



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčalist
Modul: Podjetništvo

VPLIV KOMUNICIRANJA NA REŠEVANJE KONFLIKTOV

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Mateja Jerše

Kranj, junij 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici in lektorici gospe Ani Peklenik, prof., za vloženo znanje, čas in potrpežljivost pri usmerjanju in dajanju strokovnih navodil ob izdelavi diplomskega dela.

Posebna zahvala velja možu Marjanu, otrokoma Gregorju in Maruši za potrpljenje, spodbujanje in moralno podporo v času študija.

IZJAVA

»Študentka Mateja Jerše izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Ane Peklenik, prof.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah ne dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 11. 6. 2009

Podpis: _____

POVZETEK

Predmet proučevanja diplomske naloge je vloga in vpliv procesa komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetju Iskraemeco, d.d. Danes se v podjetjih vse pogosteje srečujemo s konflikti, kar je posledica različnih dejavnikov. Eden izmed njih je prav gotovo komuniciranje. Do konfliktnih situacij lahko vodi pomanjkanje le-tega ali njegova napačna uporaba. Slednja pogosto izvira iz neupoštevanja povratnih informacij in neverbalnega komuniciranja, pomanjkanja komunikacije v obliki dialoga in aktivnega poslušanja itd. Po drugi strani je komuniciranje osnova za reševanje konfliktov. Uspešno bodo odpravljene, če bomo znali poslušati sogovornika, se jasno, natančno in razumljivo izražati, uporabiti povratne informacije in si za sogovornika vzeli potreben čas. Da bi kar se da nazorno prikazali povezavo med komuniciranjem in konflikti, je potrebno najprej jasno opredeliti splošen pojem komunikacijskega procesa in nato še pojem konflikta. S kombinacijo znanja o obeh je prikazano, kako sta oba dejavnika soodvisna.

KLJUČNE BESEDE

- komuniciranje
- konflikt
- razumevanje drugih

ABSTRACT

This thesis discusses the role of the communication process and the impact it has on conflict management in Iskraemeco d.d. Nowadays, conflict occurrence is becoming more and more frequent due to different factors, one of which is surely communication. Lack of communication as well as communication misuse can result in conflict situations. Non-verbal communication, feedback ignorance, lack of dialogue and absence of active listening can result in communication misuse. Communication, on the other hand, is the basis of conflict management. Paying attention and taking our time to listen to what is being said, delivering our opinion in a clear, precise and comprehensible manner and using feedback that is being given back to us are the fundamentals of successful conflict resolution. Communication process and conflict need to be clearly determined and defined first, in order to represent their co-relation as clearly as possible. Their interdependence is described using the knowledge on both of them.

