

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Janez SMREKAR

REŠEVANJE KONFLIKTOV V LESNEM PODJETJU

DIPLOMSKO DELO

Visokošolski strokovni študij

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Janez SMREKAR

REŠEVANJE KONFLIKTOV V LESNEM PODJETJU

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

**CONFLICT RESOLUTION IN A WOOD CONSTRUCTION
COMPANY**

GRADUATION THESIS
Higher professional studies

Ljubljana, 2010

Diplomsko delo je zaključek Visokošolskega strokovnega 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 izbranem lesnem podjetju.

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

Doc. dr. Jože Kropivšek

Prof. dr. Leon Oblak

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Janez SMREKAR

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Vs
DK	UDK 005.95/.96:674
KG	vodenje/vodja/konflikt/reševanje/obvladovanje/preprečevanje
AV	SMREKAR, Janez
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	2010
IN	REŠEVANJE KONFLIKTOV V LESNEM PODJETJU
TD	Diplomsko delo (Visokošolski strokovni študij)
OP	IX, 53 str., 11 pregl., 22 slik, 24 vir
IJ	sl
JJ	sl/en
AI	Konflikti so vsakdanji pojav, ki pa stresno vpliva na naše življenje, tako zasebno kot na delovnem mestu. Kadar je nekaj tako samoumevno navzoče kot so konflikti, potem je spoznanje, kako ravnati ob konfliktih, veliko pomembnejše kot pa iskanje vzrokov za nastanek le-teh. Sami po sebi so konflikti naravni in niso nevarni, nevaren pa je način odziva na konflikt in verižna reakcija, ki se sprosti, če se udeleženci ne znajdejo oziroma ne naučijo njihovega konstruktivnega reševanja. Preverjali smo stanje in preučevali možnosti za učinkovitejše reševanje konfliktov v izbranem lesnem podjetju. S pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili mnenja anketirancev v zvezi s pojavnostjo konfliktov v njihovem podjetju. Ugotovili smo, da zaposleni v podjetju prepoznavajo konflikte, in da je njihovo reševanje s strani zaposlenih ocenjeno kot učinkovito. Po analizi rezultatov smo podali predlog, ki temelji predvsem na izboljšanju komunikacije med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi. Podjetje naj za izboljšanje uspešnosti reševanja nastalih konfliktov uporablja tudi mediacijo, ki je za podjetje bolj učinkovita in prijazna do zaposlenih. Predvsem pa je iskrenost in krepitev zaupanja med vodstvom in zaposlenimi tista preventiva, ki zmanjša raven prepogostih in negativnih konfliktov v podjetju.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN	Vs
DC	UDC 005.95/.96:674
CX	leadership/leader/conflict/solving/mastering/prevention
AU	SMREKAR, Janez
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	2010
TI	CONFLICT RESOLUTION IN A WOOD CONSTRUCTION COMPANY
DT	Graduation thesis (Higher professional studies)
NO	IX, 53 p., 11 tab., 22. fig., 24 ref.
LA	sl
AL	sl/en
AB	Conflicts are an everyday occurrence that can negatively affect our personal as well as professional lives. When something is as common as any conflict can be, then the knowledge of how to react to it is much more important than looking for the reason of its existence. Conflicts are a natural occurrence, and as such are not necessarily dangerous, but our way of reacting to them can pose a threat, and begin a chain reaction if the persons involved do not know or learn how to constructively solve them. We checked the status and studied the options for better problem-solving in a chosen wood construction company. With the help of a survey we received the opinions of the surveyed about conflicts. We found out that the employees recognize conflicts, and that from their point of view the resolution of them is successful. After analyzing the results of the study we gave suggestions for improvement, the basis of which lies on the betterment of communication among the employers and the employees. For a higher conflict resolution success rate, the company should use counseling, which seems to be better for the company and friendlier to the employees. Most importantly, it is the honesty and the strengthening of trust between the employers and the employees that will minimize the frequency and number of negative conflicts in the company.

KAZALO VSEBINE

Ključna dokumentacijska informacija (KDI).....	III
Key words documentation (KWD).....	IV
Kazalo vsebine.....	V
Kazalo slik.....	VII
Kazalo preglednic.....	VIII
Kazalo prilog.....	IX
1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2 CILJ IN NAMEN DIPLOMSKE NALOGE.....	1
1.3 METODA DELA	2
2 VODENJE	5
2.1 SESTAVINE VODENJA	5
2.2 PROCES VODENJA.....	6
2.2.1 Dodajanje vrednosti z vodenjem	6
2.2.2 Temeljne sposobnosti vodenja	7
2.2.3 Razlogi za vodenje	7
2.2.4 Delegiranje	7
2.3 VRSTE MOČI, VPLIVA	8
2.4 VODENJE IN ČUSTVA	9
2.4.1 Čustvena inteligenca in načini vodenja	9
2.5 MODELI VODENJA	10
2.5.1 Modeli osebnih značilnosti	10
2.5.2 Modeli vedenja vodje	11
2.5.3 Situacijski modeli vodenja	11
2.5.4 Transformacijsko in transakcijsko vodenje	12
3 KONFLIKTI	13
3.1 OPREDELITEV KONFLIKTOV	13
3.2 VRSTE KONFLIKTOV.....	13
3.2.1 Konflikt vloge	14
3.2.2 Vrste konfliktov glede na udeležence v konfliktu	14
3.2.3 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti	14
3.2.4 Destruktivna in konstruktivna konfliktna interakcija	15
3.3 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV	15
3.4 POSLEDICE KONFLIKTOV	16
3.4.1 Pozitivne posledice konfliktov	16
3.4.2 Negativne posledice konfliktov	17
3.5 REŠEVANJE KONFLIKTOV	18
3.5.1 Ravnanje s konfliktom	18

3.5.2	Načini reševanja konfliktov	19
3.5.3	Načela in metode reševanja konfliktov	20
3.5.4	Smernice za reševanje konfliktov	20
3.6	OBVLADOVANJE KONFLIKTOV	21
3.6.1	Tehnike obvladovanja konfliktov	22
3.7	PREPREČEVANJE KONFLIKTOV	22
4	REZULTATI.....	24
4.1	SPLOŠNI PODATKI ANKETIRANCEV	24
4.2	POGLEDI NA KONFLIKT	25
4.2.1	Pojmovanje konflikta	26
4.2.2	Prepoznavanje konfliktov	26
4.2.3	Raven konfliktov	27
4.3	VPLIVI KONFLIKTOV	27
4.3.1	Vpliv konfliktov na uspešnost organizacije.....	28
4.3.2	Vzroki za nastanek konfliktov.....	28
4.3.3	Vpliv konfliktov na storilnost	30
4.3.4	Posledice konfliktov	30
4.3.5	Udeleženci konfliktov	31
4.4	REŠEVANJE KONFLIKTOV	32
4.4.1	Načini reševanje konfliktov	32
4.4.2	Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov	33
4.4.3	Vplivi komunikacije na uspešno reševanje konfliktov	34
4.4.4	Mnenje o učinkovitosti	34
4.5	DODATNA VPRAŠANJA VODILNIM OZ. VODSTVENIM DELAVCEM ..	35
5	RAZPRAVA, PREDLOGI IN SKLEP	37
5.1	RAZPRAVA.....	37
5.2	PREDLOGI	39
5.3	SKLEP	43
6	POVZETEK.....	51
7	VIRI	52

ZAHVALA

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Enačba hi- kvadrat	4
Slika 2: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje (Možina in sod., 2002: 499)	5
Slika 3: Dobre in slabe lastnosti vodje (Bizjak, 1996: 140,141)	8
Slika 4: Sestava čustvene inteligence (Možina in sod., 2002: 510)	9
Slika 5: Modeli osebnih značilnosti (Možina in sod., 2002: 517)	10
Slika 6: Pozitivne lastnosti konfliktov (Lipičnik in sod., 1998: 264)	17
Slika 7: Vzorec načina reševanja medosebnih konfliktov (Možina in sod., 2002: 592) ...	19
Slika 8: Diagram razmerja anketirancev glede na spol	24
Slika 9: Diagram starosti anketirancev zaposlenih na vodilnih mestih in v režiji.....	25
Slika 10: Diagram stopnje izobrazbe anketirancev zaposlenih na vodilnih mestih in v režiji	25
Slika 11: Diagram pojmovanja konflikta med anketiranci	26
Slika 12: Diagram stopnje zaznave konfliktov med anketiranci	27
Slika 13: Diagram potrebe po izogibanju konfliktom	28
Slika 14: Diagram vzrokov za nastanek konfliktov	29
Slika 15: Diagram vpliva konfliktov na storilnost	30
Slika 16: Diagram posledic konfliktov v dobro/ slabo podjetja	31
Slika 17: Diagram soudeležencev v konfliktih	32
Slika 18: Diagram načina reševanja konfliktov med udeleženci	33
Slika 19: Diagram vpliva dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov	33
Slika 20: Diagram pogostosti komunikacije med udeleženci konflikta na njegovo uspešno reševanje	34
Slika 21: Diagram ocene učinkovitega reševanja konfliktov v podjetju	35
Slika 22: Predlogi reševanja konfliktov zaposlenih v izbranem lesnem podjetju.....	42

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Primerjava med starostjo vodilnih delavcev in pogostostjo zaznavanja konfliktov	43
Preglednica 2: Primerjava med starostjo režijskih delavcev in pogostostjo zaznavanja konfliktov	44
Preglednica 3: Primerjava med pogostostjo zaznavanja konfliktov in stopnjo izobrazbe ..	45
Preglednica 4: Primerjava med pogostostjo zaznavanja konfliktov in delovno dobo (vodilni delavci).....	45
Preglednica 5: Primerjava med pogostostjo zaznavanja konfliktov in delovno dobo (režijski delavci)	46
Preglednica 6: Primerjava med pogostostjo zaznavanja konfliktov in spoloma	46
Preglednica 7: Primerjava med vplivi konfliktov na storilnost in spoloma	47
Preglednica 8: Primerjava med vzroki za nastanek konfliktov in pogostostjo zaznavanja konfliktov (vodilni)	48
Preglednica 9: Primerjava med vzroki za nastanek konfliktov in pogostostjo zaznavanja konfliktov (režijski)	48
Preglednica 10: Pogostost srečevanja nadrejenih in podrejenih delavcev in ocene učinkovitosti reševanja konfliktov (vodilni delavci)	49
Preglednica 11: Pogostost srečevanja nadrejenih in podrejenih delavcev in ocene učinkovitosti reševanja konfliktov (režijski delavci)	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Analiza anketnega vprašalnika

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Konflikti, napetosti in neusklajenosti so prisotni povsod, kljub temu pa ni nujno, da se jih zavedamo. Ni vprašanje, ali konflikti bodo ali ne, vprašanje je le, kaj z njimi storimo. So običajen, pomemben in neizogiben del našega življenja in družbe. Pojavijo se, kadar ima več ljudi različna in nasprotujoča stališča o situaciji, ki se izražajo v besedah ali dejanju. V diplomski nalogi se osredotočamo na konflikte, ki se pojavljajo v izbranem lesnem podjetju.

Sami konflikti izhajajo iz različnih vzrokov, povzročajo jih različne situacije. Lahko so pozitivni in s svojimi učinki pripomorejo k večji uspešnosti podjetja: pri njihovem reševanju zaposleni prihajajo do novih spoznanj, do novih idej za uspešnejšo rešitev nalog in doseganje boljših ciljev podjetja, lahko pa so tudi negativni in podjetju povzročajo težave: blokirajo nove ideje, slabšajo odnose med zaposlenimi, povzročajo stagnacijo podjetja, zaposleni izgubljajo motivacijo za delo ... V kakšni obliki bodo konflikti nastali in kakšne bodo njihove posledice, pa je v veliki meri odvisno od vodij in njihove učinkovitosti pri obvladovanju konfliktov. Dobri vodje so fleksibilni. Ob različnih okoliščinah bi se morali konfliktov lotevati različno, če bi želeli priti do rezultatov, ki bodo v dobro družbe in posameznikov. Od njih pričakujemo, da konflikte zaznajo, jih spoznajo in jih rešijo s pravim orodjem in ob pravem času, še preden se razvijejo do neobvladljivih razsežnosti.

V zadnjem času ima velik vpliv na pojav konfliktov v podjetjih tudi recesija oziroma gospodarska in ekonomska kriza. Pri zaposlenih se pojavlja negotovost in strah pred izgubo delovnega mesta, pred izgubo dela zaslužka ipd., kar pa ravno tako povzroča pojav določenih konfliktov. Kaj pomeni pojem konflikt posamezniku, je tako odvisno tudi od časa in razmer, v katerih se sooča s posameznimi konflikti. Sklepamo pa lahko, da ima za večino ljudi, torej tudi zaposlenih, pojem konflikt prizvok negativnosti.

1.2 CILJ IN NAMEN DIPLOMSKE NALOGE

Cilj diplomske naloge je v konkretnem lesnem podjetju analizirati stanje pojava in reševanja konfliktov ter podati konkretne predloge, kako v trenutnih razmerah zmanjšati negativne posledice konfliktov. Preučevali smo, na kakšen način zaposleni v tem podjetju v trenutnih gospodarskih razmerah pojmujejo konflikte, kako pogosto jih anketiranci zaznavajo, kakšni so vzroki za njihov nastanek ter na kakšen način potem vodilni oziroma vodstveni delavci rešujejo nastale konflikte.

Namen diplomske naloge je tudi preučiti, kakšen vpliv imajo konflikti na zaposlene v tem izbranem lesnem podjetju v trenutnih gospodarskih razmerah in kako vodje postopajo pri tem. Vemo, da konflikti sami po sebi niso nevarni, nevaren pa je odziv na konflikte in sledeča verižna reakcija, ki se sprosti, v kolikor konfliktov ne rešujemo na ustrezen način. Dober vodja lahko bistveno prispeva k uspešnemu reševanju konfliktov, v kolikor konflikte pravočasno zazna in sproti rešuje, da ne prerastejo v večje razsežnosti.

Na osnovi praktičnih spoznanj bomo preverjali tudi naslednje delovne hipoteze:

1. **Hipoteza:** Starost delavcev vpliva na pogostost konfliktov.
2. **Hipoteza:** Bolj izobraženi delavci prihajajo manjkrat v konflikt kot manj izobraženi delavci.
3. **Hipoteza:** Delavci z daljšo delovno dobo so manjkrat v konfliktu kot delavci s krajšo delovno dobo.
4. **Hipoteza:** Pogostost konfliktov med spoloma je različna.
5. **Hipoteza:** Prisotnost konfliktov na storilnost žensk bolj vpliva kot na storilnost moških
6. **Hipoteza:** Nezdostna komunikacija je bistveni vzrok za nastanek konfliktov.
7. **Hipoteza:** Pogosto opozarjanje na konflikt pozitivno vpliva na njegovo učinkovito reševanje.

1.3 METODA DELA

Teoretičen del:

S pomočjo strokovne literature domačih avtorjev, ki posega na področje osnov managementa, managerske komunikologije, uspešnega vodenja podjetja in umetnosti obvladanja konfliktov, smo strukturo diplomske naloge razdelili v dva dela. V prvem delu smo opredelili vodenje, katere so sestavine vodenja, vrste moči in vpliva pri vodenju ter se dotaknili različnih modelov vodenja.

V drugem delu smo opredelili konflikte, katere vrste konfliktov poznamo, kakšni so vzroki za nastanek konfliktov, kakšne so njihove posledice, kako jih rešujemo in obvladujemo pa tudi, kako preprečujemo njihov nastanek.

Praktični del:

Podatke, ki smo jih potrebovali za raziskavo, smo zbrali z metodo neposrednega anketiranja z vprašalnikom v izbranem lesnem podjetju.

Namen našega anketiranja je bil ugotoviti dejansko stanje o konfliktih zaposlenih v izbranem lesnem podjetju v času gospodarske in ekonomske krize. Pri sestavi vprašalnikov smo si pomagali s preučitvijo strokovne literature domačih avtorjev.

Pripravili smo dva vprašalnika, enega za vodilne oz. vodstvene delavce in drugega za ostale zaposlene. Anketni vprašalnik za vodilne oz. vodstvene delavce je bil obsežnejši in je imel dodatna vprašanja v zvezi z vodenjem. Anketo smo sestavili na način, da smo anketirancem zastavili vprašanja in jim ponudili možne odgovore, med katerimi so lahko izbirali – možen je bil eden, pri nekaterih pa tudi več odgovorov. Pri nekaterih vprašanjih so lahko izbirali samo med odgovoroma »da« in »ne«.

Poglavitna ovira pri izvajanju ankete je bila ta, da v izbranem podjetju ankete nismo izvajali pri vseh zaposlenih, ampak samo na omejenem številu zaposlenih. To smo storili na željo vodilnih delavcev, ki so nato tudi odobrili izvajanje ankete. Tako so iz ankete izpadli zaposleni delavci v proizvodnji. V primeru njihovega sodelovanja bi dobili širši spekter odgovorov in s tem tudi bolj popolno sliko stanja glede konfliktov v podjetju. Zaradi tega smo se odločili za izvedbo ankete v omenjeni pisni obliki za vodilne oz. vodstvene delavce in ostale delavce, zaposlene v režiji.

Anketiranje je potekalo v mesecu maju 2010. Po dogovoru smo anketna vprašalnika dostavili v tajništvo izbranega lesnega podjetja. Tam jih je podjetje samo razmnožilo in razdelilo med zaposlene ter jih tudi zbralo. Vrnjenih smo dobil 34 vprašalnikov – 11 vprašalnikov izpolnjenih s strani vodilnih oz. vodstvenih delavcev in 23 vprašalnikov izpolnjenih s strani delavcev, zaposlenih v režiji.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 14 vprašanj za podrejene delavce, za vodilne oz. vodstvene delavce pa iz 21 vprašanj. V prvem delu anketnega vprašalnika smo anketirancem zastavili nekaj splošnih vprašanj o spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi in za vodilne oz. vodstvene delavce o delovni dobi na teh vodstvenih položajih. V drugem delu nas je zanimalo, kako zaposleni pojmujejo konflikte, ali v njihovem podjetju prihaja do konfliktov, kakšna je njihova pogostost in jih spraševali po mnenju, ali bi se morali konfliktov izogibati. Vodilnim oz. vodstvenim delavcem smo zastavili še dodatna vprašanja o mnenju, ali njihov način vodenja vpliva na pojav konfliktov, ali konflikte in nasprotja rešujejo sproti in ali se dodatno izobražujejo na področju reševanja konfliktov. V tretjem delu nas je zanimalo mnenje o vzrokih za nastanek konfliktov in ali nastanek konfliktov vpliva na storilnost zaposlenih, ter če vpliva, na kakšen način vpliva. Zanimalo nas je tudi, s kom zaposleni pogosteje prihajajo v konflikt. V četrtem delu nas je zanimalo, na kakšen način zaposleni rešujejo konflikte pri delu in kakšno je njihovo mnenje o tem, kaj vpliva na uspešno reševanje konfliktov v podjetju. Nadalje nas je zanimalo, kako pogosto se sestajajo z nadrejenimi oziroma podrejenimi in se pogovarjajo o problemih, s katerimi se srečujejo pri delu, ter kako ocenjujejo učinkovito reševanje konfliktov. Peti del je vseboval samo anketni vprašalnik za vodilne oz. vodstvene delavce. Spraševali smo po njihovem odnosu do udeleženca v konfliktu, po uspešni rešitvi konflikta, ali se pri reševanju konfliktov srečujejo s kakšnimi ovirami, po smiselnosti uvajanja delovnih mest, ki bi skrbela za reševanje oz. spodbujanje konfliktov ter po mnenju, ali je njihovo podjetje naredilo že dovolj za učinkovitejše reševanje konfliktov. V tem delu so anketiranci imeli tudi več možnosti pripisovanja njihovega mnenja in opažanj, vendar se tega niso bistveno posluževali.

Pri primerjavi rezultatov smo uporabljali predvsem izračune v odstotkih. Med sabo smo primerjali tudi odgovore iz različnih delov anketnega vprašalnika, tako da smo potem lahko na podlagi teh rezultatov in s pomočjo testa hi-kvadrat potrdili ali ovrgli delovne hipoteze diplomske naloge. Pridobljene podatke smo obdelali v programskem paketu SPSS 17.0. in v programu Microsoft Office Excel. V tem programu smo naredili vse preglednice za potrebne izračune ter primerjave in narisali diagrame.

Za hi-kvadrat test, s pomočjo katerega smo potrdili ali ovrgli delovne hipoteze, smo se odločili zaradi pogostosti uporabe le-tega pri statistični obdelavi podatkov, kadar želimo vedeti, ali se ugotovljene frekvence razlikujejo od frekvenc, ki bi jih pričakovali na temelju

hipoteze. Pri tem za vsako kategorijo najprej izračunamo razliko med ugotovljeno in pričakovano frekvenco, nato pa razmerje med kvadratom te razlike in pričakovano frekvenco. Te vrednosti za vse kategorije nato seštejemo. Postopek daje enačba:

$$\chi^2 = \frac{\sum(f_u - f_p)^2}{f_p}$$

Slika 1: Enačba hi- kvadrat

kjer je χ^2 = hi- kvadrat, f_u ugotovljena frekvenca, f_p pričakovana frekvenca.

Oblika porazdelitve hi-kvadrat je odvisna od stopenj prostosti, katere pa niso določene z velikostjo vzorca, ampak s številom neodvisnih frekvenc oziroma neodvisnih polj v kontingenčni tabeli. Stopnje prostosti so dane s številom polj v kontingenčni tabeli, ki jih lahko izpolnimo s poljubnimi vrednostmi, a se vendar vrednosti v zbirnem stolpcu in vrstici ne spremenijo.

Preskus hi-kvadrat se uporablja pri analizi podatkov enega, dveh ali več naključnih vzorcev, kadar so podatki dani s številom oziroma frekvenco kategorije, ne pa s proporcem oziroma relativno frekvenco, in kadar so vse frekvence v istem polju med seboj neodvisne, torej kadar vsaka pripada drugi statistični enoti. Nadalje je za uporabo tega testa nujno, da so vzorci dovolj veliki. Empirično pravilo za uporabo testa hi-kvadrat je, da mora biti vseh enot vsaj 40 ali več in da mora biti pričakovana frekvenca vedno večja kot ena, pri tem pa mora vsaj 80% kategorij imeti pričakovano frekvenco pet ali več. Da bi temu pogoju ustregli, moramo včasih več polj kontingenčne tabele združiti. Kadar imamo kljub vsemu vsaj eno pričakovano frekvenco pod pet, moramo opraviti popravek za zveznost s t.i. Yatesovim popravkom. Če pa imamo podatke z eno samo stopnjo prostosti, je Yatesov popravek nujen ne glede na velikost pričakovanih frekvenc. Bistvo tega popravka je, da razliko med ugotovljeno in pričakovano frekvenco – ne glede na njen predznak – zmanjšamo za 0,5. (povzeto po Adamič, 1989)

2 VODENJE

Vodenje je funkcija managementa, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo kot »usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcijo v in med skupinami za doseganje in uresničevanje postavljenih ciljev« (Kovač in sod., 2004).

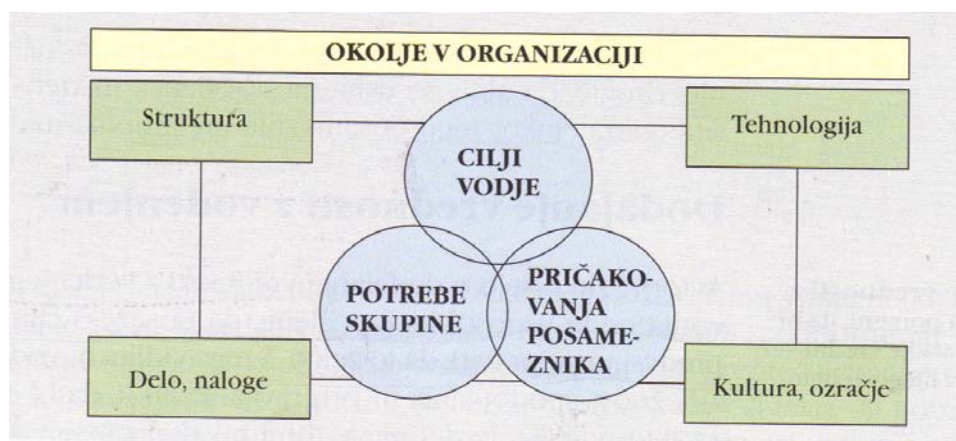
Možina (2002) pa meni, da je vodenje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem. Ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja pa sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev.

