. Zna se vključiti v skupino in prevzeti cilje skupine,

pri odločanju pa upošteva vsa mnenja v skupini. Vedno išče nove poti in možnosti ter vztraja pri doseganju ciljev, ne glede na to, kakšne so okoliščine.

Obvladovanje čustev je večina čustvene inteligence, s katero se vodja zaveda vzroka za nastanek določenih čustev ter zna primerno reagirati ob pojavu teh občutij. Zaveda se vpliva svojih čustev na druge ljudi. Vodja s to večino tudi v kritičnih situacijah in pod pritiskom zna ostati hladen in pozitivno usmerjen. Pri drugih si ustvarja zaupanje z zanesljivim vedenjem. Takšen vodja je nepopustljiv pri zagovarjanju svojih stališč. Zaveda se svojih napak in sprejema odgovornost za svoja dejanja. Pri izpolnjevanju nalog je vesten, organiziran in natančen. Zna se prilagoditi spremenjenim okoliščinam in brez ugovora opravlja raznovrstne naloge.

Vživljanje v čustva je socialna večina čustvene inteligence. Pomeni, da ima posameznik občutek za čustva in stališča drugih, zna pa tudi zaznati njihove težave. Vodja s to večino je zelo ustrezljiv, saj razume potrebe drugih. Išče poti za povečanje zadovoljstva, stalno daje pomoč in podporo sodelavcem, jih nagradi in ceni vsak njihov napor. Nikoli ni pristranski, sodeluje z ljudmi iz različnih kulturnih okolij.

Sodelovanje je socialna večina čustvene inteligence. Vodja s to večino zna razumeti ljudi okrog sebe, se z njimi dobro sporazumeti ter jih usmerjati k predvidenemu cilju. Vedno uporabi primeren prikaz, da pritegne pozornost, pri tem pa upošteva njihova mišljenja in občutke. Komuniciranje oz. pošiljanje jasnih in prepričljivih sporočil je prav tako socialna večina čustvene inteligence, ki jo potrebuje. Kadar vodja s svojim delom ustvarja ali vpliva na spremembe, je katalizator sprememb. V tem primeru hitro prepozna potrebo po spremembah in je kritičen do trenutnega stanja.

Reševanje nasprotij. Vodja s temi sposobnostmi zna ravnati s težavnimi osebami in jim pomaga reševati konflikte. Nenehno vzpostavlja stike z novimi ljudmi in ustvarja dobre odnose na delovnem mestu (Možina in sod., 2002).

2.4.2 Svet kakovosti

Vsak človek ima svoje potrebe, ki jih mora zadovoljiti. S pomočjo čutil zaznavamo svet okoli sebe. Zaznavamo ljudi, ob katerih se počutimo zelo dobro, ter stvari, za katere menimo, da so prijetne. Naš spomin hrani vse stvari, za katere menimo, da so dobre, z drugo besedo to celoto imenujemo naš svet kakovosti. Ta zajema podobe ljudi in krajev, stvari, ideje in prepričanja. Prav to so stvari, s katerimi želimo v prihodnosti priti v stik. Z leti se svet kakovosti vsakega posameznika spreminja, dodajajo se novi elementi, odstranijo pa se stvari, ob katerih se ne počutimo več dobro. Vsak posameznik se sam odloči, kaj sestavlja njegov svet kakovosti. Ker pa živimo v podobnih kulturah so stvari, ki sestavljajo naš svet kakovosti, podobne ali enake kot pri drugih. Uspešen vodja nekega podjetja mora prepričati delavce, da njegova pričakovanja vnesejo v svoj svet kakovosti, tako bodo z dobrim delom zadovoljili tudi svoje potrebe. Vodji to uspe le z managerskim vodenjem, na ta način, da prisluhne delavcem in upošteva njihove potrebe. Vodja s prisilo in grožnjo delavcev ne bo prepričal, da njegove prvine vnesejo v svoj svet kakovosti. Prav tako pa je zelo pomembno, da vodja vpelje delavce v svoj svet kakovosti. Upoštevanje potreb in sveta kakovosti posameznika, je osnova za uspešno managersko vodenje (Glasser, 1995).

2.4.3 Vedenje in temeljna načela teorije izbire

- Vse, kar počnemo od rojstva do smrti, je, da se vedemo.
- Edina oseba, katere vedenje lahko nadzorujemo, smo mi sami.
- Vsako vedenje je celovito vedenje in ga sestavljajo štiri komponente: dejavnost, mišljenje, čustvovanje in fiziologija. Vsa celovita vedenja so izbrana, vendar imamo neposreden nadzor le nad komponentama dejavnosti in razmišljanja. Svoje čustvovanje in fiziologijo lahko nadziramo le posredno z izbiro dejavnosti in razmišljanja.
- Vsako celovito vedenje opisujemo z glagoli in ga poimenujemo po najočitnejši komponenti.
- Vse, kar lahko ljudem damo ali od njih dobimo, je informacija.
- Vsi dolgotrajni psihološki problemi so problemi odnosov.
- Problematični odnos je vedno del našega sedanjega življenja.
- Kar se je zgodilo v preteklosti, ima močno zvezo s tem, kakšni smo danes, vendar lahko zadovoljimo svoje osnovne potrebe le v sedanosti in jih nadaljujemo zadovoljevati v prihodnosti.
- Žene nas pet genetskih potreb: preživetje, ljubezen in pripadnost, moč, svoboda in zabava.
- Svoje potrebe lahko zadovoljimo le z zadovoljitvijo podob iz našega sveta kakovosti (Glasser, 1995 in Glasser, 2007).

2.5 KOMUNICIRANJE

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet. To pomeni, da se udeleženci med seboj posvetujejo in si izmenjujejo informacije, izkušnje ter znanja. Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik, 1997).

Komuniciranje je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom. Je način izmenjavanja idej, vrednot, stališč in mnenj. Vodje v podjetju s pomočjo komuniciranja opravljajo svoje glavne funkcije, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Možina in sod., 1994).

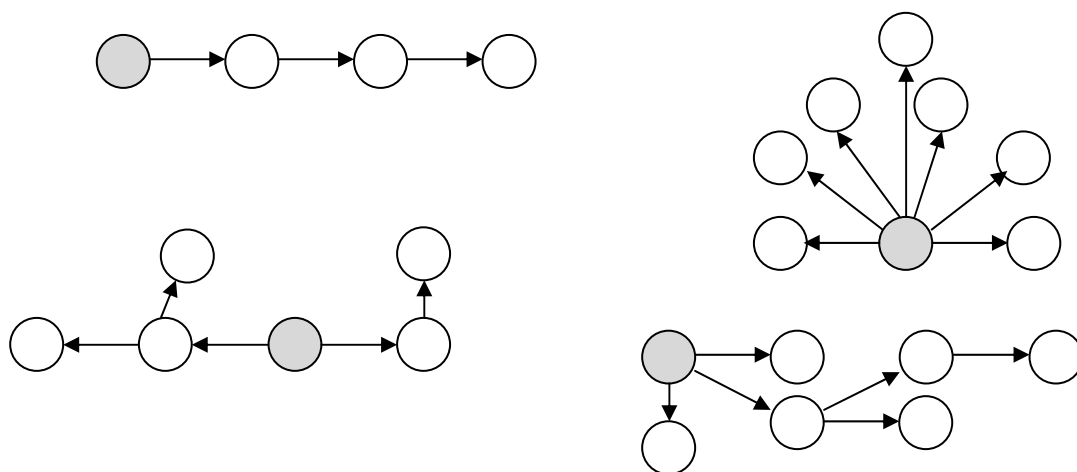
Komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine, in sicer pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Pošiljatelj snuje, sporoča in oddaja sporočila, je vir informacij ter pobudnik komunikacijskega procesa. Prejemnik je oseba, ki mu je sporočilo namenjeno,

hkrati pa oseba, ki sporočilo prejme in ga dekodira. Sporočilo je informacija, ki jo pošiljatelj želi prenesti prejemniku. Pogoj za komuniciranje je torej sposobnost pošiljanja in sposobnost prejemanja sporočil (Možina in sod., 1998).

Komunikacija med dvema ali večini osebami lahko poteka:

- ustno (osebni pogovor, pogovor po telefonu, sestanki),
- pisno (pisno sporočilo, sporočilo na oglasni deski),
- nebesedno,
- elektronsko (elektronska pošta).

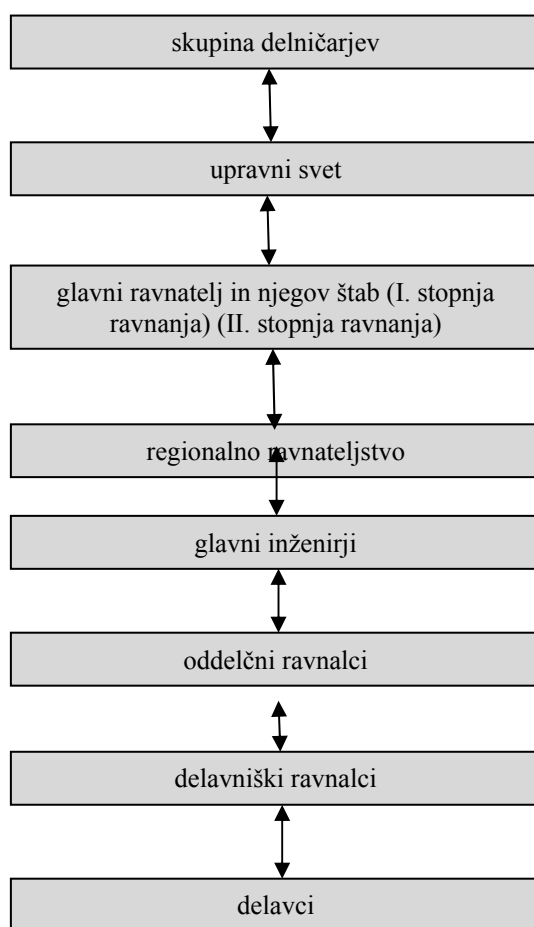
Pri komunikaciji je pomembna tudi smer komuniciranja. Tako poznamo enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo od pošiljatelja k prejemniku, pri dvosmernem pa prejemnik daje povratna sporočila pošiljatelju. Komunikacija je najbolj učinkovita, če poteka v obeh smereh. Kadar pa komunikacija poteka med večimi ljudmi, nastanejo komunikacijska omrežja ali komunikacijska struktura. V takšni strukturi je več pošiljateljev in več prejemnikov, nekateri pa so hkrati oddajniki in sprejemniki, imenujemo jih tudi posredniki. Oblike komunikacijskih omrežij so prikazane na sliki 3 (Možina in sod., 1998).



Slika 3: Komunikacijska omrežja (Možina in sod., 1998).

2.6 RAZMERJA MED DELOVNIMI MESTI V PODJETJU

Podjetje mora za svoj obstoj oz. napredek izvrševati skupno nalogo podjetja. Ta naloga je lahko dodeljena enemu članu družbe. Te dolžnosti navadno ne more opraviti sam, zato del svojih dolžnosti prenese na druge člane (sodelavce). S tem se začne proces pooblaščenja. Delo kot naloga se prav tako začne razdeljevati na zahtevna in manj zahtevna dela. V procesu deljenja dela se v podjetju oblikuje razmerje nadrejenosti in podrejenosti. Nekdo, ki je določeno dolžnost prejel, jo lahko prenese navzdol na svoje sodelavce. Tako v podjetju nastane struktura delovnih mest, z drugo besedo jo imenujemo tudi hierarhija (Lipovec, 1987).



Slika 4: Stopnje hierarhične lestvice po Fayolu. (Lipovec, 1987).

Med posameznimi členi hierarhične lestvice zaradi različnih interesov in ciljev lahko pride do konflikta. Torej je ustrezen način komunikacije v razmerju med nadrejenimi in podrejenimi, najpomembnejši med komunikacijskimi procesi v podjetju (Berlogar, 1999).

2.7 ODNOSI

Ljudje imajo z drugimi ljudmi štiri vrste odnosov, in sicer prijateljske, sledijo pa še odnosi med učiteljem in učencem, odnosi med svetovalcem in svetovanim ter odnosi med managerjem in delavcem. Manager mora za uspešno vodenje podjetja z delavci vzpostaviti še druge tri vrste odnosov, ne le odnosa manager-delavec. Pri delu so prijateljski odnosi najpogostejši. Managerji s prijateljskim odnosom delavce lažje prepričajo, naj trdo delajo in dobro opravljajo svoj posel. Vodje v podjetju, ki se poslužujejo šefovskega načina vodenja se prijateljskih odnosov izogibajo, saj menijo, da bodo delavci izkoristili prijateljstvo. Prav to pa je velika napaka šefovskega vodenja. Vodje v podjetju se morajo zavedati, da prijatelji naredijo veliko več drug za drugega, kot tujci. Vodja ne opravlja dela podrejenih in ne rešuje njihovih težav, ki jih morajo rešiti sami, predvsem jim mora dati sporočilo, da je njihov vodja, ne pa šef. Če prijatelje prosimo, da nekaj naredijo, je to velikokrat bolj učinkovito, kot takrat, kadar nekaj zahtevamo. Torej, če so delavci z managerji v prijateljskih odnosih, bodo storili veliko več in delali z veseljem. Če želi manager z delavci vzpostaviti prijateljski odnos mora najti priložnost in se delavcem predstaviti, jim povedati za kaj se zavzema, kaj pričakuje od njih in česa ne, kaj bo storil z njimi in za njih, ter česa ne bo storil. Ni nujno, da vse to delavcem pove v obliki nekega govora. Svoja stališča in predloge lahko vplete v delovno rutino, tako delavci novih predlogov ne bodo razumeli kot prisilo. To, da manager vzpostavi prijazno in prijateljsko delovno okolje, je prvi pogoj za kakovost. Pri tem je pomembno, da vodja ne kritizira vodenja sodelavca, od njega ne pričakuje preveč in ga ne sili v nekaj, česar ne mara, ker so te našteje stvari pogubne za prijateljski odnos (Glasser, 1995).

3 KONFLIKTI

3.1 OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikt je definiran kot »duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost (moralni konflikti, duševni konflikti, konflikti med hotenjem in nemočjo...)«. Konflikt vidik je interpretiran kot »nanašajoč se na konflikt (konfliktni interesi, konfliktni odnos, konfliktna situacija...)«. Konfliktnost pa razumemo kot »lastnost, značilnost konfliktnega« (SSKJ, 1998).

Lipovec (1986) navaja, da je konflikt ali konfliktna situacija vsako strukturno pogojeno nasprotovanje. Je proces, ki poteka v dveh nasprotujočih si smereh. Navaja tudi, da je konflikt pogoj za sodelovanje in da sodelovanje brez konflikta ni možno.

Konflikt je v širšem pomenu srečanje neusklajenih dejavnikov oz. disharmonija. Je stanje, ko sistem ne deluje normalno in zahteva spremembe. Predstavlja nevarnost, lahko pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov ali skupnosti (Iršič, 2007).

Nasprotovanje ali nestrinjanje med eno ali več osebami imenujemo konflikt. Konflikt je lahko posledica neskladnih razmerji med posamezniki, člani skupin ali združb. Lahko pa je zgolj tekmovalne narave (Mihelčič, 2003).

Konflikti so v vsaki družbi neizogibni. Za njegov nastanek nista vedno potrebni dve osebi, saj konflikt lahko nastane že v eni osebi. Med večimi osebami pa pogosto nastane kot nesporazum. Mnogi ga občutijo kot neprijetnost in stisko, čeprav so to že posledice nesporazuma (Lipičnik, 1998).

Konflikt se pogosto pojavlja v organizaciji in podjetništvu, imenujemo ga tudi navskrižje oz. nasprotje. Nastane med člani v skupini ali v organizaciji, kadar je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega, zaradi določenih dobrin. V tem primeru ena stran poskuša drugi onemogočiti realizacijo zastavljenih ciljev (Možina, 1994).

Pomembno vlogo za nastanek konflikta med dvema osebama imata tudi prostor in čas. V prostoru ima vsaka oseba svoj položaj, v določenem času, obenem pa vsaka oseba želi v prihodnje doseči določen položaj, ki bolj ustreza njegovim interesom. V podjetju je to npr. lahko konflikt zaradi višine plač. Delavci želijo višje plače, delodajalci pa višji dobiček (Kavčič, 1992).

Celoti vseh ciljev nekega posameznika lahko rečemo tudi korist ali interesi. Temeljijo na potrebah posameznika in možnosti uresničevanja. Ker uresničevanje ciljev ni subjektivno, govorimo o družbenih možnostih uresničevanja ciljev. Cilji so tako lahko tudi omejeni. Zaradi razlik med posamezniki in omejevanja ciljev ter potreb so cilji v družbi medsebojno povezani oz. se cilji posameznikov med seboj povezujejo ali omejujejo. Torej, kadar se cilji med seboj omejujejo, pride do konflikta. Takšno povezavo ciljev posameznikov v družbi imenujemo struktura potreb. Z drugo besedo je to struktura motivacijskih razmerij oz. motivacijska struktura (Lipovec, 1987).

3.2 VRSTE KONFLIKTOV

3.2.1 Konflikt ciljev, konflikt spoznanja in konflikt čustev

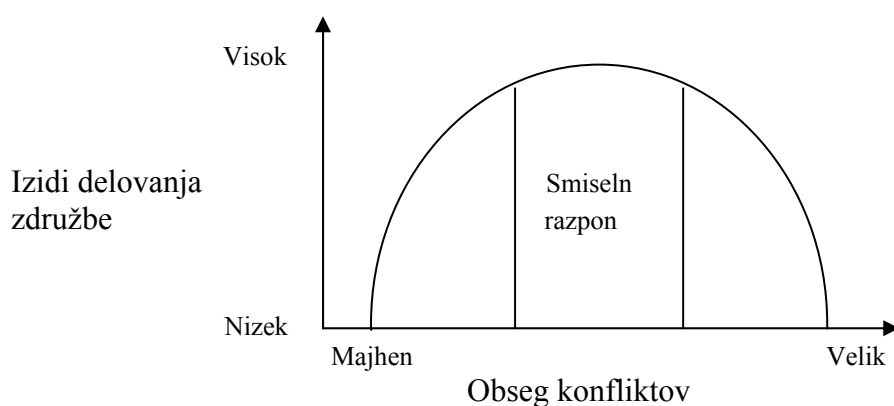
- Konflikt ciljev imenujemo tudi vsebinski konflikt. V družbi se večkrat pojavljajo. Na organizacijskem področju imajo večjo vlogo kot čustveni konflikti. Takšen konflikt se med člani v skupini ali med člani v nekem podjetju pojavi, kadar so prisotni različni nasprotujoči si cilji, pričakovanja in različni želeni izidi.
- Konflikt spoznanja nastane zaradi nestrinjanja z idejami, mnenjem ali prepričanjem drugih, pa tudi takrat, kadar je neko mnenje nezdružljivo z mnenjem drugega.
- Konflikt čustev nastane, kadar so čustva neke osebe nezdružljiva s čustvi druge, oz. je neke vrste nasprotovanje, ki izvira iz čustev posameznika. Ta čustva so lahko jeza, nezaupanje in strah (Možina, 1994).

Glede na število udeležencev v konfliktni situaciji ločimo **individualni ali notranji** ter **organizacijski konflikt**. Individualni izhaja iz oseb samih, organizacijski pa izhajajo iz razmerij v organizaciji ali podjetju. Individualni konflikt nastane v posamezniku. Vpliva na njegovo vedenje in se prenese na okolico. Vsak posameznik ima svoje interese in cilje, ker pa se jim mora v okviru neke organizacije pogosto odrekati, to povzroči notranji konflikt. Organizacijski konflikti nastanejo zaradi različnih osebnosti, teženj, ciljev, zahtev oz. nasprotij v organizaciji. V podjetjih se pojavljajo na različnih področjih dela (na delovnem mestu, na sestankih, med odmorom itd.). Organizacijske konflikte v podjetju delimo na **horizontalne in vertikalne konflikte**. Pri horizontalnih konfliktih pride do nesporazumov med posamezniki, ki so na isti ravni v hierarhični razdelitvi. Nastanejo, kadar imajo posamezniki možnost primerjati samega sebe z drugimi. Takšne konflikte je težko obvladovati. Velikokrat so celo skriti in škodijo podjetju. Navadno takšne konflikte rešujejo nadrejeni. Pri vertikalnih konfliktih pride do nasprotij med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, ki sta v nadrejenem ali podrejenem položaju. Podrejeni pogosto želijo zmanjšati vpliv, ki ga imajo nadrejeni, ti pa poskušajo obdržati ali povečati svojo vlogo. Takšnih konfliktov ni težko predvidevati. Da do njih ne bi prihajalo, je pomembno, da skupine zaznavajo svoje cilje kot identične s cilji v podjetju. Takšne konflikte rešujejo nadrejeni ali zastopniki obeh vpletenih skupin. Konflikt med vodstvom in zaposlenimi pa imenujemo generalni konflikt (Mihelčič, 2003).