KEYWORDS

- communication
- conflict
- understanding others

KAZALO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | UVOD..... | 1 |
| 1.1 | Opredelitev ciljev naloge..... | 1 |
| 1.2 | Predstavitev okolja..... | 1 |
| 1.3 | Metodologija..... | 2 |
| 2 | KOMUNICIRANJE..... | 3 |
| 2.1 | Opredelitev komuniciranja..... | 3 |
| 2.2 | Proces komunikacije..... | 3 |
| 2.3 | Oblike komuniciranja..... | 5 |
| 2.4 | Vrste komunikacije..... | 6 |
| 2.5 | Motnje v komuniciranju..... | 7 |
| 2.5.1 | Vrste motenj..... | 7 |
| 2.5.2 | Obvladovanje motenj..... | 9 |
| 2.6 | Cilji komuniciranja..... | 10 |
| 3 | KONFLIKT..... | 11 |
| 3.1 | Opredelitev konflikta..... | 11 |
| 3.2 | Vzroki konfliktov v podjetju..... | 11 |
| 3.4 | Načini reševanja konfliktov..... | 13 |
| 3.5 | Posledice konfliktov..... | 15 |
| 3.5.1 | Pozitivne posledice konfliktov..... | 15 |
| 3.5.2 | Negativne posledice konflikta..... | 17 |
| 3.6 | Razlike med pojmovanjem konflikta, problema, nasprotovanja, tekmovanja in prepira..... | 19 |
| 4 | NAČELA IN METODE RAZREŠEVANJA KONFLIKTA..... | 20 |
| 4.1 | Reševanje konfliktov..... | 20 |
| 4.2 | Upoštevanje razlik med posamezniki..... | 21 |
| 4.3 | Izboljšajmo komunikacijo..... | 23 |
| 4.4 | Razumimo drug drugega..... | 24 |
| 5 | NAMEN IN VSEBINA RAZISKAVE..... | 25 |
| 5.1 | Analiza raziskave..... | 25 |
| 5.2 | Struktura vzorca glede na spol..... | 25 |
| 5.3 | Struktura glede na delovne izkušnje v podjetju..... | 26 |
| 5.4 | Struktura vzorca glede na izobrazbo..... | 27 |
| 5.5 | Pogostost uporabe različnih oblik komuniciranja..... | 27 |
| 5.6 | Način pridobivanja informacij..... | 29 |
| 5.7 | Vpliv stopnje informiranosti na delo zaposlenih..... | 29 |
| 5.8 | razlogi za nezadostnost informiranosti..... | 30 |
| 5.9 | Pripravljenost na boljši pretok informacij..... | 31 |
| 5.10 | Vpliv informiranosti na zadovoljstvo in uspešno delo..... | 32 |
| 5.11 | Medsebojni odnosi..... | 34 |
| 5.12 | Pogostost pojavljanja konfliktov..... | 34 |
| 5.13 | Vpliv konflikta na uspešnost podjetja..... | 35 |
| 5.14 | Vzroki za nastanek konfliktov..... | 36 |
| 5.15 | Reakcije na konflikt..... | 37 |
| 5.16 | Načini reševanja konfliktne situacije..... | 38 |
| 5.17 | Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov..... | 39 |
| 5.18 | Sklep..... | 40 |
| 6 | ZAKLJUČEK..... | 42 |

| | |
|--------------------------|----|
| LITERATURA IN VIRI | 44 |
| KAZALO SLIK | 45 |
| KAZALO TABEL..... | 45 |
| PRILOGA | 45 |

*“Ne naučimo se je.
Naš obstoj je odvisen od nje.
Težja je, kot si mislimo.
Ne moremo je spremeniti, dokler ne spremenimo sebe.
KOMUNIKACIJA
Predstavlja povezavo med ljudmi.”
(Richard H. Greene)*

1 UVOD

Predmet proučevanja diplomske naloge je vloga in vpliv procesa komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetjih. Danes se v podjetjih vse pogosteje srečujemo s konflikti, kar je posledica različnih dejavnikov. Eden izmed njih je prav gotovo komuniciranje. Do konfliktnih situacij lahko vodi pomanjkanje komunikacijskih spretnosti ali napačna uporaba le-teh. Slednja pogosto izvira iz neupoštevanja povratnih informacij in neverbalnega komuniciranja, pomanjkanja komunikacije v obliki dialoga in aktivnega poslušanja itd. Po drugi strani je komuniciranje osnova za reševanje konfliktov. Uspešno bodo odpravljeni, če bomo znali poslušati sogovornika, se jasno, natančno in razumljivo izražati, uporabiti povratne informacije in si za sogovornika vzeti potreben čas. Na osnovi teh izhodišč predpostavljam osnovno tezo svoje diplomske naloge, da uspešna komunikacija vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov v podjetjih.

1.1 OPREDELITEV CILJEV NALOGE

Temeljni cilj diplomskega dela je prikazati pomen komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetju. Če je komuniciranje v podjetju slabo, potem je tudi organizacija dela slabša in posledično je podjetje manj uspešno. Da bi bilo komuniciranje uspešno, naj bi se trudili vsi zaposleni v podjetju. Ker pa ni tako, prihaja do raznih motenj v komuniciranju, ki pogosto vodijo do konfliktov. Želimo tudi raziskati, kje so najpogostejši vzroki in viri, ki vodijo do konfliktov v podjetju. Z anketo bom skušala dokazati, da je kljub močnemu timskega delu komuniciranje ter obvladovanje in reševanje konfliktov boljše v oddelkih, ki imajo v povprečju višjo izobrazbo, kot v oddelkih z nižjo izobrazbo.