2.1 SESTAVINE VODENJA

Osnovne sestavine vodenja so štiri, in sicer vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in teamom mora zadovoljiti obe strani. Če si člani vodjo izvolijo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da namesto njih odloča vodja in potem ravnajo po prijetih smernicah.

Raziskave kažejo, da je za uspešno vodenje podjetja najprej potrebno zgraditi zaupanje med vodjo in člani teama, nato pa je potrebno dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo. Vodje se morajo na to dobro pripraviti, člani namreč veliko raje sledijo vodji, če občutijo, da 'vodje vedo, kaj hočejo'.

Naloga vodij je, da uskladijo sestavine vodenja v smiselno produktivno celoto, kot prikazuje slika 2.



Slika 2: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje (Možina in sod., 2002: 499)

Polje, kjer se trije krogi med seboj prekrivajo, predstavlja možna navzkrižja med cilji vodenja, pričakovanji posameznikov in potrebami skupine (povzeto po Možina in sod., 2002).

Na vodenje pa vplivajo osebne poteze vodje, njegovo vrednotenje in motivacija ter njegovo vedenje. Kakor vrednote vodje, tako tudi vrednote sledilcev, njihove izkušnje,

osebne poteze vplivajo na uspešnost vodstvenega procesa. Ne smemo pa pozabiti okoliščin, v katerih se vodenje dejansko dogaja. Okoliščine so zunanje okolje, organizacijska klima in kultura (Hočevar, 2003).

Glavne naloge vodje so torej: prvič, da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, drugič, da aktivno usmerja dogajanja in tretjič, da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja (Možina in sod., 2002).

2.2 PROCES VODENJA

Če proces razumemo kot celoto del in ravnanja za doseg kakega cilja in če vodenje opredelimo kot vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje, potem moramo razčleniti celoto procesa vodenja na posamezna dela, delovanja in ravnanja.

Dela in ravnanja v procesu vodenja:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje vrnitvenih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanja dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Ker pa proces opredeljujemo tudi kot zaporedje med seboj povezanih dogodkov, ki se vrstijo v času po določenih zakonitostih, je tudi pri vodenju pomembno, kako si sledijo dejanja in odločitve vodje. Številni procesi vodenja se morajo odvijati tudi sočasno, kar terja od vodje posebno sposobnost vzporednega procesiranja informacij (Kovač in sod., 2004)

2.2.1 Dodajanje vrednosti z vodenjem

Dodajanje vrednosti z vodenjem pomeni, da bi bili izložki vodje vredni več kot vložki v njegovo delo. Da bi to dosegli, pa morajo vodje ne le usposobiti zaposlene, da dosežejo cilje, temveč jih morajo predvsem pripraviti, da to želijo. Gre za to, da ljudi pripravijo, da hočejo delati tako, da bodo skupni cilji doseženi. To je namreč tista odlika, ki odločilno vpliva na povečanje obsega dodatne vrednosti zaposlenih. Da pa bi vodja lahko dodal vrednost, mora nujno razumeti situacijo v podjetju, ustvariti vizijo boljše prihodnosti in končno sprožiti proces sprememb, ki so potrebne, da bi vizijo uresničili. Če poenostavimo, vodja lahko prispeva k dodajanju vrednosti z vodenjem predvsem tako, da se osredotoči na odstranjevanje sil, ki preprečujejo napredek, omogoča pa prost pretok silam, ki podpirajo hotenje članov v doseganju skupnih ciljev (Možina in sod., 2002).

2.2.2 Temeljne sposobnosti vodenja

Vodenje poteka v podjetju na različnih ravneh. Te ravni oblikujejo vodstveno piramido, saj imamo na najvišji ravni malo vodilnih delavcev, na spodnji ravni vodenja pa veliko. V sodobnih razmerah se postopoma razvija sistemsko usmerjena teorija ekonomike in organizacije podjetja. Ta upošteva človeka kot vsestransko bitje, ki mora znotraj interesov podjetja videti tudi lastne interese in možnosti razvoja. Podjetje obravnava kot odprt sociotehnični sistem, v katerem ima delavec s svojimi sposobnostmi osrednje mesto (Bizjak, 1996).

Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Organizacije pa velikokrat ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med zaposlenimi ljudmi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje in jih načrtno vzgajajo. Uspešni vodje znajo razdeliti moč (delitev moči – sposobnost, da vodja deli moč, vpliv in kontrolo s sodelavci), imajo intuicijo (neposredno notranjo zaznavo potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v kaki situaciji) in sposobnost za usklajevanje vrednot (sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih), dobro poznajo samega sebe (sposobnost poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti) in imajo sposobnost vizije (sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za doseganje le-tega) (Možina in sod., 2002).

2.2.3 Razlogi za vodenje

Nikogar ni mogoče prisiliti, da prevzame položaj vodje, četudi je morda sposoben za to mesto. Kdor bi moral na silo prevzeti mesto vodje, ne bi bil zadovoljen niti sam, pa tudi sodelavci ne. Kdor pa se odloči za to vlogo, vidi v njej možnost, priložnost za delo in za nadaljnji razvoj.

Razlogi, zakaj se lotimo vodenja, so:

Zunanje nagrade – vodenje lahko nudi kar precejšnje možnosti za nagrade, posebno v obliki plače, dodatkov (bonusov) in delnic. Znani so tudi sistemi delitve dobička, kjer dobijo vodje več kot ostali člani skupine, in sicer kot svoj prispevek k načrtovanju in doseganju ciljev, k reševanju delovnih nalog in delu z ljudmi.

Notranje nagrade – vodenje pomeni ljudem čast, prestiž in možnost za samopotrjevanje. Tudi brez denarne nagrade je za koga vodenje lahko pomembno. Vloga vodji omogoča, da pri sebi in pri drugih uresničuje kake potrebe, ki jih sicer vsak sam zase ne more doseči (potreba po pripadnosti teamu, po priznanju prispevka ...) (Možina in sod., 2002).

2.2.4 Delegiranje

Delegiranje pomeni prenašanje nalog in pooblaščenje sodelavcev za izvajanje nalog. To je stalen proces, ki temelji na sodelovanju in omogoča rast vsakemu posamezniku, tako vodji kot članom delovne skupine. Vodja mora poznati sposobnosti sodelavcev in jim zaupati ustrezne naloge, zato pa si mora vzeti čas za usposabljanje in promoviranje sodelavcev.

Vodje najprej opredelijo cilje in skupaj s sodelavci načrtujejo izvajanje. Ko je odločitev sprejeta, razložijo, delegirajo in se dogovorijo za predvidene dosežke. Po opravljenem delu pregledajo in posredujejo ustrezna sporočila vsem zainteresiranim. Vsaka izkušnja, novo znanje ali pobuda za boljše delo pa je dobrodošla v nadaljnjem krogotoku vodenja (povzeto po Možina in sod., 2002).

2.3 VRSTE MOČI, VPLIVA

Za uspešno vodenje vodja potrebuje tudi moč in vpliv.

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino ali organizacijo proti želenim rezultatom, in je poglavitna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Izraža se z vplivom, to je procesom, v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo stališč in ravnanja drugega posameznika (skupine) (Možina in sod., 2002).

S povsem praktičnega vidika je koristno poznati lastnosti dobrega in slabega vodje. Nekatere raziskave so pokazale, da so te naslednje (Bizjak 1996):

DOBER VODJA	SLAB VODJA
- pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo	- se pogosto razburja
- daje pri delu zgled svojim ljudem	- se preveč rad šali
- vedno drži dano besedo	- navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi
- daje jasna navodila	- se vedno z nekom prepira
- zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo	- ljudje ga ne marajo
- rad sprejema predloge	- prihaja utrujen na delo
- pravilno ukrepa	- rad ima stališča »velikega človeka«
- ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj	- je trmast
- zna oceniti sposobnosti svojih ljudi	- ima malo prijateljev
- zna načrtovati delo	- se hitro vznemiri

Slika 3: Dobre in slabe lastnosti vodje (Bizjak, 1996: 140,141)

Poznamo več vrst moči, vpliva:

- **legitimna moč:** moč, ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji
- **moč nagrajevanja:** izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje
- **moč pritiska:** izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo
- **referenčna moč:** izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo
- **ekspertna moč:** je ključne narave za sedanje in prihodnje delo managerjev, izvira iz specializiranega in strokovnega znanja vodij.

Vodje uporabljajo vse vrste moči v različnem času, odvisno pač glede na okoliščine. Uspešnost vodje pa je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oz. kombinacijo moči. V kolikor člani teama podpirajo vodjo, njegova moč raste. Določena vrsta moči se tudi okrepi, če jo sodelavci uporabljajo v medsebojnem komuniciranju (strokovnost pogloblja strokovno znanje članov). Razume pa se, da vodja prevzame vso odgovornost, da uporablja posamezne oblike moči v praksi, kar pa lahko vodi do treh vrst vedenja članov, in sicer: ali jo uresničujejo ali se z njo strinjajo in ali se ji

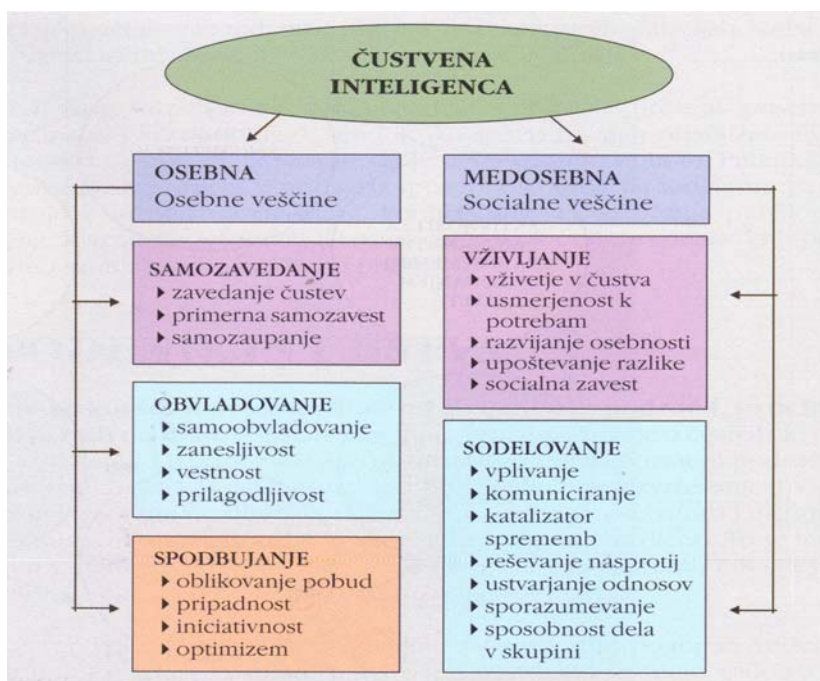
upirajo. Tisti sodelavci, ki predloge vodje sprejmejo, jih ponavadi tudi uresničujejo v praksi, tisti, ki se strinjajo s predlogi oz. zahtevami vodje, delajo pač, kolikor menijo, da je treba, podrejeni pa se upirajo, če menijo, da vodja od njih zahteva preveč ali na neprimeren način (Možina in sod., 2002).

2.4 VODENJE IN ČUSTVA

Čustva vedno pomenijo odziv osebe na zaznavanje in dogajanje v socialni okolici, ki je lahko prijetno ali neprijetno. Je odziv na pomembno spremembo v zunanjem svetu in spodbuja osebo k ravnanju, ki bo pomenilo prilagoditev nastali spremembi. In enako, kot so čustva neločljiva od življenjskih področij, so neločljiva tudi od dela. Vodja sodelavcem daje naloge, preverja njihovo izvrševanje in ocenjuje dosežene uspehe. Pri tem se vedno srečuje z osebami, ki ne samo, da mislijo in ravnajo različno, ampak tudi občutijo različno. To se lahko vidi tudi v primerih, ko medsebojni odnosi postanejo čustveno tako neprijetni, da ogrožajo delovanje organizacije (Možina in sod., 2002).

2.4.1 Čustvena inteligenca in načini vodenja

Čustva in inteligentnost (slovenski psiholog Vid Pogačnik (1995) inteligentnost definira kot sposobnost obvladovanja informacij na nov način) sta dve popolnoma različni razsežnosti uma, je pa res, da sta v delovanju med seboj tesno prepleteni. V tem je tudi razlog, za njuno umetno povezovanje v eno samo dimenzijo. Delež med obema komponentama ni nikoli konstanten, marveč je odvisen od vsakokratne problemske situacije, motiva in čustvene usmeritve posameznika (Kovač in sod., 2004).



Slika 4: Sestava čustvene inteligence (Možina in sod., 2002: 510)

Čustveno inteligenco pa opredeljujejo eni kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spreminjanja svojih ter čustev drugih ljudi, ločevanja med seboj in uporabe teh izsledkov

za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev. Drugi jo opredeljujejo kot socialno veščino, da smo uspešni v ravnanju s samim seboj in v odnosih z drugimi. Raziskave so povzročile pravi razcvet možnih vidikov uporabe čustvene inteligence kot kritičnega dejavnika izboljšav in uspeha v vodenju.

Z vidika čustvene inteligentnosti vodje lahko načine vodenja razvrstimo po naslednjih vidikih vodenja (Možina in sod., 2002):

- *Vodenje s prisilo* zahteva takojšnjo privolitev v delegirane delovne naloge, 'naredi kar ti reče'. Vse odločitve so v rokah vodje, ideje niso zaželeno.
- *Usmerjevalno vodenje* vodi ljudi v smeri zastavljene vizije, 'sledi mi in skupaj bomo uresničili svojo vizijo'. Tak vodja je vizionar, ki motivira z jasno predstavo vizije.
- *Očetovski način vodenja*. Za takšno vodjo so ljudje, njihovo počutje in čustva pomembnejši kot naloge in cilji.
- *Sodelovalni način vodenja* spodbuja sodelovanje in skupne odločitve, 'kaj pa ti misliš?' Spodbuja prožnost in prevzemanje odgovornosti, predvsem takrat, ko ni prepričan in dvomi o svojih odločitvah ter potrebuje pomoč pri idejah.
- *Perfekcionistični način vodenja* poudarja zelo visoke standarde za uspešnost izvedbe delovnih nalog, 'naredi kakor jaz in to takoj'. Vodje so obsedeni z mislijo, da znajo bolje in hitreje narediti določene stvari kot njihovi sodelavci.
- *Mentorski način vodenja* podpira ljudi in jih osebno in strokovno razvija za prihodnost, 'poizkusi to'. Vodje pomagajo zaposlenim pri prepoznavanju njihovih prednosti in razvoju kariere.

2.5 MODELI VODENJA

Izoblikovali so se različni modeli vodenja, kljub temu pa povsem enopomenskih ugotovitev o tem, kakšno vodenje je uspešno, ni.

2.5.1 Modeli osebnih značilnosti

Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so osebne, socialne in telesne posebnosti značilne za vodjo. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oz. odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji (Možina in sod., 2002).

OSEBNE ZNAČILNOSTI			
Telesne	Starost	Videz	Vitalnost
osebne	stabilnost	samozavestnost	prilagodljivost
socialne	izobrazba	olikanost	mobilnost
delovne	iniciativnost	delavnost	odgovornost

Slika 5: Modeli osebnih značilnosti (Možina in sod., 2002: 517)

Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo fizične in osebne značilnosti. Fizične značilnosti niso povezane z uspešnim vodenjem, morda le naznanjajo vodjeino sposobnost, saj je skoraj nemogoče, da bi posameznik imel vse zahtevane lastnosti idealnega vodje (Černetič, 2004).

V današnjem času se teorija osebnostnih lastnosti ukvarja predvsem s spretnostmi, ki so potrebne za opravljanje dela. Osredotoča se na iskanje kompetenc (osebne lastnosti, znanja in spretnosti ter zmožnosti delovanja v konkretni praksi) za učinkovito vodenje (Černetič, 2004).

2.5.2 Modeli vedenja vodje

Vedenjske teorije poučujejo vodenje vodje in odnos, ki ga vzpostavijo s tistimi, ki vodji sledijo, ter interpretacijami med vodjem in njimi.

Vedenjski modeli so modeli vedenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske, akcijske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje, se da vodenje vodje opazovati in učiti. Zelo pomembno je, da vodja razširi svoje vrednote, če želi spoznati resnično vrednost svojih sodelavcev (Černetič, 2004).

Vedenjski modeli vodenja so: model teorije x in teorije y prikazuje različne pristope vodje k obravnavanju podrejenih, modela dveh univerz poudarjata skrb za ljudi oz. skrb za naloge, model mrežnega vodenja pa prikazuje razne kombinacije usmerjenosti ljudi k ljudem oz. usmerjenosti k proizvodnji.

Ti modeli so raziskovalce in praktike odvrnili od preprostega gledanja, kakšen naj bo vodja, k temu, kaj vodje delajo, kako se vedejo. Toda vedenjski model, primeren v nekih okoliščinah, ni nujno primeren za kake druge. Takih primerov je v praksi vse polno in ponavadi se dogajajo, kadar prihaja do večjih sprememb v organizaciji, na primer, ko se spremeni področje dela (Možina in sod., 2002)

2.5.3 Situacijski modeli vodenja

Vedenjski modeli vodenja se v praksi niso povsem obnesli, zato so se s časoma pojavili situacijski modeli vodenja.

Situacijski modeli vodenja izhajajo iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med situacijo, vodjem in vodenim. Stil vodenja je odvisen od povezave med skupino, nalogo in vodstveno situacijo. Pri tem lahko ugotovimo, da različne skupine ter vodstvene situacije zahtevajo različne stile vodenja. S tem ne obstaja samo en način in stil vodenja, kakor tudi ni takšnega voditelja, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit (Kovač in sod., 2004).

Situacijski modeli vodenja so: Fiedlerjev kontingenčni model, ki predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od usklajenosti dejavnikov situacije z načinom (stilom) dela vodje; Hersey-Blanchardov model, ki pravi, da morajo vodje prilagoditi svoj način vodenja izkušnosti sodelavcev; Housejev model poti in ciljev, ki poudarja, da uspešni vodje pojasnijo poti in sredstva, s katerimi naj zaposleni dosegajo visoke cilje in zadovoljstvo pri

delu; participativni model, ki navaja pet načinov odločanja in osem vprašanj, ki vodji omogočajo doseči ustrezen način vodenja; model 4D, sestavljen model situacijskega vodenja (Možina in sod., 2002).

2.5.4 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Do sedaj obravnavani modeli niso jasno opredelili, kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce. Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se je vse bolj večala. Tako sta bila razvita dva tipa vodenja, in sicer transformacijski in transakcijski.

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem, da bi dosegli čim višje cilje. Prizadevajo si, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim organizacije. Ljudje, ki delajo s takšnimi vodji v nemirnem okolju, so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate. Takšen vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije ter upoštevanja posameznika.

Transakcijsko vodenje je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oz. opravlja delo v skladu z dogovori. Takšen vodja ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih. Takšno vodenje pa je lahko uspešno predvsem v organizacijah, ki delujejo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stabilno kadrovsko zasedbo in proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklom. Takšen vodja deluje na podlagi nagrajevanja, aktivnega vodenja z izjemami (spremlja dogajanje, išče korektivne akcije), pasivnega vodenja z izjemami (vmes poseže le, če standardi niso doseženi), vodenja brez vajeti. (povzeto po Možina in sod., 1994, 2002).

3 KONFLIKTI

3.1 OPREDELITEV KONFLIKTOV

Poznane so številne opredelitve konfliktov različnih avtorjev, ki so se skozi čas skladno z razvojem tudi smiselno spreminjale. Od popolnoma negativne označbe v tradicionalnem pogledu (konfliktu se je potrebno izogibati, saj se enači z nasiljem in uničenjem) do novejših, sodobnejših pristopov do konflikta, ki zavzemajo stališče, da je konflikt naraven in neizogiben pojav v vsaki družbi in podjetju, ki deluje kot pozitivna sila, ki terja spremembe.

Sama beseda konflikt izhaja iz latinske besede »confligare«, ki pomeni spor, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasje (Verbinc, 1997)

Konflikt je stanje, ko dva ali več sistemov znotraj istega sistema oz. teritorija ne funkcionirata optimalno zaradi (delne) neusklajenosti sistemov (Iršič, 2002 v Iršič, 2004).

Nekatere različne opredelitve konflikta pa so (Iršič, 2004):

- Medsebojni konflikt je situacija, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira delovanje druge osebe (Lamovec, 1991).
- Konflikt je situacija, ko vedenje enega ovira izpolnjevanje potreb drugega, ali pa ko so neusklajene vrednote dveh posameznikov (Gordon, 1989).
- Konflikt je medsebojni proces, do katerega pride, ko dejanja ene osebe ovirajo delovanje druge (Peterson, 1983).
- Konflikt je 'čustveno nabit poskus vsiliti spremembe odnosa drugemu' (Stuart, 1982).

Kljub različnim opredelitvam in pojmovanjem konflikta lahko pod tem pojmom razumemo stanje nasprotujočih si mnenj v nekem sistemu ali med posamezniki znotraj določene skupine. Vse to pa lahko ovira ali celo onemogoča delovanje celotnega sistema.

Konfliktna situacija je vedno ovira za doseganje ciljev posameznika, skupine ali podjetja. Ta neprijetnost, neznanje vzpostavljanja primernih odnosov v komunikacijskem sistemu, jemlje zaposlenim čas, kreativnost, inovativnost in druge, za uspešno podjetje pomembne impulze iz okolja (Černetič, 2004).

Posamezniki, ki delajo v konfliktni situaciji, reagirajo na okolje stresno, se težje skoncentrirajo za naloge in pri delu ne doživljajo zelenega zadovoljstva. Energijo in čas, ki bi ju lahko uporabili za doseganje cilja, porabijo za reševanje konfliktov (Černetič, 2004).

3.2 VRSTE KONFLIKTOV

Če ne vemo, kaj je vir konflikta, se je toliko težje konstruktivno odzivati, saj niti ne vemo, česa naj bi se lotili, zato toliko hitreje začnemo delovati proti drugemu, ne da bi konflikt sploh rešili, ampak pogosto konflikt celo poslabšamo (Iršič, 2004).

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

Ločimo predvsem tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer **konflikte ciljev** (izvirajo iz ciljev, ki se med seboj razlikujejo), **konflikte spoznanj** (nastanejo zaradi nestrinjanja z mislimi, idejami drugih), in **konflikte čustev** (izvirajo iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nezdržljivi) (Mihelič, 2007).

3.2.1 Konflikt vloge

Največ konfliktov, s katerimi se srečujejo zaposleni, je povezanih z vlogami in njihovimi značilnostmi. **Konflikt vloge** se pojavi, ko je posameznik izpostavljen močnemu pritisku zaradi neusklajenosti nalog oz. pričakovanj. Pojem vloge se nanaša na skupek medsebojno povezanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. Osnovni tipi konfliktov vlog so: *konflikti zaradi vloge sporočitelja* (oseba dobi nejasna ali nasprotujoča si sporočila od nosilca vloge oz. sporočitelja), *konflikt med vlogami sporočitelja* (sporočila različnih nosilcev vlog, usmerjena na določeno osebo, so med seboj neusklajena), *konflikt med vlogami* (posameznik lahko ima različne vloge pri delu v podjetju) in *konflikt med osebo in vlogo* (razlike med zahtevanimi vlogami, ki jih mora oseba izpolniti, in njenimi potrebami, željami) (Možina in sod., 2002).