V podjetju se torej pojavljajo konflikti med skupinami. Ta vrsta konfliktov pa ni edina. Pojavljajo se **notranji konflikti oseb** in **konflikti med posamezniki**. Te konflikte je bistveno lažje reševati, kot konflikte med skupinami, saj je posameznike, ki povzročajo težave, možno odsloviti ali pa jih premestiti. Pojavljajo se tudi konflikti znotraj skupin, konflikti znotraj združbe in konflikti med združbami (Mihelčič, 2008).

3.3 POGOSTOST POJAVLJANJA KONFLIKTOV

Konfliktne situacije so v nekem podjetju neizogibne. Sam konflikt je za podjetje slab, lahko pa je tudi dober. Preveliko število konfliktov zahteva veliko časa in energije za reševanje. Ta čas bi lahko porabili za uresničevanje ciljev v podjetju. Zelo malo konfliktov v podjetju pa je lahko vzrok nezainteresiranosti. V takšnem okolju pa ni prostora za spremembe in inovacije. Kakšen je vpliv obsega konfliktov na neko podjetje, je prikazano na spodnji sliki (Mihelčič, 2008).



Slika 5: Mehanizem obsega konfliktov na izide delovanja združbe (Mihelčič, 2008).

3.4 LASTNOSTI KONFLIKTOV

Konflikt ima lahko **pozitivne in negativne lastnosti**. Pozitivne lastnosti so, da nam konflikt pokaže probleme, odpravlja stagnacijo, vodi do novih spoznanj, utrjuje skupino, izhaja iz različnih interesov in zahteva rešitve. Negativne pa so težave, neprijetnost, nesporazumi, stiska, nevarnost, prepir, razdiralnost (Mihelčič, 2003).

Na konflikt navadno gledamo kot na nekaj slabega, vendar je v družbi lahko tudi koristen. Tako je lahko konflikt **funkcionalen ali nefunkcionalen**. Funkcionalni pospešujejo uspešnost in koristijo ciljem združbe. V podjetju spodbuja konkurenčnost in prispeva k večji učinkovitosti pri delu. Nefunkcionalni pa so tisti, ki škodujejo združbi in zavirajo njihov napredek. V podjetju preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev, ogrožajo nemoten potek dela in zmanjšujejo produktivnost (Mihelčič, 2003).

3.5 VZROKI ZA NASTAJANJE KONFLIKTOV

Vzrok konflikta je v tem, da dve osebi stopata v medsebojno razmerje in skupno delovanje. V tem razmerju oblikujeta svoji vlogi. Vlogi med seboj prilagajata druga drugi, jih s tem tudi spreminjata, obenem pa spreminjata tudi medsebojni odnos (Lipovec, 1987).

V podjetjih je vzrok konflikta pogosto razvrstitev ljudi v določena razmerja. Pogosto so to podjetja s piramidno strukturo, v katerih je hierarhična delitev oblasti. Ker pa nekaterim

takšna razvrstitev ne ustreza se zavestno ali podzavestno upirajo. Tako pride do organizacijskega konflikta (Lipovec, 1987).

Najpogostejši vzroki za nastajanje konfliktov so:

- Soodvisnost učinkov skupin: Od učinkov več skupin je odvisna uspešnost združbe. Lahko je zaporedna soodvisnost, kadar je uspešnost ene skupine odvisna od predhodnega dela druge skupine. Lahko pa je recipročna ali povratna soodvisnost, ko učinek neke skupine koristi kot vložek k delu druge skupine.
- Omejene prvine oz. viri: Denarna ali neka druga sredstva niso enako razdeljena v vse skupine.
- Pretirani sistemi nagrajevanja: Poudarjajo dosežke posameznih skupin, še preden se pokaže skupni dosežek združbe, in s tem dajejo pretirano prednost posameznim skupinam.
- Različni cilji skupin.
- Različni časovni dometi razmišljanja.
- Statusna neskladnost: Različno vrednotenje posameznih dogodkov, dejavnosti in ciljev.
- Netočno zaznavanje nekaterih značilnosti skupin: Gre za klišeje v zvezi s spolom, narodnostjo ali raso (Mihelčič, 2008).

Vzrok za nastajanje konfliktnih situacij na delovnem mestu, je lahko posameznikovo počutje. Osebnih težav in težav v družini lahko vplivajo na kakovost dela. Manager ne more spremeniti delavčevih domačih razmer, lahko pa ustvari takšno delovno okolje, da delavci svojih težav ne bodo prinašali na delovno mesto (Glasser, 1995).

Vzrok za konflikt je lahko psihično nasilje. Tega je izredno težko odkriti oziroma dokazati. Mobing izvira iz angleške besede *mobbing*, kar v prevodu v slovenski jezik pomeni trpinčenje/šikaniranje/izživljanje na delovnem mestu. Je tujka za neetično, ponižujočo in sovražno komunikacijo v obliki psihičnega nasilja na delovnem mestu, ko ena oseba ali večja skupina oseb psihično zlorablja posameznika, ga spravlja in ohranja v položaju nemoči. Tako vedenje se pojavlja daljše časovno obdobje (vsaj šest mesecev) v pogostih intervalih, to je vsaj enkrat tedensko. Najhujša oblika je seveda spolno nadlegovanje, ki ga dandanes žal doživlja vse več žensk, izključeni pa niso niti moški (Mobing ... , 2013).

Kadar večja skupina oseb z neetično, ponižujočo in sovražno komunikacijo v obliki psihičnega nasilja na delovnem mestu psihično zlorablja posameznika, je bistveno, da trpinčeno osebo na individualnem razgovoru pripravimo do tega, da je pripravljena zamenjati svoje delovno okolje. Premestimo oz. prerazporedimo jo na drugo delovno mesto (Mihelčič, 2008).

3.6 POSLEDICE KONFLIKTOV

V povezavi med nadrejenimi in podrejenimi pogosto pride do konfliktov. Podrejeni sprejme vlogo, ki mu jo dodeli nadrejeni. Vendar je s tem stalno nezadovoljen, občuti napetost, raven mentalnega zdravja pa se mu medtem znižuje. Podrejeni svoje nezadovoljstvo pokaže tudi na aktivni način. Načini prilagajanja podrejenega so naslednji: Absentizem oz. izostajanje z dela, nezgode, pritoževanja, počasnejše delo, neformalno zniževanje norm, kraja, povzročanje škode, zniževanje kvalitete dela, zahtevanje višjih denarnih nagrad, pasivnost ter nezainteresiranost za delo. Vse to so negativne posledice konfliktov (Lipovec, 1987).

Konflikti lahko pustijo negativne posledice na posamezniku ali na celotnem podjetju. Takšne posledice razbijajo enotnost sistema, spodbujajo sovražna čustva in napetost med posamezniki. Povzročajo agresivno obnašanje, rušijo komunikacijske kanale ter onemogočajo doseganje ciljev (Kavčič, 1992).

Ker konflikti povzročajo napetost in bolečino, se ljudje odzovejo nanj. Nekateri takoj pričnejo z reševanjem, saj le-ta način pripelje do kakovostnih rezultatov. Velikokrat pa ljudje ne iščejo rešitve in se na konflikt odzovejo na drugačne načine. Konflikt odrinejo in se pretvarjajo, da ga sploh ni ter se izogibajo področju, kjer je. Izvajajo pritisk na druge z namenom, da bi se oni lotili reševanja. Nekateri se uklonijo in se prilagodijo nastali situaciji, drugi pa iščejo kompromis (Iršič, 2007).

Glasser (2007) navaja, da je to, kar ljudje čutijo, ko se znajdejo v konfliktni situaciji, skoraj popolna izguba nadzora. Človek v sebi čuti potrebo po tem, da nekaj naredi, vendar ne ve, kaj. Razdvojenost med dvema situacijama vodi v depresijo in stres. Ko je torej nekdo v konfliktu in se zaveda, da ne more ničesar narediti, čuti potrebo po vedenju, ki bi ga zadovoljilo. V večini primerov pride do preobremenjenosti, nespečnosti, pretirane aktivnosti, kar pa lahko povzroča tudi poškodbe in bolečine. Najpogostejši vzrok dolgotrajnega trpljenja je prav konflikt.

3.7 REŠEVANJE KONFLIKTOV

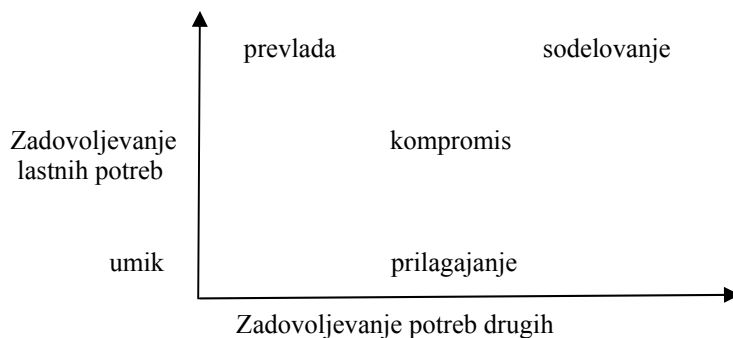
Reševanje konfliktov je iskanje rešitev, ki so dobre za obe strani, pri čemer vsaka stran ohrani svoje interese, ohranita pa tudi dober medsebojni odnos (Iršič, 2007).

Za uspešno reševanje konfliktov je potrebno izpolniti dva osnovna pogoja. Najprej moramo razumeti, kako je konflikt nastal in poiskati vse njegove pozitivne lastnosti. Reševanje konfliktov je tehnično zapleteno, saj je potrebno upoštevati strukturo in vrsto konflikta, različne poglede udeležencev, njihovo znanje in vrednote, ter možnosti za razrešitev konfliktov (Lipičnik, 1998).

Reševanje konflikta je lahko dolgotrajno in zahtevno. Pri reševanju si lahko pomagamo z različnimi tehnikami. Lahko se lotimo posrednega ali neposrednega reševanja. Pri posrednem reševanju konfliktov se obračamo na že znane skupne cilje, predpise ter mite. Pri neposrednem reševanju uporabimo različne metode oz. različne pristope k nastalemu problemu (Mihelčič, 2003).

Ena od oblik reševanja konfliktov so pogajanja. Pomembno je, da konflikt začnemo reševati čim prej, preden se razraste, saj je reševanje vedno težje. Če konflikta ne rešimo zaradi izogibanja ali neuspešnih poskusov reševanja, lahko postanemo njihovi ujetniki. S tem poslabšujemo odnose in vzdušje v že tako konfliktni situaciji (Kavčič, 1992; Iršič, 2007).

Pri reševanju konfliktov se lahko odločimo za enega od petih različnih pristopov k reševanju konflikta. Na spodnji sliki so prikazani pristopi, razvrščeni glede na stopnjo zadovoljevanja lastnih potreb ali stopnjo zadovoljevanja potreb drugega (Možina, 2000).



Slika 6: Pristopi k reševanju konfliktov (Možina, 2000).

Blake in Shepard (1964) sta razvila enega najcelovitejših modelov za reševanje konfliktov. Temelji na tem, ali se je konfliktu mogoče izogniti oz. je neizogiben in hkrati, ali je konflikt možno rešiti ali ne.

Kadar je konflikt mogoče rešiti, so možni trije načini reševanja:

- Miroljubna koeksistenca. Pri tem načinu stranki sodelujeta na področjih, ki so jima skupna, konfliktna tema pa potiskata v ozadje.
- Pogajanja. To je oblika reševanja konflikta, kadar sta obe strani enako močni. Navadno pride do kompromisa. V to skupino reševanja vključujemo tudi sporazumevanje in prilagajanje, saj ena stran dobi več, druga manj oz. ena stran izgubi več, druga manj.
- Skupno reševanje problemov. Je najaktivnejša oblika reševanja konfliktov. Obe strani sta usmerjeni k iskanju rešitve za uresničitev skupnih ciljev. Gre za sodelovanje, saj obe strani pridobita.

Kadar je konflikt neizogiben in sporazum ni mogoč, so možni trije načini reševanja:

- Zmaga - poraz. Tu gre za aktivni preizkus moči. Konflikt se reši z zmago ene stranke, ta uresniči svoje interese na račun druge. Takšen način reševanja imenujemo tudi tekmovanje, saj ena stran dobi, druga pa izgubi.
- Presoja tretje strani. V tem primeru se vključi tretja oseba, saj sta se stranki, med katerima je nastal konflikt, znašli v brezizhodnem položaju. Angažiranje tretje osebe imenujemo arbitražo. Pri tem obe stranki predlagata možne rešitve.
- Prepustitev razrešitve usodi. To je najbolj pasivna oblika reševanja. Tako imenovano izogibanje, saj obe strani izgubita.

Kadar se je konfliktu mogoče izogniti, pa vendarle do njega pride in sporazum ni mogoč, so možni trije načini reševanja:

- Indiferentnost ali ignoranca. Nobena stran se ne posveča konfliktu, komunikacija je omejena na minimum.
- Umik ene ali obeh strani. Gre za pretrganje stikov, vendar ne vseh. V podjetju, kadar pride do konflikta med nadrejenimi in podrejenimi, je sodelovanje med njima prekinjeno, vendar podrejeni še vedno upoštevata in izpolnjujeta naloge, ki mu jih daje nadrejeni.
- Izolacija. Tu gre za popolno pretrganje stikov in tako onemogočenje nadaljnjih konfliktov (Kavčič, 1992; Mihelčič, 2003)

3.7.1 Reševanje konfliktov s svetovanjem

Kadar so problemi povezani z delom je pomembno, da se jih manager loti takoj. Če problemi niso neposredno povezani z delom, pa je pomembno, da se jih manager loti s svetovanjem. Takšni problemi so npr. težave v družini, alkoholizem, finančna stiska, ki lahko vplivajo na delo. Dober manager si bo s svetovanjem pridobil delavčevo zaupanje. Vodja je dolžan delavcem že vnaprej povedati, kakšno pomoč lahko od njega pričakujejo. V tem primeru se bodo delavci sami začeli obračati na vodjo in ga prosili za pomoč. To je veliko boljše, kot če na konflikt opozarja manager, vendar je pomembno, da vodja ne čaka na delavce, da ga opozorijo na problem. Ko bodo delavci spoznali, da je njihov vodja sposoben rešiti njihov konflikt in jim je pripravljen pomagati, bodo najprej sami poskušali rešiti nastalo situacijo, to pa je cilj managerskega vodenja.

V primeru, da delavec redno zamuja na delo, je naloga vodje, da ga vpraša, na kakšen način mu lahko pomaga, da bi na delo prihajal pravočasno. Opravičila delavca, zakaj je zamudil, tu nimajo velike vloge. Vodja skuša k reševanju problema spodbuditi tudi delavca, in sicer na ta način, da delavec sam predlaga, kako bi ta problem z zamujanjem lahko rešil. Ko vodja in delavec najdeta skupno rešitev, ta rešitev pa se v nadaljevanju izkaže za učinkovito, jo vodja označi kot dobro in jo lahko uporabi naslednjič, ko se bodo pojavile podobne težave z zamujanjem (Glasser, 1995).

4 SESTANKI

Sestanek je srečanje dveh ali več ljudi na katerem se razpravlja, dogovarja ali sklepa. Je zbor ljudi, ki imajo skupne cilje, pogovorno komuniciranje pa je temeljni način za doseganje teh ciljev. Sestanek je uspešen, kadar so doseženi cilji, ki si jih je zastavil vodja oz. sklicatelj sestanka, in kadar so udeleženci po končanem sestanku zadovoljni in pripravljeni izvrševati dogovorjeno. Sestanki so v vsakem podjetju pomembna poslovna dejavnost, ker vključujejo načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje (Možina in sod., 1998).

Glavni namen sestankov v podjetju je analiziranje preteklih dogodkov in dosežkov, analiziranje pomanjkljivosti in iskanje rešitev. Sestanki so samo priprava na delo, njihova prava vrednost se izraža šele v rezultatih (Iršič, 2007).

4.1 VRSTE SESTANKOV

Glede na število udeležencev ločimo:

- a) Individualne sestanke, pri katerih sta prisotna samo 2 udeleženca.
- b) Navadne sestanke, pri katerih je prisotnih manj kot 15 udeležencev.
- c) Množične sestanke pri katerih je prisotnih več kot 15 udeležencev.

Glede na vsebino ločimo:

- a) Poslovne sestanke, nameni so reševanju poslovnih zadev.
- b) Proizvodne sestanke, ti so namenjeni reševanju konfliktov v zvezi z delom.
- c) Študijske sestanke, na katerih se ukvarjamo s študijsko problematiko.
- d) Razne formalne in neformalne sestanke (Možina, 1994).

Glede na namen ločimo:

- a) Informativne sestanke
Namenjeni so posredovanju novih podatkov in upoštevanju mnenj udeležencev. Cilji informativnih sestankov so seznanjanje z novimi usmeritvami, postopki, metodami, urejenostjo podjetja, seznanjanje o poteku projektov, seznanjanje s poročili o delovanju delovnih skupin, usklajevanje nalog delovnih skupin, seznanjanje z novim znanjem, predstavitve izdelkov. Kadar se tema sestanka nanaša direktno na proizvodne procese v podjetju, takšne sestanke imenujemo proizvodni sestanki.
- b) Sestanke za urejanje zadev
Cilji takšnih sestankov so opredeljevanje zadev, priložnosti in težav, snovanje možnih rešitev, delitev dela, usklajevanje stališč, obvladovanje nasprotij, snovanje skupnih konceptov oz. pravil delovanja, sprejemanje skupnih odločitev, ustvarjalno snovanje novih pristopov.

Med sestanke za urejanje zadev uvrščamo:

- Posvetovalne sestanke, ki so namenjeni posvetovanju ter izmenjavi mnenj in predlogov.
- Preučevalne sestanke, ki so namenjeni preučevanju določene teme ter izmenjavanju mnenj, ki se nanašajo na to temo.

- Ustvarjalne ali delovne sestanke, ki so namenjeni reševanju nastalih težav in problemov. Pri tem si pomagamo z različnimi tehnikami, kot so viharjenje možganov, sinektika, tehnika analogij in podobno (Možina in sod., 1994; Možina in sod., 1998).

Nevihta možganov je najbolj razširjena tehnika ustvarjalnega dela. Prvi jo je leta 1930 uporabil ameriški psiholog Alex F. Osborn. S to tehniko omogočimo prosto pot vsem idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi in odstranimo vse ovire, ki bi to lahko preprečile. S to tehniko ustvarimo pravo nevihto v možganih, od tu tudi njeno ime. Tehnika je učinkovita, kadar sodeluje več oseb, najprimernejše število udeležencev je od 3 do 7. Skupina mora imeti moderatorja in zapisnikarja. Moderator skupino spodbuja k iskanju idej in daje ideje, če v skupini nastane molk. Zapisnikar pa ideje zapisuje na vidno mesto, tako da se na podlagi že danih idej lahko oblikujejo nove. Čas iskanja idej in število udeležencev pri tej tehniki ni omejeno, je pa znano, da se po tridesetih minutah število idej zmanjša.

Poleg klasične nevihte možganov se uporablja tudi Philips 66. Od klasične nevihte možganov se razlikuje v tem, da sta čas in število udeležencev omejena. Pri tej tehniki se udeleženci razdelijo v skupine po šest oseb. Vsaka skupina ima nato šest minut časa za iskanje idej. Vsaka skupina predstavi svoje ideje in rešitve, nato pa se skupine ponovno vrnejo k šestminutnem iskanju novih ali izboljšanih idej.

Kadar je problem obsežnejši, se uporabi SIL metoda. V tem primeru se ideje, ki so nastale v skupinah, združijo in nastanejo skupne ideje oz. skupne rešitve (Lipičnik, 1996).