Da bi kar se da nazorno prikazali povezavo med komuniciranjem in konflikti, je potrebno najprej jasno opredeliti pojem komunikacijskega procesa in nato še pojem konflikta. S kombinacijo znanja o obeh bom skušala prikazati, kako sta oba dejavnika soodvisna. Komunikacija omogoči reševanje konfliktov, po drugi strani pa je vir njihovega nastanka.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Iskraemeco je med vodilnimi svetovnimi ponudniki naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. Že šesto desetletje uspešno združuje izkušnje z inovacijami in novimi tehnologijami pri zadovoljevanju različnih potreb na področju merjenja in obračuna porabe električne energije. V Iskraemecu razvijajo,

proizvajajo in tržijo naprave ter sisteme za merjenje in obračun porabe električne energije tako v gospodinjstvih, industriji kakor tudi v elektroenergetskih prenosnih sistemih. Poleg izdelkov ponujajo tudi svetovanje, izdelavo projektov in inženiring ...

1.3 METODOLOGIJA

Diplomska naloga je sestavljen iz teoretičnega in praktičnega dela. Za teoretični del smo uporabili različno literaturo. Podatke za praktični del pa smo pridobili na podlagi ankete, izvedene med zaposlenimi v Iskraemeco, d.d.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Komunicirati (lat. *communicare*) pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Komuniciranje je torej odnos, s katerim izmenjujemo podatke in informacije. Na eni strani imamo nekoga, ki je prejemnik teh informacij in na drugi nekoga, ki je oddajnik. Komunikacija je, kadar se pogovarjamo s prijatelji, gledamo televizijo, beremo knjigo, pobožamo nekoga ... Seveda je veliko boljše celostno prejemanje znanja in sprejemanjem realnosti. Zato se takrat zatečemo h komunikaciji (<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>).

To je besedno in nebesedno sporočanje, ki ga zazna drugi človek. Lahko je hoteno ali nehoteno, zavedno ali nezavedno, načrtovano ali nenačrtovano.

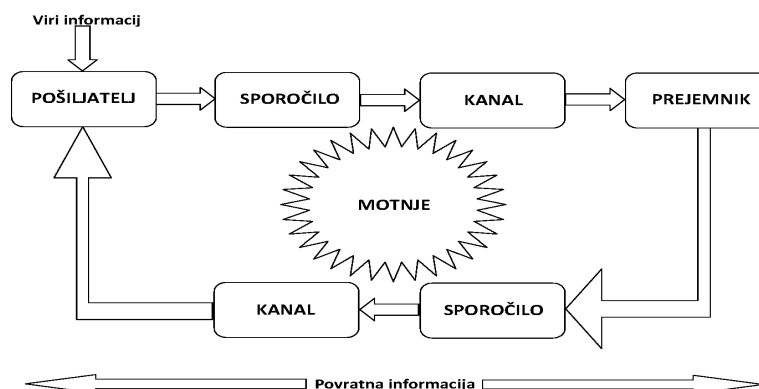
Komunikacija je več kot zgolj izmenjava besed. Je nadvse zapleten proces medsebojne udeležnosti (jaz postanem nek tvoj del in ti postaneš nek moj del). Do komuniciranja med ljudmi pride takrat, ko med njimi teče kontinuiran tok sporočil. Sporočila, ki si jih izmenjujejo, so podana v nekem kodu, ki omogoča prenos pomena (http://www.modart.si/priloge/SocialnaFarmacija_predogled.pdf).

Večino časa prebije človek v družbi s ljudmi, se z njim pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se prepira z njim, jih uči, se z njimi rokuje ali jih objema. Vse te in druge oblike vedenja imenujemo komuniciranje. Medsebojni odnos v organizaciji so zelo odvisni od komunikacije. Brez uspešne komunikacije lahko menedžerji prav malo dosežejo, saj je bistvena za izmenjavo stališč, idej, vrednot, mnenj in dejstev (Možina, 1994: 559).

Definicije komuniciranja so si v svoji osnovi precej podobne. Večina avtorjev uporablja iste ključne pojme, kot so pošiljatelj, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik, motnje, povratne informacije itd. Našteti elementi skupaj tvorijo celoto – proces komuniciranja, ki ga lahko razumemo kot izmenjavo informacij med dvema ali več osebami. Ta proces poteka le v primeru, ko so prisotni vsi osnovni elementi komunikacijskega procesa. Vendar pa ni nujno, da so vsi prisotni istočasno, saj lahko sporočilo pošiljatelja ostane začasno shranjeno v komunikacijskem kanalu in pride do prejemnika z določenim časovnim zamikom, kar pogosto pogojuje sama narava uporabljenega komunikacijskega kanala.