3.2.2 Vrste konfliktov glede na udeležence v konfliktu

Glede na udeležence konflikta v podjetju ločimo konflikte med posamezniki, konflikte med skupinami in konflikte med posameznikom in skupino.

Med naštetimi so za obvladovanje in reševanje najzahtevnejši konflikti med skupinami. Razlog je predvsem v nasprotju interesov in ciljev posameznikov različnih skupin. Konflikti lahko nastanejo med posamezniki, skupinami ali oddelki na istem hierarhičnem nivoju ali na nivoju nadrejeni – podrejeni. Konflikt se tu pojavlja zaradi hierarhije moči. Po eni strani želijo podrejeni zmanjšati vpliv nadrejenih, po drugi strani pa želijo nadrejeni ta vpliv povečati ali vsaj obdržati (Vrčko in sod., 2004).

3.2.3 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti

Z vidika vpliva na uspešnost organizacije bi lahko na splošno dejali, da razlikujemo med funkcionalnimi in disfunkcionalnimi konflikti, pojasnjuje Možina (2002).

Funkcionalni konflikti povečujejo učinkovitost podjetja. Nastanejo, ko se skupini strinjata o ciljih in razhajata pri poteh za doseganje tega cilja. Taka vrsta konflikta ima pozitivne vplive na rezultate podjetja, spodbuja konkurenčnost in pripadnost skupini.

Ko gre za oviranje in preprečevanje doseganja postavljenih ciljev podjetja pa govorimo o disfunkcionalnih konfliktih. S tem se posledično slabšajo rezultati podjetju. Razdiralno delujejo tudi na odnose med zaposlenimi, ker se skupine ne strinjajo, nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje. Naloga vodij je, da rešujejo in preprečujejo te vrste konfliktov.

3.2.4 Destruktivna in konstruktivna konfliktna interakcija

Konflikt torej temelji na določeni neusklajenosti oz. nekompatibilnosti. Ta neusklajenost pa sama po sebi še ni konflikt, dokler ne moti delovanja sistema. Na osnovi motenj v delovanju sistema pa se lahko razvije konfliktna interakcija, ki pomeni vsako interakcijo, ki je motena zaradi določene neusklajenosti. Konfliktna interakcija je torej lahko odkrit prepir, prikrito oviranje, odpor ali kako drugače moteno (so)delovanje sistemov.

Za *destruktivno konfliktno interakcijo* je značilno, da se razširi (ekspanzija) in stopnjuje (eskalacija) tako, da pogosto postane neodvisna od izhodiščnega problema oz. neusklajenosti. Zanj je značilno tudi stopnjevanje uporabe groženj, prisile in prevare – taktik, ki vzpodbujajo vračanje z enakim. Vse to tudi vodi do prevelike napetosti, ki nadalje vodi do stereotipiziranja in ozkoglednosti.

Za *konstruktivno konfliktno interakcijo* pa je značilna osredotočenost na konfliktno problematiko, obojestranska uporaba strategij za reševanje problemov, odprtost za stališča drugega in vzajemna podpora z minimumom groženj in defenzivnosti.

Za konstruktivnost oz. destruktivnost konfliktno interakcije pa njena intenzivnost (glasnost, hitrost odzivanja, intenzivnost čustev, gibanje) ni bistvenega pomena (Iršič, 2004).

3.3 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

Vzroki za nastanek konfliktov v podjetju so lahko zelo različni. Povsod, v vsaki družbi, kjer se pojavita vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker se ta lahko pojavi že v eni sami. Sami konflikti nastanejo na različne načine, kar je povsem razumljivo, saj jih povzročajo različne situacije (Lipičnik, 1996).

Konflikti, ki se pojavljajo na delovnem mestu, so navadno posledica slabe ali pa nepravilne komunikacije. Ta je lahko že nekaj časa prisotna, v oteženih okoliščinah, kot je na primer stresni trenutek, pa pogosto izbruhne na dan, saj le-ta zmanjšuje potrpežljivost posameznika in sproži konflikt. Konflikt je določen proces, ki se prične, ko ena stran zazna, da druga stran negativno vpliva ali bi lahko vplivala na interese druge strani. To pomeni, da posameznik zazna, da so njegove koristi ogrožene (odvzem ugodnosti, vpliva ...).

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

Za reševanje konfliktov med sodelavci niso toliko pomembni vzroki kot način, kako tedaj ravnamo. Proti konfliktom se ne moremo bojevati, moramo pa se truditi, da bomo tedaj znali prav ravnati. Tudi zato je pomembno poznati njihove morebitne vzroke (Brajša, 1994).

Na podlagi tega Brajša (1994) deli vzroke za nastanek konfliktov, in sicer:

- *Metakonfliktni vzroki*: različna razumevanja, stališča, prepričanja in vrednotenja.
- *Komunikacijski vzroki*: medsebojno nerazumevanje in nezaupanje, amorfnost komuniciranja (o vsebini se pogovarjamo neosebno).
- *Osebni vzroki*: osebna konfliktnost (močen vpliv tega, kar se v njih dogaja).

Konflikti pa ne nastajajo samo v skupini, med člani tima, ampak tudi med skupinami, včasih gre za konflikte med skupino in organizacijo. Konflikti med delovnimi skupinami v podjetju pa so pogostejši in managerji porabijo precej časa za njihovo urejanje. Najbolj znani so štirje vzroki za nastanek konfliktov:

- *Razlike v ciljih*: podobne delovne skupine lahko imajo različne cilje, kar se utegne pokazati v nasprotovanju.
- *Razlike v potrebah*: dve skupini lahko imata enake cilje, razlikujeta pa se po poteh in sredstvih za doseganje ciljev.
- *Tekmovanje za vire*: Razpoložljivi viri (tehnični, finančni, kadrovski ...) so redkokdaj v izobilju. Če si jih ena skupina prisvoji več, in če gre to celo na škodo druge, nastane konflikt.
- *Medsebojna odvisnost*: Delovne skupine so glede svoje dejavnosti med seboj odvisne. Največ usklajevanja oz možnosti nastajanja nasprotij je med skupinami, kjer je izloček (output) ene skupine vložek (input) druge skupine (Možina in sod., 2002).

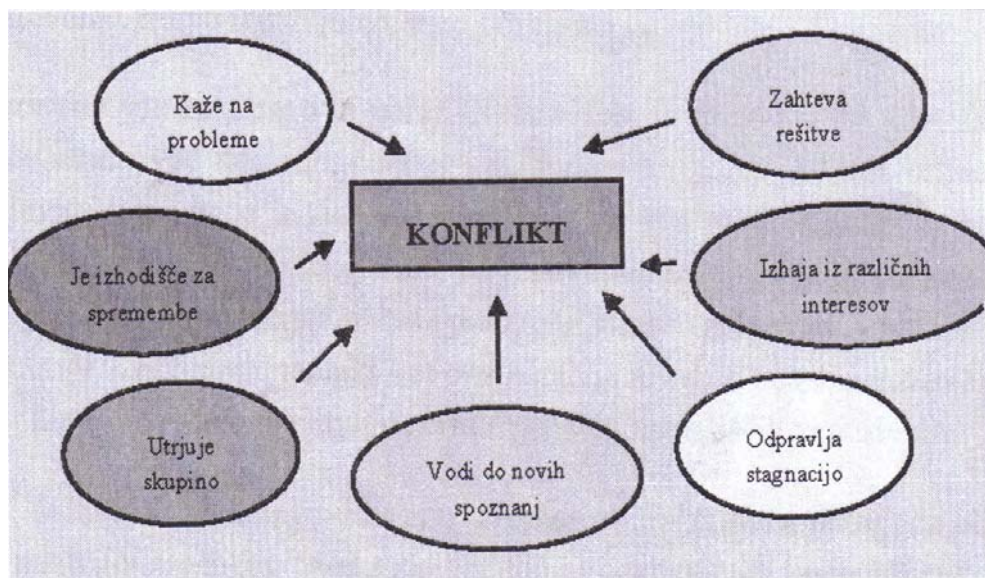
3.4 POSLEDICE KONFLIKTOV

Tanja Lamovec (1991 v Iršič, 2004) ugotavlja, da v družbi prevladuje mnenje, da so konflikti v medosebnih odnosih nekaj slabega, nezaželenega in da se jim je potrebno izogibati. Ljudje pogosto navajajo konflikte kot razloge za nesoglasja, prepire, ločitve in socialne nemire. V resnici je vzrok za vse to nesposobnost reševanja konfliktov na konstruktiven način.

Konflikti so pomembno gibalno sprememb in imajo tako pozitivne kot negativne posledice. Posledica doživljanja konflikta je občutek razdiralnosti, ki ga nihče ne želi in je neprijeten. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom izogniti, jih preprečevati. To vse pa jih sili v racionalno reševanje konfliktov (Lipičnik, 1991).

3.4.1 Pozitivne posledice konfliktov

Po Lipičniku (1998) ima konflikt sedem pozitivnih posledic, zaradi katerih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli in bi jih kazalo izkoristiti kot priložnost pri ustvarjanju prihodnosti. Pozitivne posledice konflikta so prikazane na Sliki 6:



Slika 6: Pozitivne lastnosti konfliktov (Lipičnik in sod., 1998: 264)

Iz Slike 6 je razvidno, da konflikt kaže na določen problem, ki ga je potrebno rešiti. Zato pravimo, da konflikt ni nujno negativen. Vedno izhaja iz različnih interesov, ki se pojavijo v določeni združbi, ti pa vodijo do novih spoznanj, ki se jih morajo zaposleni v združbi zavedati. S tem se tudi določena skupina bolj utrdi pri skupnem reševanju določenih konfliktov, ki so se pojavili, to pa privede do pozitivnih sprememb.

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

S konflikti pridobimo nova spoznanja in izvirne rešitve, pravi Orel (2004). Ko se v skupini ali med posamezniki pojavijo konflikti, morajo poiskati skupne cilje ali skupne rešitve in to jih utrjuje. Pri tem je pomemben način reševanja konfliktov, saj ena stran ne sme vsiljevati svoje rešitve, ki je druga stran ne sprejema. Priti mora do usklajevanja mnenj, ki običajno rezultira v izvirni, tretji rešitvi, ki pa zajema elemente obeh.

3.4.2 Negativne posledice konfliktov

Poleg pozitivnih posledic, ki jih razrešeni konflikti prinašajo, obstaja tudi cela vrsta negativnih posledic nerazrešenih ali neobvladanih konfliktov, kot so: upad komunikacije, poslabšanje ali celo prekinitev odnosov oz. razpad skupine, stagnacija sistema ali odnosa, nasilje in zatiranje, izobčenje, duševne motnje ali psihosomatske bolezni. Če nič drugega, neobvladani konflikti še naprej motijo interakcijo in ovirajo optimalno delovanje sistema (Iršič, 2003 v Iršič, 2004).

Po Kavčiču (1992) so negativne posledice konflikta, ki puščajo rušilne posledice, razvidne v naslednjih segmentih:

- razbijajo enotni sistem;
- spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami oz. združbami;
- povzročajo napetost v skupinah in med skupinami;
- povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje;
- rušijo kanale normalnega komuniciranja med ljudmi;
- odvrtačajo pozornost od ciljev.

Iz tega je razvidno, da so negativne posledice konfliktov bolj nevarne za združbe. Te posledice lahko večkrat privedejo do določenih neprijetnosti. Privedejo lahko do določenega razdiranja teamov v združbi kot posledico preprirov. Če ne pride do kompromisov, privede to do oddaljenosti med sodelavci in nastopi stiska, ki je lahko od posameznika do posameznika različna.

3.5 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, redkokdaj so harmonični, brez vsakršnih nasprotij. Kadar nasprotja nastanejo, jih je treba spoznati in rešiti (Možina in sod, 2004).

Reševanje konfliktov ni le reševanje konfliktov, temveč tudi stimulacija konflikta, kadar je to potrebno. Ustrezno ravnanje s konflikti je njihovo preprečevanje, zmanjšanje oz. minimiziranje količine konfliktov, spodbujanje in ohranjanje količine konfliktov na želenem nivoju. Gre torej za množico ukrepov, namenjenih zaznavanju, predvidevanju, omejitvi, preprečevanju ali spodbujanju konfliktov (Možina, 1994).

Najprej moramo ločiti ravnanje s konfliktom (conflict management) od rešitve konflikta (conflict resolution). Ravnanje s konfliktom bistveno vpliva na njegovo rešitev in še posebno na realizacijo in uporabnost rešitve. Kaj bi tudi z najboljšo rešitvijo, če ji ne sledita realizacija in nadaljnja možnost sožitja in sodelovanja tistih, ki so se znašli v konfliktnem položaju (Brajša, 2004).

3.5.1 Ravnanje s konfliktom

Ravnanje s konflikti obravnavamo skozi odnos nadrejeni – podrejeni. Po teoriji Tomasa Gordona (1970 iz Brajša 1994) razlikujemo tri metode za ravnanje s konflikti:

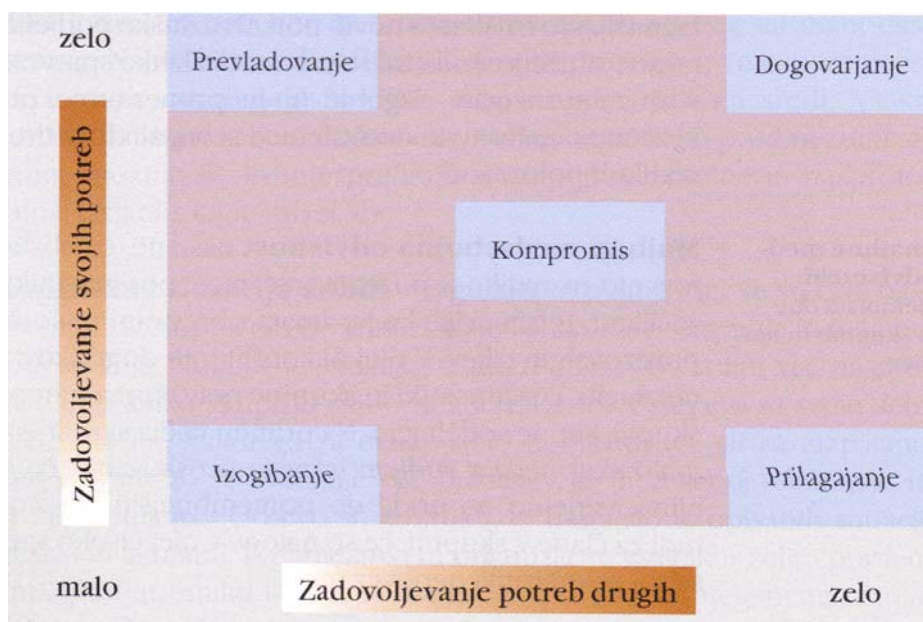
- *»Jaz dobim, ti izgubiš«*: Rešitev konflikta ustreza nam ali vodji, ne pa tudi našemu partnerju ali podrejenemu. Gre za pozicijsko avtoriteto vodje, torej za enostranski odnos, na katerega druga stran niti nima vpliva in ga lahko samo pasivno opazuje.
- *»Jaz izgubim, ti dobiš«*: Tu je situacija ravno obratna. V tem primeru se vodja ukloni podrejenemu oz. prevladuje odločanje sodelavca in ne vodje.
- *»Vsi dobijo«*: Oba sta na istem nivoju. Vzpostavi se obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. Obe strani dobita, poraženca ni. Pomembno je sodelovanje in napredek.

Pri prvih dveh metodah gre za zmago in poraz. Nekdo dobi in drugi izgubi. Odločitve se uveljavljajo s prisilo. Gre za situacijo, v kateri imata obe strani več nasprotujočih si kakor skupnih ciljev, skupinsko delovanje je pravzaprav onemogočeno. Modela lahko imata

negativne učinke tako pri delu kot stališčih zaposlenih, ki se kažejo kot sovražno razpoloženje, brezkompromisnost, vnaprej odklanjanje nekaterih idej in razmišljanja, odtujenost ... V sami skupini pa to povzroča razne prepovedi, prisile, odpuščanja, prilizovanje, agresije itd.

3.5.2 Načini reševanja konfliktov

Vsi, ki se srečujemo z medsebojnimi nasprotji, uporabljamo eno ali več kombinacij, načinov reševanja konfliktov: *izogibanje* (zaskrbljenost zase ali za soudeležence je majhna), *prilagajanje* (načrtno zanemarija pomen zadovoljstva osebnih potreb in ciljev, zato pa poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov, ciljev), *prevladovanje* (gre samo za zadovoljevanje naših potreb in nimamo skoraj nikakršnega sočutja do soudeležencev v konfliktu), *sprijaznjenje s kompromisi* (pomeni težnjo posameznika, da bi žrtvoval nekaj interesov in tako dosegel dogovor), *dogovarjanje* (teži k ugotavljanju vzrokov nasprotij, k posredovanju informacij in skupnemu iskanju ustreznih rešitev) (Možina in sod., 2002).



Slika 7: Vzorec načina reševanja medosebnih konfliktov (Možina in sod., 2002: 592)

Slika 7 prikazuje vsebino in razmerja načinov pri reševanju konfliktov. Vodoravna os ponazarja stopnjo, do katere je oseba pripravljena sodelovati pri zadovoljevanju potreb drugih ljudi. Navpična os pa ponazarja stopnjo, do katere oseba zadovoljuje predvsem svoje potrebe.

Navedeni načini kažejo različne kombinacije usmerjenosti bodisi k zadovoljevanju lastnih potreb, bodisi k zadovoljevanju potreb sodelavcev.

Vse to kaže, da je reševanje konfliktov posebna vrsta reševanja problemov, ki zahteva maksimalno skrb zase in za soudeležence v konfliktu. Z odpravljanjem nasprotij skušamo konflikt rešiti, ne pa za vsako ceno zmagati. Za ustrezno reševanje nasprotij je potrebno

ustrezno ozračje. Gre za odnos med svobodnimi ljudmi, ki hočejo živeti in delati skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah. Takšen odnos med ljudmi je najlažje ustvariti z vzgojo in izobraževanjem, katerih cilj naj bi bil tudi pripraviti ljudi na kulturnen in učinkovit način reševanja problemov oz. konfliktov (Možina in sod., 2002).

Po besedah Kavčiča (1996) je bistvo uspešnega reševanja konfliktov v zgodnjem odkrivanju le-teh, torej ko so še 'mladi' in neizraziti. Čim bolj se konflikt izoblikuje, bolj se razraste, zahteve nasprotnih strani so vse bolj izrazite, iskanje skupnih rešitev pa je vse težje.

3.5.3 Načela in metode reševanja konfliktov

Na področju reševanja konfliktov strokovnjaki priporočajo naslednja načela pri razreševanju konfliktov (Lipičnik in sod., 1998):

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

Metode, ki jih uporabljamo pri reševanju konfliktov pri delu, delimo predvsem v tri skupine (Možina in sod., 2002):

- Metode pomirjanja, ki naj nastalo konfliktno situacijo omilijo. Sem sodijo pozivi, nasveti, posredovanje, kompromisi, včasih tudi blage grožnje in opomini ter obljube.
- Metode sodelovanja, ki naj konflikte na ta ali drugačen način rešijo. Teh je največ in se uporabljajo najpogosteje. To so pogovori, sestanki, izmenjava mnenj, pogajanja itd.
- Metode preoblikovanja, ki delno ali v celoti spremenijo obstoječe stanje, na primer delitev ali oblikovanje skupine, uvajanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, zamenjava članov oz. vodje itd.

Sprejemljivost rešitve je odvisna tudi od razmerja, kako velike so spremembe za posamezne udeležence v konfliktu. Najsprejemljivejša je rešitev, ki vsem udeležencem prinese 'enako velike spremembe' (Lipičnik, 1996).

3.5.4 Smernice za reševanje konfliktov

Pri reševanju konfliktov so zelo pomembne smernice za reševanje konfliktov. Iršič (2005) navaja naslednje smernice:

- Zaveznštvo je ena najpomembnejših smernic. Pomeni, da kljub konfliktu ohranimo skrb za dobrobit in da skušamo poraziti konflikt in ne partnerja. Namen je, da kljub

nesoglasjem ohranimo dober odnos in vzajemno naklonjenost, da drugega ne vidimo kot sovražnika in sebe ne kot žrtev.

- Upoštevanje različnosti: Do neželenih izidov konflikta pogosto pride, ker se neupravičeno predpostavlja usklajenost, ki je vse prej kot samoumevna. Ljudje se razlikujemo med seboj, tako je tudi v podjetjih, zato je te razlike potrebno upoštevati.
- Prevzemanje odgovornosti: Kadar pride do prepira v podjetju, pogosto krivimo drug drugega. Vsak pa dela najbolje, kot zna, in si misli, da drug udeleženec pri konfliktu ni pripravljen konstruktivno sodelovati. Na splošno pa pomeni prevzemanje odgovornosti, odkrivanje konfliktov in iskanje rešitev, ne pa dokazovanje krivde drug drugega.
- Ohranjanje komunikacije: Pogost izid konflikta je prekinitev komunikacije, ki pa se lahko vleče tudi dlje časa. Za uspešno iskanje pa je pomembno, da komunikacije ne prekinjamo, če je le mogoče vzdržimo ali si vzamemo premor, toliko da se pomiri.
- Stabilizacija interakcije pomeni zmanjšanje hitrosti odzivanja in preverjanje dogajanja. Naši odzivi temeljijo na naših predstavah o tem, kaj se dogaja, ki pa niso vedno pravilne in pogosto pride do motenj v zaznavanju in interpretaciji. Pogosto smo prizadeti in jezni zato, ker si napačno razlagamo oz. napačno dojemamo situacijo.
- Poročanje namesto vplivanja: Napetost konflikta pogosto prinese nekakšno zaslepljenost in otopelost za drugega in obratno. V takem primeru moramo začeti poročati o našem počutju in omogočiti, da drugi spozna tudi našo bolečino.
- Razdelitev konfliktov na manjše dele. Zelo pomembno je prepoznati konflikte ali neusklajenosti, ki se pokažejo. Potrebno je rešiti posamezne neusklajenosti, ampak ne vseh hkrati. Če pri konfliktu rešujemo vse naenkrat, verjetno ne bomo rešili ničesar.
- Odkrivanje disfunkcionalnih vzorcev: Ključnega pomena je ozaveščanje disfunkcionalnega vzorca interakcije, h kateri vsak udeleženec prispeva svoj del. Vsak se odziva na vedenje drugega bolj kot ne samodejno, prepričan pa je, da je drugi povzročil njegov odziv. Kljub temu pa je vsak odgovoren za svoje vedenje in odzive. Pomembno je, da vzorce postopno ozaveščamo do te mere, da postanejo razvidni in se o njih lahko celo pogovarjamo.

3.6 OBVLADOVANJE KONFLIKTOV

Iršič (2004) obvladovanje konfliktov definira kot (ponovno) vzpostavljane nadzora nad dogajanjem in izbiro primernega odziva v določeni konkretni situaciji. To lahko pomeni tudi konflikt enostavno opustiti oz. zanemariti, se prilagoditi, vsiliti svoje ali skleniti kompromis kot tudi konflikt oz. problem, ki leži pod njim, razrešiti. Obvladovanje konflikta je torej širši pojem od razreševanja in ga vključuje kot možen odziv na konkretno situacijo, če je le-to smiselno.

Nizek prag prepoznavanja konflikta (konflikt čim prej opazimo, prepoznamo in smo ga sposobni tudi predvideti) in visok prag tolerance dejavnika (poleg sposobnosti funkcionirati kljub konfliktu tudi sposobnost prezreti manjše konflikte, ki prav s tem nehajo biti konflikti) bi bistveno povečala sposobnost obvladovanja konfliktov. Cilj obvladovanja je prehod iz konflikta oz. konfliktne interakcije v reševanje problema oz.

sodelovanje in nevtralizacijo konflikta, torej prehod iz konfliktne interakcije v interakcijo, ki ni konfliktna.