4.2 PRIPRAVE NA SESTANEK

Sestanki zahtevajo čas in denar. Poleg časa, ki je potreben za sam sestanek, sklicatelj sestanka potrebuje čas za pripravo na sestanek ter čas po sestanku za uresničevanje sklepov. Denar pa je namenjen plačilu udeležencev sestanka, za plačilo potnih stroškov, za prostor in opremo ter za priprave in dejavnosti pred in po sestanku. Sestanki so zahtevni. Vodja (sklicatelj) sestanka se mora dobro pripraviti, v nasprotnem primeru sestanki ne uspevajo, udeleženci niso zadovoljni, vodje sestankov pa se »prime« slab sloves.

Ker priprave ter izvedba sestanka zahtevajo napor, čas in denar, je to pomembna odločitev za sestanek. Preden se vodja odloči za izvedbo sestanka, je pomembno, da si zastavi naslednja vprašanja:

- Ali je vsebina, ki naj bi jo obravnavali na sestanku dovolj pomembna?
- Ali je dovolj možnosti, da bo sestanek uspel in bo zadovoljil tako vodjo kot udeležence?
- Ali obstaja drug način za urejanje zadev?

Pri informativnih sestankih je pomembno, da se vodja vpraša še:

- Kako pomemben je rok za sestanek?
- Ali je število udeležencev primerno?
- Kakšno mero informacij imajo udeleženci?
- Kako pomembno je, da vsi razumejo informacijo?

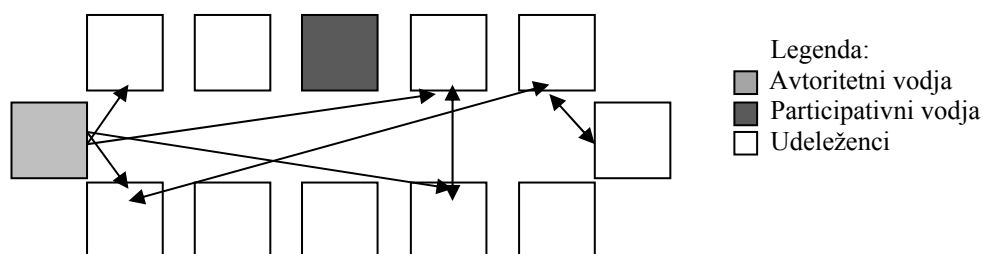
Pri problemskih sestankih je pomembno, da se vodja vpraša še:

- Ali je znanje za reševanje zadeve razpršeno na več udeležencev?
- Ali je za reševanje potrebno prizadevanje vseh udeležencev?
- Ali se bodo pogledi na zadevo razlikovali in se bo potrebno usklajevati?
- Ali zadeva obsega etična vprašanja?

Kadar si vodja ne zastavi zgoraj naštetih vprašanj, se pogosto zgodi, da organizira sestanke, ki so nepotrebni. To so sestanki, ki prikazujejo, da se nekaj dogaja, čeprav se ne. V tem primeru je sestanek vodje samo priložnost razkazovanja samega sebe. To so tudi sestanki brez konca in brez dogovora, ter sestanki, ki se dogajajo v rednih intervalih, ne glede na potrebo. Med priprave na sestanek sodi tudi določitev ciljev sestanka. Ker je sestanek ciljna dejavnost, je glavni namen sestanka doseganje ciljev. Cilji sestanka naj bodo takšni, da se bodo udeleženci na sestanku zanj potrudili, hkrati pa naj ne bodo prezahtevni.

4.2.1 Udeleženci in njihov razpored

Pri sestankih za reševanje zadev je nadvse pomembno, koliko je udeležencev in kdo so. Najprimernejše število udeležencev je 3 do 7, največ 11 do 13. Pomemben je tudi razpored udeležencev za mizo. Pri sestankih za reševanje težav sedijo udeleženci okrog okrogle ali pravokotne mize. Pri pogajalskih sestankih pa sta pogajalski skupini vsaka na svoji strani podolgovate mize. Razpored udeležencev je predvsem pomemben pri medsebojnem komuniciranju udeležencev. Mesto vodje je lahko na sredini daljšega dela mize ali na ožji stranici mize.



Slika 7: Sedežni red na sestanku (Možina, 1998).

4.2.2 Kraj in čas

Izbira primernega časa za sestanek je v nekem podjetju lahko zelo pomembna. Pomembno je, da bo v času sestanka izguba za podjetje čim manjša. Termin za sestanek je potrebno uskladiti s pomembnimi udeleženci ter ga najaviti več tednov prej. Pomembna je tudi točna ura začetka in konca sestanka. Kadar sestanek ni končan v predvidenem času, se ga nadaljuje ob naslednjem možnem terminu.

5 MATERIALI IN METODE DELA

Preučili smo teorijo o vodenju v podjetju in teorijo o konfliktih, hkrati pa smo preučili tudi tipe sestankov. Pri praktičnem delu diplomske naloge smo izvedli raziskavo obstoječega stanja vodenja in reševanja konfliktov v lesnem podjetju. Raziskava je potekala z metodo strukturiranega neprikritega vprašalnika z zaprtim tipom vprašanj. Anketiranci so iz fiksne seznama odgovorov izbirali med eno ali več možnostmi, ki omogočajo spremljanje določenih podatkov in pomagajo pri določanju odgovorov na vprašanja.

Anketni vprašalnik vsebuje 10 vprašanj. Vsako vprašanje ima več možnih odgovorov, ki predstavljajo rešitev ter oceno od 1 do 4 ali od 1 do 5 po intervalni lestvici. Ta lestvica je uporabljena za merjenje odnosa anketirancev, kjer je vrednost razdelka med oznakama 1 in 2 enaka razdalji med oznakama 2 in 3, in tako naprej. Pomen posamezne ocene je razložen v legendi na koncu vprašanja. V primeru, da možni odgovori ne ponujajo ustrezne rešitve, so pod točko »drugo« anketiranci lahko navedli svoj možen odgovor. Anketni vprašalnik je prikazan v prilogi 1.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo želeli pridobiti informacije o odnosih med zaposlenimi, o pogostosti pojavljanja konfliktov ter o načinu komuniciranja v primeru pojava konflikta. Zanimale so nas tudi informacije o razumevanju besede konflikt, o tem kako se udeleženci na sam konflikt odzovejo, kakšni so vzroki za nastanek konfliktov, kakšne posledice imajo lahko konflikti na razvoj podjetja ter kaj lahko vpliva na uspešno reševanje konfliktov. Zanimalo nas je tudi, kako pogosto uporabijo različne sestanke za namen reševanja konfliktov ter katere vrste sestankov izberejo za reševanje določenega konflikta.

Vprašalniki so bili razdeljeni v konkretnem lesnem podjetju. Ker se tematika raziskave navezuje na vodenje in reševanje konfliktov, smo 22 vprašalnikov razdelili vodjem v podjetju. Vprašalnike smo razdelili v pisni obliki. Anketiranci so imeli na voljo en mesec, da rešijo vprašalnik. V tem času smo dobili vrnjenih le 10 vprašalnikov, kar pa je premalo za analizo. Ostalim anketirancem smo dali še en mesec časa. Po izteku tega meseca smo dobili še 8 rešenih vprašalnikov. Vseh skupaj je bilo torej 18 rešenih vprašalnikov, ki smo jih uporabili za analizo rezultatov.

Iz pridobljenih rešenih vprašalnikov smo za vsako vprašanje izračunali odstotke pojavljanja posameznih možnih odgovorov. Odstotke smo izračunali v programu Excel. Uporabili smo naslednjo enačbo:

$$\text{znesek}/\text{vsota} = \text{odstotek}$$

V našem primeru je: *znesek* – število anketirancev, ki so izbrali določen odgovor
vsota – število vseh anketirancev (18)

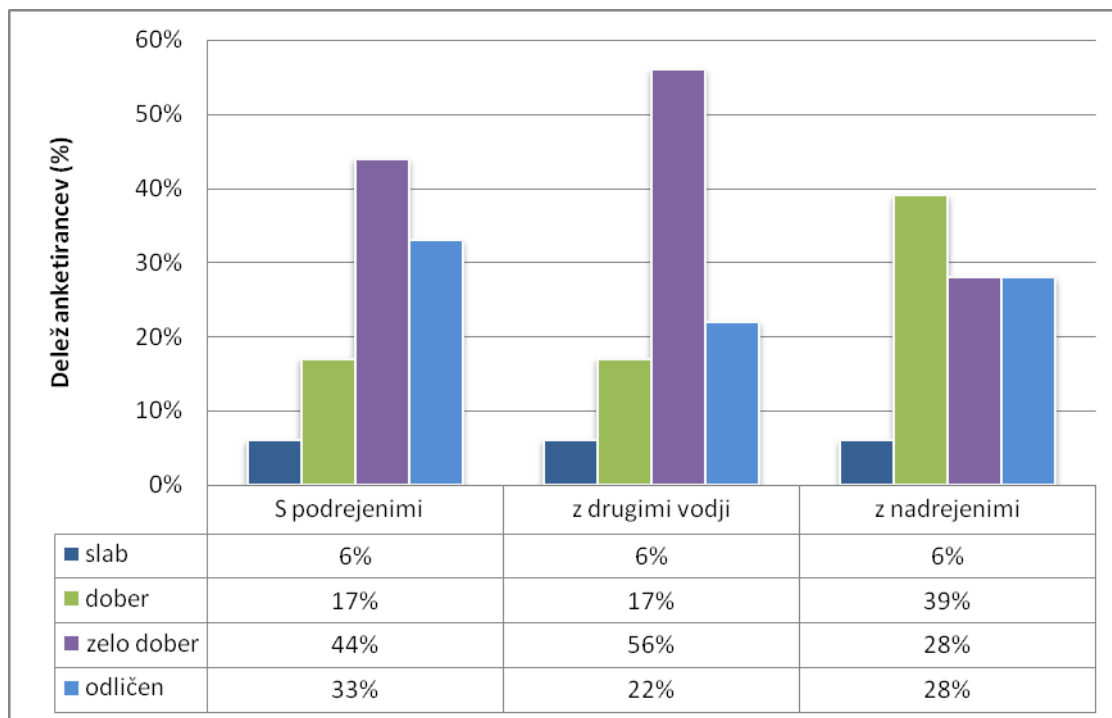
Številčni rezultat smo nato pretvorili v odstotke. Za vsako vprašanje smo izdelali prikaz rezultatov izračuna v obliki stolpčnih grafikonov.

V Excelu smo za vsako vprašanje izračunali tudi povprečne ocene. Za izračun povprečne vrednosti oz. aritmetične sredine smo uporabili funkcijo AVERAGE.

V našem primeru ima vsaka ocena določen pomen. Ker imamo 18 rešenih vprašalnikov, smo v program vnesli 18 različnih ocen, in sicer od 1 do 4 ali od 1 do 5, nato pa s pomočjo funkcije AVERAGE izračunali povprečno oceno za vsak možen odgovor. Prav tako smo izračunali še povprečno oceno vseh odgovorov za vsako vprašanje. Rezultate smo prikazali v obliki stolpčne vrste grafikonov.

6 REZULTATI

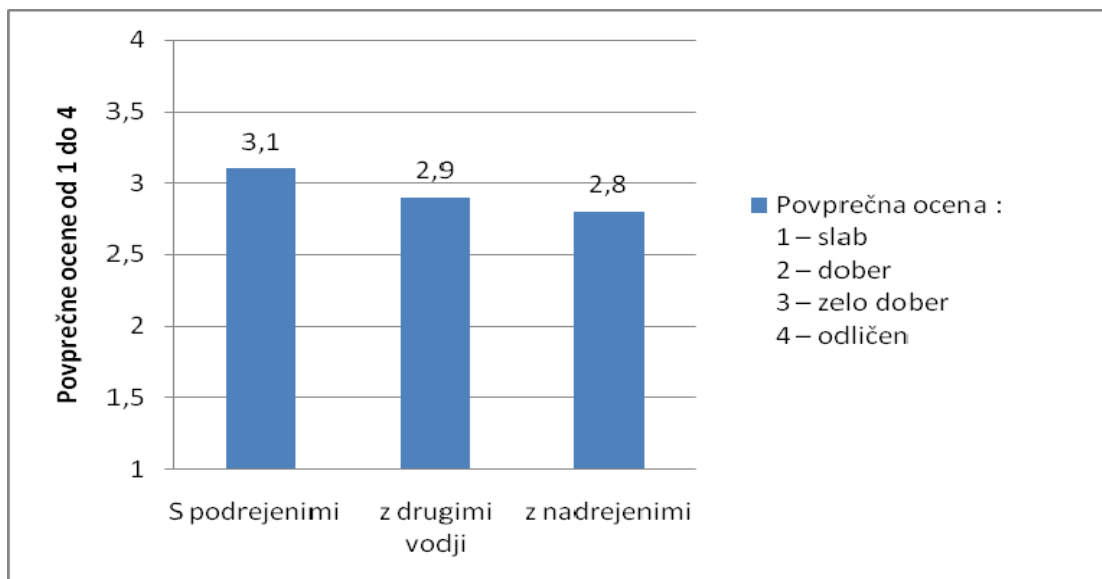
6.1 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI



Slika 8: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kakšen je vaš odnos do sodelavcev?

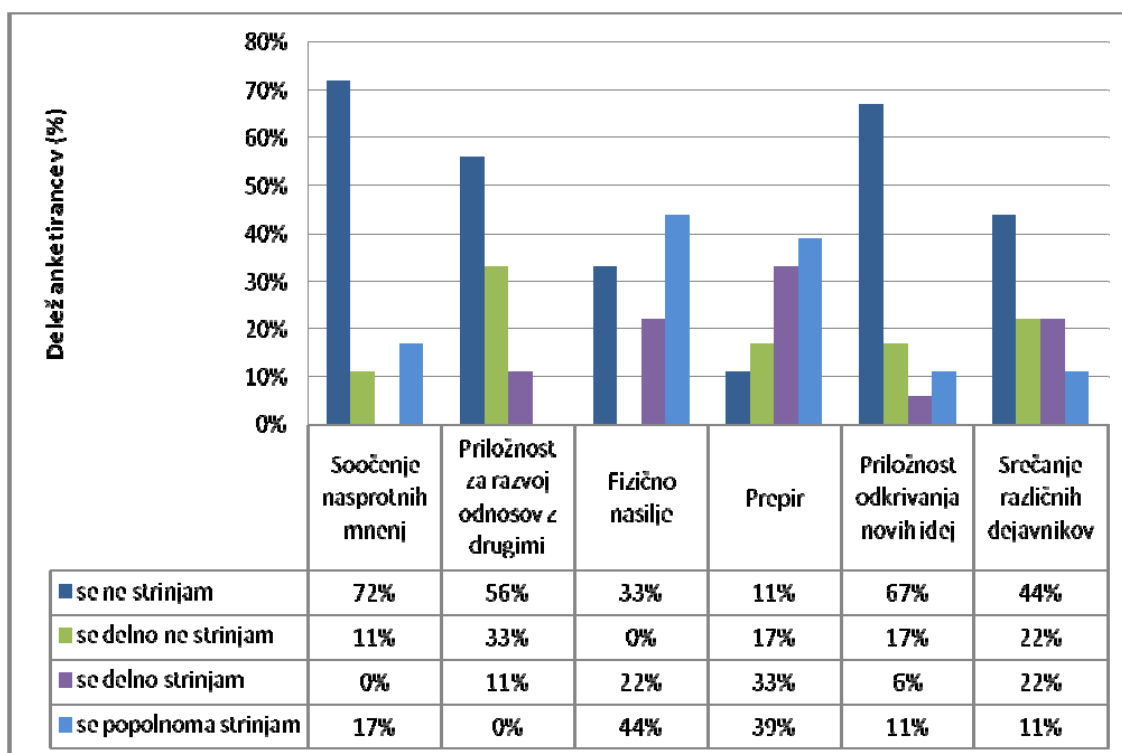
Iz slike 8 je razvidno, da ima 44 % vodij s podrejenimi zelo dober odnos. 33 % jih ima s podrejenimi odličen odnos, 17 % pa jih ima dober odnos. En vodja (6 %) meni, da je njegov odnos s podrejenimi slab. Kar 56 % vodij meni, da se z drugimi vodji razume zelo dobro. Odnos, ki ga imajo vodje do svojih nadrejenih je pri 39 % dober, 28 % vodij meni, da je njihov odnos do nadrejenih zelo dober in prav takšen delež jih meni, da imajo odličen odnos. Na splošno v tem konkretnem lesnem podjetju prevladuje mnenje, da imajo vodje zelo dober odnos s podrejenimi in z drugimi vodji. Skoraj polovica anketiranih pa meni, da je njihov odnos do nadrejenih dober.

Na sliki 9 je grafični prikaz povprečne ocene. S pomočjo izračuna povprečne ocene smo izračunali, kakšni so odnosi med zaposlenimi v podjetju. Ocene: 1 – slab, 2 – dober, 3 – zelo dober, 4 – odličen. Povprečna ocena je 2,9, kar pomeni, da imajo v podjetju z vsemi zaposlenimi zelo dobre odnose.



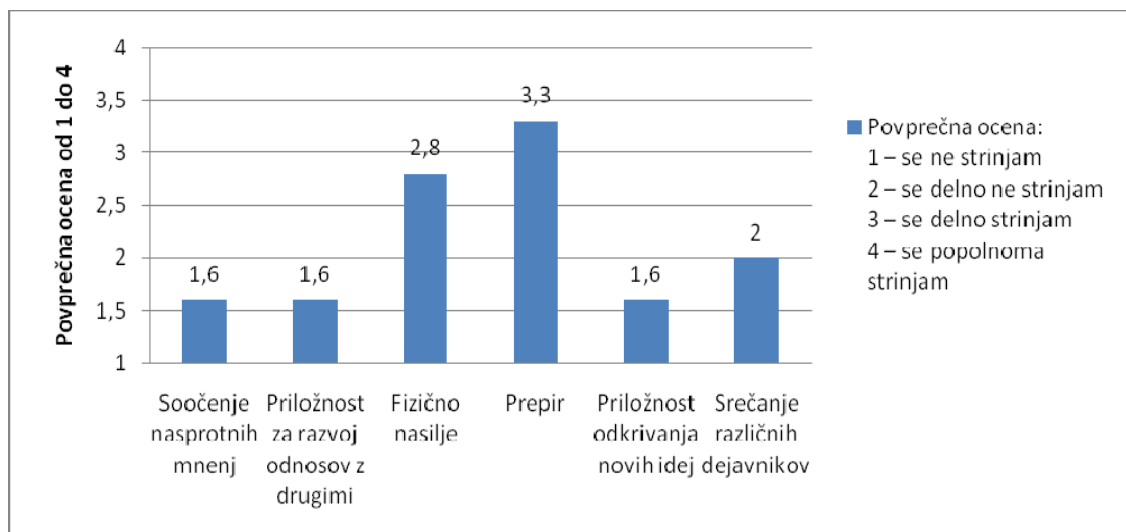
Slika 9: Grafični prikaz povprečne ocene odnosov med zaposlenimi.

6.2 RAZUMEVANJE KONFLIKTA



Slika 10: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako razumete besedo konflikt?

Iz slike 10 je razvidno, da se 72 % anketirancev ne strinja s tem, da je konflikt soočenje nasprotnih mnenj, prav tako se 67 % anketirancev ne strinja, da je konflikt priložnost za odkrivanje novih idej. Da je konflikt fizično nasilje, se popolnoma strinja 44 % anketirancev, prav tako se 39 % anketirancev popolnoma strinja, da je konflikt prepir. V konkretnem lesnem podjetju je zelo majhen odstotek anketirancev, ki se delno ali popolnoma strinjajo, da je konflikt priložnost odkrivanja novih idej. Da je konflikt priložnost za razvoj medsebojnih odnosov, pa se prav nihče popolnoma ne strinja, le 11 % se jih delno strinja.