2.2 PROCES KOMUNIKACIJE

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Pri tem je pomembno enako razumevanje sporočila na strani oddajnika in na strani sprejemnika. Sestavni deli komuniciranja so oddajnik, sprejemnik, kanal in sporočilo. Če pa bi želeli proces komuniciranja bolj natančno opisati, potem bi morali reči, da pošiljatelj izbira in kodira sporočila, da jih posredniki prenašajo in oblikujejo, da jih prejemnik dešifrira in na sporočilo reagira z ustreznim odgovorom (Rozman, 1993: 227).



Slika 1: Sestavine komunikacijskega procesa

(Vir: Mescon, 1998: 169)

Slika prikazuje osnovne elemente komunikacijskega procesa, to so pošiljatelj, sporočilo, kanal in prejemnik ter povratne informacije in motnje. Za vzpostavitev komunikacijskega procesa so v osnovi pomembni viri informacij.

Pošiljatelj je oseba, ki sporočilo snuje in pošlje. Da bi bil pri tem kar se da uspešen, je pomembno, da se na komunikacijo dobro pripravi. Pri tem si lahko pomaga z naslednjimi vprašanji: kaj hoče sporočiti, zakaj je to potrebno, komu je sporočilo namenjeno, kako prenesti sporočilo in kdaj je ugoden trenutek (Možina, 1995: 43).

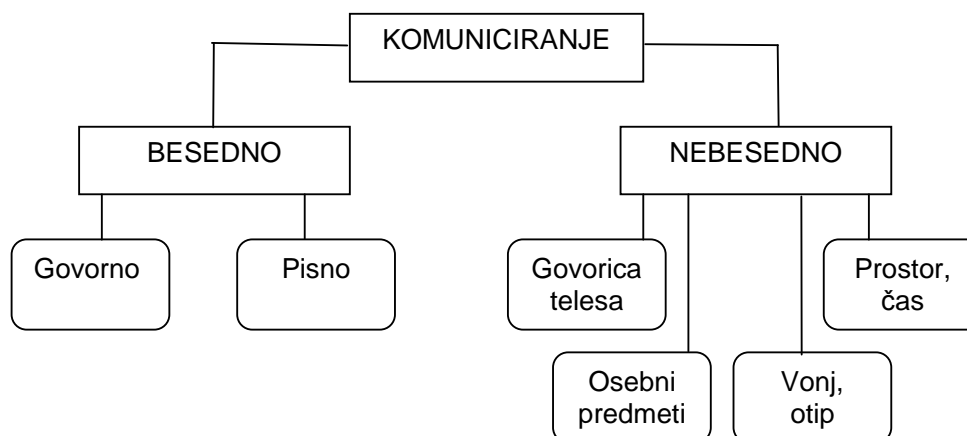
Komunikacijska pot ali kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma, posterji, poročila ali različni tehnični posredniki, večinoma gre za telekomunikacijske zveze. Pri prenašanju sporočila pa se pogosto zgodi, da prihaja do izgub in izkrivljanj sporočila. To dvoje imenujemo motnje v komuniciranju (Možina, 1995: 44).

Sporočilo je urejen izbor simbolov, namenjen za prenos informacij, ki se prenaša med tistim, ki sporočilo pošilja, in tistim, ki ga sprejema. Vsebuje dejstvo, mnenje, željo, skratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal. Sporočilo mora biti razumljivo, da bo prejemnik točno vedel, kaj želi pošiljatelj povedati. Naj ne vsebuje nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ker s tem samo obremenjujemo komunikacijsko pot. Zato mora biti sporočilo metodično, logično in ne sme biti prenatrpano (Možina, 1995: 44).

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti ter nagnjenj sprejemnika. Dobljeno informacijo namreč lahko razume ali pa tudi ne, kar nas znova pripelje do motenj v komunikacijskem procesu, ki lahko uničijo prvotni pomen sporočila (Možina, 1994: 43).

2.3 OBLIKE KOMUNICIRANJA

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno (Možina, 2004: 54).