Ena od temeljnih težav pri obvladovanju konflikta in neuskklajenosti je v tem, da se usklajenost predpostavlja, čeprav je, resnici na ljubo, vse prej kot samoumevna. Kadar se neuskklajenost pokaže, pa se namesto k reševanju pogosto zatekamo k obtoževanju, nasilju ali prekinitvi komunikacije (Iršič, 2004).

3.6.1 Tehnike obvladovanja konfliktov

Na kakšen način obvladujemo konkretne konflikte, je v veliki meri odvisno od posameznega konflikta in vpletenih oseb, v splošnem pa lahko ločimo akcijsko in strateško obvladovanje konfliktov.

- *Akcijško obvladovanje konflikta* je definirano kot obvladovanje odprtega konflikta, to je situacije, ko že pride do prepira ali kake druge oblike odprtega konflikta. Pri tem ni nujno, da je nastajajoči odprti konflikt že povsem viden. Gre za obvladovanje konflikta na licu mesta, vključuje pa ohranjanje oz. ponovno vzpostavitev sodelovanja ter širjenje informacijskega prostora.
- *Strateško obvladovanje konflikta* pa je obvladovanje strukturnih konfliktov, ki pa je lahko preventivno (obvladovanje neuskklajenosti preden pride do odprtega konflikta oz. takrat, ko konflikt še ni moteč) ali kurativno (obvladovanje konflikta, ki se je že pojavil in ni bil razrešen ali ponavljajočega konflikta).

Seveda pa lahko pride tudi do prehajanja med strateškim in akcijskim obvladovanjem. Poizkus strateškega reševanja konflikta lahko privede do tega, da se konflikt izmuzne našemu nadzoru in se spremeni v odprt konflikt, pri čemer uporabimo akcijsko obvladovanje konfliktov. Prav tako pa se lahko proces obvladovanja po tem, ko je odprt konflikt uspešno obvladan, spremeni v strateško obvladovanje konflikta (povzeto po Iršič, 2004).

3.7 PREPREČEVANJE KONFLIKTOV

Ugotovili smo že, da je določena stopnja konfliktov v podjetju zaželena, vendar pa prevelika stopnja le-teh lahko hitro negativno vpliva na medsebojne odnose med zaposlenimi in na podjetje. Za preprečevanje konfliktov pa lahko uporabimo različne postopke:

- *Združevanje ali ločevanje posameznikov in skupin*: najlažja in najvarnejša pot je ločevanje posameznikov ali skupin, v praksi pa je težko izvedljiva pri ljudeh, ki morajo zaradi dela med seboj sodelovati. To skušamo rešiti tako, da skupaj delajo posamezniki, ki so sposobni delati skupaj v skupini.
- *Jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog*: vsak posameznik jasno pozna svojo vlogo in vlogo drugih v podjetju. Zaposleni morajo poznati obseg svojega dela in delovnih nalog, vedeti morajo, kdo v podjetju je za kaj zadolžen in v kolikšni meri. Popolna opredelitve nalog je včasih težka ali skoraj nemogoča, kar predvsem velja za kompleksnejše naloge.

- Razširjanje virov: veliko število konfliktnih situacij nastane zaradi redkosti virov v podjetju. Omejene vire težko porazdelimo v podjetju, ne da bi postal vsaj en oddelek jezen. Edina rešitev je, da poizkušamo najti nove vire.
- Skupno reševanje problemov: po dolgoročni plati je to najbolj učinkovito za preprečevanje konfliktov. Nasprotujoči si strani morata biti pripravljene za sodelovanje, soočanje in razpravljanje o problemu ter seveda najti za vse primerno rešitev (povzeto po Orel, 2004).

4 REZULTATI

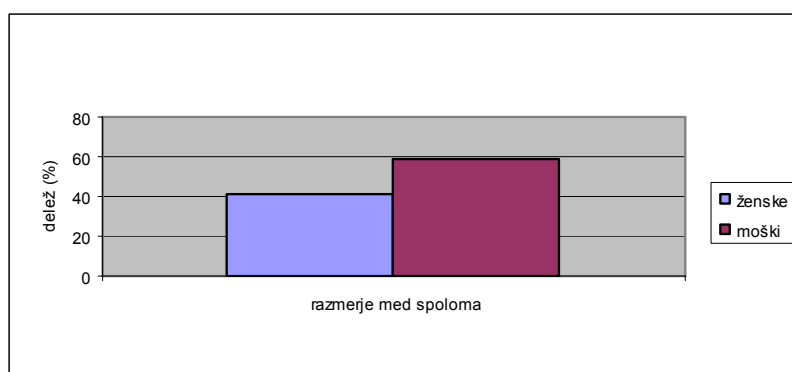
Anketni vprašalniki so bili razdeljeni med zaposlene v izbranem lesnem podjetju. Vrnjenih smo dobili 34 vprašalnikov, od tega 11 vprašalnikov od vodilnih oziroma vodstvenih delavcev na posameznem oddelku in 23 vprašalnikov od njihovih podrejenih oziroma od delavcev, zaposlenih v režiji.

Za namen raziskovalnega dela smo uporabili anketna vprašalnika, ki sta bila v osnovi enaka in sta bila namenjena vodstvenim oziroma vodilnim delavcem in njihovim podrejenim. Razlika med njima je bila v tem, da so anketni vprašalniki za vodilne vsebovali dodatna vprašanja, ki so se navezovala na njihov način vodenja in s tem povezana znanja.

4.1 SPLOŠNI PODATKI ANKETIRANCEV

Najprej smo jih zaprosili za nekaj splošnih podatkov, kot so spol, starost in stopnja izobrazbe.

Anketnih vprašalnikov je rešilo 14 žensk (41 %) in 20 moških (59 %) (Slika 8).

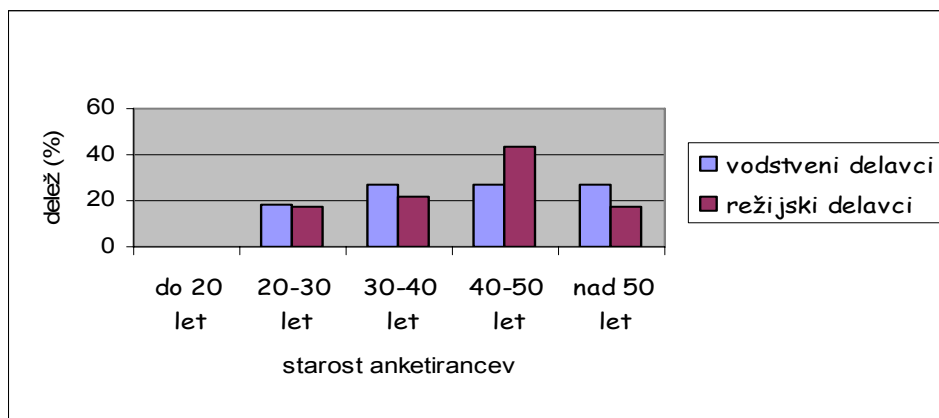


Slika 8: Diagram razmerja anketirancev glede na spol

Vsi anketiranci na vodstvenem oziroma vodilnem položaju so stari nad 20 let. Med njimi jih je najmanj v starosti med 20 in 30 let (2 delavca), medtem ko so v starosti od 30 do 40 let, 40 do 50 let ter nad 50 let razporejeni enakomerno (po 3 delavci) (Slika 9).

Tudi vsi režijski delavci so stari nad 20 let, le da je tu največ delavcev v starosti od 40 do 50 let (10 delavcev), sledijo delavci v starosti od 30 do 40 let (5 delavcev), nato pa še delavci v starosti od 20 do 30 let in delavci nad 50. letom starosti (po 4 delavci) (Slika 9). Nihče od anketirancev pa ni v starosti do 20 let.

Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je večina anketirancev starejših od 40 let, iz česar pa lahko sklepamo, da so ti delavci izkušenejši in manj konfliktni, glede na starost pa so verjetno tudi bližje tradicionalni obliki pojmovanja konflikta.

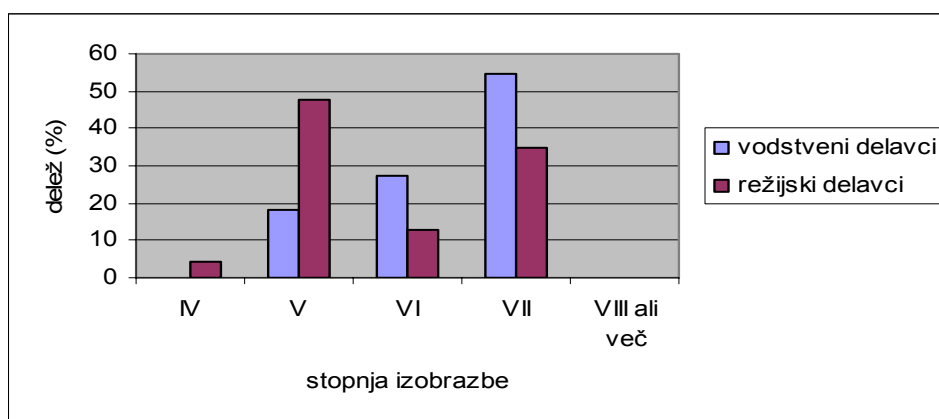


Slika 9: Diagram starosti anketirancev zaposlenih na vodilnih mestih in v režiji

Največ anketirancev na vodilnem oziroma vodstvenem položaju ima opravljeno sedmo (VII) stopnjo izobrazbe (6 delavcev). Sledijo jim anketiranci z opravljeno šesto (VI) stopnjo izobrazbe (3 delavci) in anketiranci z opravljeno peto (V) stopnjo izobrazbe (2 delavca). Med njimi ni nikogar, ki bi imel končano osmo (VIII) ali višjo stopnjo izobrazbe (Slika 10).

Med režijskimi delavci ima največ delavcev opravljeno peto (V) stopnjo izobrazbe (11 delavcev), sledijo jim delavci s sedmo (VII) stopnjo izobrazbe (8 delavcev), nato delavci s šesto (VI) stopnjo izobrazbe (3 delavci), en delavec pa ima četrto (IV) stopnjo izobrazbe. Tudi tu pa nima nihče končane osme (VIII) ali višje stopnje izobrazbe (Slika 10).

Razen enega anketiranca imajo torej vsi ostali opravljeno vsaj tehnično šolo (V stopnjo). Višje izobraženi delavci naj bi bili manj konfliktni od manj izobraženih, konflikte pa naj bi tudi uspešneje reševali.



Slika 10: Diagram stopnje izobrazbe anketirancev zaposlenih na vodilnih mestih in v režiji

4.2 POGLEDI NA KONFLIKT

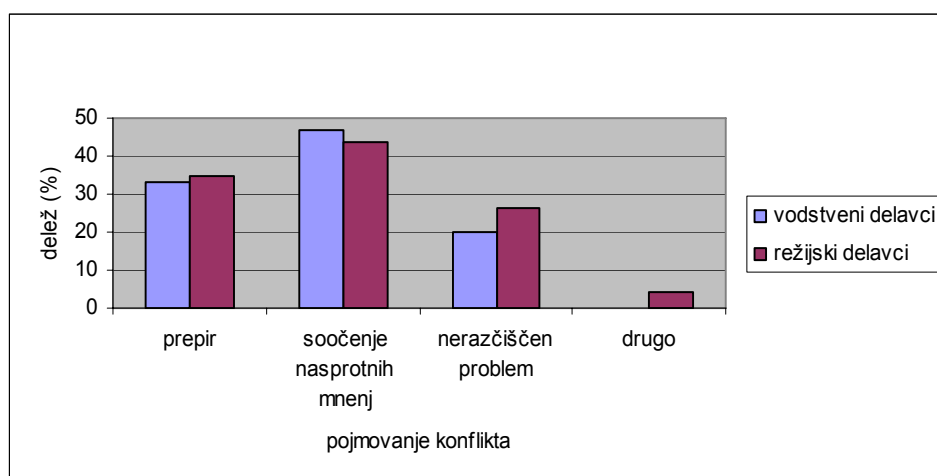
Poznane so številne opredelitve konfliktov, ki so se skladno skozi razvoj smiselno spreminjale. Od popolnoma negativne označbe v tradicionalnem pogledu, ki pravi, da se je potrebno konfliktom izogibati, saj se enači z nasiljem in uničenjem, do sodobnejšega pristopa, ki prevzema stališče, da je konflikt naraven in neizogiben položaj v vsaki združbi in podjetju, da deluje kot pozitivna sila, ki terja spremembe.

4.2.1 Pojmovanje konflikta

Na podlagi rezultatov ugotovimo, da 46,67 % zaposlenih na vodilnem oz. vodstvenem položaju in 40 % delavcev v režiji pojmuje konflikt kot soočenje nasprotnih mnenj, interesov (Slika 11). V kolikor se to nadalje razvija v pozitivno smer, prispeva k uspešnosti podjetja – inovacije, boljše in hitrejše rešitve, predlogi za izboljšave. V kolikor pa gre to nasprotje v negativno smer, pa podjetju lahko tudi škoduje – nemotiviranost, depresija.

33,3 % zaposlenih na vodilnem oz. vodstvenem položaju in 32 % delavcev v režiji pojmuje konflikt kot prepir (Slika 11). Prepir je tudi najpogostejša predstava za konflikt v vsakdanjem jeziku, to pa verjetno zato, ker je to poleg pretepa najbolj opazna pojavna oblika konflikta. Prepir je destruktivni način odziva na konflikt, spremljala naj bi ga izrazito negativna čustva, v škodo podjetja pa je, v kolikor zaposleni v takšnem pojmovanju konflikta izgubljajo energijo in voljo do dela.

20 % zaposlenih na vodilnem oz. vodstvenem položaju in 24 % delavcev v režiji pa pojmuje konflikt kot nerazčiščen problem (Slika 11). Vsak konflikt vsebuje določen problem, vendar vsak problem ne vodi v konflikt. Nerazčiščen problem pa lahko celo povezuje, saj nas združi v prizadevanju za njegovo rešitev.



Slika 11: Diagram pojmovanja konflikta med anketiranci

4.2.2 Prepoznavanje konfliktov

V podjetju bi morali ustvariti okolje, kjer bi prevladovala optimalna raven konfliktov, saj le-ta pozitivno vpliva tako na raven uspešnosti kot na raven učinkovitosti. Vsi anketiranci, zaposleni na vodilnem oz. vodstvenem položaju, in 95,65 % delavcev v režiji tudi prepoznava in zaznava konflikte v njihovem podjetju. Le 4,35 % delavcev v režiji meni, da konflikti v njihovem podjetju niso prisotni. Sklepamo, da se ti delavci konfliktom izogibajo in niso konflikte osebe ali pa konfliktov enostavno ne prepoznavajo. (Priloga, vprašanje št. 3)

Kar 90,9 % anketirancev, zaposlenih na vodilnem oz. vodstvenem položaju, pa meni, da njihov način vodenja ne vpliva na pojav konfliktov v organizaciji. Iz tega lahko sklepamo, da so mnenja, da naj bi bili za konflikte, ki jih zaznavajo podrejeni v podjetju, krivi

podrejeni sami, oz. da njihov način vodenja nima vpliva na to. Torej le 9,9 % anketirancev, zaposlenih na vodilnem oz. vodstvenem položaju, prevzema odgovornost za zaznavanje konfliktov podrejenih tudi na račun njihovega vodenja. (Priloga, vprašanje št. 4)

4.2.3 Raven konfliktov

V vedno več podjetjih se srečujejo z vse večjo pogostostjo konfliktov. Razlog za to bi lahko bil tudi v še vedno trajajoči recesiji oz. v strahu pred izgubo delovnega mesta. V primeru zadostnega pretoka informacij in brezhibne komunikacije pa bi tudi pogostost konfliktov verjetno bila na optimalni ravni. V kolikor je konfliktov preveč, lahko to tudi škoduje podjetju, saj moti delovne procese, ljudje se ukvarjajo bolj s konflikti kot s svojim delom, v kolikor pa je premalo zaznanih konfliktov, lahko to pomeni tudi stagnacijo podjetja, saj delavci ne iščejo boljših poti, ni inovacij itd.

Na podlagi analize anket smo ugotovili, da vodilni oz. vodstveni delavci v 54,55 % zaznavajo konflikte nekajkrat tedensko, 18,18 % jih zaznava nekajkrat mesečno, medtem ko jih je 9,09 % odgovorilo, da konflikte zaznavajo nekajkrat letno oz. enkrat ali večkrat dnevno. Za možnost, da konfliktov ne zaznavajo skoraj nikoli, se ni odločil nihče od anketiranih (Slika 12).

Delavci v režiji najpogosteje zaznavajo konflikte v 34,78 % nekajkrat letno, 30,43 % jih zaznava nekajkrat mesečno, 17,39 % nekajkrat tedensko, 8,70 % enkrat dnevno ter po 4,35 % večkrat dnevno oz. skoraj nikoli. Razlog za takšne odgovore bi lahko iskali tudi v tem, da je med režijskimi delavci kar 13 žensk, za ženske pa velja, da naj bi bile manj konfliktne (Slika 12).



Slika 12: Diagram stopnje zaznave konfliktov med anketiranci

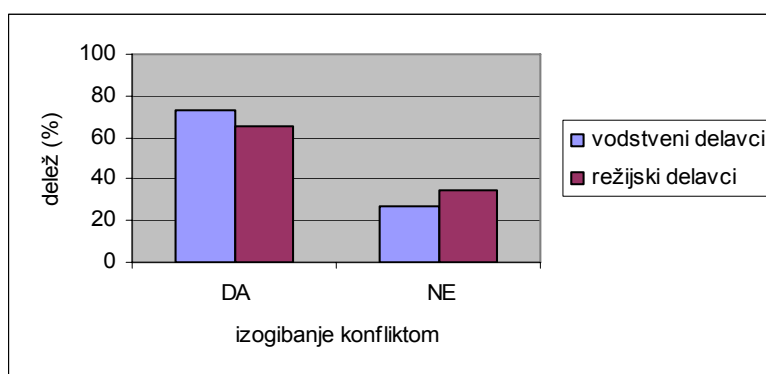
4.3 VPLIVI KONFLIKTOV

Dejstvo je, da konflikti vplivajo na zaposlene. Tako lahko prepogosti konflikti med zaposlenimi poslabšajo poslovanje, kar se lahko pokaže kot nedoseganje zastavljenih ciljev, vendar če konfliktov ni, lahko to pomeni tudi stagnacijo podjetja.

4.3.1 Vpliv konfliktov na uspešnost organizacije

Konflikti torej lahko pozitivno ali negativno vplivajo na uspešnost podjetja. V kolikor spodbujajo konkurenčnost, pripadnost skupini, pomenijo neprestane poizkuse izboljšav in stalno težnjo po spremembah, so dobrodošel element v organizaciji. V kolikor pa ovirajo in preprečuje doseganje ciljev, ogrožajo nemoten delovni proces, povzročajo razdor razmerij ali celo povzročajo nezainteresiranost za delo, potem govorimo o negativnem vplivu.

Na podlagi analize anket smo ugotovili, da je kar 72,73 % anketirancev, zaposlenih na vodilnem oz. vodstvenem položaju, in 65,22 % delavcev v režiji mnenja, da bi se morali konfliktom izogibati (Slika 13). Sklepamo lahko, da torej le 27,27 % delavcev, zaposlenih na vodilnem oz. vodstvenem položaju, meni, da konflikti delujejo pozitivno v njihovem podjetju. Enakega mnenja pa je tudi 34,78 % delavcev v režiji (Slika 13).



Slika 13: Diagram potrebe po izogibanju konfliktom

90,9 % anketirancev, zaposlenih na vodilnem oz. vodstvenem položaju, je tudi odgovorilo, da rešujejo konflikte in nasprotja sproti. Dokazano je, da v kolikor vodje uspejo reševati konflikte sproti in že v samem začetku izluščiti bistvo le-tega, potem je tudi večja možnost rešitve v korist posameznikov in tudi celotnega podjetja. Bistveno je, da se vodje zavedajo, da posamezniki različno gledajo na konflikte in da nanje tudi različno reagirajo. Dlje kot traja konflikt, bolj kompleksen postane in v veliki meri potem tudi težje rešljiv. Tako lahko vzroki vsakdanjih nesporazumov sčasoma postanejo vzroki resnih konfliktov, če ostajajo nerešeni. (Priloga, vprašanje št. 6)

Zaradi tega nas je tudi zanimalo, ali se anketiranci na vodilnem oz. vodstvenem položaju dodatno izobražujejo na področju reševanja konfliktov. 36,36 % anketirancev nam je potrdilo oz. odgovorilo, da se dodatno izobražujejo na tem področju. (Priloga, vprašanje št. 8)

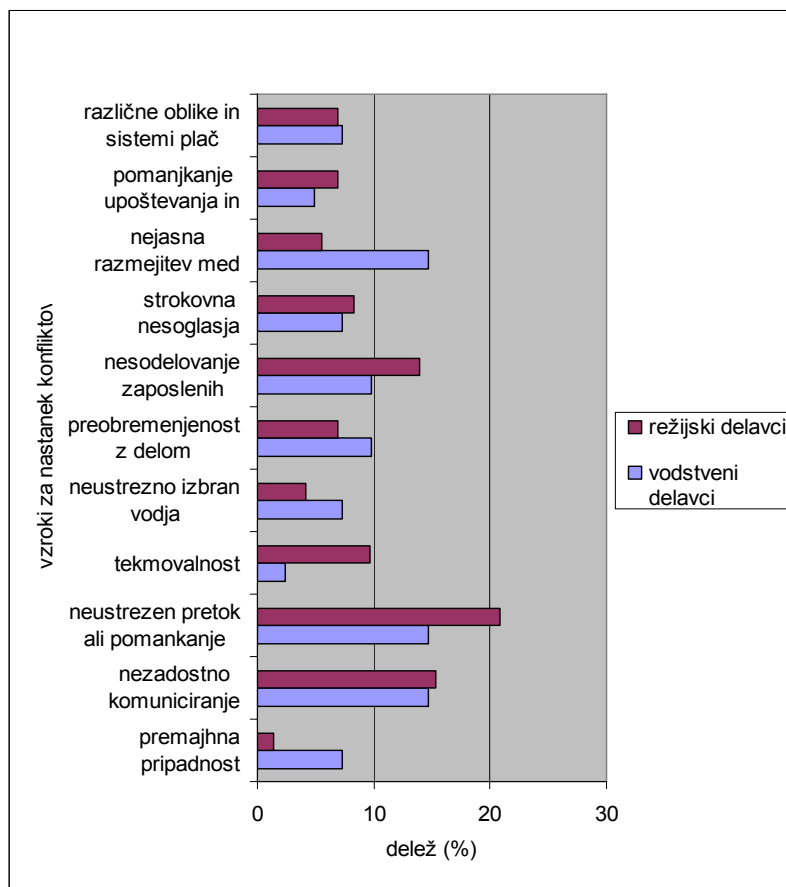
4.3.2 Vzroki za nastanek konfliktov

Vzrok, ki lahko povzroči konflikt v organizaciji, ni en sam, ampak jih je več in le-ti se med seboj večkrat prepletajo. V zadnjem času smo priče hitrim spremembam, še vedno je prisotna tudi recesija oziroma gospodarska in ekonomska kriza in vse te spremembe zahtevajo prilagoditve medsebojnih razmerij, čemur pa se ljudje upirajo, ponavadi se jih bojijo in čutijo odpor do teh sprememb, kar pa zopet vodi do novih konfliktov.