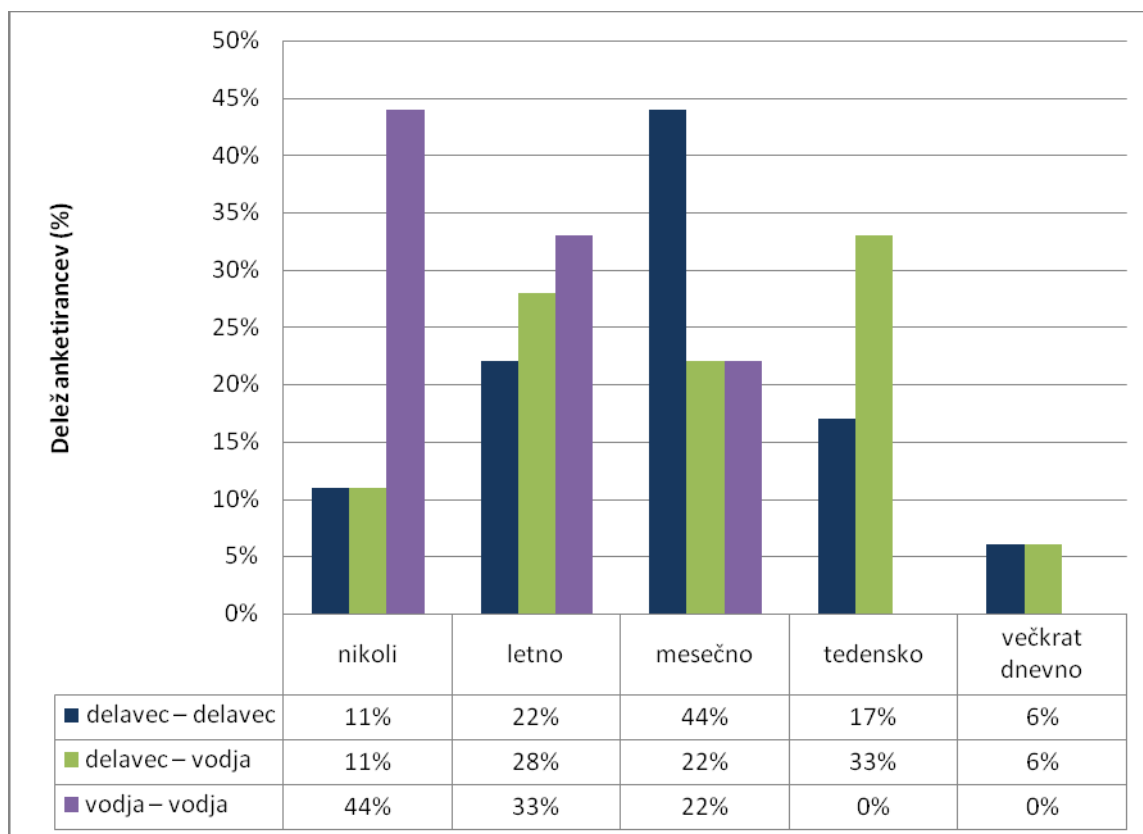
Slika 11: Grafični prikaz povprečne ocene strinjanja s trditvami o razumevanju konflikta.

Pri vprašanju *Kako razumete besedo konflikt* smo ocene od 1 do 4 uporabili za naslednje trditve: 1 – se ne strinjam; 2 – se delno ne strinjam; 3 – se delno strinjam; 4 – se popolnoma strinjam. S pomočjo povprečne ocene smo ugotovili, da se anketiranci z večino ponujenih odgovorov ne strinjajo ali pa se le delno strinjajo.

Na sliki 11 lahko vidimo, da se le z eno trditvijo večina delno strinja, in sicer, da je konflikt prepir. Povprečna ocena vseh trditvev je 2,2, kar nam pove, da se anketiranci le delno strinjajo z navedenimi trditvami.

6.3 POGOSTOST POJAVLJANJA KONFLIKTOV

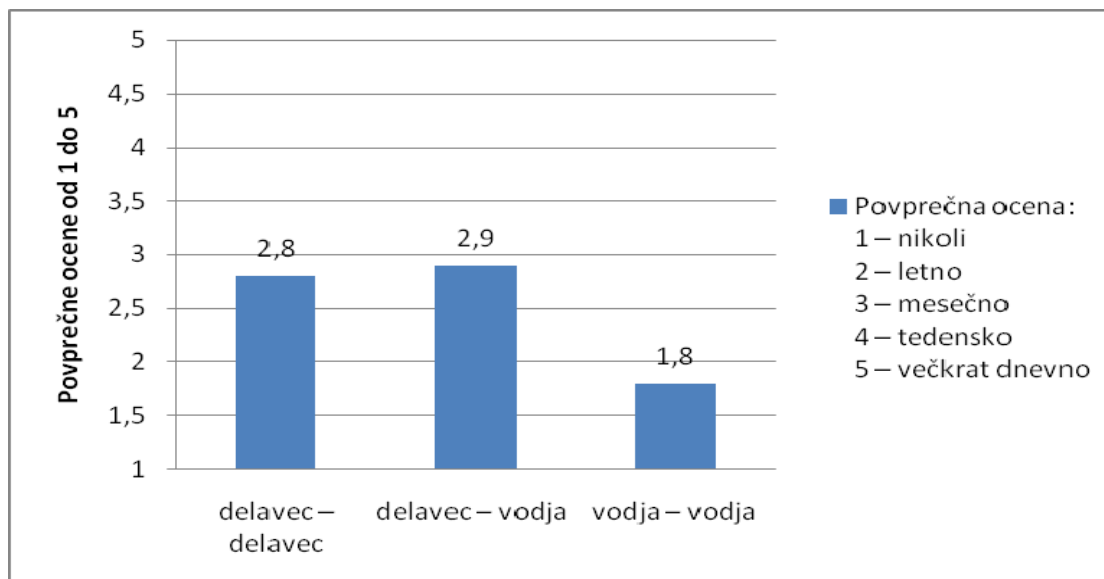
Iz slike 12 je razvidno, da se v konkretnem lesnem podjetju največkrat pojavljajo konflikti med delavci in njihovimi nadrejenimi. Kar 33 % anketirancev meni, da se takšni konflikti pojavljajo vsaj enkrat tedensko, 6 % pa jih meni, da se konflikti pojavljajo dnevno. Zanimivo pa je, da 11 % anketirancev meni, da se konflikti med delavci in vodji nikoli ne pojavljajo. 44 % anketirancev meni, da se vsaj enkrat mesečno pojavijo konflikti med delavci, 22 % jih meni, da se konflikti pojavijo enkrat letno. Prav tako 11 % anketirancev meni, da se konflikti med delavci nikoli ne pojavljajo. Rezultati tudi kažejo, da imajo v podjetju vodje med seboj zelo malo konfliktov. Kar 44 % anketirancev meni, da se tovrstni konflikti nikoli ne pojavljajo, 33 % jih meni, da se pojavljajo enkrat letno, 22 % pa jih meni, da se pojavljajo mesečno.



Slika 12: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako pogosto se pojavljajo konflikti v različnih razmerjih?

Na sliki 13 smo grafično prikazali povprečno oceno pojavljanja konfliktov. Pri tretjem vprašanju našega anketnega vprašalnika so anketiranci z oceno od 1 do 5 ocenili pogostost pojavljanja konfliktov v podjetju. Ocena 1 – nikoli; 2 – letno; 3 – mesečno; 4 – tedensko; 5 – večkrat dnevno.

S pomočjo povprečne ocene smo ugotovili, da se v konkretnem lesnem podjetju največkrat pojavljajo konflikti med delavci in vodji, in sicer enkrat mesečno, prav tako konflikti med delavci. Ocena 1,8 nam pove, da imajo vodje med seboj zelo malo konfliktov. Ti se pojavijo le enkrat letno. Povprečna ocena vseh trditev je 2,5, kar nam pove, da se v podjetju med vsemi zaposlenimi konflikti ne pojavljajo pogosto.



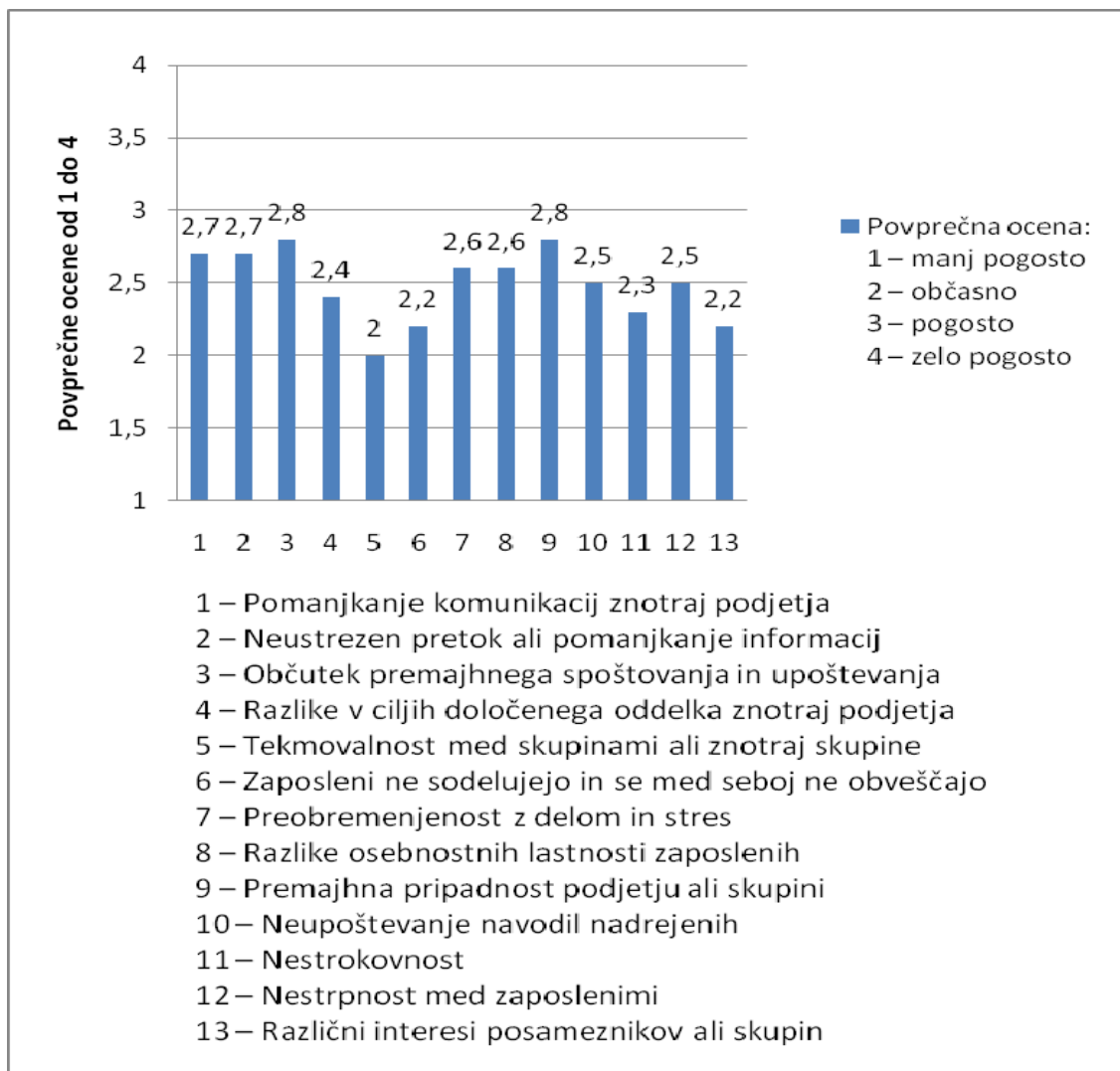
Slika 13: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti pojavljanja konfliktov.

6.4 VZROKI ZA NASTAJANJE KONFLIKTOV

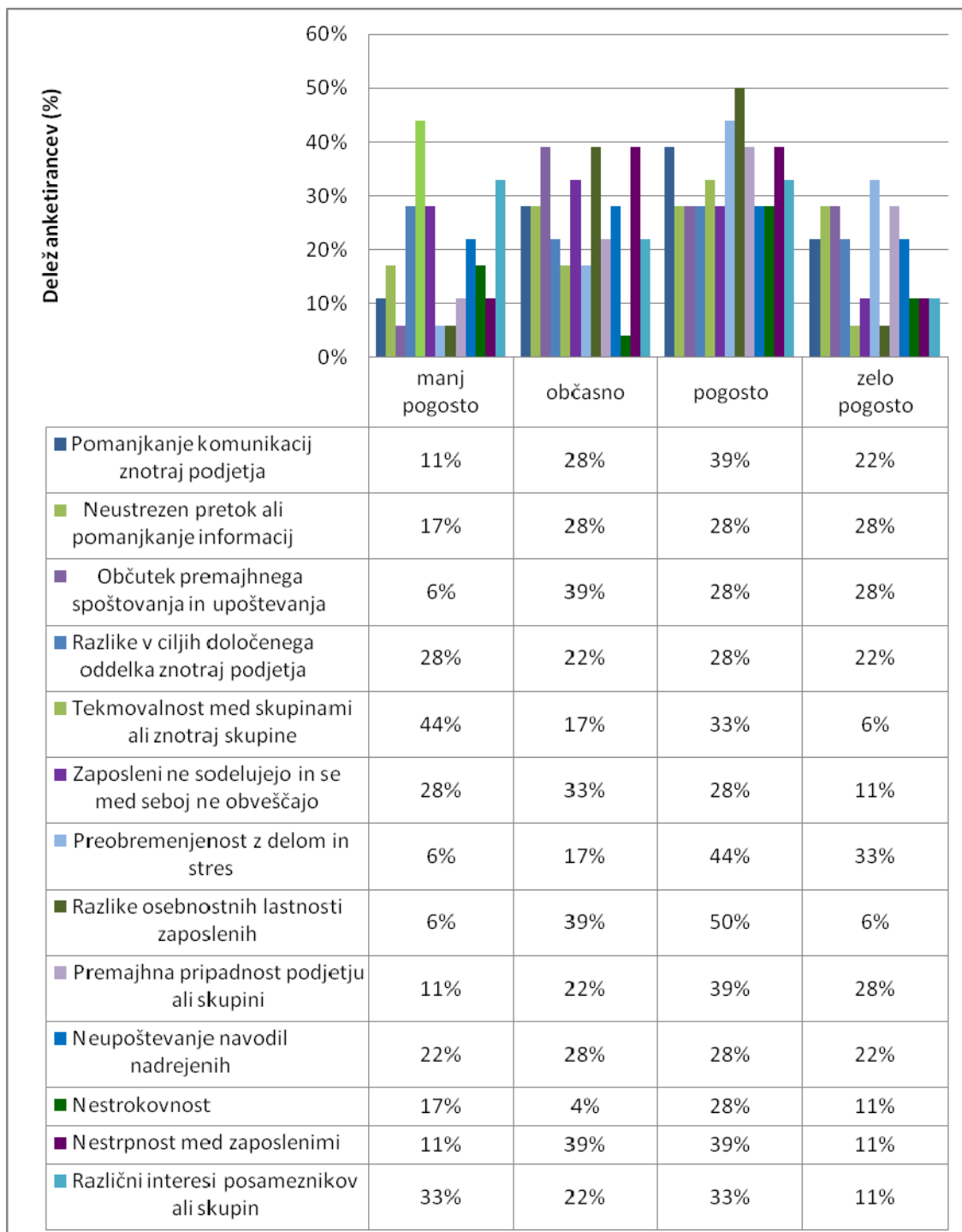
Zanimalo nas je, kakšni so vzroki za nastajanje konfliktov. Anketirancem smo ponudili 13 možnih odgovorov, ti pa so z oceno od 1 do 4 ocenili, kako pogosti so ti vzroki. Ocena 1 – manj pogosto; 2 – občasno; 3 – pogosto; 4 – zelo pogosto.

Na sliki 14 vidimo, da se povprečne ocene vseh vzrokov gibljejo od 2 do 2,8. Vzroki, kot so tekmovalnost, nestrokovnost in različni interesi, so le občasno vzrok za konflikte. Pogosti vzroki so premajhna pripadnost podjetju, občutek neupoštevanja ter pomanjkanje komunikacij in neustrezen pretok informacij. Povprečna ocena vseh vzrokov je 2,5.

Iz slike 15 je razvidno, da je v konkretnem lesnem podjetju najpogostejši vzrok za konflikt preobremenjenost z delom in stres. Kar 33 % anketirancev meni, da je ta vzrok zelo pogost, prav tako pa jih 44 % meni, da je to pogost vzrok za konflikt. Zelo pogosto je vzrok tudi premajhna pripadnost podjetju. Kar 39 % anketirancev meni, da je to pogost vzrok, 28 % pa, da je zelo pogost. Več kot 50 % anketirancev meni, da so pogosti ali zelo pogosti vzroki za konflikt naslednji: pomanjkanje komunikacije, pomanjkanje informacij, občutek neupoštevanja ter različne osebnosti. Iz slike je tudi razvidno, da več kot 50 % anketirancev meni, da je tekmovalnost med skupinami manj pogost ali le občasen vzrok za konflikt. Prav tako nesodelovanje zaposlenih in različni interesi posameznikov.

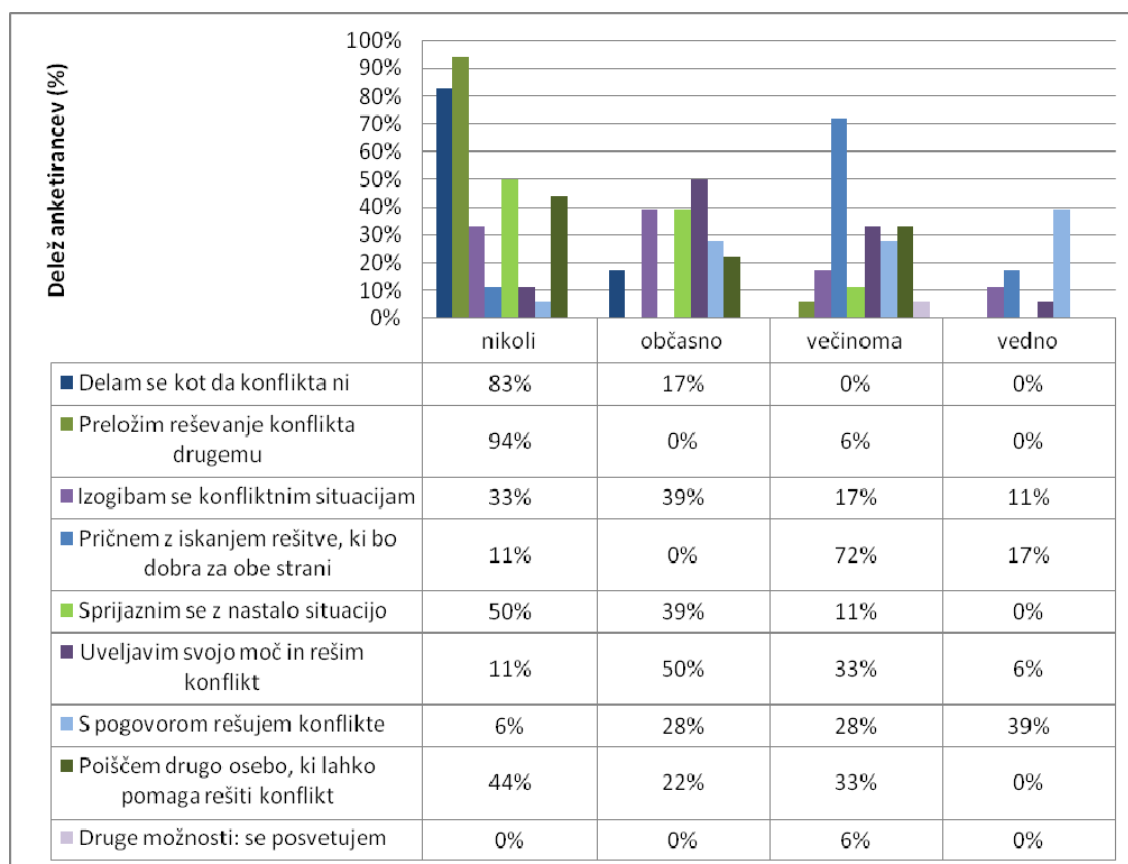


Slika 14: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti pojavljanja posameznih vzrokov za nastajanje konfliktov.