Slika 2: Načini komuniciranja

(Vir: Možina, 2004, str. 55)

Ustno oziroma govorno komuniciranje je zelo pogosto in vsakdanje, saj gre za pogovor dveh oseb, bodisi na ulici ali na sestankih, predavanjih in video konferencah. Njegove glavne značilnosti so hitrost sporočanja, njegova natančnost ter neposrednost sodelovanja med oddajnikom in sprejemnikom in omogočanje sočasnega komuniciranja z več ljudmi. Lahko pa se pojavljajo težave, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi, saj se sporočilo v takem primeru pogosto skazi. Njegove pomanjkljivosti so predvsem, da ni dokumentirano, ima manjšo dokazno vrednost in manjšo natančnost sporočanja. Natančnost sporočanja se izgublja predvsem, če v prenašanju sporočila sodeluje veliko ljudi. Čim več jih je, večja je možnost za napake.

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, dopisov, poročil, risb, diagramov, časopisov ali prek drugih priprav, ki prenašajo sporočilo. Je veliko bolj natančno od ustnega komuniciranja in tudi trajnejše, saj vse ostane zapisano. Zato je v primeru težav in napak pri komuniciranju lažje ugotoviti odgovornost zanj. Običajno je tudi veliko bolj dodelano, logično in jasno kot ustno komuniciranje, saj pošiljatelj praviloma premisli, kaj bo napisal. Njegova slabost je, da zanj porabimo veliko časa, ne vključuje nebesednih sporočil in nima takojšnje povratne informacije.

Nebesedno komuniciranje vključuje veliko načinov komunikacije, ne poteka pa niti v pisni niti v ustni obliki. Gre za gibanje telesa (kretnje, izrazi obraza), osebne

karakteristike (oblika telesa, postava oziroma stas), fizično okolje (oblika stavbe in sobe, svetloba) in čas. Vsa ta sporočila so neposredna, zelo natančna in predvsem hitra, zato ni naključje, da človek spozna bistveno več sporočil iz govornice telesa in intonacije glasu kot pa iz dejanske vsebine sporočila. Pomembno je, da se naučimo brati nebesedne znake ter jih tudi poznati, saj se s tem izboljšuje učinkovitost komunikacijskega procesa.

Govornica telesa so naši gibi, naši pogledi, mimika obraza, način naše hoje, način sedenja itd. Vse to do neke mere izraža naša razmišljanja in naša čustva. V svoji izraznosti in povednosti je petkrat močnejša, zgovornejša ter neposrednejša od izrazne moči besednega razumevanja. Naše telo, naše čustva in naša zavest delujejo kot celota. Spremembe v držbi našega telesa in mimiki obraza so odvisne od tega, kaj mislimo in čutimo, velja pa tudi nasprotno, naša čustva so povezana z dogajanjem v naši zavesti in telesu. Vsak naš telesni gib se preslikava v določen del možganov, od tam pa zrcalno spet nazaj. Vsaka naša misel, tudi podzavestna, povzroči telesni gib, mimiko držbe telesa (Knežević, 2004: 446).

Uporaba prostora, medsebojna bližina oziroma razdalja med ljudmi ponuja veliko informacij. Ljudje komuniciramo na različnih razdaljah, ki so značilne za vsebino in za družbeni okvir komuniciranja (Možina, 2004: 63):

- intimno območje (do 0,4 m) – v poslovnem območju staknemo glave, kadar gre za vsebino, ki ni za nepoklicana ušesa,
- osebno območje (0,4 m do 1,5 m) – še vedno daje nekaj zasebnosti, ki pa ne pomeni intimnega odnosa,
- družabno območje (1,5 m od 4 m) – poteka med ljudmi, ki se poznajo le malo ali nič, denimo za konferenčno mizo ali na sestanku,
- javno območje (4 do 8 ali več metrov) – komuniciranje na predstavitvi, konferenci, seminarju.

2.4. VRSTE KOMUNIKACIJE

Komunikacijo lahko razdelimo na več vrst po različnih kriterijih: glede na uporabljene znake, komunikacijski kanal, vsebino, cilje itd.

Pri izbiranju med enosmernimi in dvosmernimi komunikacijami je odvisno, v kakšnem položaju želimo, da je prejemnik sporočila. Če hočemo, da bo prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komunikacijo, če pa bi radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, uporabljamo dvosmerno komunikacijo (Možina, 1995: 60).