Vzroki za nastanek konfliktov so zelo različni, razlikujejo se od posameznika do posameznika. Anketiranci na vodilnem oz. vodstvenem položaju vidijo vzroke za nastanek konfliktov v nezadostni komunikaciji, neustreznem pretoku ali pomanjkanju informacij in v nejasnih razmejitvah med pristojnostmi in odgovornostmi – za vsakega od teh vzrokov so se odločili v 14,63 % (Slika 14). Sledita vzroka preobremenjenost z delom in pa nesodelovanje zaposlenih – za vsak razlog so se odločili v 9,76 %, nato sledi vzrok strokovnega nesoglasja, različne oblike in sistemi plač, neustrezno izbran vodja in pa premajhna pripadnost podjetju – vsak vzrok si je prislužil 7,32 %, kot najmanj pomembne vzroke pa štejejo pomanjkanje upoštevanja in spoštovanja podrejenih (4,88 %) ter tekmovalnost (2,44 %) (Slika 14).

Ravno tako delavci v režiji vidijo kot najpomembnejši vzrok za nastanek konfliktov neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij (20,38 %), sledi nezadostno komuniciranje (15,28 %), nesodelovanje zaposlenih (13,89 %), tekmovalnost (9,72 %), strokovno nesoglasje (8,33 %), pomanjkanje upoštevanja in spoštovanja podrejenih, preobremenjenost z delom ter različne oblike in sistemi plač (6,94 %), medtem ko so za nejasno razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi odločili v 5,56 %, za neustrezno izbranega vodjo v 4,17 % in za premajhno pripadnost podjetju le v 1,39 % (Slika 14).

Iz tega lahko sklepamo, da bi se konfliktom lahko v veliki meri izognili predvsem z boljšo komunikacijo, z ustrežnejšimi pretoki informacij oz. z boljšo informiranostjo zaposlenih. Vendar pa se tu najverjetneje pojavlja tudi problem v tem, da je večina zaposlenih preveč obremenjena z delom in niti ni časa za komuniciranje med sodelavci.



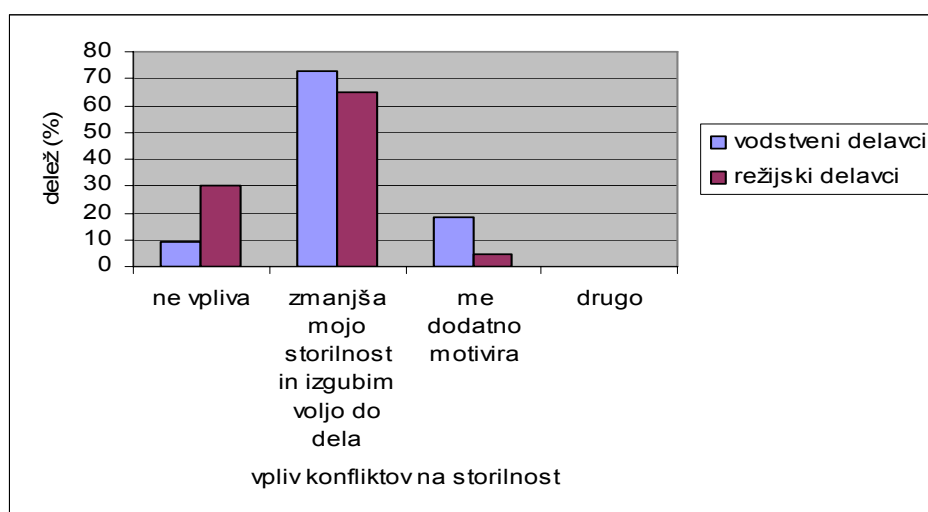
Slika 14: Diagram vzrokov za nastanek konfliktov

4.3.3 Vpliv konfliktov na storilnost

Sami konflikti lahko imajo torej pozitivne ali pa negativne posledice. Zanimalo nas je, če nastanek konfliktov vpliva tudi na storilnost posameznikov. Vsi anketiranci na vodilnem oz. vodstvenem položaju se strinjajo, da nastanek konfliktov vpliva na njihovo storilnost, medtem ko pri delavcih v režiji nastanek konfliktov vpliva na storilnost le v 65,22 %. Iz tega lahko sklepamo, da vodilni oz. vodstveni delavci zaznavajo oz. prepoznajo šele večje oz. bolj pomembne konflikte, ki tudi dejansko vplivajo na storilnost, lahko tudi učinkovitost v podjetju, medtem ko delavci v režiji očitno zaznavajo manj in ne tako pomembne konflikte, ki ne potrebujejo takojšnje obravnave ali pa se niti ne nanašajo direktno na učinkovitost podjetja ali delo samo. (Priloga, vprašanje št. 10)

Zanimalo nas je tudi, na kakšen način vplivajo konflikti na storilnost anketirancev. Ugotovimo, da vodstvenim oz. vodilnim delavcem konflikti zmanjšajo storilnost in da izgubijo voljo do dela kar v 72,73 %, medtem ko prisotnost konfliktov dodatno motivira le 18,18 % vodstvenih oz. vodilnih delavcev, v 9,09 % pa so odgovorili, da na njihovo storilnost konflikti ne vplivajo (Slika 15).

Ravno tako tudi delavcem v režiji v 65,22 % konflikti zmanjšajo njihovo storilnost oz. izgubijo voljo do dela, v 30,43 % so odgovorili, da na njih to ne vpliva, le v 4,35 % pa konflikti dodatno motivirajo režijske delavce (Slika 15).



Slika 15: Diagram vpliva konfliktov na storilnost

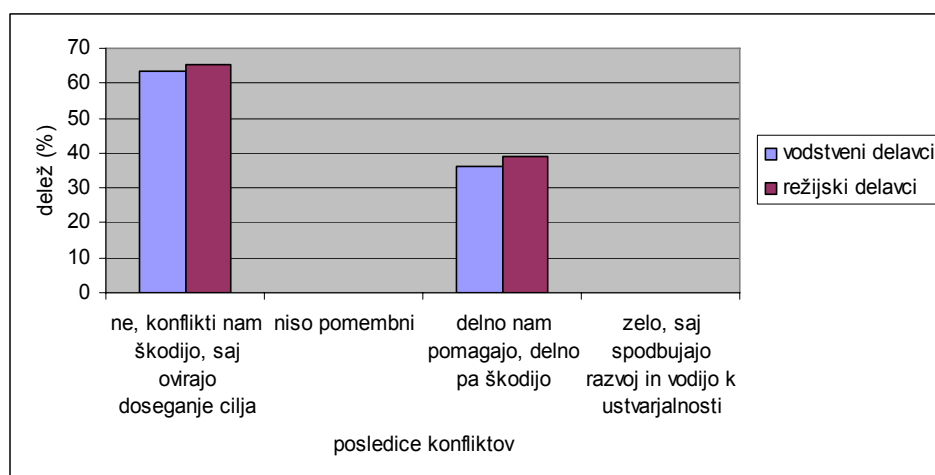
4.3.4 Posledice konfliktov

Težko je vnaprej vedeti oz. pravilno predvideti, ali bo konflikt imel pozitivne ali negativne posledice, saj je to odvisno od njegove končne rešitve. Negativne posledice so opazne tako na osebni kot na organizacijski ravni – povzročajo napetost, destruktivno obnašanje, razbijanje enotnosti sistema, izgubo energije. Nasprotno pa je konflikt lahko tudi dobrodošla in pozitivna situacija, ki izziva zaposlene k razmišljanju in aktivnemu prilagajanju.

Na podlagi anketnih vprašalnikov smo ugotovili, da je kar 63,64 % zaposlenih na vodilnih oz. vodstvenih mestih mnenja, da konflikti ne pripomorejo k večji uspešnosti njihovega podjetja, ampak so se odločili za možen odgovor, da jim konflikti škodijo, saj ovirajo doseganje cilja (Slika 16). 36,36 % anketirancev je mnenja, da jim konflikti delno pomagajo, delno pa škodijo. Nihče pa se ni odločil za ponujena odgovora, da konflikti zelo pripomorejo k večji uspešnosti podjetja, saj spodbujajo razvoj in vodijo k ustvarjalnosti, in pa za možen odgovor, da konflikti niso pomembni (Slika 16).

Ravno tako je kar 65,22 % delavcev v režiji mnenja, da konflikti ne pripomorejo k večji uspešnosti njihovega podjetja, ampak so se odločili za možen odgovor, da jim konflikti škodijo, saj ovirajo doseganje cilja. Tudi tu je 39,13 % anketirancev mnenja, da jim konflikti delno pomagajo, delno pa škodijo. Nihče od njih pa se ni odločil za ostala ponujena odgovora (Slika 16).

Na podlagi teh podatkov lahko sklepamo, da se anketirani zaposleni nagibajo k mnenju, da imajo konflikti v njihovi organizaciji bolj negativne kot pozitivne posledice..



Slika 16: Diagram posledic konfliktov v dobro/ slabo podjetja

4.3.5 Udeleženci konfliktov

Konflikti so v življenju ljudi povsem neizogiben pojav. Pojavljajo se tako v zasebnem kot v službenem življenju, kjer sta prisotni vsaj dve osebi. Tako so lahko konflikti osebni, medosebni ali pa konflikti med skupinami.

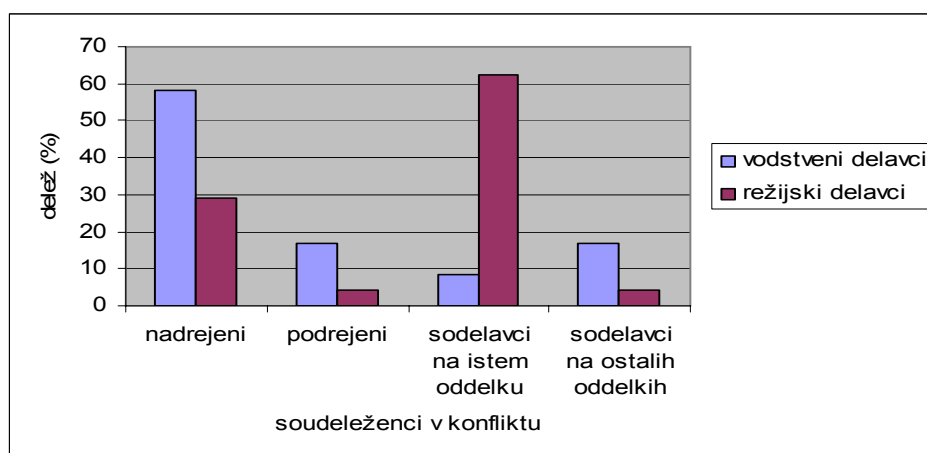
Iz anketnih vprašalnikov razberemo, da 58,33 % anketirancev na vodilnem oz. vodstvenem položaju prihaja v konflikt z nadrejenimi, 16,67 % jih prihaja v konflikt s podrejenimi in pa s sodelavci na ostalih oddelkih, le 8,33 % pa jih prihaja v konflikt s sodelavci na istem oddelku (Slika 17).

Režijski delavci najpogosteje prihajajo v konflikt s sodelavci na istem oddelku, sledi jim prihajanje v konflikt z nadrejenimi, 4,17 % anketirancev prihaja v konflikt s podrejenimi in pa s sodelavci na ostalih oddelkih, dva anketiranca pa nista uporabila nobene ponujene možnosti odgovora (Slika 17).

Pri tem anketnem vprašalniku so se anketiranci odločali tudi za več možnih odgovorov.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da vodilni delavci vidijo v konfliktu možnosti za povečanje učinkovitosti podjetja, za njegov razvoj, tu pa se srečujejo z nasprotnimi mnenji

in mišljenji svojih nadrejenih, medtem ko so delavci v režiji najpogosteje v konfliktu s sodelavci na istem oddelku, kar je tudi razumljivo, saj z njimi preživijo največ časa.



Slika 17: Diagram soudeležencev v konfliktih

4.4 REŠEVANJE KONFLIKTOV

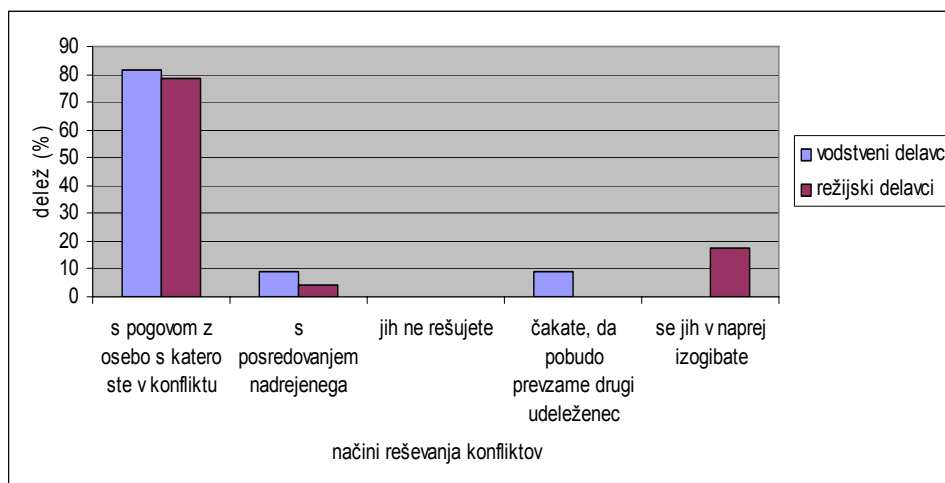
Podjetja brez konfliktov so le utopija in iluzija, saj ni podjetja, v katerem med zaposlenimi ne bi prihajalo do konfliktov. Zato je spoznanje, kako ravnati ob konfliktih, veliko pomembnejše, kot pa iskanje vzrokov za nastanek le-teh.

4.4.1 Načini reševanje konfliktov

Konflikti večinoma sprožajo napetost in bolečino, zato je nujno, da se nanje odzovemo. Kadar se soočamo s konfliktno situacijo, ponavadi uporabljamo enega ali več načinov reševanja le-te, odvisno pač od tega, v kolikšni meri smo pripravljeni sodelovati pri zadovoljevanju potreb drugih ljudi, ali pa želimo zadovoljiti predvsem svoje potrebe.

Anketirance smo spraševali, na kakšen način oni rešujejo konflikte pri delu. Anketiranci na vodilnem oz. vodstvenem položaju kar v 81,82 % rešujejo konflikte s pogovorom z osebo, s katero so v konfliktu (Slika 18). Le v 9,09 % se odločijo za reševanje konfliktov s posredovanjem nadrejenega ali pa se konfliktom vnaprej izogibajo. Za možnost, da konfliktov ne bi reševali ali bi čakali, da bi pobudo prevzel drugi udeleženec v konfliktu, se ni odločil nihče (Slika 18).

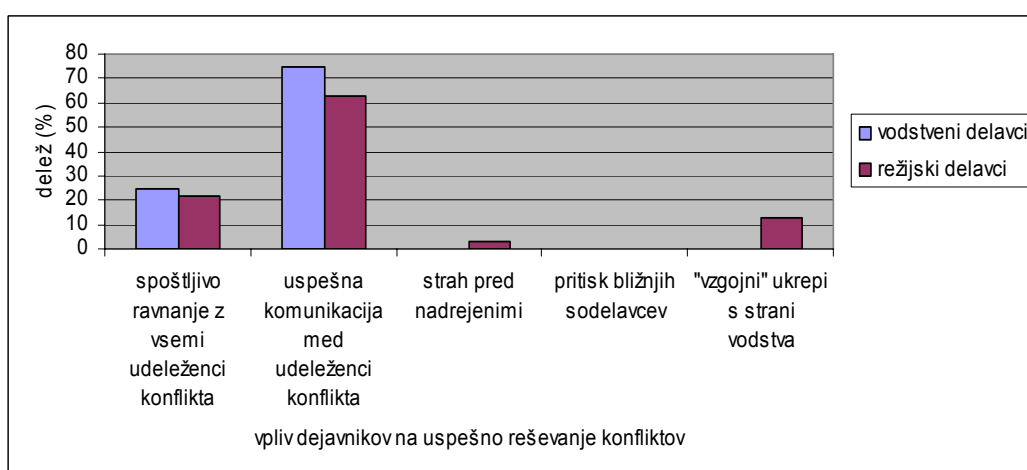
Tudi med delavci v režiji se pogosto odločajo za pogovore z osebo, s katero so v konfliktu (78,26 %), le da se tu kar 17,39 % anketirancev vnaprej izogiba vpletenosti v konflikt. 4,35 % se jih je odločilo še za posredovanje nadrejenega, en anketiranec pa na vprašanje ni odgovoril (Slika 18).



Slika 18: Diagram načina reševanja konfliktov med udeleženci

4.4.2 Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov

Kar 75,00 % anketirancev na vodilnem oz. vodstvenem položaju in 62,50 % delavcev v režiji vidi kot najpomembnejši dejavnik za uspešno reševanje konfliktov uspešno komunikacijo med udeleženci konflikta (Slika 19). Pomembno je, da konflikt začnemo reševati pravočasno, da se izražamo razumljivo in jasno ter da drugim udeležencem konflikta puščamo možnost do lastne presoje in izražanja. V kolikor je torej zagotovljen dober, uspešen in obojestransko pretočen sistem komunikacije, se konflikti lažje in hitreje rešujejo. Za dejavnik spoštljivega ravnanja vseh udeležencev konflikta se je odločilo 25,00 % vodilnih in 21,88 % delavcev v režiji (Slika 19). Izhajamo iz tega, da si soudeleženci v konfliktu zaslužijo, da jih ne samo slišimo, ampak tudi razumemo, ne glede na njihov položaj v organizaciji. Za ostale ponujene dejavnike se ni odločil nihče od vodilnih oz. vodstvenih anketirancev, le za strah pred nadrejenimi se je odločilo 3,13 % delavcev v režiji (Slika 19). Iz tega lahko izhaja, da se ti delavci v režiji bojijo posledic, ki bi nastale ob njihovi izpostavitvi konflikta.



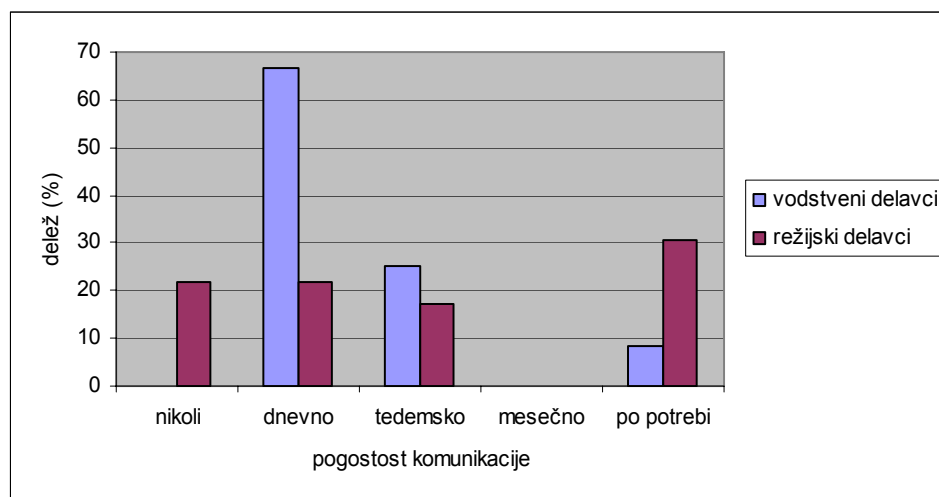
Slika 19: Diagram vpliva dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov

4.4.3 Vplivi komunikacije na uspešno reševanje konfliktov

Za uspešno reševanje konfliktov je potrebna dobra komunikacija. V ta namen se nadrejeni in podrejeni sestajajo in pogovarjajo o problemih, s katerimi se srečujejo pri svojem delu.

Kar 66,67 % anketirancev na vodilnem oz. vodstvenem položaju se s svojimi podrejenimi srečuje dnevno, 25,00 % se z njimi srečuje tedensko, le 8,33 % pa se s podrejenimi srečuje po potrebi. Za možna odgovora »nikoli« in pa »mesečno« se ni odločil nihče od anketirancev (Slika 20). Očitno se večina vodilnih delavcev odloča za sprotno reševanje določenih konfliktov, saj se srečujejo s podrejenimi dnevno. Takšno sprotno reševanje konfliktov, če že do njih pride, je tudi za obe strani najboljše.

Največ delavcev v režiji se s svojimi nadrejenimi srečuje po potrebi (30,43 %), 21,74 % se s svojimi nadrejenimi nikoli ne sreča s takšnim namenom, enak odstotek se jih s svojimi nadrejenimi srečuje dnevno, 17,39 % pa se jih srečuje tedensko. Za odgovor »mesečno« se ni odločil nihče, dva anketiranca pa na vprašanje nista odgovorila (Slika 20).



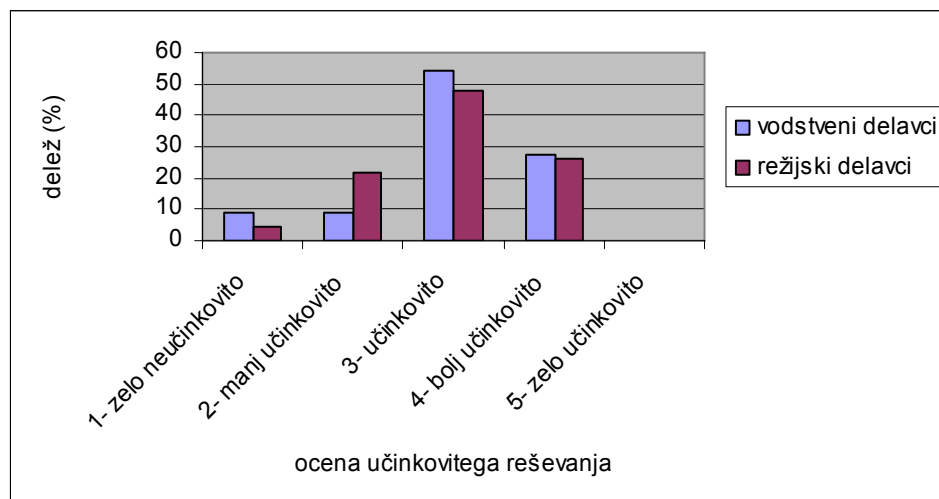
Slika 20: Diagram pogostosti komunikacije med udeleženci konflikta na njegovo uspešno reševanje

4.4.4 Mnenje o učinkovitosti

Tukaj so imeli zaposleni možnost ocenjevati učinkovitost reševanja konfliktov v podjetju z ocenami od 1 (zelo neučinkovito) do 5 (zelo učinkovito). Na podlagi rezultatov ankete je razvidno, da 54,55 % vodilnih oz. vodstvenih delavcev meni, da v podjetju konflikte rešujejo z oceno dobro, torej 3, kar pomeni, da bi lahko stanje še izboljšali, v kolikor bi bili konflikti zaznani pravočasno ali pa bi potekala komunikacija bolj učinkovito (Slika 21). 27,27 % jih je podalo oceno 4, kar pomeni, da so že kar zadovoljni z učinkovitostjo, lahko pa bi bile še izboljšave, 9,09 % se jih je odločilo za oceno 1 in prav toliko za oceno 2, kar resno kaže na probleme učinkovitega reševanja konfliktov (Slika 21).

Ravno tako se je 47,83 % delavcev v režiji odločilo za oceno dobro, torej 3, naslednjih 26,09 % za oceno 4, 21,74 % za oceno 2 ter 4,35 % za oceno 1. En delavec na vprašanje ni odgovoril (Slika 21).

Iz tega izhaja, da v podjetju nimajo kakšnih večjih problemov glede učinkovitosti reševanja konfliktov, saj je velika večina anketirancev mnenja, da so vsaj učinkoviti pri reševanju le-teh.