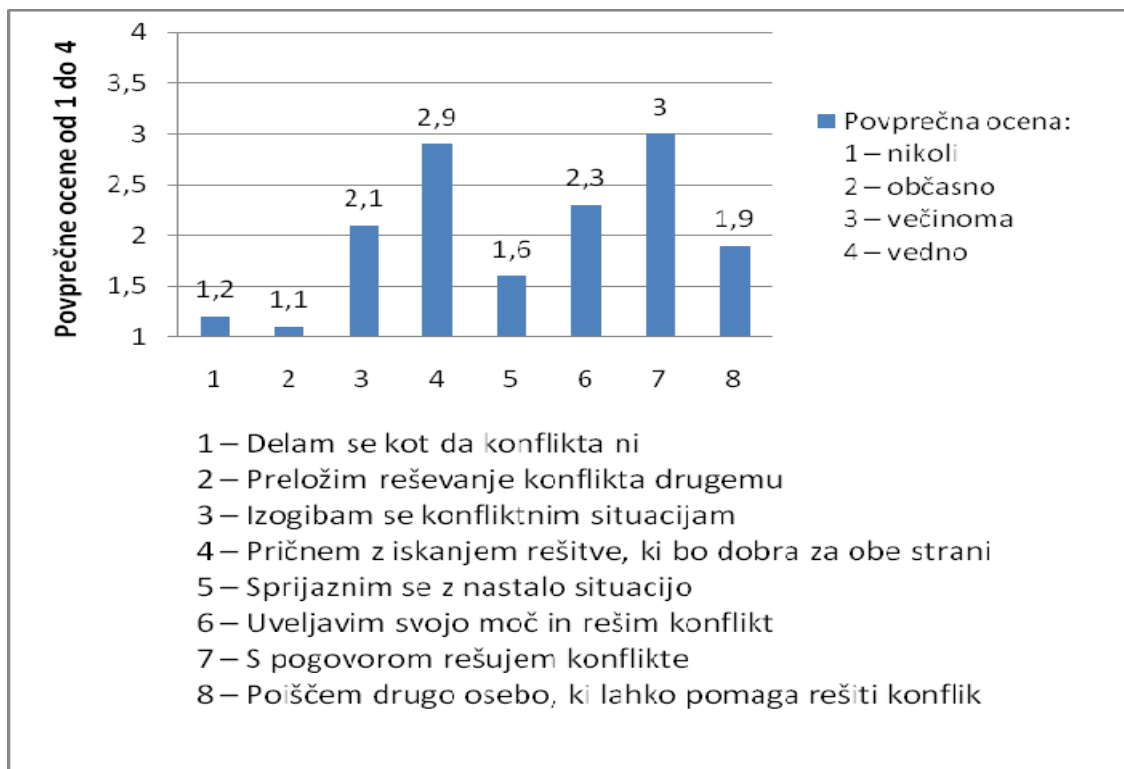
Slika 15: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Vzroki za konflikte so lahko različni, ocenite njihovo pogostost.

6.5 ODZIV UDELEŽENCEV V NASTALI KONFLIKTNI SITUACIJI



Slika 16: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako se odzovete na konflikt?

Iz slike 16 je razvidno, da se 39 % anketirancev na konflikt odzove tako, da vedno prične reševati konflikt s pogovorom. 17 % se jih na konflikt vedno odzove tako, da takoj prične z iskanjem rešitve, ki bo dobra za obe strani, prav tako ostalih 72 % anketirancev v večini primerih začne z iskanjem rešitve. Iz slike je tudi razvidno, da 50 % vodij v podjetju le občasno uveljavi svojo moč za reševanje konfliktov, le 6 % pa svojo moč v nastali situaciji vedno uporabi. Na konfliktno situacijo se nekateri odzovejo tudi drugače, vendar v tem lesnem podjetju 94 % anketiranih nikoli ne preloži reševanja konflikta na koga drugega, prav tako se jih 83 % nikoli ne odloči, da bi ignorirali konflikt.



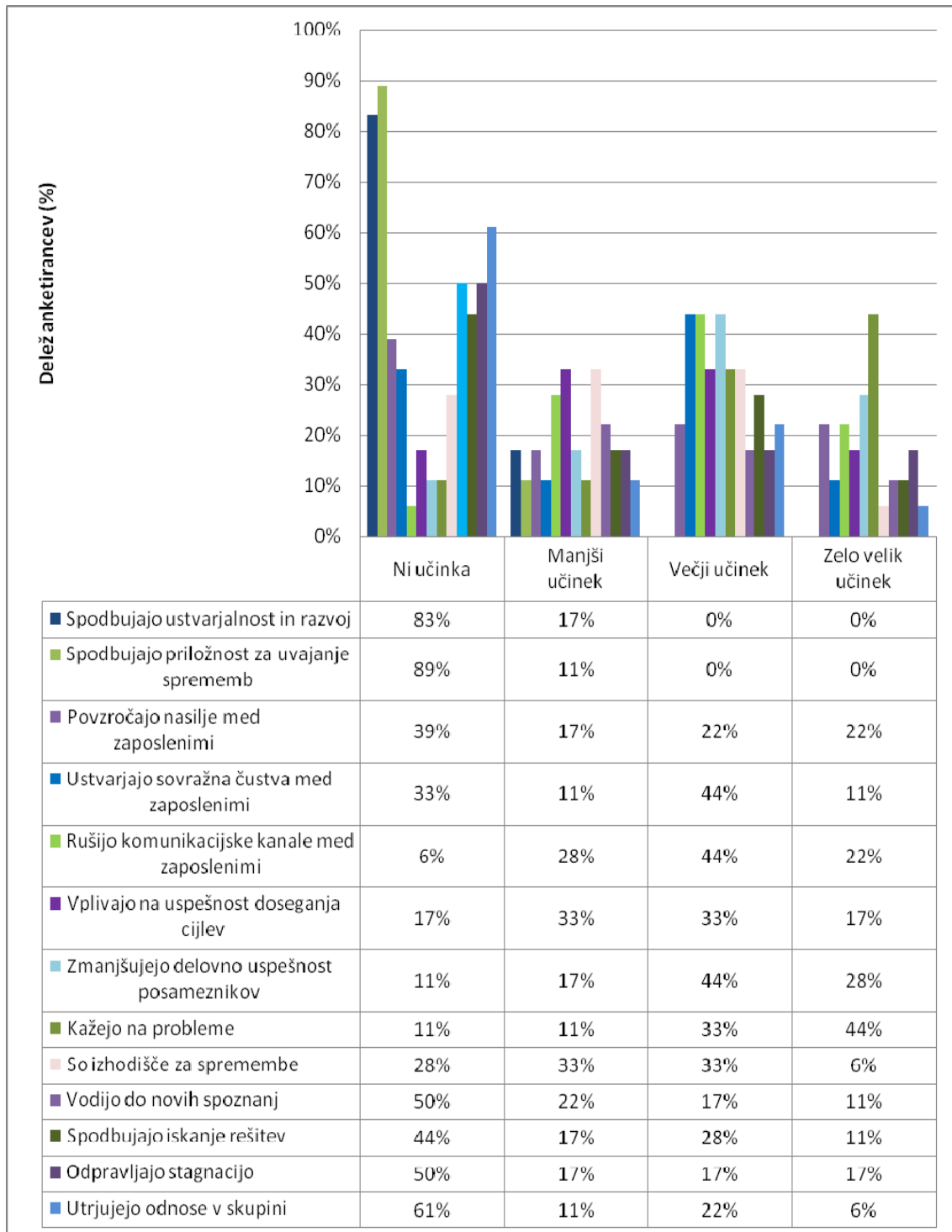
Slika 17: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti različnih odzivov na konfliktno situacijo.

Zanimalo nas je, na kakšen način se udeleženci v konfliktni situaciji odzovejo na konflikt ter kako pogosto se odzovejo na določen način. Z oceno od 1 do 4 so anketiranci ocenili: 1 – nikoli; 2 – občasno; 3 – večinoma; 4 – vedno.

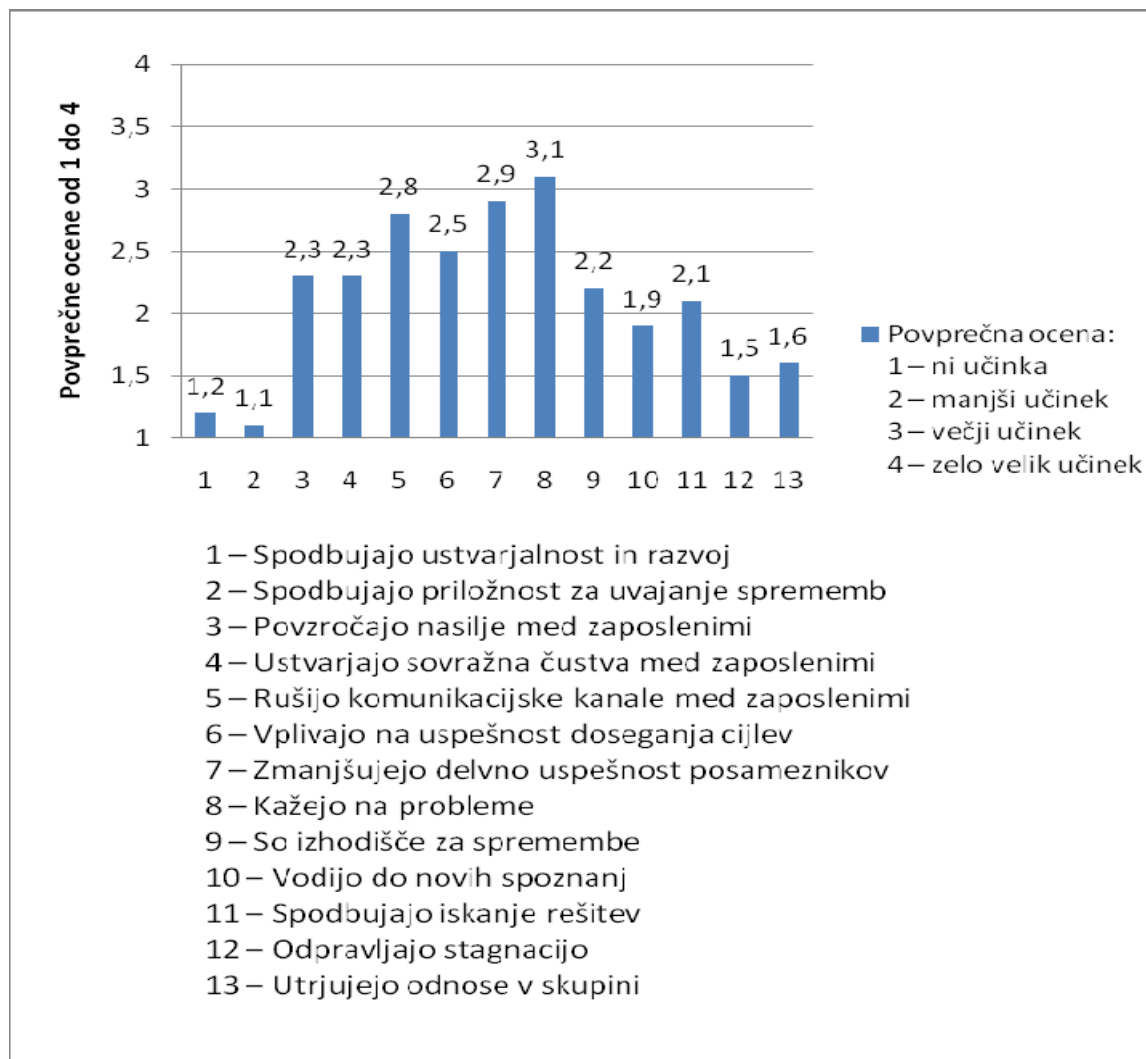
Na sliki 17 vidimo, da je največja povprečna vrednost 3 pri sedmi trditvi, kar nam pove, da se anketiranci večinoma odločijo za reševanje konflikta s pogovorom. Ker sta za prvi dve trditvi povprečni vrednosti 1,2 in 1,1, nam to pove, da se anketiranci na takšen način nikoli ne odzovejo na konflikt. Povprečna ocena vseh trditev je 2,0, kar nam pove, da se anketiranci na konflikt občasno odzovejo na načine, ki smo jih navedli.

6.6 UČINKI KONFLIKTOV NA RAZVOJ PODJETJA

Iz slike 18 je razvidno, da 44 % anketirancev meni, da ima konflikt zelo velik učinek na pojavljanje problemov, prav tako jih 33 % meni, da ima lahko večji učinek na pojavljanje problemov. Več kot 50 % anketiranih meni, da imajo konflikti zelo velik učinek in večji učinek na zaposlene, saj s tem ustvarjajo sovražna čustva, rušijo komunikacijo in vplivajo na uspešnost doseganja ciljev. Zanimivo je, da nihče od anketirancev ne meni, da konflikt lahko spodbuja ustvarjalnost in razvoj ter daje priložnost za uvajanje sprememb. Več kot polovica anketirancev tako meni, da konflikti ne vodijo do novih spoznanj, ne odpravljajo stagnacije in ne utrjujejo odnosov v skupinah.



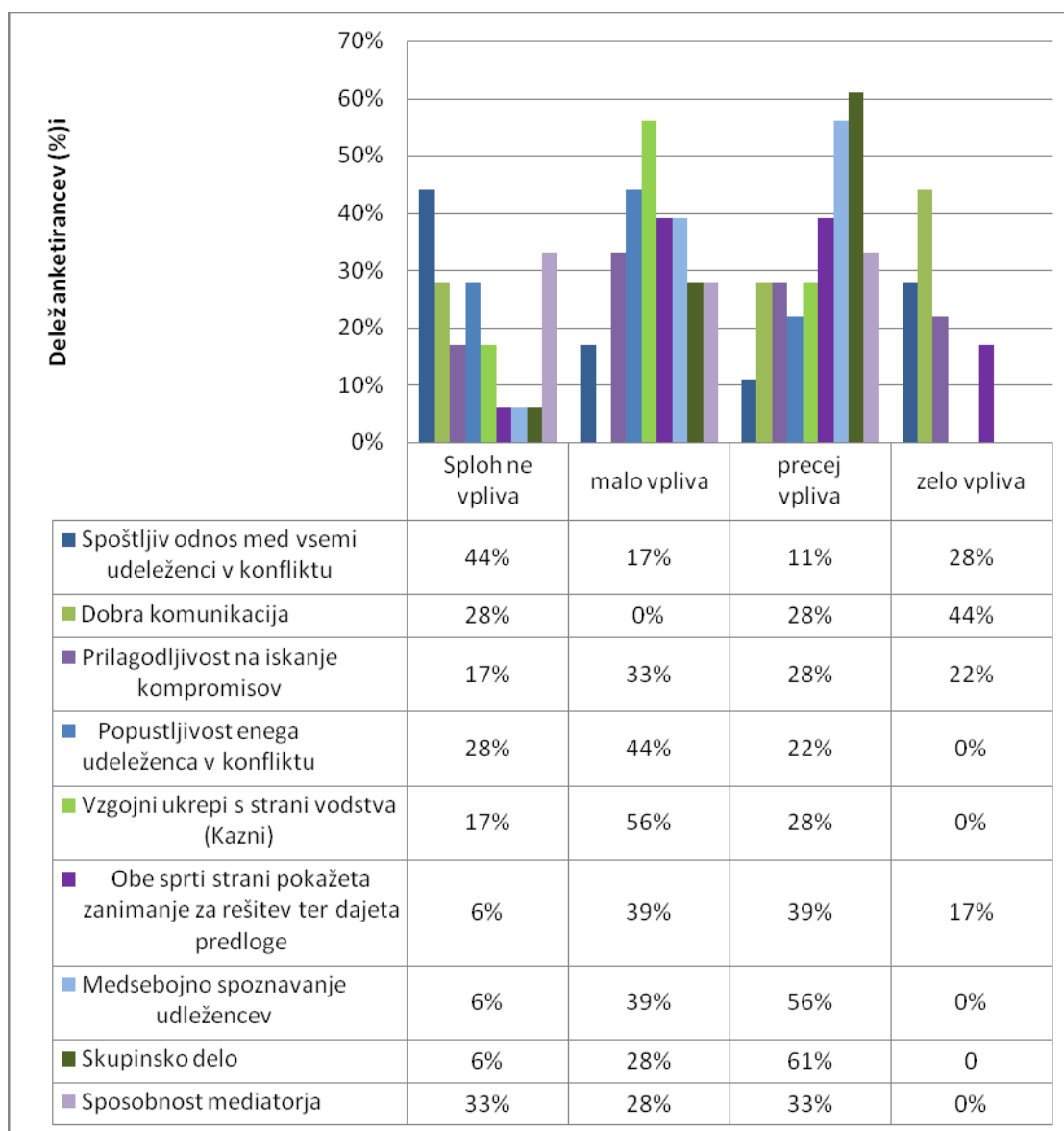
Slika 18: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kakšen učinek imajo konflikti po vašem na razvoj podjetja?



Slika 19: Grafični prikaz povprečne ocene posledic konfliktov na razvoj podjetja.

Na sliki 19 so prikazane povprečne ocene posameznih trditev, in sicer, kakšen učinek imajo lahko konflikti na razvoj podjetja. Anketiranci so z ocenami od 1 do 4 ocenjevali: 1 – ni učinka; 2 – manjši učinek; 3 – večji učinek; 4 – zelo velik učinek. Rezultati povprečne ocene so nam pokazali, da imajo konflikti v podjetju večji učinek na zmanjšanje delovne uspešnosti, konflikti zmanjšujejo komunikacijo med zaposlenimi in kažejo na probleme. Povprečna ocena vseh trditev je 2,1. To nam pove, da anketiranci menijo, da imajo konflikti majhen učinek na razvoj podjetja.

6.7 VPLIVI ZA USPEŠNO REŠEVANJE KONFLIKTOV

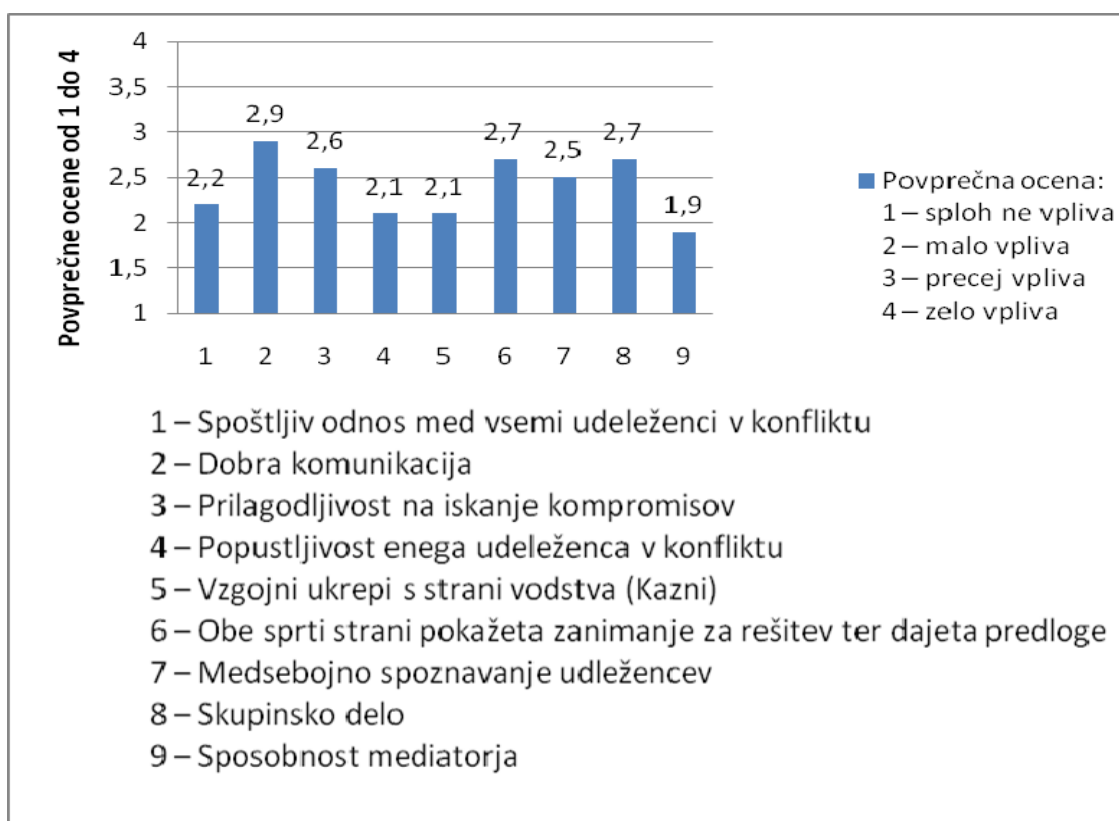


Slika 20: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešno reševanje konfliktov?

Na sliki 20 vidimo, da 44 % anketirancev meni, da ima dobra komunikacija zelo velik vpliv na potek reševanja konfliktov. 28 % anketirancev meni, da spoštljiv odnos do udeležencev v konfliktu prav tako zelo vpliva na potek reševanja. Več kot polovica jih meni, da na uspešno reševanje konfliktov precej vpliva medsebojno spoznavanje udeležencev in skupinsko delo. Zanimivo je, da 44 % anketirancev meni, da spoštljiv odnos med vsemi udeleženci v konfliktu sploh ne vpliva na reševanje. Prav tako je 44 % anketirancev mnenja, da popustljivost enega udeleženca malo vpliva na reševanje. Več kot polovica, in sicer 56 % jih meni, da vzgojni ukrepi iz strani vodstva malo vplivajo na potek reševanja konfliktov.