Slika 21: Diagram ocene učinkovitega reševanja konfliktov v podjetju

4.5 DODATNA VPRAŠANJA VODILNIM OZ. VODSTVENIM DELAVCEM

Pri vodilnih oz. vodstvenih delavcih nas je zanimalo, kakšen je njihov odnos do udeleženca konflikta po uspešni rešitvi konflikta. Kar 90,91 % jih je odgovorilo, da je njihov odnos enak kot pred konfliktom, 9,09 % pa jih je odgovorilo, da se njihov odnos do udeleženca celo izboljša. Za to, da bi se odnos poslabšal, se ni odločil nihče, ravno tako nihče ni navedel kakšne druge možnosti. Iz tega lahko sklepamo, da podrejeni delavci ne bi smeli imeti pomislekov pri izpostavitvi konflikta nadrejenemu, saj ga za to ne bo doletela kakšna kazen, ravno tako se tudi njun odnos ne bi poslabšal oz. ga zaradi tega ne bi doletelo kakršnokoli šikaniranje. (Priloga, vprašanje št. 18)

Nadalje nas je zanimalo, ali se vodilni oz. vodstveni delavci pri reševanju konfliktov srečujejo s kakšnimi ovirami. Tu smo jih spraševali tudi o tem, s kakšnimi ovirami se srečujejo. Kar osem (72,73 %) jih je odgovorilo, da se z ovirami pri reševanju konfliktov ne srečujejo, le dva (18,18 %) pa sta pritrdila, da ovire obstajajo. En anketiranec ni odgovoril na vprašanje. Iz tega lahko sklepamo, da se v bistvu zelo malo vodilnih oz. vodstvenih delavcev srečuje z ovirami in lahko konflikte rešujejo nemoteno. (Priloga, vprašanje št. 19)

Zanimalo nas je tudi mnenje, ali bi bilo v njihovem podjetju smiselno uvajati delovna mesta, ki bi skrbela za reševanje oz. spodbujanje konfliktov. Spraševali smo po razlogih za njihovo uvedbo. Trije anketiranci na vprašanje niso odgovorili, dva sta napisala »NE« in eden, da »Ni potrebe!«.

Mnenja ostalih anketirancev pa so naslednja:

- »Ne potrebujemo dodatnih delovnih mest za reševanje konfliktov.«
- »NE! To se dogaja v vsaki družbi in to je normalen pojav.«
- »V okviru splošnega sektorja izboljšati delovno klimo.«
- » Da, delali bi lahko v treh izmenah, ker je v našem podjetju ogromno konfliktov.«
- » Ne. Bolje, da se konfliktov rešimo z izobraževanjem.«

Razen enega anketiranca na vodstvenem oz. vodilnem položaju so torej ostali mnenja, da po tem ni potrebe. Očitno se sami čutijo dovolj sposobne in uspešne pri reševanju

negativnih konfliktov, kakor tudi pri spodbujanju konfliktov, oz. pri reševanju konfliktov, ki jih definiramo kot pozitivne.

Pri zadnjem vprašanju nas je zanimalo še njihovo mnenje o tem, ali je podjetje naredilo že dovolj za učinkovito reševanje konfliktov.

Kar 63,64 % jih je odgovorilo, da nekaj so že naredili, marsikaj bi se še lahko, 27,27 % odgovorov se glasi, da nikakor niso naredili dovolj, za možnost »naredili smo dovolj« se ni odločil nihče od anketirancev, pod možnost »drugo« pa se je pripisan odgovor glasil: »Nič ni narejeno in nič se ne namerava narediti.«

Iz teh rezultatov lahko sklepamo, da se tudi vodilni oz. vodstveni delavci zavedajo rezerv oz. verjetno na podlagi takšnega izbranega odgovora tudi poznajo možnosti in načine za še bolj učinkovito reševanje konfliktov, le da njihova spoznanja oz. njihove ideje očitno še niso realizirane v celoti. (Priloga, vprašanje št. 21)

5 RAZPRAVA, PREDLOGI IN SKLEP

5.1 RAZPRAVA

Ni ga podjetja, v katerem med zaposlenimi ne bi prihajalo do konfliktov. Kadar je nekaj tako samoumevno navzoče, kot so konflikti, potem je izbira ravnanja ob konfliktih veliko pomembnejša, kot pa iskanje vzrokov za nastanek le-teh. Zavedati se moramo, da je brezkonfliktno podjetje le utopija in iluzija. Sodelovanje je edini način resničnega reševanja konfliktov, saj tu iščemo skupne rešitve, razvijamo položaj, v katerem vsi pridobivamo, in šele potem lahko začnemo na probleme in konflikte gledati kot na izzive in priložnosti.

Na podlagi rezultatov anketirancev, zaposlenih v izbranem lesnem podjetju, smo prišli do spoznanja, da večina zaposlenih razume pod pojmom »konflikt« soočanje nasprotnih mnenj in interesov (Priloga, tabela 2). Tu je potem velika odgovornost na njihovih vodjih, ki s temi konflikti upravljajo. V kolikor bodo znali in znajo te konflikte pravi čas prepoznati, jih razumeti in sproti obvladati, potem je velika verjetnost, da bodo pustili pozitivne namesto negativnih posledic, ki bodo v dobro tako podjetja kot posameznikov.

Dobro je, da večina zaposlenih v podjetju prepoznava in zaznava konflikte (Priloga, vprašanje št. 3), kajti zdi se, da imajo tisti, ki se konfliktov bolj zavedajo oz. se bolj zavedajo njihove prisotnosti, do njih tudi bolj pozitiven odnos in željo po reševanju le-teh. Cena za izogibanje konfliktom je lahko visoka – če so konflikti potlačeni, je to lahko za podjetje zelo nevarno, kajti kar je potlačeno in še ni odstranjeno, vseeno obstaja. V kolikor se takšni konflikti kopičijo, lahko zaradi malenkosti pride do izbruha in če se za takšno nevarnost ne menimo, lahko ima to za podjetje katastrofalne posledice.

Večina, kar 90,9 % anketirancev na vodilnem oziroma vodstvenem položaju, je mnenja, da njihov način vodenja ne vpliva na pojav konfliktov v podjetju (Priloga, vprašanje št. 4). To ni dobro, kajti skorajda nemogoče je, da bi za tako visok odstotek konfliktov, ki jih zaznajo zaposleni, bili krivi podrejeni sami oz. bi njihovi zaznani konflikti imeli tako malo povezave z delom samim in uspešnostjo podjetja. Iz dobljenih rezultatov lahko torej sklepamo, da so vodilni delavci ali mnenja, da za svoje podrejene naredijo vse, kar je v njihovi moči oz. pristojnosti, zato podrejeni ne morejo valiti krivde na njihovo vodenje za svoje nezadovoljstvo oz. konflikte, ali pa, da so tako zaverovani v svoje vodenje in v svoj prav, da so mnenja, da so nezmotljivi in da delavci njihovo vodenje enostavno morajo ceniti ter da s tega naslova ne more prihajati do konfliktov. V obeh primerih gre za očitno pomanjkanje komunikacije oziroma razumevanja med vodilnimi oziroma vodstvenimi in pa podrejenimi anketiranci.

Pri rezultatih glede pogostosti zaznavanja konfliktov smo prišli do razhajanj v odgovorih (Priloga, tabela 5). Več kot polovica delavcev na vodilnih oziroma vodstvenih položajih zaznava konflikte nekajkrat tedensko, medtem ko večina delavcev v režiji zaznava konflikte le nekajkrat letno. Iz pridobljenih podatkov izhaja, da vodilni oz. vodstveni delavci veliko pogosteje zaznavajo konflikte kot režijski delavci. Razlog za to bi lahko iskali v tem, da ima vodilni delavec večje število podrejenih delavcev in tako iz tega razloga prihaja pri njem do pogosteje zaznanih konfliktov, ali pa so na anketne vprašalnike odgovarjali manj konfliktni podrejeni delavci, ki pa mogoče niti ne spadajo pod anketirane vodilne oz. vodstvene delavce.

Iz pridobljenih podatkov je tudi razvidno, da je kar 72,73 % anketirancev na vodilnih oz. vodstvenih položajih in 65,22 % delavcev v režiji mnenja, da bi se morali konfliktom izogibati (Priloga, tabela 7). Iz tega lahko sklepamo, da anketiranci v večini gledajo na konflikt z negativnega vidika kot na nekaj, kar za podjetje ni dobro. Razlog za to bi lahko iskali tudi v trenutnih razmerah negotovosti kot posledice recesije, v katerih si zaposleni želijo le stabilnosti in varnosti, medtem ko je vsaka negotovost odveč in predstavlja nevarnost tako za njihova delovna mesta kot za njihove zaslužene plače. Večina vodilnih oz. vodstvenih delavcev rešuje konflikte in nasprotja sproti (Priloga, vprašanje št. 6), kar je dobro, da ne prerastejo okvirja obvladljivosti, ravno tako pa je iz odgovorov razvidno, da podjetje daje poudarek tudi na dodatnem izobraževanju na področju reševanja konfliktov (Priloga, vprašanje št. 8), saj je 36,36 % anketiranih vodilnih oz. vodstvenih delavcev potrdilo, da se dodatno izobražujejo na tem področju.

Kot najpogostejša vzroka za nastanek konfliktov sta obe anketirani skupini navedli neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij in pa nezadostno komuniciranje (Priloga, tabela 9). Kot smo že navedli, trenutno vse več zaposlenih živi v negotovosti glede njihove zaposlitve, vse več jih živi v strahu za svoje prislužene plače, zato bi bilo v izogib konfliktom iz tega razloga dobro izboljšati informiranost zaposlenih o stanju podjetja. Če bi se zaposleni počutili varne, bi tudi pomen konfliktov pridobil na pozitivnosti. V kolikor bo znal vodja posredovati informacije na prijazen in koristen način med vse zaposlene, se bodo tudi konflikti bolj uspešno reševali. Komunikacija je bistven sestavni del zdravega odnosa, nerazrešeni konflikti pa komunikacijo ovirajo in v kolikor se določenega področja izogibamo, se izogibamo tudi komunikaciji, ki bi lahko pripeljala do rešitve. Tako je potrebno konflikte, ki jih odkrijemo, sproti razreševati, a ne z upadom komunikacije, kajti z upadom komunikacije upade tudi kvaliteta odnosa oz. delovne skupine. O dobrih odnosih pa govorimo, kadar med zaposlenimi poteka učinkovita komunikacija ter izmenjava informacij, saj bolj kot smo se pripravljene dogovarjati, manjša je možnost za nastanek konfliktov.

Večina anketirancev je mnenja, da konflikti podjetju škodijo, saj ovirajo doseganje ciljev (Priloga, tabela 12). To pomeni, da gledajo na konflikt v podjetju kot na nekaj negativnega, torej so bližje tradicionalni obliki pojmovanja konflikta. Razlog za to bi lahko bil v tem, da je kar dvajset anketirancev starejših od 40 let in jim je tradicionalna oblika pojmovanja konflikta bližja.

Večina anketirancev je odgovorila, da nastale konflikte pri delu rešujejo s pogovorom z osebo, s katero so v konfliktu (Priloga, tabela 14). To je pozitivno za reševanje konfliktov, saj pogosto ljudje prikrivamo svoje želje in potrebe, obenem pa pričakujemo, da bo narejeno prav to, kar bi sami želeli. Pomembno je, da nas soudeleženci v konfliktu ne samo slišijo, ampak tudi razumejo. Kajti če nekaj rečemo, to še ne pomeni, da drugi to tudi sliši ali da to razume tako, kot smo mi to mislili.

Na uspešno reševanje konfliktov v podjetju po mnenju anketirancev najbolj vpliva uspešna komunikacija med udeleženci konflikta (Priloga, tabela 15). Kot smo že zapisali, je komunikacija bistven sestavni del zdravega odnosa, nerazrešeni konflikti pa komunikacijo ovirajo. Za uspešen odnos je torej pomembno, da konflikte odkrijemo, nato pa jih je potrebno sproti reševati in pri tem ohranjati dobro komunikacijo. Pomembno je, da konflikt ohranimo na ravni osredotočenosti na problem, saj se konflikti v takšnem primeru veliko

verjetneje uspešno rešijo. Za to pa je potrebna optimalna izmenjava informacij. Kajti večji kot je konflikt, manj je sodelovanja med udeleženci konflikta in rezultati so v splošnem slabši. Za uspešen odnos je torej pomembno, da konflikte odkrijemo, nato jih je potrebno sproti reševati, pri tem pa se moramo zavedati, da uspešnost reševanja konfliktov ni odvisna toliko od številčnosti konfliktov kot od načina reševanja posameznega konflikta in interesa udeležencev za rešitev le tega. Vsak konflikt je celota in zgodba zase, tako pa ga je potrebno tudi obravnavati in reševati.

Večina anketiranih vodilnih oz. vodstvenih delavcev je odgovorila, da se dnevno sestaja s svojimi podrejenimi in se pogovarjajo o problemih, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, medtem ko je večina delavcev v režiji odgovorila, da se z nadrejenimi z enakim namenom srečujejo po potrebi (Priloga, tabela 16). Večina anketirancev je podala oceno 3 za učinkovitost pri reševanju konfliktov. Svetovali bi, da se nadrejeni večkrat sestajajo s svojimi podrejenimi, saj bolj kot se poznamo med sabo, višja je stopnja razumevanja, zniža pa se tudi prag prepoznavanja konfliktov (Priloga, tabela 17).

Za vse je pomembno, da poskušajo razumeti in biti razumljeni ter da to poteka v vzdušju sprejemanja in ne obtoževanja, zato je potrebno zaposlene pozitivno usmeriti. Skrb za zaposlene je bistvenega pomena, saj bolj kot v podjetju skrbijo za zaposlene, manj pogosti so konflikti oz. bolj uspešno je reševanje le-teh. Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembno za podjetje, saj zaposleni, ki z veseljem hodijo v službo in se v njej počutijo sproščene ter varne, lahko zelo pozitivno vplivajo na ostale zaposlene in boljšo učinkovitost podjetja.

Strinjamo se tudi z navedbami Fojkar Nuše (2009), ki je v svojem diplomskem delu, kjer je preučevala načine reševanja konfliktov v izbranem podjetju Sava d.d., Kranj, prišla do zaključka, da so izboljšave vedno možne, zato je strmenje k izboljšavam priporočljivo tako na delovnem mestu kot tudi izven njega. Tudi ona je prišla do zaključka, da je pri tem zelo pomembna komunikacija, vendar ne kakršnakoli komunikacija, pač pa dobra, kvalitetna komunikacija; ta je namreč pot do uspeha. Pri tem se mora vsako podjetje zavedati, da je vsak delavec izredno pomemben člen v verigi, zato je potrebno poskrbeti za ergonomsko oblikovana delovna mesta, varnost, dobro vzdušje, primerna plačila, občutek pripadnosti...

5.2 PREDLOGI

Ugotovili smo že, da imata neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij in pa nezadostno komuniciranje bistven vpliv na pojav konfliktov v podjetju. V kolikor bo torej znal vodja posredovati informacije na prijazen in razumljiv način med vse zaposlene, bo s tem dosegel večje število uspešno rešenih konfliktov. To posredovanje bi lahko potekalo preko internih medijev (intranet) do vseh zaposlenih, pogostejših sestankov s podrejenimi ali z javnimi in uradnimi obvestili na javni tabli oz. oglasni deski podjetja. Pri sporočanju informacij morajo biti vodje jasni, razumljivi in iskreni, se pravi, da ne smejo pretvarjati resnice, ampak morajo prikazati dejansko stanje. Zadovoljstvo zaposlenih bi nato vodilni delavci preverjali preko anonimnih letnih anket, preko katerih bi ugotovili napredek oz. nazadovanje v podjetju.

Meja med tem, na kar imamo vpliv, in tem, na kar ne moremo vplivati, pogosto ni jasna, poleg tega se lahko tudi spreminja s spremembo okoliščin ali z razvojem naših

sposobnosti. Zato bi vodilnim oz. vodstvenim delavcem predlagali, da bi se za potrebe znižanja praga prepoznavanja konfliktov urili v tem, da bi konflikte čim prej opazili, prepoznali in bi jih bili zmožni tudi predvideti, ta prag pa bi znižali preko učenja in izobraževanja.

Kljub temu vsak posameznik nima dovolj znanja in izkušenj za uspešno reševanje konfliktov, zato bi predlagali, navkljub drugačnemu mnenju vodilnih oz. nadrejenih delavcev, kot eno od možnosti reševanja nastalih konfliktov pomoč medicacije, torej da bi se obrnili na nekoga v podjetju, ki bo zagotavljal ustrezno pomoč. Mediator je neodvisen posrednik, ki pomaga vpletenim v konfliktu na takšen način, da se pogovorijo, razumejo želje ostalih ter poskušajo najti oziroma sprejeti rešitev, ki bo sprejemljiva za vse. Mediator pri tem ostaja nepristranski, le motivira, medicacija pa poteka na prostovoljni ravni in je zaupne narave. Za uspešno opravljene naloge mora biti mediator sposoben aktivno poslušati, biti mora pozitivno naravnani, odkrit, pošten in neobremenjen z lastno podobo. Takšen način reševanja konfliktov bi bil tudi za podjetje bolj učinkovit.

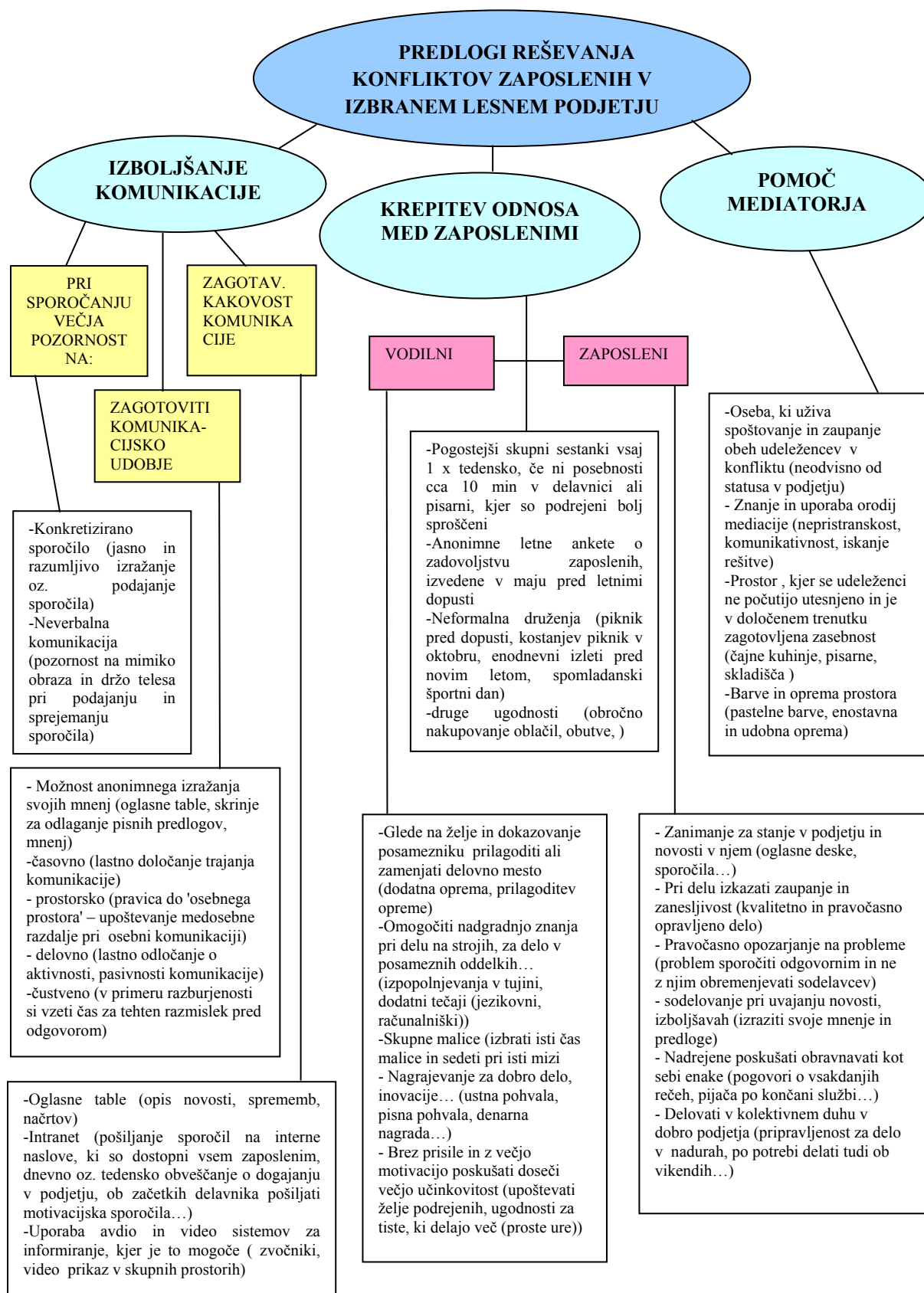
Znano je, da je skrb za zaposlene bistvenega pomena, saj bolj kot v podjetju skrbijo za zaposlene, manj pogosti so konflikti oz. bolj uspešno je reševanje le-teh. Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembno za podjetje, saj zaposleni, ki z veseljem hodijo v službo in se v njej počutijo sproščene ter varne, lahko zelo pozitivno vplivajo na ostale zaposlene in večjo učinkovitost podjetja. To lahko dosežemo tudi z različnimi neformalnimi druženji (letnimi prireditvami, pikniki itd.), ponujanjem različnih ugodnosti (obročno odplačevanje obutve, oblačil, ugodnejše karte za fitness, zakup telovadnic – rekreacija ...), z usmerjenimi izobraževanji itd.

Vodilni delavci se morajo zavedati, da so podrejeni delavci s svojim delom zelo pomemben člen uspešnega podjetja. Zato naj jim skušajo ta občutek pomembnosti za organizacijo tudi dokazati, npr. z zagotovitvijo primerne delovnega mesta glede na sposobnosti posameznika. Potrebno jim je omogočiti večjo vključenostjo in sodelovanje pri raznih razpravah na sestankih, kjer bodo vodilni želeli slišati tudi njihovo mnenje in predloge, s čimer bodo podrejeni delavci dobili občutek, da tudi njihovo mnenje nekaj šteje, da niso samo slišani, ampak da je tudi razumljeno tisto, kar predlagajo oz. želijo. S takim ravnanjem se bo samo še krepil njihov občutek pripadnosti podjetju. Za njihove koristne predloge naj jih pohvalijo, v kolikor je možno, pa naj jih za konkretne predloge izboljšav temu primerno nagradijo s plačilom v obliki stimulacije.

Ravno tako kot se vodilni oz. vodstveni delavci dodatno izobražujejo na področju reševanja konfliktov, je potrebno tudi dodatno izobraževanje s področja vodenja. Glede na to, da sedaj podjetja delujejo v nemirnem okolju, naj se vodilni oz. vodstveni delavci poslužujejo transformacijskega vodenja, torej naj vodijo zaposlene z motiviranjem, da bi dosegli čim višje cilje. Dejstvo je, da se določenega načina vodenja, ki nekje deluje, ne da enostavno priučiti in ga posnemati, kajti to ni garancija za uspešno delovanje v vseh skupinah znotraj podjetij, saj različne skupine ter vodstvene situacije zahtevajo različne načine vodenja. Zato je potrebno poznavanje teh različnosti, da se potem lahko odločijo za določen, njihovi skupini primeren način vodenja, ki pa bo tudi uspešen. In šele ko vodja dobro pozna svoje podrejene, njihove sposobnosti in izkušnje, se lahko odloči za način vodenja, stopnjo natančnosti pojasnjevanja poti in sredstev za doseg zastavljenih ciljev, ki bodo prispevali k večji uspešnosti celotnega podjetja. Da pa bodo vodilni oz. vodstveni

delavci torej lažje prepoznavali resnične vrednosti svojih podrejenih, morajo najprej razširiti svoje vrednote in spoznanja, za kar pa bodo v pomoč dodatna izobraževanja in spoznanja s področja vodenja. Vodilni oz. vodstveni delavci naj v danih razmerah podpirajo podrejene, jih vzpodbujajo pri uvajanju novosti oz. pri realizaciji njihovih pobud za izboljšave, saj bodo podrejeni s pomočjo dobrega vodje lažje prepoznavali svoje prednosti in slabosti ter se tako osebno kot strokovno razvijali za prihodnost, z zagotovitvijo njihovim sposobnostim primerne delovnega mesta pa bodo vodilni oz. vodstveni delavci tudi maksimalno izkoristili njihove delovne potenciale v korist celotnega podjetja.

Predlogi so zaradi boljše preglednosti predstavljeni na sliki 22.



Slika 22: Predlogi reševanja konfliktov zaposlenih v izbranem lesnem podjetju

5.3 SKLEPI

Pri preizkušanju delovnih hipotez, smo za statistične analize pridobljenih primarnih podatkov uporabili programski paket SPSS 17.0, pri katerem smo za statistično značilne upoštevali vrednosti $p < 0,1$. Osnovno analizo podatkov smo opravili s pomočjo opisnih statistik, frekvenčnimi porazdelitvami posameznih znakov in križnimi tabelami. Spremenljivke, ki so bile podane z numeričnimi vrednostmi smo opisali z ustreznimi srednjimi vrednostmi (aritmetično sredino in modusom), opisne spremenljivke pa s frekvencami. Za ugotavljanje razlik v strukturi frekvenčnih porazdelitev smo uporabili χ^2 test. Pri obdelavi smo razpolagali z majhnim vzorcem, zato so velik problem predstavljali razredi, za katere se ni odločil nihče od anketirancev. Zaradi lažje programske prepoznavne in obdelave podatkov, smo nekatere razrede združili.

Na osnovi pridobljenih in obdelanih podatkov smo potrdili ali ovrgli naslednje delovne hipoteze:

1. Hipoteza: Starost delavcev vpliva na pogostost konfliktov.

Iz pridobljenih primarnih podatkov sklepamo, da starejši kot so delavci, bolj strpni in izkušeni so, zaradi tega tudi manjkrat prihajajo v konflikt (Preglednica 1 in 2). To pride bolj do izraza pri režijskih delavcih (več izpolnjenih anket), saj imamo pri njih v starosti od 40 do 50 let kar 9 delavcev (en delavec ni odgovarjal), od tega trije delavci prihajajo v konflikt nekajkrat mesečno, štirje pa celo samo nekajkrat letno. Stare nad 50 let pa imamo tri delavce, od katerih eden prihaja v konflikt samo nekajkrat mesečno, dva pa zgolj nekajkrat letno.

Pri obdelavi podatkov v zgoraj omenjenem programu smo pri tej hipotezi združili starostne razrede in sicer v starostni razred do 50 let in starostni razred nad 50 let. Po obdelavi podatkov v programu SPSS 17.0. ugotovimo, da pa dejansko ne obstaja statistična značilna povezanost med starostjo in pogostostjo konfliktov pri vodstvenih delavcih ($\chi^2 = 6,799$; $p = 0,147$), ravno tako tudi ne obstaja statistična značilna povezanost med starostjo in pogostostjo konfliktov pri režijskih delavcih ($\chi^2 = 1,373$; $p = 0,849$), kar pomeni, da iz vidika statistične analize podatkov to delovno hipotezo ovzremo. (Priloga, 1. hipoteza, χ^2)

Preglednica 1: Primerjava med starostjo vodilnih delavcev in pogostostjo zaznavanja konfliktov

Vodilni oziroma vodstveni delavci													
		Pogostost zaznavanja konfliktov											
Starost (v letih)	Doba na vodstvenem položaju (povp.)	1 dan		x dan		x teden		x mesec		x let		Brez odg.	
		Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
do 20 let	/	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 do 30 let	3 leta	0	0	0	0	2	18,18	0	0	0	0	0	0
30 do 40 let	7,3 leta	0	0	1	9,09	1	9,09	1	9,09	0	0	0	0
40 do 50 let	14,6 leta	0	0	0	0	2	18,18	1	9,09	0	0	0	0
nad 50 let	16,6 leta	1	9,09	0	0	1	9,09	0	0	0	0	1	9,09
		1	9,09	1	9,09	6	54,55	2	18,2	0	0	1	9,09

$$\chi^2 = 6,799; p = 0,147$$

Preglednica 2: Primerjava med starostjo režijskih delavcev in pogostostjo zaznavanja konfliktov

Režijski delavci												
Pogostost zaznavanja konfliktov												
Starost (v letih)	1 dan		x dan		x teden		x mesec		x let		Brez odg.	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
do 20 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 do 30 let	1	4,35	1	4,35	1	4,35	0	0	0	0	0	0
30 do 40 let	0	0	0	0	0	0	3	13,1	2	8,7	0	0
40 do 50 let	1	4,35	0	0	0	0	3	13,1	4	17	1	4,35
nad 50 let	0	0	0	0	0	0	1	4,35	2	8,7	0	0
	2	8,69	1	4,35	1	4,35	7	30,4	8	35	1	4,35

$$\chi^2 = 1,373; p = 0,849$$

2. Hipoteza: Bolj izobraženi delavci prihajajo manjkrat v konflikt kot manj izobraženi delavci.

Tudi to delovno hipotezo lahko na prvi pogled na podlagi primarnih podatkov potrdimo (Preglednica 3). Od osmih delavcev v režiji s VII. stopnjo izobrazbe prihajajo štirje v konflikt samo nekajkrat letno, dva pa nekajkrat mesečno. Kot smo že ugotovili, gre za anketirano populacijo zaposlenih, kjer jih je več kot polovica starejših od 40 let. Enako velja za delavce na vodstvenem oz. vodilnem položaju, kjer pa je zaradi večjega števila podrejenih delavcev pri njih pogostost konfliktov tudi iz tega naslova višja kot pri režijskih delavcih. Sklepamo pa vseeno lahko, predvsem če izhajamo iz teorije, da nižje izobraženi delavci delajo predvsem za plačilo oziroma za preživetje sebe in družine, medtem ko višje izobražene delavce, kateri tudi zasedajo višja delovna mesta, bolj zanima tudi vodenje, napredek ter inovacije podjetja, zaradi česar so bolj pripravljeni komunicirati, izmenjavati mnenja in tudi sami pridobivati informacije oziroma so bolj pripravljeni za sodelovanje, kar naj bi vodilo do manjše konfliktnosti teh oseb. Višje izobraženi delavci naj bi imeli tudi višjo stopnjo pripadnosti podjetju.

Za lažjo obdelavo podatkov v programskem paketu smo tudi pri tej hipotezi združili več izobrazbenih razredov v dva posamezna razreda; manj izobraženi razred (IV in V stopnja izobrazbe) in bolj izobraženi razred (VI in VII stopnja izobrazbe). Po obdelavi podatkov pri vodstvenih delavcih ugotovimo, da statistična značilna povezanost, kjer bolj izobraženi delavci manjkrat prihajajo v konflikt, ne obstaja ($\chi^2 = 5,398$; $p = 0,249$), ravno tako tudi pri režijskih delavcih ne obstaja statistična značilna povezanost, kjer bolj izobraženi delavci manjkrat prihajajo v konflikt ($\chi^2 = 2,938$; $p = 0,568$). Iz vidika statistične analize podatkov tudi to delovno hipotezo ovržemo. (Priloga, 2. hipoteza, hi- kvadrat test)

Preglednica 3: Primerjava med pogostostjo zaznavanja konfliktov in stopnjo izobrazbe

Pogostost zaznavanja konfliktov	Vodilni delavci								Režijski delavci							
	Stopnja izobrazbe								Stopnja izobrazbe							
	IV		V		VI		VII		IV		V		VI		VII	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1 dnevno	0	0	0	0	0	0	1	9,09	0	0	1	4,35	0	0	1	4,35
x dnevno	0	0	0	0	0	0	1	9,09	0	0	0	0	1	4,35	0	0
x tedensko	0	0	1	9,09	3	27,3	2	18,18	0	0	3	13,1	0	0	1	4,35
x mesečno	0	0	0	0	0	0	2	18,18	0	0	4	17,4	1	4,35	2	8,7
x letno	0	0	1	9,09	0	0	0	0	1	4,35	2	8,7	1	4,35	4	17,4
Nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4,35	0	0	0	0
	0	0	2	18,18	3	27,3	6	54,54	1	4,35	11	47,9	3	13,05	8	34,8

 $\chi^2 = 5,398$; $p = 0,249$ $\chi^2 = 2,938$; $p = 0,568$

3. Hipoteza: Delavci z daljšo delovno dobo so manjkrat v konfliktu kot delavci s krajšo delovno dobo.

Pri tej delovni hipotezi je iz primarnih rezultatov lepo razvidno (Preglednica 4 in Preglednica 5), da predvsem režijski delavci z daljšo delovno dobo res manjkrat prihajajo v konflikte ali pa jih manjkrat zaznavajo kot takšne. Izhajamo lahko iz tega, da imajo starejši delavci verjetno še tradicionalno obliko pojmovanja konflikta - konflikt pojmujejo kot nekaj negativnega, drugače npr. manjša nasprotujoča si mnenja še ne prepoznajo oziroma ne pojmujejo kot konflikt. Imajo pa že tudi predhodne izkušnje, tako da verjetno ob nastanku nasprotij reagirajo prej in glede na stalež dobe tudi lažje in brez zadržkov izražajo svoje mnenje, tako iz tega razloga hitreje pride do reševanja nastalih situacij.

S programsko obdelavo podatkov smo pri vodstvenih delavcih ugotovili, da statistična značilna povezanost med delovno dobo in pogostostjo konfliktov ne obstaja ($\chi^2 = 15,278$; $p = 0,504$), pri režijskih delavcih pa smo statistično značilno povezanost med delovno dobo in pogostostjo konfliktov tokrat ugotovili ($\chi^2 = 24,840^*$). Iz vidika statistične analize podatkov torej delovno hipotezo za vodstvene delavce ovržemo, za režijske delavce pa jo potrdimo. (Priloga, 3. hipoteza, hi- kvadrat test)

Preglednica 4: Primerjava med pogostostjo zaznavanja konfliktov in delovno dobo (vodilni delavci)

Pogostost zaznavanja konfliktov	Vodilni									
	Delovna doba									
	do 5 let		5- 10 let		10- 20 let		20- 30 let		nad 30 let	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1 dnevno	0	0	0	0	0	0	1	9,09	0	0
x dnevno	0	0	1	9,09	0	0	0	0	0	0
x tedensko	2	18,18	1	9,09	2	18,18	0	0	1	9,09
x mesečno	0	0	0	0	1	9,09	1	9,09	0	0
x letno	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9,09
nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	18,18	2	18,18	3	27,27	2	18,18	2	18,18

 $\chi^2 = 15,278$; $p = 0,504$

Preglednica 5: Primerjava med pogostostjo zaznavanja konfliktov in delovno dobo (režijski delavci)

Pogostost zaznavanja konfliktov	Režija									
	Delovna doba									
	do 5 let		5- 10 let		10- 20 let		20- 30 let		nad 30 let	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1 dnevno	1	4,35	0	0	0	0	1	4,35	0	0
x dnevno	1	4,35	0	0	0	0	0	0	0	0
x tedensko	1	4,35	1	4,35	0	0	1	4,35	1	4,35
x mesečno	0	0	3	13,05	1	4,35	1	4,35	2	8,7
x letno	0	0	0	0	1	4,35	5	21,75	2	8,7
nikoli	0	0	0	0	1	4,35	0	0	0	0
	3	13,05	4	17,45	3	13,05	8	34,8	5	21,75

$$\chi^2 = 24,840^*$$

4. Hipoteza: Pogostost konfliktov med spoloma je različna.

Tudi to delovno hipotezo lahko na prvi pogled na podlagi primarnih podatkov potrdimo (Preglednica 6). Med vodstvenimi oz. vodilnimi delavci je samo ena ženska in tista prihaja v konflikt le nekajkrat mesečno. Med režijskimi delavkami je 13 žensk, od tega tri prihajajo v konflikt nekajkrat mesečno, kar sedem pa samo nekajkrat letno. Iz podatkov je razvidno, da so moški vseeno večkrat v konfliktu kot ženske, čeprav tudi pri njih stanje ni posebej zaskrbljujoče. Če gledamo z zornega kota negativne opredelitve konfliktov, sledeče verjetno izhaja že iz same narave med spoloma. Moški so že od nekdaj bolj bojeviti, manj so pripravljeni popuščati oz. sklepati kompromise, medtem ko so ženske bolj potrpežljive in se sporom raje, če se le da, izogibajo, kot pa jih načenjajo.

Po obdelavi podatkov pa smo tudi tokrat pri vodstvenih delavcih ugotovili, da statistična značilna povezanost med spolom in pogostostjo konfliktov ne obstaja ($\chi^2 = 4,950$; $p = 0,292$), medtem ko smo pri režijskih delavcih tudi tokrat ugotovili statistično značilno povezanost med spolom in pogostostjo konfliktov ($\chi^2 = 12,464^{**}$). Iz vidika statistične analize podatkov tudi to delovno hipotezo za vodstvene delavce ovržemo, za režijske delavce pa jo potrdimo. (Priloga, 4. hipoteza, hi- kvadrat test)

Preglednica 6: Primerjava med pogostostjo zaznavanja konfliktov in spoloma

Pogostost zaznavanja konfliktov	Vodilni delavci				Režijski delavci			
	moški		ženske		moški		ženske	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1 dnevno	0	0	0	0	1	10	0	0
nekajkrat dnevno	1	10	0	0	0	0	2	15,39
nekajkrat tedensko	1	10	0	0	0	0	1	7,69
nekajkrat mesečno	6	60	0	0	4	40	0	0
nekajkrat letno	1	10	1	100	4	40	3	23,08
skoraj nikoli	1	10	0	0	1	10	7	53,85
	10	100	1	100	10	100	13	100

$$\chi^2 = 4,950; p = 0,29$$

$$\chi^2 = 12,464^{**}$$

5. Hipoteza: Prisotnost konfliktov na storilnost žensk bolj vpliva kot pa na storilnost moških.

Na prvi pogled sklepamo, da konflikti na storilnost žensk bolj vplivajo kot na storilnost moških (Preglednica 7). Vodilna oz. vodstvena delavka je potrdila, da konflikti zmanjšajo njeno storilnost in da izgubi voljo do dela, ravno tako tudi devet delavk v režiji. Tri od režijskih delavk so odgovorile, da konflikti na njihovo storilnost ne vplivajo in le ena je odgovorila, da jo to dodatno motivira. Ravno tako je razvidno, da imajo konflikti negativen vpliv tudi pri moških.

Po obdelavi podatkov pri vodstvenih delavcih pa ugotovimo, da statistična značilna povezanost med storilnostjo in spoloma ne obstaja ($\chi^2 = 0,413$; $p = 0,814$), ravno tako tudi ne obstaja statistična značilna povezanost med storilnostjo in spoloma pri režijskih delavcih ($\chi^2 = 1,375$; $p = 0,503$). Iz vidika statistične analize podatkov to delovno hipotezo ovzremo. (Priloga, 5. hipoteza, hi- kvadrat test)

Preglednica 7: Primerjava med vplivi konfliktov na storilnost in spoloma

	Vodilni delavci				Režijski delavci			
	moški		ženske		moški		Ženske	
Vpliv konfliktov na storilnost	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
ne vpliva	1	10	0	0	4	40	3	23,08
zmanjša mojo storilnost in izgubim voljo do dela	7	70	1	100	6	60	9	69,23
me dodatno motivira	2	20	0	0	0	0	1	7,69
Drugo	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	100	1	100	10	100	13	100

$\chi^2 = 0,413$; $p = 0,814$

$\chi^2 = 1,375$; $p = 0,503$

6. Hipoteza: Nezadostna komunikacija je bistveni vzrok za nastanek konfliktov.

Tudi za to delovno hipotezo na podlagi primarnih podatkov lahko sklepamo, da drži (Preglednici 8 in 9). Anketiranci so pri vzrokih za nastanek konfliktov lahko izbrali več možnih odgovorov, kljub temu se je kar šest delavcev od enajstih na vodilnih oz. vodstvenih položajih odločilo, da je vzrok v nezadostni komunikaciji in v neustreznem pretoku ali pomanjkanju informacij, za kar bi ravno tako lahko iskali razlog v nezadostni oz. nekakovostni komunikaciji. Delavci v režiji so se za vzrok v nezadostnem komuniciranju odločili enajstkrat, za odgovor o neustreznem pretoku ali pomanjkanju informacij pa štirinajstkrat.

Kljub temu, da je iz tabel jasno razvidno za katere od možnih odgovorov se je odločilo največ anketirancev, pa po obdelavi podatkov pri vodstvenih delavcih ugotovimo, da statistična značilna povezanost med nezadostnim komuniciranjem in pogostostjo konfliktov ne obstaja ($\chi^2 = 4,083$; $p = 0,395$), in prav tako ne obstaja statistična značilna povezanost med nezadostnim komuniciranjem in pogostostjo konfliktov pri režijskih delavcih ($\chi^2 = 5,622$; $p = 0,229$). Iz vidika statistične analize podatkov moramo tudi to delovno hipotezo ovreči. Razlog za takšne rezultate lahko iščemo predvsem v razpoložljivem številu vzorcev. (Priloga, 6. hipoteza, hi- kvadrat test)

Preglednica 8: Primerjava med vzroki za nastanek konfliktov in pogostostjo zaznavanja konfliktov (vodilni)

Vzroki za nastanek konfliktov	VODSTVENI DELAVCI											
	Pogostost zaznavanja konfliktov											
	1x dnevno		x dnevno		x tedensko		x mesečno		x letno		skoraj nikoli	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
premajhna pripadnost podjetju	0	0	0	0	2	4,88	1	2,44	0	0	0	0
nezadostno komuniciranje	1	2,44	1	2,44	2	4,88	2	4,88	0	0	0	0
neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij	1	2,44	1	2,44	3	7,32	1	2,44	0	0	0	0
tekmovalnost	0	0	1	2,44	0	0	0	0	0	0	0	0
neustrezno izbran vodja	0	0	1	2,44	2	4,88	0	0	0	0	0	0
preobremenjenost z delom	1	2,44	0	0	2	4,88	0	0	1	2,44	0	0
nesodelovanje zaposlenih	0	0	1	2,44	2	4,88	1	2,44	0	0	0	0
strokovna nesoglasja	1	2,44	0	0	1	0	1	2,44	0	0	0	0
nejasna razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi	0	0	1	2,44	3	7,32	1	2,44	1	2,44	0	0
pomanjkanje upoštevanja in spoštovanja podrejenih	0	0	0	0	1	2,44	0	0	1	2,44	0	0
različne oblike in sistemi plač	0	0	0	0	2	4,88	0	0	1	2,44	0	0
	4	9,76	6	14,6	20	48,8	7	17,1	4	9,76	0	0

$$\chi^2 = 4,083; p = 0,395$$

Preglednica 9: Primerjava med vzroki za nastanek konfliktov in pogostostjo zaznavanja konfliktov (režijski)

Vzroki za nastanek konfliktov	REŽIJSKI DELAVCI											
	Pogostost zaznavanja konfliktov											
	1x dnevno		x dnevno		x tedensko		x mesečno		x letno		skoraj nikoli	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
premajhna pripadnost podjetju	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,41	0	0
nezadostno komuniciranje	2	2,82	0	0	3	4,23	2	2,82	3	4,23	1	1,4
neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij	1	1,41	1	1,41	3	4,23	4	5,64	5	7,05	0	0
tekmovalnost	0	0	0	0	0	0	4	5,62	3	4,23	0	0
neustrezno izbran vodja	0	0	0	0	0	0	2	2,82	1	1,41	0	0
preobremenjenost z delom	1	1,41	0	0	2	2,82	0	0	2	2,82	0	0
nesodelovanje zaposlenih	0	0	1	1,41	1	1,41	4	5,64	4	5,64	0	0
strokovna nesoglasja	0	0	1	1,41	1	1,41	2	2,82	2	2,82	0	0
nejasna razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi	0	0	0	0	1	1,41	2	2,82	1	1,41	0	0
pomanjkanje upoštevanja in spoštovanja podrejenih	0	0	1	1,41	1	1,41	1	1,41	2	2,82	0	0
različne oblike in sistemi plač	1	1,41	0	0	2	2,82	1	1,41	1	1,41	0	0
	5	7,05	4	5,64	14	19,7	22	31	25	35,3	1	1,4

$$\chi^2 = 5,622; p = 0,229$$

7. Hipoteza: Pogosto opozarjanje na konflikt pozitivno vpliva na učinkovito reševanja le-tega.

Prav tako lahko na podlagi primarnih podatkov sklepamo, da ta delovna hipoteza drži (Preglednici 10 in 11). Večina delavcev na vodilnih oz. vodstvenih položajih, ki se s svojimi podrejenimi srečujejo dnevno, je ocenila uspešnost reševanja konfliktov z oceno 3 kot učinkovito oz. z oceno 4 kot bolj učinkovito. Vsi ti delavci so odgovorili, da konflikte oziroma nasprotja rešujejo sproti. Ravno takšne ocene so podali tudi režijski delavci, ki se s svojimi nadrejenimi z istim namenom srečujejo dnevno oz. po potrebi, medtem ko so delavci, ki se s svojim nadrejenim v ta namen ne srečujejo nikoli, podali glede njihove učinkovitosti reševanja konfliktov oceno 1 kot zelo neučinkovito oz. oceno 2 kot neučinkovito. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni, ki se pogosteje sestajajo z vodji in jih opozarjajo na konflikte oz. nastale probleme, le-te tudi učinkoviteje rešujejo. Iz teorije lahko sklepamo, da manjši kot je problem oz. prej kot ga opazimo, razumemo in izpostavimo, prej ga lahko učinkovito rešimo. Večji kot so konflikti oz. dlje kot trajajo neopaženi, bolj kompleksni postanejo, njihova rešljivost pa je posledično slabša.