Zanimalo nas je, kaj vpliva na reševanje konfliktov. Z oceno od 1 do 4 so anketiranci ocenili: 1 – sploh ne vpliva; 2 – malo vpliva; 3 – precej vpliva; 4 – zelo vpliva.

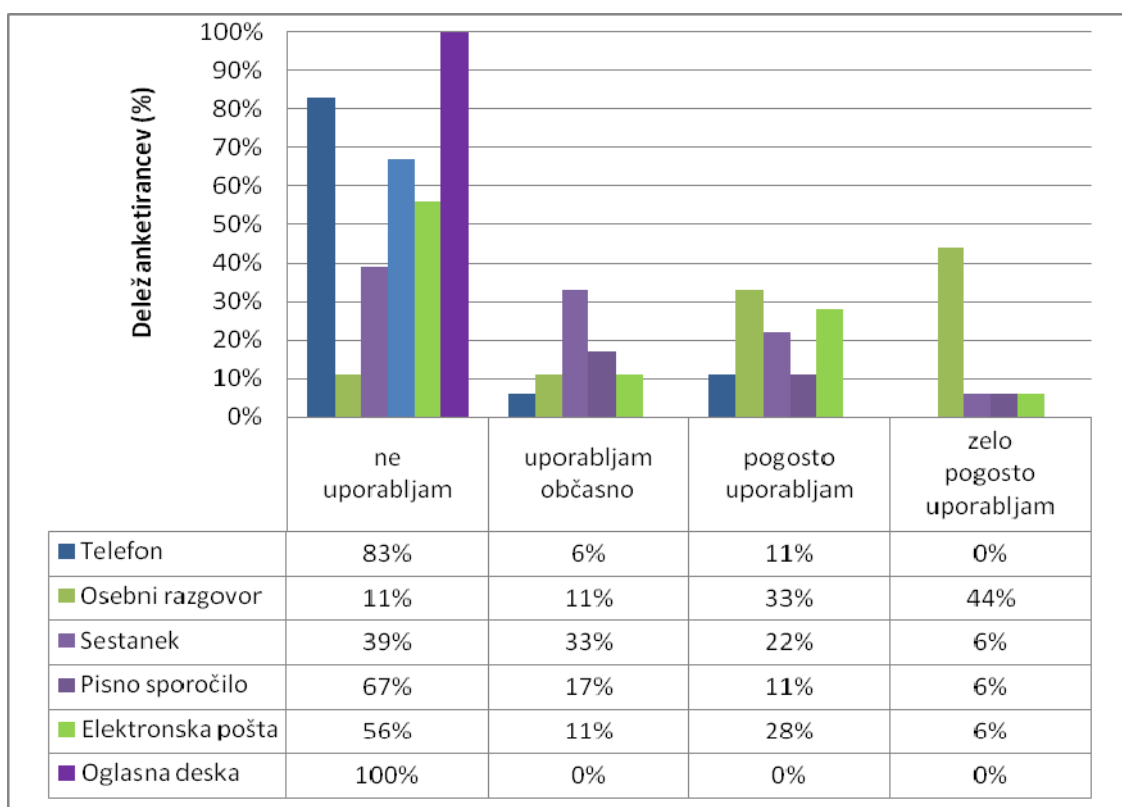
Na sliki 21 vidimo, da je največja povprečna vrednost 2,9, kar nam pove, da na uspešno reševanje precej vpliva dobra komunikacija. Povprečna ocena vseh trditvev je 2,4. To nam pove, da večina anketirancev meni, da imajo navedene trditve majhen vpliv pri uspešnem reševanju konfliktov.



Slika 21: Grafični prikaz povprečne ocene vplivov na uspešno reševanje konfliktov.

6.8 NAČIN KOMUNICIRANJA PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV

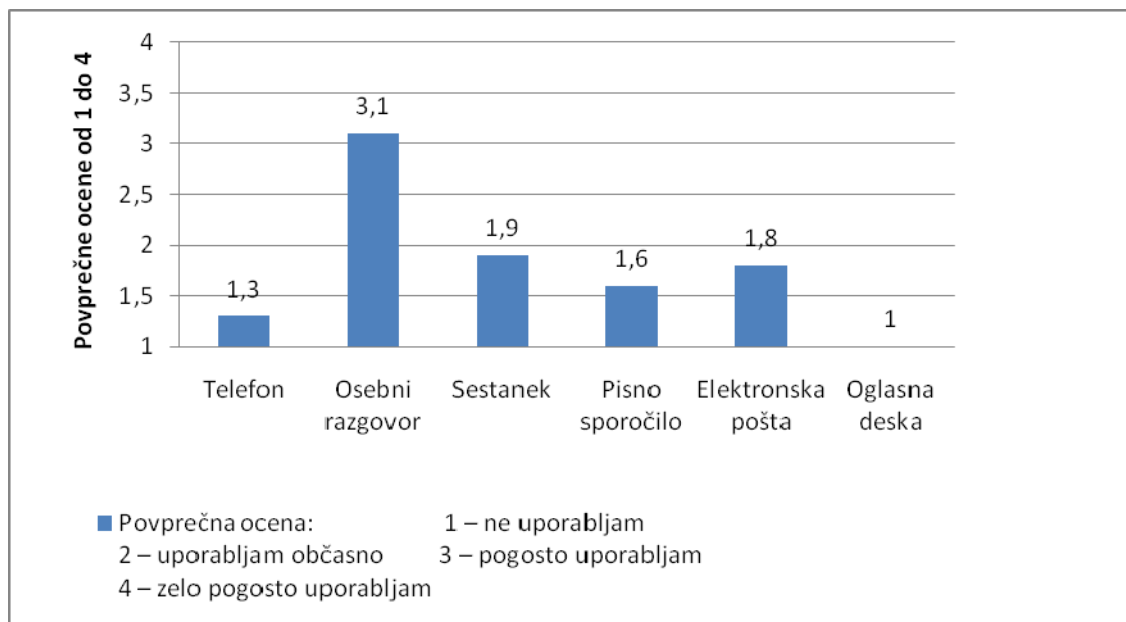
Iz slike 22 je razvidno, da v konkretnem lesnem podjetju za reševanje konfliktov največkrat uporabljajo osebni razgovor. Kar 44 % anketirancev zelo pogosto uporablja osebni razgovor, 33 % pa jih prav tako pogosto uporablja osebni razgovor. Le 22 % anketiranih v konfliktni situaciji skliče sestanek, 39 % anketiranih pa sestankov ne uporablja. Iz slike je razvidno, da več kot polovica anketiranih za reševanje konfliktov ne uporablja pisnih sporočil in elektronske pošte. Rezultati so pokazali tudi, da v podjetju nihče ne uporablja oglasne deske, prav tako kar 83 % anketiranih nikoli ne uporablja telefona za reševanje konfliktov.



Slika 22: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako pogosto uporabljate različne oblike komuniciranja pri reševanju konfliktov?

Na sliki 23 so prikazane povprečne ocene pogostosti uporabe različnih oblik komuniciranja pri reševanju konfliktov. Z ocenami od 1 do 4 so anketiranci ocenili: 1 – ne uporabljam; 2 – uporabljam občasno; 3 – pogosto uporabljam; 4 – zelo pogosto uporabljam.

Rezultati povprečne ocene so nam pokazali, da vodje v podjetju za reševanje konfliktov pogosto uporabljajo osebni razgovor, to nam pove največja povprečna vrednost 3,1. Iz grafa vidimo, da za pogovor občasno uporabijo elektronsko pošto, prav tako občasno skličejo sestanek. Oglasne deske za reševanje konfliktov ne uporabljajo. Povprečna ocena vseh trditev je 1,8. To nam pove, da se navedene oblike komuniciranja občasno uporabljajo pri reševanju konfliktov.

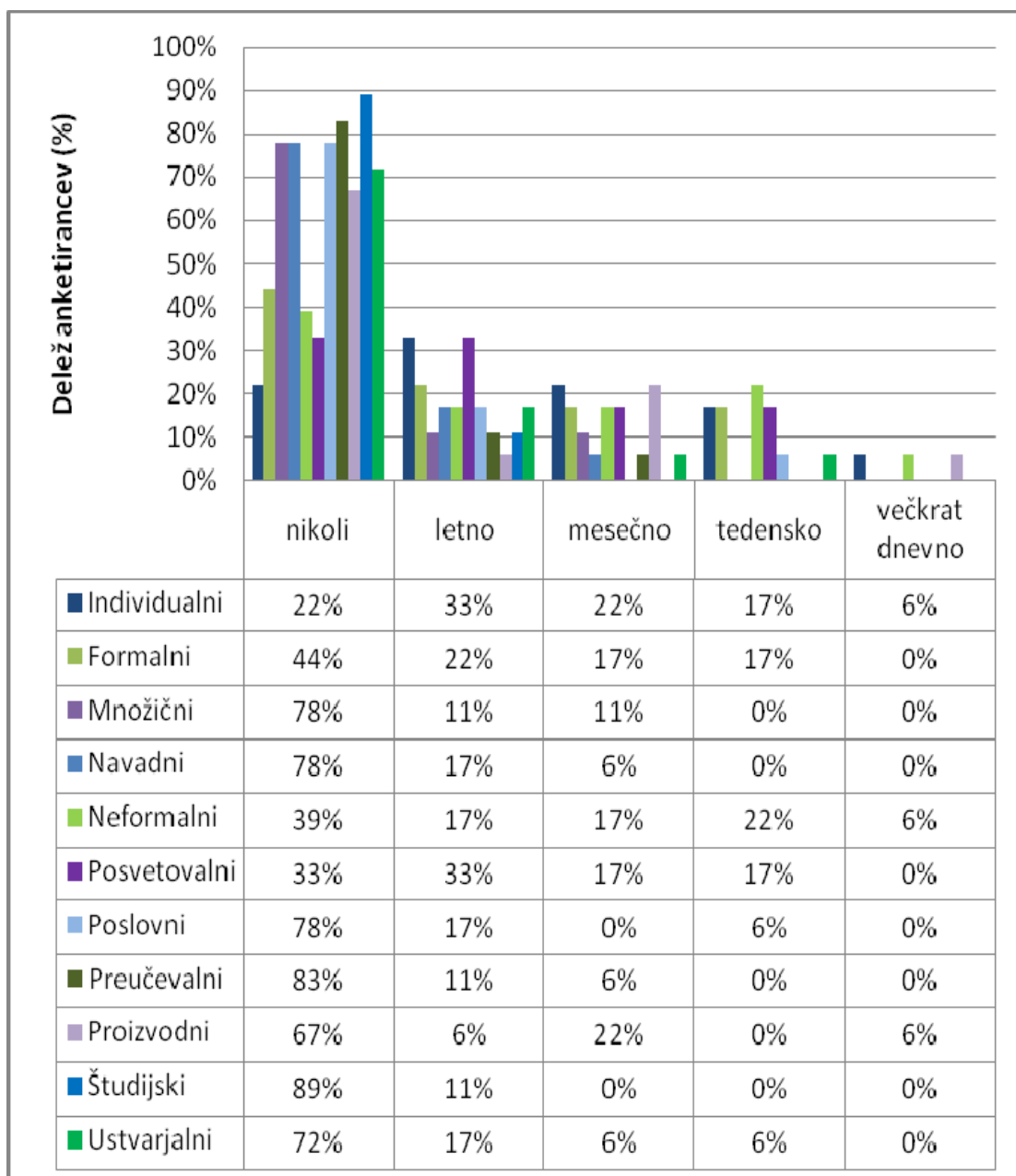


Slika 23: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti uporabe različnih oblik komuniciranja.

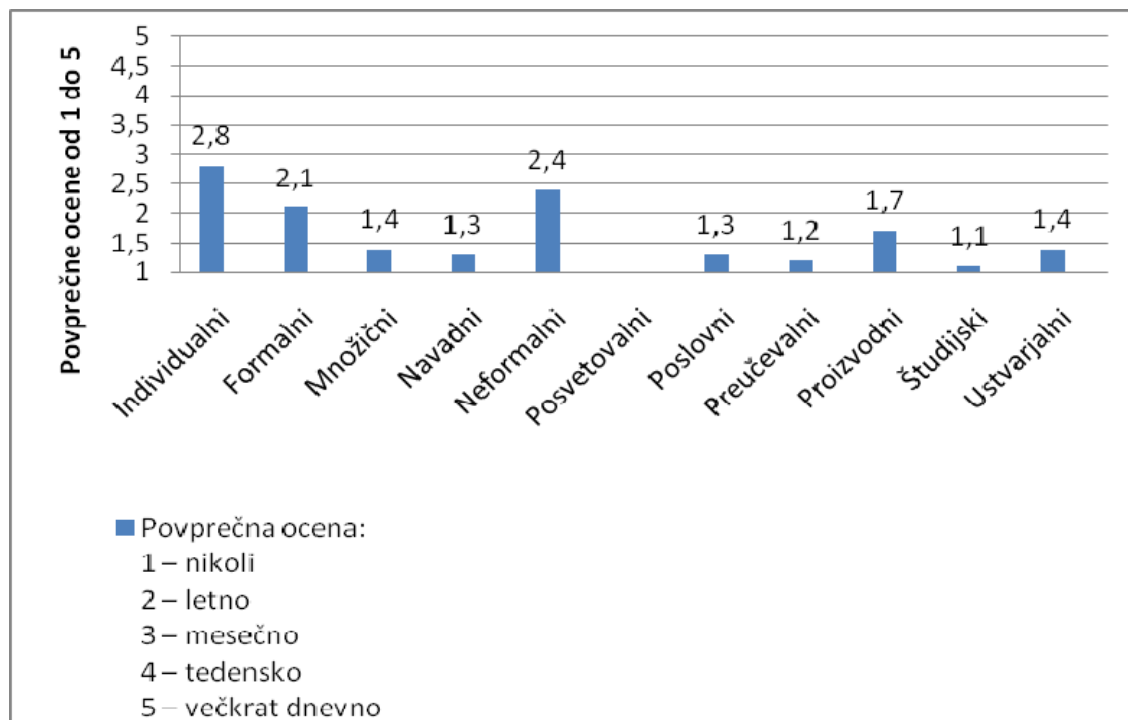
6.9 VRSTE SESTANKOV

Iz slike 24 je razvidno, da imajo v podjetju večkrat dnevno le razne individualne, navadne in proizvodne sestanke. 22 % anketiranih izvaja neformalne sestanke enkrat tedensko, prav tako imajo enkrat tedensko individualne, formalne ter posvetovalne sestanke. Zanimivo je, da sedem vrst sestankov, ki smo jih našli v anketi, več kot polovica anketirancev nikoli ne uporablja. 78 % jih nikoli ne skliče množičnih sestankov, prav tako jih 78 % nikoli ne organizira navadnega sestanka. Kar 78 % anketirancev ne uporablja poslovnih sestankov, 72 % se jih nikoli ne poslužuje ustvarjalnih sestankov, le 11 % anketiranih pa enkrat letno priredi študijski sestanek.

Na sliki 25 so prikazane povprečne ocene pogostosti uporabe različnih vrst sestankov za reševanje konfliktov. Z ocenami od 1 do 5 so anketiranci ocenili: 1 – nikoli; 2 – letno; 3 – mesečno; 4 – tedensko; 5 – večkrat dnevno. Največja povprečna vrednost je 2,8. To nam pove, da vodje najpogosteje uporabljajo individualne sestanke, in sicer enkrat mesečno. Skupna povprečna ocena je 1,7, kar pomeni, da vodje le enkrat letno uporabljajo sestanke za namen reševanja konfliktov.



Slika 24: Grafični prikaz rezultatov na vprašanje: Kako pogosto imate različne sestanke za reševanje konfliktov?



Slika 25: Grafični prikaz povprečne ocene pogostosti uporabe vrste sestankov pri reševanju konfliktov.

6.10 IZBIRA VRSTE SESTANKA GLEDE NA TIP KONFLIKTA

Z analizo rezultatov, ki smo jih pridobili z odgovori na deseto vprašanje, smo ugotovili, kateri tip sestankov v podjetju uporabljajo za reševanje določenega konflikta. Za vsak tip konflikta je bilo možno izbrati več vest sestankov. Iz preglednice 1 je razvidno, da se v konkretnem lesnem podjetju pri reševanju konfliktov največkrat odločijo za individualni sestanek. Tako je npr. 88 % vodij za alkohol na delovnem mestu izbralo individualni sestanek, 35 % za formalni, 6 % za množični in 6 % za neformalni sestanek. Tudi pri težavah, kot so fizično nasilje, nestrokovnost, privatne zadeve, preobremenjenost ter različne osebnosti, uporabljajo individualni sestanek. Tovrstni sestanek prav tako vsi uporabljajo pri reševanju slabih odnosov in pri problemu zamujanja v službo. Pri reševanju konfliktov v podjetju uporabljajo tudi formalne, neformalne ter množične sestanke, medtem ko posvetovalne, poslovne, preuđevalne, proizvodne, Őtudijske ter ustvarjalne v podjetju le redko uporabljajo.

7 RAZPRAVA IN SKLEPI

7.1 RAZPRAVA

Konflikt si ljudje razlagajo različno, zato smo v anketnem vprašalniku ponudili kar nekaj odgovorov na vprašanje, kaj je konflikt. Konflikt je v širšem pomenu srečanje neusklajenih dejavnikov, soočenje nasprotnih mnenj. Posledice konfliktov so lahko prepiri in fizično nasilje. V glavnem konflikti povzročajo stanje, ko sistem ne deluje normalno in zahteva spremembe. Konflikt je prav tako lahko priložnost za odkrivanje novih idej ter priložnost za razvoj odnosov med posamezniki in skupinami. Zanimivo je, da se več kot polovica anketiranih s tem ne strinja. Večina anketirancev se strinja, da je konflikt le prepir in fizično nasilje. Izračun povprečne ocene nam pove, da se anketiranci le delno strinjajo z navedenimi trditvami.

Mihelčič (2008) v svoji knjigi navaja, da so konfliktne situacije neizogibne. Preveliko število konfliktov zahteva veliko časa za reševanje, premalo konfliktov pa je lahko vzrok nezainteresiranosti. Prav zato nas zanima pogostost pojavljanja konfliktov. Tretje vprašanje v našem anketnem vprašalniku se je glasilo: Kako pogosto se pojavljajo konflikti v različnih razmerjih? Iz odgovorov, ki smo jih pridobili z anketnimi vprašalniki, smo ugotovili, da se v konkretnem lesnem podjetju največkrat pojavljajo konflikti med delavci in njihovimi nadrejenimi. Ugotovili smo tudi, da imajo vodje v podjetju med seboj zelo malo konfliktov, kar 44 % anketirancev meni, da se tovrstni konflikti nikoli ne pojavljajo.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo skušali ugotoviti, kateri so najpogostejši vzroki za nastajanje konfliktnih situacij. Ugotovili smo, da je v konkretnem lesnem podjetju najpogostejši vzrok za konflikt preobremenjenost z delom in stres. Lipičnik (1998) navaja, da so konflikti v vsaki družbi neizogibni. Za nastanek konfliktne situacije nista vedno potrebni dve osebi, saj konflikt lahko nastane že v eni osebi. Vzrok je lahko preobremenjenost in stres, ali pa premajhna pripadnost podjetju. Prav to pa je pogost ali zelo pogost vzrok za nastajanje konfliktov v konkretnem lesnem podjetju. Ugotovili smo, da sta pogosta vzroka za nastajanje konfliktov tudi pomanjkanje komunikacije ter pomanjkanje informacij. Ugotovili smo tudi, da tekmovalnost, nesodelovanje zaposlenih ter različni interesi posameznikov sodijo med manj pogost ali le občasen vzrok za nastajanje konfliktnih situacij.

Različni ljudje se na konflikt odzovejo različno. V anketnem vprašalniku smo ponudili več možnih odzivov na konflikt. Ugotovili smo, da več kot polovica anketirancev v večini primerih začne z iskanjem rešitve, nikoli ne preloži reševanja drugim, prav tako se nikoli ne odločijo, da bi ignorirali konflikt.