Po obdelavi podatkov smo tudi tokrat pri vodstvenih delavcih ugotovili, da statistična značilna povezanost med pogostostjo opozarjanja na konflikt in učinkovitim reševanjem le-tega ne obstaja ($\chi^2 = 3,437$; $p = 0,329$). Pri režijskih delavcih pa v tem primeru statistično značilno povezanost med pogostostjo opozarjanja na konflikt in učinkovitim reševanjem le-tega smo ugotovili ($\chi^2 = 18,025^{**}$). Iz vidika statistične analize podatkov torej delovno hipotezo za vodstvene delavce ovržemo, za režijske delavce pa jo potrdimo. Tudi tu lahko razlog za ovrženo delovno hipotezo pri vodstvenih delavcih iščemo predvsem v razpoložljivem številu vzorcev. (Priloga, 7. hipoteza, hi- kvadrat test)

Preglednica 10: Pogostost srečevanja nadrejenih in podrejenih delavcev in ocene učinkovitosti reševanja konfliktov (vodilni delavci)

Kako pogosto se srečujete		Vodilni delavci									
		Stopnja izobrazbe									
		1- zelo neučinkovito		2- manj učinkovito		3- učinkovito		4- bolj učinkovito		5- zelo učinkovito	
Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%		
Nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
dnevno	1	9,09	0	0	5	45,45	2	18,18	0	0	
tedensko	0	0	1	9,09	1	9,09	1	9,09	0	0	
mesečno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
po potrebi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	1	9,09	1	9,09	6	54,55	3	27,27	0	0	

$$\chi^2 = 3,437; p = 0,329$$

Preglednica 11: Pogostost srečevanja nadrejenih in podrejenih delavcev in ocene učinkovitosti reševanja konfliktov (režijski delavci)

Kako pogosto se srečujete	Režijski delavci											
	Stopnja izobrazbe										Brez odg.	
	1- zelo neučinkovito		2- manj učinkovito		3- učinkovito		4- bolj učinkovito		5- zelo učinkovito			
Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	
Nikoli	1	4,35	4	17,4	0	0	0	0	0	0	/	/
Dnevno	0	0	1	4,35	2	8,7	2	8,7	0	0	/	/
tedensko	0	0	0	0	2	8,7	1	4,35	0	0	/	/
mesečno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/	/
po potrebi	0	0	0	0	5	21,75	3	13,05	0	0	2	8,7
	1	9,09	5	9,09	9	54,55	6	27,27	0	0	2	8,7

 $\chi^2 = 18,025^{**}$

6 POVZETEK

Živimo v času, ko je pojmovanje konfliktov dobilo drugačen pomen, kot ga je imelo pred nastankom recesije oz. gospodarske in ekonomske krize. Vsak človek ima določen prevladujoč stil odzivanja na konflikt, na njegov konkreten odziv v danem trenutku pa vplivajo tudi konkretne okoliščine. Trenutno vse več zaposlenih živi v negotovosti glede svoje zaposlitve. Vse to ima za posledico, da vedno več ljudi gleda na konflikte zopet v tradicionalnem smislu in jih pojmujejo kot nekaj negativnega, nekaj, čemur se je bolje izogibati, saj pomeni razloge za nesoglasja, prepire in socialne nemire. V razmerah, ki vladajo, smo torej ljudje vedno manj sposobni reševati konflikte na konstruktiven način, ki pomaga razvoju podjetja.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, na prvi, teoretičen, in drugi, empiričen del. Teoretičen del je sestavljen iz dveh sklopov. V prvem sklopu smo opredelili vodenje, katere so sestavine vodenja, vrste moči in vpliva pri vodenju ter se dotaknili različnih modelov vodenja. V drugem sklopu smo opredelili konflikte, katere vrste konfliktov poznamo, kakšni so vzroki za nastanek konfliktov, kakšne so njihove posledice, kako jih rešujemo, obvladujemo pa tudi, kako preprečujemo njihov nastanek. V empiričnem delu so predstavljeni rezultati anket, izvedenih v izbranem lesnem podjetju. Zanimalo nas je pojmovanje konfliktov anketirancev, njihovo mnenje o vzrokih za njihov nastanek, kako jih rešujejo in kakšen je vpliv vodij pri tem. Želeli smo priti do spoznanj o hitrejšem in učinkovitejšem reševanju konfliktov v izbrani lesni organizaciji.

Prišli smo do zaključka, da vsi potrebujemo varnost, vendar ne take varnosti, ki bi temeljila na izogibanju soočenja s konflikti, temveč varnost, za katero smo soodgovorni in jo sooblikujemo. Bistveni sestavni del zdravega odnosa je dobra komunikacija, nerazrešeni ali vsaj nevtralizirani konflikti pa komunikacijo ovirajo, predstavljajo lahko resno oviro pri razvoju sistema ali odnosa. In v kolikor se določenega področja izogibamo, se izogibamo tudi komunikaciji, ki bi lahko pripeljala do rešitve. V kolikor s konflikti pravilno ravnamo in ne pričakujemo, da bodo izginili sami od sebe, lahko nastala nasprotja prinesejo veliko pozitivnega. Odnose na delovnem mestu je potrebno izboljšati, bistvenega pomena pri tem je kakovostna komunikacija in obojestransko zanimanje za reševanje konfliktov, pri čemer je lahko v pomoč tudi mediacija. Vodilni delavci se morajo zavedati, da so podrejeni delavci s svojim delom zelo pomemben člen za uspešnost podjetja, zato naj jim skušajo ta občutek pomembnosti dokazati, da bodo tudi podrejeni delavci dobili občutek, da njihovo mnenje nekaj šteje, da niso samo slišani, ampak da je tudi razumljeno tisto, kar predlagajo oz. želijo, s čimer se bo samo še krepil njihov občutek pripadnosti podjetju. Dajanje in sprejemanje predlogov sprememb za boljše funkcioniranje na delovnem mestu brez vsiljevanja svojih mnenj je prava pot do dobrih odnosov in do uspešnega reševanja konfliktov, kajti to je tudi pogoj za uspešno poslovanje podjetja.

7 VIRI

1. Adamič Š. 1985. Temelji biostatistike. Ljubljana, Medicinska fakulteta Univerze v Ljubljani: 103-104
2. Bizjak F., Petrin T. 1996. Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 129-162
3. Brajša P. 1994. Managerska komunikologija. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 318 str.
4. Čepin Z. 2002. Mediacija – mirno reševanje sporov.
<http://www.finance.si/16327/Mediacija---mirno-re%99evanje-sporov>
(15.06.2010)
5. Černetič M. 2004. Upravljanje in vodenje. Maribor, Pedagoška fakulteta: 94-135
6. E-računovodstvo 2009. Konflikti na delovnem mestu in kako jih rešujemo.
<http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/konflikti-na-delovnem-mestu-in-kako-jih-resujemo/> (24.06.2010)
7. Fojkar N. 2009. Načini reševanja konfliktov v izbrani organizaciji. Diplomaska naloga. Maribor, Univerza v Mariboru
<http://dkum.uni-mb.si/IzpisGradiva.php?id=10692> (24.06.2010)
8. Hočevar M. in sod. 2003. Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 131-132
9. Iršič M. 2004. Umetnost obvladovanja konfliktov. Ljubljana, Iskanja: 238 str.
10. Iršič M. 2005. Uvod v reševanje konfliktov v medsebojnih odnosih. Ljubljana, Zavod Rakmo: 32 str.
11. Kavčič B. 1992. Kako se uspešno pogajati. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 257 str
12. Kavčič B. 1996. Spretnost pogajanja. Kranj, Moderna organizacija: 307 str
13. Kilar D. 2009. Kaj je recesija in kaj depresija.
<http://www.asista-skupina.si/index.php?t=news&id=63> (15. jun. 2010)
14. Kovač J., Mayer J., Jesenko M. 2004. Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj, Moderna organizacija: 220 str.
15. Lipičnik B. 1991. Vsak človek ima problem, le skupaj imamo rešitev. Ljubljana, Zavod RS za šolstvo in šport: 152 str.
16. Lipičnik B. 1996. Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov. Ljubljana, Zavod RS za šport: 158 str.
17. Lipičnik B. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu . Ljubljana, Gospodarski vestnik: 422 str.
18. Lipičnik B. 2002. Organizacija podjetja. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta: 83-162
19. Mihelič A. 2001. Organizacija poslovanja. Novo mesto, Ekonomska šola Novo Mesto, Višja strokovna šola: 49-80

20. Možina S. 1994. Osnove vodenja. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta: 287 str.
21. Možina S. in sod. 2002. Management nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta: 872 str.
22. Rozman R. in sod. 1993. Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 220-235
23. Vavpotič Ž. 2009. Mediacija – alternativna oblika reševanja sporov <http://www.zigavavpotic.com/mediacija-%E2%80%93-alternativna-oblika-resevanja-sporo.php> (24.06.2010)
24. Vrčko M., Orel M. in sod. 2004. Poslovno sporazumevanje in vodenje. Ljubljana, Biro praxis: 359 str.

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Jožetu Kropivšku, za nadvse primerne nasvete ter usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge, za vso razumevanje in na splošno za prijetno sodelovanje. Zahvaljujem se tudi recenzentu naloge, prof. dr. Leonu Oblaku, za pregled oziroma recenzijo diplomske naloge na strokovni ravni.

Zahvaljujem se izbranemu lesnemu podjetju za omogočeno izvedbo ankete, predvsem pa anketirancem v podjetju, ki so si vzeli čas in izpolnili anketni vprašalnik ter mi s tem omogočili raziskavo.

Za pomoč pri statistični obdelavi podatkov se zahvaljujem asist. mag. Petri Grošelj in Špeli Pezdevšek Malovrh.

Predvsem pa se zahvaljujem družini za podporo in vzpodbudo skozi vsa leta mojega študija.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik o reševanju konfliktov v izbranem lesnem podjetju za vodstvene delavce

1. Splošni podatki o anketirancu (obkrožite)

Spol: M Ž

Starost: do 20 let od 20 do 30 let od 30 do 40 let od 40 do 50 let nad 50 let

Stopnja izobrazbe: IV. V. VI. VII. VIII. in več

Delovna doba:

do 5 let od 5 -do 10 let od 10 do 20 let od 20 do 30 let nad 30 let

Delovna doba na vodilnem oziroma vodstvenem položaju: _____

2. Kaj razumete pod pojmom konflikt? (obkrožite)

- prepir - soočanje nasprotnih mnenj, interesov - nerazčiščen problem - drugo _____

3. Ali prihaja do konfliktov v vašem podjetju? (obkrožite)

DA

NE

4. Menite, da vaš način vodenja vpliva na pojav konfliktov z vašimi podrejenimi? (obkrožite)

DA

NE

5. Kako pogosto zaznavate prisotnost konfliktov na vašem delovnem mestu? (obkrožite)

- skoraj nikoli
- enkrat dnevno
- večkrat dnevno
- nekajkrat tedensko
- nekajkrat mesečno
- nekajkrat letno

6. Konflikte in nasprotja rešujete sproti? (obkrožite) DA NE

7. Ali menite, da bi se morali konfliktom izogibati? (obkrožite) DA NE

8. Se kot vodstveni oziroma vodilni delavci dodatno izražate na področju reševanja konfliktov? (obkrožite) DA NE

9. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov? (obkrožite, možnih je več odgovorov)

- premajhna pripadnost podjetju
- nezadostno komuniciranje
- neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij
- tekmovalnost
- neustrezno izbran vodja

- preobremenjenost z delom
- nesodelovanje zaposlenih
- strokovna nesoglasja
- nejasna razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi
- pomanjkanje upoštevanja in spoštovanja podrejenih
- različne oblike in sistemi plač

10. Ali nastanek konfliktov vpliva na vašo storilnost? (obkrožite) DA NE

11. Na kakšen način vpliva konflikt na vašo storilnost? (obkrožite)

- ne vpliva
- zmanjša mojo storilnost in izgubim voljo do dela
- me dodatno motivira
- drugo _____

12. Ali menite, da konflikti pripomorejo k večji uspešnosti vašega podjetja? (obkrožite)

- ne, konflikti nam škodijo, saj ovirajo doseganje cilja
- niso pomembni
- delno nam pomagajo, delno pa škodijo
- zelo, saj spodbujajo razvoj in vodijo k ustvarjalnosti

13. S kom pogosteje prihajate v konflikt? (obkrožite)

- nadrejenimi
- podrejenim
- sodelavci na istem oddelku
- sodelavci na ostalih oddelkih

14. Na kakšen način rešujete konflikte pri delu? (obkrožite)

- s pogovorom z osebo, s katero ste v konfliktu
- s posredovanjem nadrejenega
- jih ne rešujete
- čakate, da pobudo prevzame drugi udeleženec v konfliktu (prilagajanje)
- se jih vnaprej izogibate

15. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju? (obkrožite)

- spoštljivo ravnanje z vsemi udeleženci konflikta
- uspešna komunikacija med udeleženci konflikta
- strah pred nadrejenimi
- pritisk bližnjih sodelavcev
- popustljivost enega od udeležencev v konfliktu
- »vzgojni« ukrepi s strani vodstva

16. Kako pogosto se sestajate s podrejenimi in se pogovarjate o problemih, s katerimi se srečujejo pri svojem delu? (obkrožite)

- nikoli
- dnevno
- tedensko
- mesečno
- po potrebi

- nekajkrat mesečno
- nekajkrat letno

5. Ali menite, da bi se morali konfliktom izogibati? (obkrožite) DA NE

6. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov? (obkrožite, možnih je več odgovorov)

- premajhna pripadnost podjetju
- nezadostno komuniciranje
- neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij
- tekmovalnost
- neustrezno izbran vodja
- preobremenjenost z delom
- nesodelovanje zaposlenih
- strokovna nesoglasja
- nejasna razmejitve med pristojnostmi in odgovornostmi
- pomanjkanje upoštevanja in spoštovanja podrejenih
- različne oblike in sistemi plač

7. Ali nastanek konfliktov vpliva na vašo storilnost? (obkrožite) DA NE

8. Na kakšen način vpliva konflikt na vašo storilnost?

- ne vpliva
- zmanjša mojo storilnost in izgubim voljo do dela
- me dodatno motivira
- drugo _____

9. Ali menite, da konflikti pripomorejo k večji uspešnosti vašega podjetja? (obkrožite)

- ne, konflikti nam škodijo, saj ovirajo doseganje cilja
- niso pomembni
- delno nam pomagajo, delno pa škodijo
- zelo, saj spodbujajo razvoj in vodijo k ustvarjalnosti

10. S kom pogosteje prihajate v konflikt? (obkrožite)

- nadrejenimi
- podrejenim
- sodelavci na istem oddelku
- samimi med seboj

11. Na kakšen način rešujete konflikte pri delu? (obkrožite)

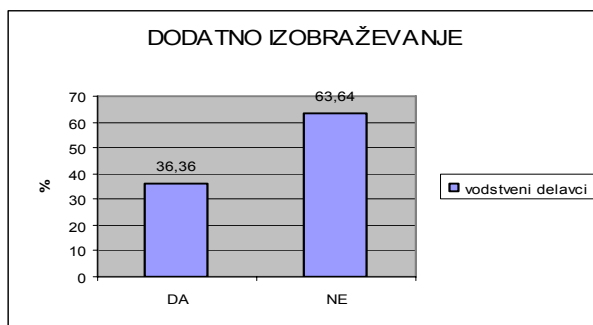
- s pogovorom z osebo, s katero ste v konfliktu
- s posredovanjem nadrejenega
- jih ne rešujete
- čakate, da pobudo prevzame drugi udeleženec v konfliktu (prilagajanje)
- se jih vnaprej izogibate

12. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju? (obkrožite)

- spoštljivo ravnanje z vsemi udeleženci konflikta
- uspešna komunikacija med udeleženci konflikta
- strah pred nadrejenimi
- pritisk bližnjih sodelavcev
- popustljivost enega od udeležencev v konfliktu
- »vzgojni« ukrepi s strani vodstva

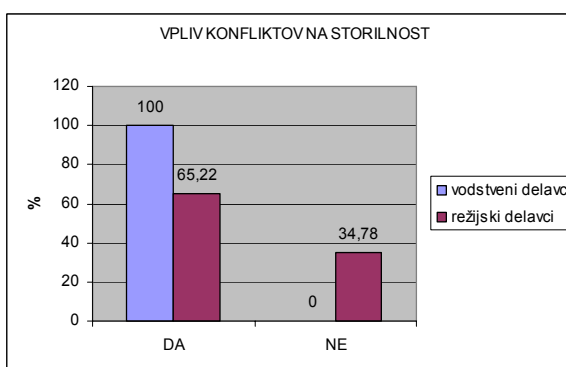
Vprašanje št. 8: Se kot vodstveni delavci dodatno izobražujete na področju reševanja konfliktov?

	vodstveni delavci	
DA	4	36,36
NE	7	63,64



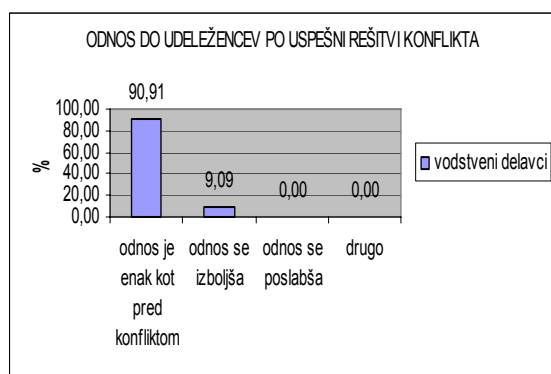
Vprašanje št. 10 (7): Ali nastanek konfliktov vpliva na vašo storilnost?

	vodstveni delavci		režijski delavci	
DA	11	100	15	65,22
NE	0	0	8	34,78



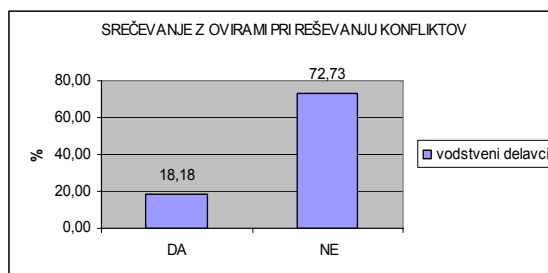
Vprašanje št. 18: Kakšen je vaš odnos do udeleženca v konfliktu po uspešni rešitvi konflikta?

	vodstveni delavci	
odnos je enak kot pred konfliktom	10	90,91
odnos se izboljša	1	9,09
odnos se poslabša	0	0,00
drugo	0	0,00



Vprašanje št. 19: Ali se pri reševanju konfliktov srečujete s kakšnimi ovirami? S kakšnimi?

	vodstveni delavci	
DA	2	18,18
NE	8	72,73



Vprašanje št. 21: Menite, da je vaše podjetje naredilo že dovolj za učinkovito reševanje konfliktov?

	vodstveni delavci	
Nikakor nismo naredili dovolj	3	27,27
Nekaj smo naredili, marsikaj še lahko	7	63,64
Naredili smo dovolj	0	0,00
Drugo	1	9,09

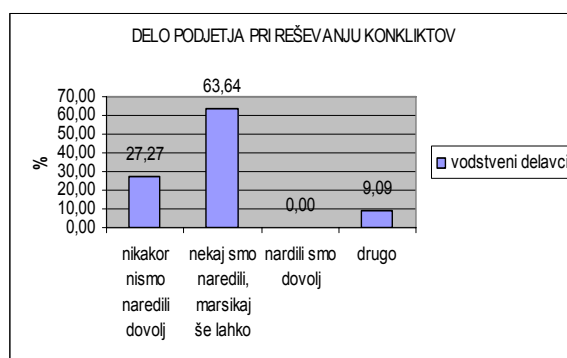


Tabela 2. Kaj razumete pod pojmom konflikt

	vodstveni delavci		režijski delavci	
prepir	5	33,33	8	34,78
soočenje nasprotnih mnenj	7	46,67	10	43,48
nerazčiščen problem	3	20	6	26,09
drugo	0	0	1	4,35

Tabela 5. Kako pogosto zaznavate prisotnost konfliktov na vašem delovnem mestu

	vodstveni delavci		režijski delavci	
enkrat dnevno	1	9,09	2	8,70
večkrat dnevno	1	9,09	1	4,35
nekajkrat tedensko	6	54,55	4	17,39
nekajkrat mesečno	2	18,18	7	30,43
nekajkrat letno	1	9,09	8	34,78
skoraj nikoli	0	0,00	1	4,35

Tabela 7. Ali menite, da bi se morali konfliktom izogibati

	vodstveni delavci		režijski delavci	
DA	8	72,73	15	65,22
NE	3	27,27	8	34,78

Tabela 9. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov

	vodstveni delavci		režijski delavci	
premajhna pripadnost podjetju	3	7,32	1	1,39
nezadostno komuniciranje	6	14,63	11	15,28
neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij	6	14,63	15	20,83
tekmovalnost	1	2,44	7	9,72
neustrezno izbran vodja	3	7,32	3	4,17
preobremenjenost z delom	4	9,76	5	6,94
nesodelovanje zaposlenih	4	9,76	10	13,89
strokovna nesoglasja	3	7,32	6	8,33
nejasna razmejitev med pristojnostmi in odgovornostmi	6	14,63	4	5,56
pomanjkanje upoštevanja in spoštovanja podrejenih	2	4,88	5	6,94
različne oblike in sistemi plač	3	7,32	5	6,94

Tabela 12. Ali menite, da konflikti pripomorejo k večji uspešnosti vašega podjetja

	vodstveni delavci		režijski delavci	
ne, konflikti nam škodijo, saj ovirajo doseganje cilja	7	63,64	15	65,22
niso pomembni	0	0,00	0	0,00
delno nam pomagajo, delno pa škodijo	4	36,36	9	39,13
zelo, saj spodbujajo razvoj in vodijo k ustvarjalnosti	0	0,00	0	0,00

Tabela 14. Na kakšen način rešujete konflikte pri delu

	vodstveni delavci		režijski delavci	
s pogovorom z osebo s katero ste v konfliktu	9	81,82	18	78,26
s posredovanjem nadrejenega	1	9,09	1	4,35
jih ne rešujete	0	0,00	0	0,00
čakate, da pobudo prevzame drugi udeleženec	1	9,09	0	0,00
se jih v naprej izogibate	0	0,00	4	17,39

Tabela 15. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešno reševanje konfliktov v podjetju

	vodstveni delavci		režijski delavci	
spoštljivo ravnanje z vsemi udeleženci konflikta	3	25,00	7	21,88
uspešna komunikacija med udeleženci konflikta	9	75,00	20	62,50
strah pred nadrejenimi	0	0,00	1	3,13
pritisk bližnjih sodelavcev popustljivost enega od udeležencev v konfliktu	0	0,00	0	0,00
"vzgojni" ukrepi s strani vodstva	0	0,00	4	12,50

Tabela 16. Kako pogosto se sestajate s podrejenimi in se pogovarjate o problemih, s katerimi se srečujete pri delu

	vodstveni delavci		režijski delavci	
nikoli	0	0,00	5	21,74
dnevno	8	66,67	5	21,74
tedensko	3	25,00	4	17,39
mesečno	0	0,00	0	0,00
po potrebi	1	8,33	7	30,43

Tabela 17. Kako učinkovito se rešujejo konflikti

	1- zelo neučinkovito	2- manj učinkovito	3- učinkovito	4- bolj učinkovito	5- zelo učinkovito
vodstveni delavci	1	1	6	3	0
režijski delavci	1	5	11	6	0

1. Hipoteza: hi- kvadrat test

vodilni delavci

režijski delavci

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	6,799 ^a	4	,147	1,373 ^a	4	,849
Likelihood Ratio	7,484	4	,112	2,016	4	,733
Linear-by-Linear Association	,031	1	,860	,729	1	,393
N of Valid Cases	11			23		

2. Hipoteza: hi- kvadrat test

vodilni delavci

režijski delavci

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	5,398 ^a	4	,249	2,938 ^a	4	,568
Likelihood Ratio	5,024	4	,285	3,378	4	,497
Linear-by-Linear Association	1,852	1	,174	,687	1	,407
N of Valid Cases	11			23		

3. Hipoteza: hi- kvadrat test

vodilni delavci

režijski delavci

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	15,278 ^a	16	,504	24,840 ^a	16	,073
Likelihood Ratio	13,571	16	,631	23,402	16	,103
Linear-by-Linear Association	,670	1	,413	4,686	1	,030
N of Valid Cases	11			23		

4. Hipoteza: hi- kvadrat test

vodilni delavci

režijski delavci

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	4,950 ^a	4	,292	12,464 ^a	5	,029
Likelihood Ratio	3,929	4	,416	15,903	5	,007
Linear-by-Linear Association	,833	1	,361	1,022	1	,312
N of Valid Cases	11			23		

5. Hipoteza: hi- kvadrat test

vodilni delavci

režijski delavci

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	,413 ^a	2	,814	1,375 ^a	2	,503
Likelihood Ratio	,674	2	,714	1,741	2	,419
Linear-by-Linear Association	,031	1	,860	1,171	1	,279
N of Valid Cases	11			23		

6. Hipoteza: hi- kvadrat test

vodilni delavci

režijski delavci

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	5,622 ^a	4	,229	4,083 ^a	4	,395
Likelihood Ratio	7,520	4	,111	4,563	4	,335
Linear-by-Linear Association	,803	1	,370	2,551	1	,110
N of Valid Cases	11			23		

7. Hipoteza: hi- kvadrat test

vodilni delavci

režijski delavci

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	3,437 ^a	3	,329	18,025 ^a	9	,035
Likelihood Ratio	3,665	3	,300	22,122	9	,008
Linear-by-Linear Association	,000	1	1,000	6,043	1	,014
N of Valid Cases	11			21		