Na delovno uspešnost v podjetju prav tako vplivajo konflikti, ki jih imajo posamezniki med seboj. Mihelčič (2008) navaja, da je reševanje konfliktov med posamezniki lažje kot reševanje konfliktov med skupinami, saj je posameznike, ki povzročajo težave možno odpustiti ali pa jih premestiti. Za reševanje konfliktov, kot so fizično in psihično nasilje, izsiljevanje in spolno nadlegovanje, je najprimernejši individualni sestanek. Med konfliktne situacije, ki se pojavljajo med zaposlenimi, uvrščamo še privatne zamere, slabe odnose, sovražna čustva in nevoščljivost.

Kavčič (1992) navaja, da konflikti lahko pustijo negativne posledice na posamezniku ali na celotnem podjetju. Takšne posledice razbijajo enotnost sistema, spodbujajo sovražna čustva in napetost med posamezniki. Povzročajo agresivno obnašanje, rušijo komunikacijske kanale ter onemogočajo doseganje ciljev. V našem primeru več kot polovica anketiranih meni, da imajo konflikti zelo velik učinek na zaposlene. Ustvarjajo sovražna čustva, rušijo komunikacijo in vplivajo na uspešnost doseganja ciljev. Nihče od anketiranih se ne strinja s trditvami, da konflikt lahko spodbuja ustvarjalnost in razvoj, ter da je konflikt lahko priložnost za uvajanje sprememb. Več kot polovica anketirancev prav tako meni, da konflikti ne vodijo do novih spoznanj, ne odpravljajo stagnacije in ne utrjujejo odnosov v skupinah.

Ko govorimo o osebnem razgovoru, gre pravzaprav za individualni sestanek. Pri zadnjem vprašanju v anketnem vprašalniku smo ponudili 18 različnih konfliktnih situacij, zanimalo pa nas je, katero vrsto sestanka vodje uporabljajo za reševanje določenega konflikta. Večina anketirancev je prav za vse konfliktno situacije izbrala individualni sestanek. Na podlagi teorije (Glasser, 1995) menimo, da se vodje z izbiro individualnega sestanka pravilno lotijo reševanja konfliktov. Vendar bi v prihodnje za reševanje določenih konfliktov lahko izbrali tudi katero drugo obliko sestankov, kot so posvetovalni, preučevalni, študijski ali ustvarjalni sestanek. Seveda pa je to odvisno od tematike pogovora. Kadar gre za konflikte osebne narave, so najprimernejši individualni sestanki. Kadar pa so konflikti povezani neposredno z delom, je priporočljiva tudi uporaba proizvodnih sestankov. S tem pridobimo različna mnenja, različne poglede na konflikt ter različne pristope k reševanju konfliktov.

Prijateljski odnosi med vodjem in delavcem so zelo koristni. S takšnim odnosom vodje delavce lažje prepričajo, naj trdo delajo in dobro opravljajo svoj posel, delavci pa bodo delali z veseljem in s tem storili veliko več. Pri analizi rezultatov ankete, ki smo jo opravili v konkretnem lesnem podjetju, smo ugotovili, da imajo vodje zelo dobre odnose s podrejenimi in prav tako z drugimi vodji. Le en anketirani vodja meni, da ima s podrejenimi ter z drugimi vodji slab odnos. Tudi s pomočjo povprečne ocene smo ugotovili, da imajo vodje v podjetju z vsemi zaposlenimi zelo dobre odnose. Glasser (1995) tudi navaja, da je reševanje konfliktov s svetovanjem najbolj učinkovit način reševanja problemov, ko so težave v družini, alkoholizem, finančna stiska in zamujanje na delo. Anketa je pokazala, da vsi vodje v preučevanem lesnem podjetju pri reševanju teh težav uporabljajo individualne razgovore na individualnih sestankih.

Preglednica 2: Predlog možnih različnih vrst sestankov za reševanje različnih konfliktnih situacij.

TIP KONFLIKTA	VRSTA SESTANKA										
	Individualni	Formalni	Množični (nad 15 udeležencev)	Navadni (pod 15 udeležencev)	Neformalni	Posvetovalni	Poslovni	Preučevalni	Proizvodni	Študijski	Ustvarjalni ali delovni
Alkohol na delovnem mestu	X				X	X					
Fizično nasilje	X				X	X					
Izsiljevanje	X				X	X					
Nestrokovnost	X	X		X				X	X	X	
Neupoštevanje navodil	X	X		X					X		
Nevoščljivost	X				X	X					
Nezadovoljeni odnosi doma	X				X	X					
Privatne zamere	X				X	X					
Pomanjkanje informacij		X	X				X		X	X	X
Preobremenjenost z delom in stres	X				X	X			X		
Psihično nasilje ali mobing	X				X	X					
Razdvojenost osebnosti	X				X	X					
Različni interesi, cilji		X	X	X		X					X
Razlike v osebnostih zaposlenih			X		X	X					X
Slabi odnosi	X				X	X					X
Spolno nadlegovanje	X				X	X					
Sovražna čustva	X				X	X					
Zamujanje v službo	X				X	X			X		

V preglednici 2 smo z oznako X označili možne različne vrste sestankov za reševanje različnih konfliktnih situacij. V nadaljevanju razprave smo navedli konkretne primere reševanja konfliktov na različnih oblikah sestankov.

Alkohol na delovnem mestu, fizično nasilje, izsiljevanje, nevoščljivost, privatne zamere, psihično nasilje ali mobing, spolno nadlegovanje, sovražna čustva ter nezadovoljivi odnosi doma v družini, lahko zelo vplivajo na posameznika. Posledica tega je lahko zmanjšanje delovne uspešnosti. Ker to vpliva na uspešnost podjetja, Glasser (1995) navaja, da se mora vodja takoj lotiti reševanja konfliktov s svetovanjem. Za takšen pogovor je individualni sestanek najprimernejša oblika. Individualni sestanek je priložnost, da vodja vzpostavi prijateljski odnos in s tem pomaga rešiti nastalo konfliktno situacijo. Vodja ne opravlja

dela podrejenih in ne rešuje njihovih težav, ki jih morajo rešiti sami, vendar jim pomaga poiskati pravo rešitev. Predvsem jim mora dati sporočilo, da je njihov vodja, ne pa šef. To, da vodja vzpostavi prijazno in prijateljsko delovno okolje, je prvi pogoj za kakovost. Pri tem je pomembno, da vodja ne kritizira vedenja sodelavca, od njega ne pričakuje preveč in ga ne sili v nekaj, česar ne mara, ker so te našteje stvari pogubne za prijateljski odnos. V vsakem primeru oseba v težavah ne sme dobiti občutka, da je prepuščena sama sebi, je pa zelo odvisno, ali si želi pomoči ali ne. Vsekakor je v takem primeru skupaj z osebo v težavah treba poiskati primerno strokovno pomoč.

Individualni sestanek

Individualni sestanek je sestanek, na katerem sta prisotni samo dve osebi. Je pravzaprav osebni razgovor, ki ga uporabimo za reševanje konfliktov osebne narave. Vodja v podjetju ga pogosto uporablja za reševanje konfliktnih situacij, kot so alkohol na delovnem mestu, fizično in psihično nasilje, spolno nadlegovanje, izsiljevanje, nevoščljivost, privatne zamere, slabi odnosi in sovražna čustva ter nezadovoljivi odnosi doma. Na individualnem sestanku prav tako lahko rešujemo težave z zamujanjem v službo, neupoštevanjem navodil, preobremenjenostjo z delom ter razdvojenostjo in nestrokovnostjo posameznikov.

Ko izvemo, da nekdo od zaposlenih pije v prostem času in morda tudi na delovnem mestu, ga moramo soočiti s problemom. Povabimo ga na individualni sestanek in mu odkrito povemo, da mislimo, da ima težave s pitjem in da zaradi alkohola trpi njegovo delo. Povemo mu, da se mora alkoholu popolnoma odpovedati, saj ni nobenih dokazov, da bi delno omejevanje pomagalo. Od nas mora dobiti jasno sporočilo, da smo mu kakorkoli pripravljeni pomagati. Predlagamo mu, da se naslednji dan želimo pogovoriti z njim, danes pa naj gre domov, četudi delovnega dne še ni konec, ker v službi ne želimo imeti nikogar, ki ni popolnoma sposoben za delo. Prosimo ga, naj se naslednje jutro vrne s svojim načrtom, kako bo rešil problem. Verjetno bo mnenja, da smo pretrdi, saj nimamo nobenih dokazov, da ima res težave z alkoholom. Takrat mu jasno sporočimo, da je to vse, kar smo pripravljeni storiti. Nobeno popuščanje ne koristi nikomur, saj preveč cenimo njega in njegove delovne zmožnosti, da bi storili karkoli drugega (Glasser, 1995).

V primeru, kadar zaposleni v podjetju kronično zamuja v službo, je naša naloga, da mu povemo, da je to problem, ki lahko vpliva na kakovost dela in na uspeh podjetja. Je primer konflikta, ki ga zaposleni ne more zanikati. Na individualnem sestanku delavcu povemo, da se nastalo težavo da rešiti brez uporabe groženj in kazni. S tem delavcu povemo, da je to preizkus, ali se bo način reševanja problema brez prisile obnesel. V tem primeru se bo delavec najbrž opravičeval, za zamujanje krivil podjetje in se s tem skušal izogniti kazni. Naša naloga je, da delavcu povemo, da nas opravičila ne zanimajo, prav tako nas ne zanimajo kazni, kot so trganje od plače ali grožnje z odpustitvijo. Zanima nas samo, na kakšen način mu lahko pomagamo, da bo na delo prihajal pravočasno. Delavca vprašamo za predlog in se pogovorimo o nastali težavi. Potem, ko smo z zaposlenim napravili načrt, je pomembno, da se čez nekaj dni ponovno dobimo. V primeru, da delavec prihaja

pravočasno na delo, nas zanima, kako je rešil težavo in na kakšen način smo mu bili v pomoč. Delavca, s katerim smo pravkar rešili problem, poprosimo, če bi nam na podlagi svojih izkušenj pomagal naslednjič, ko se bo ponovno pojavil isti problem. V tem primeru bomo lahko navedli konkretni primer reševanja kroničnega zamujanja v službo. S tem, ko delavca prosimo za pomoč, ga pritegnemo k reševanju majhnih konfliktov, preden se razrastejo (Glasser, 1995).

Vzrok za nastajanje konfliktov na delovnem mestu, je lahko posameznikovo počutje, povezano z nezadovoljenimi odnosi doma. Vodja ne more spremeniti delavčevih domačih razmer, lahko pa ustvarimo takšno delovno okolje, da delavci svojih težav ne bodo prinašali na delovno mesto. Kljub temu se pojavijo delavci z osebnimi težavami, ki vplivajo na kakovost njihovega dela. Primer takšnega konflikta je, ko delavec meni, da nima smisla za nekoga storiti nekaj posebnega, ko pa nihče nič ne stori zanj. Delavci so s prijatelji navajeni govoriti o odnosih doma, ne pa sprejemati konkretnih rešitev. Prepričani so, da je za nastalo situacijo kriv nekdo drug, s tem se izogibajo odgovornosti za to, da v njihovem življenju vse ne teče gladko. Takšni delavci navadno nimajo nikogar, na kogar bi se lahko obrnili. Na individualnem sestanku mora vodja z nekaj znanja o svetovanju delavcu ponuditi pomoč ali pa mu pomaga poiskati strokovno pomoč.

Neformalni sestanek

Neformalni sestanek je sestanek za urejanje neformalnih zadev. Sestanek je neuraden, čas in kraj nista javno objavljena, skličemo ga po potrebi, kadar se pojavi določena konfliktna situacija, ki jo moramo rešiti. Namenjen je samo udeležencem v konfliktni situaciji. Uporabimo ga pri reševanju konfliktov, kot so alkohol na delovnem mestu, fizično in psihično nasilje, spolno nadlegovanje, izsiljevanje, nevoščljivost, privatne zamere, slabi odnosi in sovražna čustva ter nezadovoljivi odnosi doma. Prav tako lahko rešujemo težave z zamujanjem v službo, preobremenjenostjo z delom ter razdvojenostjo posameznikov.

Neformalni sestanek skličemo, ko v podjetju pride do fizičnega nasilja med zaposlenimi. Naša naloga je, da poskušamo rešiti nastalo situacijo. Izvedeli smo, kdo od delavcev je nasilen, zato je pomembno, da ga povabimo na sestanek in ga soočimo s problemom. Povemo mu, da mislimo, da ima težave z nasilnim vedenjem in da zaradi tega trpi njegovo delo ter delo njegovih sodelavcev. Zelo verjetno bo to zanikal, mi pa mu lahko rečemo, da smo to pričakovali in da zaradi tega ne bomo spremenili svojega mnenja. Objasnimo mu, da mora nehati s fizičnim nasiljem, ali pa bo njegov odnos do sodelavcev, in s tem posledično tudi njegovo delo, še slabše. Predlagamo mu, naj prvi korak poskuša narediti sam in si poišče pomoč, obenem pa mu jasno sporočimo, da smo mu kakorkoli in kadarkoli pripravljeni pomagati.

Kadar večja skupina oseb z neetično, ponižujočo in sovražno komunikacijo v obliki psihičnega nasilja na delovnem mestu psihično zlorablja posameznika, ga spravlja in ohranja v položaju nemoči, je bistveno, da trpinčeno osebo na individualnem neformalnem razgovoru pripravimo do tega, da je pripravljena zamenjati svoje delovno okolje. Premestimo oziroma prerazporedimo jo na drugo delovno mesto. V primeru, da ena oseba psihično zlorablja posameznika, težavo skušamo rešiti na zelo podoben način kot v primeru reševanja fizičnega nasilja (Glasser, 1995).

Formalni sestanek

Formalni sestanek je namenjen urejanju formalnih ali uradnih zadev. Govorimo o načrtovanem sestanku, ki ga kot manager v podjetju organiziramo za namen reševanja problematike v podjetju. Formalni sestanek lahko izberemo v primeru pomanjkanja informacij, kadar imajo zaposleni različne interese in cilje, pa tudi pri neupoštevanju navodil. Tudi nestrokovnost zaposlenih je lahko povod za formalni sestanek.

Nestrokovnost delavcev na delovnem mestu lahko vpliva na kakovost končnega izdelka in s tem tudi na uspešnost celotnega podjetja. Ker je naš namen, da bi odpravili nestrokovno delo v podjetju, je sestanek lahko formalni. Naša naloga je, da se pogovorimo z zaposlenimi, ki svojega dela ne opravljajo strokovno. Povabimo jih na navadni oz. na individualni sestanek, če je v to vpleten en sam zaposlen. Na sestanku povemo, da se zavedamo, da trdo dela oz. delajo in poudarimo, da to cenimo. Predlagamo, naj sami ocenijo svoje delo in razmislijo o tem, kako ga izboljšati. Zanima nas, na kakšen način bi lahko izboljšali svoje delo. S tem sporočimo, da je to problem, ki ga ne moremo rešiti brez njegove oziroma njihove pomoči (Glasser, 1995).

Navadni in množični sestanek

Ti dve vrsti sestanka opredeljujemo glede na število udeležencev. O navadnem sestanku govorimo, kadar je prisotnih manj kot 15 udeležencev, množični pa so tisti, kjer je več kot 15 udeležencev. Vodja izbire navadni sestanek v primeru reševanja konfliktnih situacij povezanih z delom, ki se nanaša na več zaposlenih. To je lahko nestrokovnost ali neupoštevanje navodil. V primeru, ko v podjetju prihaja do različnih interesov in ciljev, pa lahko vodja uporabi ali navadni ali množični sestanek.

Posvetovalni sestanek

Posvetovalni sestanek je sestanek, na katerem se vodja posvetuje z ostalimi udeleženci o določeni temi. Namenjen je izmenjavi mnenj in predlogov. Cilj takšnega sestanka je urejanje zadev, usklajevanje stališč, sprejemanje skupnih odločitev in reševanje nastalih konfliktnih situacij. S posvetovalnim sestankom lahko rešujemo konfliktno situacije, kot so alkohol na delovnem mestu, fizično in psihično nasilje, spolno nadlegovanje, izsiljevanje, nevoščljivost, privatne zamere, slabi odnosi in sovražna čustva ter nezadovoljivi odnosi doma. Lahko rešujemo težave z zamujanjem v službo, preobremenjenost z delom ter razdvojenostjo posameznikov. Na posvetovalnem sestanku se prav tako lahko pogovorimo o različnih interesih in ciljih.

V primeru, ko se delavec pritožuje, da ne zmore opravljati toliko dela in da potrebuje pomočnika, se z delavcem pogovorimo in posvetujemo na posvetovalnem individualnem sestanku. Damo mu 20 do 30 minut nedeljenega časa, da lahko bolj podrobno razloži svojo težavo. Pomembno je, da mu med govorom ne segamo v besedo. Kot vodja menimo, da delavec ne dela dovolj učinkovito in je vklečen v stare navade. Damo mu priložnost, da nam sam pove, kako bi rešil problem. Vprašamo ga, ali vidi poleg dodatne pomoči še kakšno drugo rešitev. Povemo mu, da je zaposlitev dodatnega delavca zadnji ukrep in s tem spodbudimo njegovo iznajdljivost. Delavec pristane na možnost, da v nadaljnje poskusi delati brez dodatne pomoči, vendar dvomi o uspehu. Vprašamo ga, ali je sploh razmislil, kako bi lahko delal brez dodatne pomoči. Če delavec sprejme našo pomoč in se zaveda, da delo kljub vsemu lahko opravi sam, bo nezavedno pričel svoje delo opravljati hitreje in učinkoviteje. Hkrati, pa bo postal bolj dovzeten za nove pristope k delu, ki jih je prej zavračal (Glasser, 1995).

Osebe z razdvojeno osebnostjo imajo pogosto težave z odločitvami. Razdvojenost med dvema situacijama pogosto vodi v depresijo in stres. To pa lahko precej vpliva na kakovost dela. Kadar se kot vodja srečamo s takšno osebo, je pomembno, da mu skušamo pomagati. Delavca z razdvojeno osebnostjo povabimo na individualni sestanek in se z njim posvetujemo. Najprej ga vprašamo, ali je že kaj storil, da bi rešil problem, ki ga ima. V primeru, ko nam pove, da ni storil nič, ker je tako obupan, mu svetujemo, naj se

najprej zbere. Povprašamo ga, kakšno korist ima od tega, da poskuša dobiti nekaj, kar ni mogoče in si s tem povečuje trpljenje. Pomembno je, da mu povemo, da razumemo, kaj prestaja, ter da cenimo to, kako resno jemlje svoje delo in reševanje težav. Povemo mu še, da prej, ko bo rešil svojo težavo, bolje bo to zanj, tako doma, kot na delovnem mestu (Glasser, 1995).

Poslovni sestanek

Poslovni sestanek je sestanek namenjen urejanju poslovnih zadev, kot so sklepanje novih poslov, zaposlovanje in razvoj podjetja. Cilj sestanka je seznanjanje udeležencev z novimi usmeritvami, postopki, metodami ter seznanjanje o poteku novih projektov. Kot manager lahko poslovni sestanek uporabimo za širjenje novih podatkov. V tem primeru je naš sestanek informativne narave, s tem pa lahko rešimo konfliktno situacijo, ki je nastala zaradi pomanjkanja informacij.

Preučevalni sestanek

Preučevalni sestanek je sestanek, na katerem se lotimo preučevanja določene teme in si o tem izmenjujemo mnenja ter predloge. Udeležencev na takšnem sestanku je več, saj le na tak način lahko pridemo do različnih mnenj in s tem dobro preučimo nastalo konfliktno situacijo. Preučevalni sestanek lahko uporabimo za odpravo nestrokovnosti v podjetju. Pomembno je, da preučimo, zakaj prihaja do nestrokovno opravljenega dela in kako bi to lahko odpravili.

Proizvodni sestanek

Proizvodni sestanek je sestanek, ki je namenjen predvsem reševanju konfliktov, ki so povezani z delom. Na proizvodnem sestanku rešujemo konflikte, kot so pomanjkanje informacij, preobremenjenost z delom, nestrokovno opravljeno delo ter problemi z zamujanjem na delovno mesto.

Študijski sestanek

Ta tip sestanka uporabimo za reševanje problemov z nestrokovnostjo in pomanjkanjem informacij. Iščemo možnosti za dodatno izobraževanje, tako da na sestanek vključimo govornike ali pa predavatelje iz določene stroke.

Ustvarjalni ali delovni sestanek

Ustvarjalni ali delovni sestanek je sestanek, na katerem si z različnimi tehnikami pomagamo pri reševanju konfliktov. Najpogostejša tehnika ustvarjalnega dela je viharjenje možganov. S pomočjo te tehnike lahko rešimo konflikte, kot so pomanjkanje informacij, različni interesi in cilji, slabi odnosi in razlike v osebnostih zaposlenih.

V vsakem podjetju se srečujejo delavci z različnimi interesi in cilji. Ideje in prepričanja posameznikov, z drugo besedo imenujemo svet kakovosti. Naša naloga je, da delavce prepričamo, da naša pričakovanja vnesejo v svoj svet kakovosti. V tem primeru za reševanje konfliktna situacije skličemo delovni ali ustvarjalni sestanek, na katerem zberemo čim več informacij o tem, kakšni so njihovi interesi, potem pa skupaj poiščemo rešitev.

7.2 SKLEPI

Raziskava je pokazala, da imajo vodje v konkretnem lesnem podjetju z vsemi zaposlenimi zelo dobre odnose. Kljub temu pa se konflikti med vodji in delavci pogosto pojavljajo. Tako kot smo pričakovali, so konfliktne situacije v podjetju neizogibne, zato menimo, da bi kljub dobrim odnosom, vodje morali poskrbeti, da bi le-te učinkovito reševali.

Anketiranci menijo, da v konkretnem podjetju komunikacija dobro poteka. Uporabljajo več različnih načinov komuniciranja, kot so osebni razgovor, pogovor po telefonu ter pogovor v obliki pisnih sporočil. Kljub temu je raziskava pokazala, da sta pomanjkanje komunikacije in pomanjkanje informacij najpogostejša vzroka za nastanek konfliktov. Vrsta komunikacije je prav tako zelo pomembna pri reševanju konfliktov.

Cilj diplomske naloge je bil identificirati najpogostejše konflikte, ki se pojavljajo pri vodenju, ter z uporabo teorije izbire določiti najpomembnejšo vrsto sestanka za učinkovito reševanje izbranih konfliktov. Cilj smo dosegli, saj smo iz rezultatov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, identificirali najpogostejše konflikte v konkretnem lesnem podjetju. S pomočjo teorije pa smo določili možne oblike sestankov za določene oblike konfliktov.

Z raziskavo smo dokazali vse na začetku postavljene delovne.

Hipoteza 1: Poznamo različne vrste sestankov, ki so primerni samo za reševanje določenih konfliktov.

To hipotezo smo potrdili na podlagi teorije o sestankih s pomočjo preglednice 2, kjer smo nazorno prikazali različne vrste sestankov, ki so primerni za reševanje določenega konflikta. Na podlagi kontrolne teorije (Glasser, 1995) smo ugotovili, da je osebni razgovor na individualnem sestanku pogosto res najprimernejša oblika reševanja konfliktov v primerih, kot so alkohol in fizično nasilje na delovnem mestu ter preobremenjenost z delom in stres. Uporabo poslovnega sestanka v konkretnem lesnem podjetju predlagamo za reševanje konfliktov, povezanih s pomanjkanjem informacij. Preučevalni sestanek pa predlagamo le za reševanje problemov v zvezi z nestrokovnostjo.

Hipoteza 2: V praksi vodje pogosto izbirajo nepravne vrste sestankov za reševanje konfliktov.

To hipotezo smo potrdili, kajti večina vodij je v anketi odgovorila, da za reševanje konfliktnih situacij najpogosteje uporabljajo individualni sestanek. Na podlagi kontrolne teorije (Glasser, 1995) lahko potrdimo, da je izbira individualnega sestanka lahko v nekaterih primerih manj učinkovita. Kadar gre za konflikte osebne narave, so res najprimernejši individualni sestanki, vendar bi v konkretnem podjetju za konflikte, kot so alkohol na delovnem mestu, fizično nasilje, izsiljevanje, nevoščljivost, nezadovoljivi odnosi doma, privatne zamere, psihično nasilje ali mobing, razdvojenost osebnosti, slabi odnosi, spolno nadlegovanje in sovražna čustva, poleg teh lahko vključili še neformalne in posvetovalne sestanke. Kadar pa prihaja do konfliktov povezanih neposredno z delom, kot so nestrokovnost, neupoštevanje navodil, pomanjkanje informacij, različni interesi in cilji ter zamujanje na delo, je poleg individualnega sestanka priporočljiva tudi uporaba proizvodnega, preučevalnega, študijskega ali ustvarjalnega sestanka. S tem pridobimo različna mnenja, različne poglede na konflikt ter različne pristope k reševanju konfliktov.

Hipoteza 3: Vodje si konflikt razlagajo različno.

To hipotezo smo potrdili na podlagi z anketo pridobljenih podatkov, kjer so vodje izbrali različne opredelitve konflikta. Posebej pa je zanimivo, da se razumevanje konflikta v konkretnem lesnem podjetju precej bolj približa šefovskemu načinu vodenja kot pa managerskemu, kot jih je opredelil Glasser (1995). V preglednici 3 so navedena največja odstopanja razumevanja konflikta med managerskim in šefovskim načinom vodenja.

Preglednica 3: Razlike razumevanja konflikta med managerskim in šefovskim vodenjem (Glasser, 1995).

	Managersko vodenje	Šefovsko vodenje
Razumevanje besede konflikt	<ul style="list-style-type: none">• Priložnost za razvoj odnosov• Priložnost odkrivanja novih idej	<ul style="list-style-type: none">• Fizično nasilje• Prepir
Posledice konfliktov na razvoj podjetja	<ul style="list-style-type: none">• Spodbujajo ustvarjalnost in razvoj• Spodbujajo priložnost za uvajanje sprememb	<ul style="list-style-type: none">• Zmanjšanje delovne uspešnosti• Zmanjšujejo komunikacijo med zaposlenimi• Kažejo na probleme

V analizi stanja v konkretnem lesnem podjetju smo ugotovili, da se vodje večinoma ne strinjajo, da je konflikt soočenje nasprotnih mnenj, priložnost za razvoj odnosov z drugimi in priložnost za odkrivanje novih idej. Večina jih meni, da konflikt predstavlja fizično nasilje ali prepir ter pomeni zmanjšanje delovne uspešnosti in komunikacije med zaposlenimi. Ugotovimo lahko, da vodje v preučevanem podjetju razumejo konflikt po načelih šefovskega načina vodenja (glej preglednico 3), kar pomeni, da je pri prehodu v drugačen, managerski način vodenja, pomembno spremeniti tudi to temeljno razumevanje konflikta. V teoretičnem delu diplomskega dela smo navedli, da imajo konflikti lahko pozitivne in negativne posledice. Dejstvo je, da so lahko konflikti z ustreznim razumevanjem konfliktov in njihovim učinkovitim reševanjem tudi priložnost za razvoj odnosov, za odkrivanje novih idej ter za uvajanje sprememb v poslovanje.

Hipoteza 4: Vodje se na konfliktno situacijo različno odzovejo.

To trditev lahko potrdimo. Večina vodij v konkretnem lesnem podjetju začne ob pojavu konflikta iskati rešitve, ki bo dobra za obe strani. Nekateri se reševanja konfliktov lotijo s pogovorom. Večina vodij se na konflikt nikoli ne odzove na način, da bi ignorirali konflikt ali da bi reševanje preložili na koga drugega. Hipotezo smo potrdili tudi zato, ker se vodje občasno na konflikt odzovejo še na druge načine. Odločijo se za uveljavitev svoje moči za reševanje konflikta ali pa poiščejo drugo osebo, ki lahko pomaga rešiti konflikt. Nekateri pa se izogibajo konfliktnim situacijam.

8 POVZETEK

V vsakem podjetju prihaja do konfliktnih situacij. Odločili smo se, da bomo raziskali pojav konfliktov v lesnem podjetju. Zanimalo nas je, na kakšen način se udeleženci v konfliktni situaciji odzovejo na konflikt, na kakšen način se lotijo reševanja le-tega in kakšne vrste sestankov uporabljajo za reševanje. Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. V prvem delu smo preučili teorijo o vodenju podjetja, teorijo o konfliktih ter teorijo o sestankih. V praktičnem delu diplomske naloge pa smo izvedli raziskavo obstoječega stanja vodenja in reševanja konfliktov v konkretnem lesnem podjetju. Za raziskavo smo uporabili strukturiran neprikrit vprašalnik z zaprtim tipom vprašanj. Vsak vprašalnik je vseboval 10 vprašanj. Zanimalo nas je, kakšni so odnosi med zaposlenimi, kako pogosto se pojavljajo konflikti ter na kakšen način se udeleženci odzovejo na konflikt. Zanimale so nas tudi informacije o razumevanju besede konflikt, predvsem o tem, kakšni so vzroki za nastanek konfliktov in kakšne posledice imajo lahko konflikti na razvoj podjetja. S pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili tudi informacije o načinu komuniciranja v primeru pojava konflikta, poleg tega pa tudi, katere vrste sestankov izberejo za reševanje določenega tipa konflikta. 18 rešenih vprašalnikov smo uporabili za analizo rezultatov. Iz pridobljenih vprašalnikov smo izračunali odstotke pojavljanja posameznih možnih odgovorov. Izdelali smo prikaz rezultatov izračuna v obliki grafikonov, za vsako vprašanje pa smo izdelali tudi grafični prikaz povprečne ocene.

Raziskava je pokazala, da imajo v konkretnem lesnem podjetju vodje z vsemi zaposlenimi zelo dobre odnose. S pomočjo povprečne ocene smo ugotovili, da se konflikti med nadrejenimi in podrejenimi pojavljajo enkrat mesečno, konfliktov med vodji pa je zelo malo.

Poznamo več vrst konfliktov, različno pa je tudi razumevanje, kaj konflikt sploh je. Zanimivo je, da se v konkretnem lesnem podjetju zelo malo anketirancev strinja s tem, da je konflikt priložnost za odkrivanje novih idej oz. da je priložnost za razvoj medsebojnih odnosov. Večina jih meni, da je konflikt le fizično nasilje ali prepir.

V raziskavi smo še posebej preučili pomen izbire vrste sestankov pri reševanju določenega konflikta. Ugotovili smo, da se večina vodij v konkretnem lesnem podjetju odloči za reševanje z osebnim razgovorom na individualnih sestankih. Iz stališča managerskega vodenja je to dobra izbira, vendar menimo, da bi se za učinkovitejše reševanje določenih konfliktov povezanih z delom, lahko vodje posluževali tudi proizvodnih, preučevalnih, študijskih ali ustvarjalnih sestankov. Tako bi pridobili več različnih mnenj, s tem pa tudi boljšo rešitev, ki bi ustrezala vsem udeležencem v konfliktni situaciji.

9 VIRI

- Berlogar J. 1999. Organizacijsko komuniciranje - Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 402 str.
- Glasser W. 2007. Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem: teorija nadzora. Ljubljana, Samozal. A. Urbančič: 262 str.
- Glasser W. 1995. Kontrolna teorija za managerje: nam s prepletanjem kontrolne teorije Williama Glasserja in z modrostjo E. Edwarda Deminga razlaga, kaj je kakovost in kako jo vodje dosegajo. Radovljica, Regionalni izobraževalni center: 132 str.
- Iršič M. 2007. Uvod v reševanje konfliktov v medsebojnih odnosih. Ljubljana, Zavod Rakmo: 36 str.
- Kavčič B. 1992. Kako se uspešno pogajati. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 257 str.
- Lipičnik B. 1997. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 326 str.
- Lipičnik B. 1996. Ekonomika in organizacija podjetja – 2 knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 389 str.
- Lipičnik B. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 422 str.
- Lipovec F. 1987. Razvita teorija organizacije. Maribor, Založba Obzorja: 365 str.
- Mihelčič M. 2003. Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana, Fakulteta za računalništvo in informatiko: 517 str.
- Mihelčič M. 2008. Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana, Fakulteta za računalništvo in informatiko: 554 str.
- Možina S. 2000. Participativno reševanje konfliktov v podjetju. Ljubljana, Industrijska demokracija, 11, 6: 8-11
- Mobing. Wikipedia.
<http://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing> (1. sept. 2013)
- Možina S., Kavčič B., Tavčar M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Repovž L., Vizjak A., Vahčič A., Rus V., Bohinc R. 1994. Management. Radovljica, Didakta: 1072 str.
- Možina S., Tavčar M., Kneževič A. 1998. Poslovno komuniciranje. Maribor, Založba Obzorja: 365 str.

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: 872 str.

Valentinčič J. 1978. Kako vodimo sestanke. Ljubljana, Dopisna delavska univerza Univerzum: 107 str.

Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1998. Ljubljana, DZS: 1714 str.

Types of questionnaires.

<http://www.scribd.com/doc/18132256/Types-of-Questionnaires> (1. sept. 2013)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Jožetu Kropivšku, za pomoč pri nastajanju in oblikovanju diplomskega dela. Hvala recenzentu, prof. dr. Leonu Oblaku, za strokovno recenzijo.

Zahvaljujem se konkretnemu lesnemu podjetju, predvsem vodstvenim delavcem, ki so si vzeli čas za reševanje anketnega vprašalnika in mi s tem omogočili raziskavo.

Najlepša hvala mojim staršem, ki so me spodbujali in podpirali v vseh letih študija, ter mojemu dekletu Tjaši za vso podporo in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvala gre tudi vsem neimenovanim, ki so na kakršenkoli način pripomogli k nastanku tega dela.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik namenjen vodstvenim delavcem v izbranem lesnem podjetju.

1. Kakšen je vaš odnos do sodelavcev?

1 – slab, 2 – dober, 3 – zelo dober, 4 – odličen

a)	S podrejenimi	1	2	3	4
b)	Z drugimi vodji	1	2	3	4
c)	Z nadrejenimi	1	2	3	4

2. Kako razumete besedo konflikt? (možnih je več odgovorov)

*1 – se ne strinjam, 2 – se delno ne strinjam, 3 – se delno strinjam,
4 – se popolnoma strinjam*

a)	Soočenje nasprotnih mnenj, interesov	1	2	3	4
b)	Priložnost za razvoj odnosov z drugimi	1	2	3	4
c)	Fizično nasilje	1	2	3	4
d)	Prepir	1	2	3	4
e)	Priložnost odkrivanja novih idej	1	2	3	4
f)	Srečanje neusklajenih dejavnikov	1	2	3	4
g)	Drugo _____	1	2	3	4

3. Kako pogosto se pojavljajo konflikti v različnih razmerjih ? (možnih je več odgovorov)

1 – nikoli, 2 – letno, 3 – mesečno, 4 – tedensko, 5 – večkrat dnevno

a)	Delavec – delavec	1	2	3	4	5
b)	Delavec – vodja	1	2	3	4	5
c)	Vodja – vodja	1	2	3	4	5

4. Vzroki za konflikte so lahko različni. Ocenite njihovo pogostost.

(možnih je več odgovorov)

1 – manj pogosto, 2 – občasno, 3 – pogosto, 4 – zelo pogosto

a)	Pomanjkanje komunikacij znotraj podjetja	1	2	3	4
b)	Neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij	1	2	3	4
c)	Občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja	1	2	3	4
d)	Razlike v ciljih določenega oddelka znotraj podjetja	1	2	3	4
e)	Tekmovalnost med skupinami ali znotraj skupine	1	2	3	4
f)	Zaposleni ne sodelujejo in se med seboj ne obveščajo	1	2	3	4
g)	Preobremenjenost z delom in stres	1	2	3	4
h)	Razlike osebnostnih lastnosti zaposlenih	1	2	3	4
i)	Premajhna pripadnost podjetju ali skupini	1	2	3	4
j)	Neupoštevanje navodil nadrejenih	1	2	3	4
k)	Nestrokovnost	1	2	3	4
l)	Nestrpnost med zaposlenimi	1	2	3	4
m)	Različni interesi posameznikov ali skupin	1	2	3	4
n)	Drugo:	1	2	3	4

5. Kako se odzovete na konflikt? (možnih je več odgovorov)

1 – nikoli, 2 – občasno, 3 – večinoma, 4 – vedno

a)	Delam se, kot da konflikta ni	1	2	3	4
b)	Preložim reševanje konflikta drugemu	1	2	3	4
c)	Izogibam se konfliktnim situacijam	1	2	3	4
d)	Pričnem z iskanjem rešitve, ki bo dobra za obe strani	1	2	3	4
e)	Sprijaznim se z nastalo situacijo in upam, da se v prihodnje ne bo ponovila	1	2	3	4
f)	Uveljavim svojo moč in rešim konflikt	1	2	3	4
g)	S pogovorom rešujem konflikte	1	2	3	4
h)	Poiščem drugo osebo, ki lahko pomaga rešiti konflikt	1	2	3	4
i)	Drugo	1	2	3	4

6. Kakšen učinek imajo konflikti po vašem mnenju na razvoj podjetja? (možnih je več odgovorov)

1 – ni učinka, 2 – manjši učinek, 3 – večji učinek, 4 – zelo velik učinek

a)	Spodbujajo ustvarjalnost in razvoj	1	2	3	4
b)	Spodbujajo priložnost za uvajanje sprememb	1	2	3	4
c)	Povzročajo nasilje med zaposlenimi	1	2	3	4
d)	Ustvarjajo sovražna čustva med zaposlenimi	1	2	3	4
e)	Rušijo komunikacijske kanale med zaposlenimi	1	2	3	4
f)	Vplivajo na uspešnost doseganja ciljev	1	2	3	4
g)	Zmanjšujejo je delavno uspešnost posameznikov	1	2	3	4
h)	Kažejo na probleme	1	2	3	4
i)	So izhodišča za spremembe	1	2	3	4
j)	Vodijo do novih spoznanj	1	2	3	4
k)	Spodbujajo iskanje rešitev	1	2	3	4
l)	Odpravljajo stagnacijo	1	2	3	4
m)	Utrjujejo odnose v skupini	1	2	3	4
n)	Drugo	1	2	3	4

7. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešno reševanje konfliktov? (možnih je več odgovorov)

1 – sploh ne vpliva, 2 – malo vpliva, 3 – precej vpliva, 4 – zelo vpliva

a)	Spoštljiv odnos med vsemi udeleženci v konfliktu	1	2	3	4
b)	Dobra komunikacija	1	2	3	4
c)	Prilagodljivost na iskanje kompromisov	1	2	3	4
d)	Popustljivost enega udeleženca v konfliktu	1	2	3	4
e)	Vzgojni ukrepi s strani vodstva (kazni)	1	2	3	4
f)	Obe sprti strani pokažeta zanimanje za rešitev ter dajeta predloge	1	2	3	4
g)	Medsebojno spoznavanje udeležencev	1	2	3	4
h)	Skupinsko delo	1	2	3	4
j)	Sposobnost mediatorja	1	2	3	4
k)	Drugo	1	2	3	4

8. Kako pogosto uporabljate različne oblike komuniciranja pri reševanju konfliktov?

(možnih je več odgovorov)

1 – ne uporabljam, 2 – uporabljam občasno, 3 – pogosto uporabljam, 4 – zelo pogosto uporabljam

a)	Telefon	1	2	3	4
b)	Osebni razgovor	1	2	3	4
c)	Sestanek	1	2	3	4
d)	Pisno sporočilo	1	2	3	4
e)	Elektronska pošta (e-mail)	1	2	3	4
f)	Oglasna deska	1	2	3	4
g)	Drugo	1	2	3	4

9. Kako pogosto imate različne sestanke za reševanje konfliktov? (možnih je več odgovorov)

1 – nikoli, 2 – letno, 3 – mesečno, 4 – tedensko, 5 – večkrat dnevno

a)	Individualni, pri katerih sta prisotna samo dva udeleženca	1	2	3	4	5
b)	Formalni	1	2	3	4	5
c)	Množični, pri katerih je prisotnih več kot 15 udeležencev	1	2	3	4	5
d)	Navadni, pri katerih je prisotnih manj kot 15 udeležencev	1	2	3	4	5
e)	Neformalni	1	2	3	4	5
f)	Posvetovalni	1	2	3	4	5
g)	Poslovni	1	2	3	4	5
h)	Preučevalni	1	2	3	4	5
i)	Proizvodni	1	2	3	4	5
j)	Študijski	1	2	3	4	5
k)	Ustvarjalni	1	2	3	4	5
l)	Drugo	1	2	3	4	5

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Tomaž PETKOŠ

**VPLIV IZBIRE VRSTE SESTANKA NA USPEŠNOST
REŠEVANJA KONFLIKTOV PRI VODENJU V
LESNEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO

Univerzitetni študij

Ljubljana, 2013