Enosmerna komunikacija pomeni, da poteka vpliv le v eni smeri, to je od pošiljalca do sprejemnika sporočila, ni pa povratne informacije. V tem primeru ne gre za dialog, saj prejemnik nima vpliva na pošiljalca. Običajno gre za posredovanje sporočil večjemu številu prejemnikov. Takšne komunikacije so kratke, jasne in preproste. Vzbujajo videz učinkovitosti, vendar pa so pogosto neučinkovite, saj zanemarjajo povratne informacije o tem, kako je bilo sporočilo sprejeto. Enosmerna komunikacija je značilna za vse vrste medijskih in masovnih komunikacij ter komunikacijo v visoko hierarhičnih birokratskih organizacijah in družbah, kjer je potrebna hitra in učinkovita akcija (gasilci, reševalci).

Dvosmerna komunikacija pomeni, da potujejo sporočila v obeh smereh. Prejemnik posreduje pošiljatelju povratne informacije. Oba reagirata, vplivata drug na drugega, se dopolnjujeta in usklajujeta. V dvosmerni komunikaciji posredujemo sporočila, jih sprejemamo in pojasnjujemo nesporazume, zato je v primerjavi z enosmerno časovno dolgotrajnejša, je pa zato bolj učinkovita za reševanje nesporazumov.

Demokratično komuniciranje je po svoji naravi dvosmerno, ne glede na to, ali poteka v horizontalni ali v vertikalni smeri, je popolno, široko in pravočasno. Njegovo nasprotje pa je birokratsko komuniciranje, ki je večji del enosmerno, hierarhično, ozko, selektivno in zakasnelo. Prednosti so večinoma na strani dvosmernih komunikacij, ki sicer zahtevajo več časa, vendar pa so bolj plodne, posebno kadar obstaja realna nevarnost za nesoglasje in nerazumevanje med pošiljateljem in prejemnikom (Možina, 2004: 66).

2.5 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Komuniciranje je uspešno samo takrat, kadar oseba, s katero komuniciramo, sprejme naše sporočilo, ga razume, si ga zapomni in kar je najvažneje, se nanj primerno odzove. Če naše sporočilo ni uspešno na teh štirih področjih, prihaja do motenj v komuniciranju.

Motnje v komuniciranju so neizogiben pojav na vseh področjih našega življenja in so pomemben vir konfliktnih situacij. V podjetjih se združujejo različni ljudje: lastniki, menedžerji, strokovnjaki in drugi zaposleni. Vsak izmed njih skuša v danih razmerah ustvariti čim boljše poslovne rezultate, pri tem pa pogosto naleti na ovire. Mednje spadajo tudi komunikacijske motnje, ki lahko popačijo pomen informacij ali pa celo preprečijo njihov prenos.

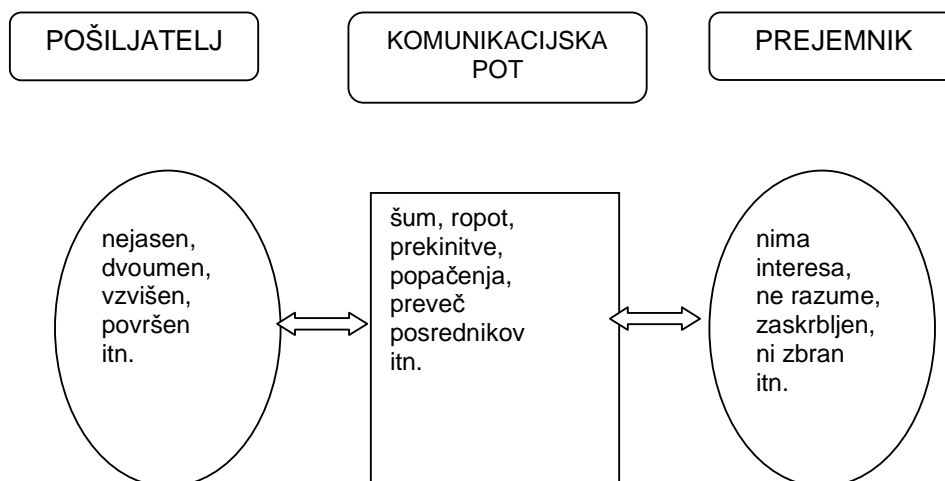
2.5.1 Vrste motenj

Komuniciranje ne poteka vedno brez težav, kot bi si želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah se pojavijo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo neurejenost komuniciranja.

Poznamo tri vrste motenj v komuniciranju (Možina, 2004: 75).

- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglaseni med seboj, med njima ni empatije.
- Motnje zaradi nesporazumov: prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; te motnje so pogosto posledica razlik med jeziki in kulturami udeležencev.
- Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti; informacije se kazijo, zamujajo, se izgubijo (kriva je slaba komunikacijska zveza, izgubljeno pismo in podobno).

Za odpravljanje teh motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, kje nastajajo: pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti.



Slika 3: Viri motenj v komuniciranju

(Vir: Možina, 2004: 75)

Motnje pri pošiljatelju nastanejo zlasti iz naslednjih razlogov (Možina, 2004: 75):

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine,
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo je pri prejemniku težko dekodirati; sem sodijo neurejena, dolgovezna, površna sporočila,
- pošiljatelj se skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku, kjer se zgodi, da prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe, nastajajo, ker (Možina, 2004: 75):

- prejemnik za sporočilo sploh nima interesa,
- prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom,
- je sporočil preveč, zato prejemnik ne more vseh dekodirati,
- je sporočilo po vsebini preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša,
- so misli prejemnika drugje, medtem ko sporočilo prihaja, zato dojema sporočilo le delno ali pa sploh ne,
- prejemnika tako prevzame vpliv pošiljatelja – spoštovanje, strah ali kaj drugega – da ve le zanj, sploh pa ne dojema tega, kar mu sporoča,
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti, kamor štejemo (Možina, 2004: 76):

- vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj: motnje na televiziji, pri telefonskih pogovorih, hrup v delavniških prostorih ipd.,

- prekinjen komunikacijski kanal – izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki – ki se ga pošiljatelj dostikrat ne zaveda,
- število posrednikov, ki stopnjujejo motnje v telekomunikacijskem kanalu.

Motnje v komuniciranju so povezane s strukturo oziroma s hierarhično ravno v organizaciji, nadalje s stopnjo specializacije, različnostjo ciljev in statusnimi odnosi med zaposlenimi. Druge pa nastajajo zaradi napačnega razumevanja oddajnikove informacije, vplivanja čustev ter pomanjkanje komunikacijskih spretnosti posameznika. Tako se lahko organizacijske ovire pojavljajo tako pri pošiljatelju kot pri prejemniku, ki sta si lahko različna po svoji specializiranosti, oba na različni hierarhični stopnji v podjetju in z različnimi cilji. Prav tako pa se lahko individualne ovire pojavljajo pri obeh kakor tudi na komunikacijski poti (Možina, 1994: 69).

2.5.2 Obvladovanje motenj

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, saj nam te lahko povzročijo resne težave pri nadaljnjem poslovanju. V celoti se jim ni moč izogniti, obstaja pa nekaj načinov za njihovo premagovanje oziroma omejevanje. Najpomembnejše pri komuniciranju je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. Če se medsebojno dobro razumeta, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju, ter prav razumeta marsikatero nepopolno sporočilo. Potrebno je **uravnavanje pretoka informacij**, saj se moramo zavedati, da lahko menedžerjem preveč informacij celo škodi. Potrebno je dajati le najpomembnejše informacije, saj lahko drugače pride do informacijske zasičenosti. Zelo pogosto uporabljena možnost je ponavljanje sporočila, lahko celo večkrat zapored, s čimer se skuša zmanjšati vpliv objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki povzročajo motnje. Slabost tega načina je, da se s tem zmanjšujejo proste zmogljivosti komunikacijskega kanala, dodatno ga obremenjujejo, kar terja večje stroške, več časa in prizadevanja (Možina, 2004: 76).

Nepogrešljive pri obvladovanju motenj so **povratne informacije** prejemnika pošiljatelju, ki sporoči del informacij nazaj oddajniku in s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel. Povratne informacije dodatno obremenjujejo komunikacijski kanal, vendar sproti odpravljajo motnje in zagotavljajo obojestransko razumevanje, poveča pa se tudi natančnost prenosa sporočila. Pomembno je tudi, da smo v komunikaciji razumljivi, torej da uporabljamo preprost jezik. Vodilni v podjetjih naj uporabljajo razumljive besede pri pošiljanju sporočil svojim podrejenim, tako da jih ti pravilno razumejo in tako ne prihaja do večjih nesporazumov (Možina, 1995: 118–120).

Nenazadnje pa za oblikovanje svobodne, odprte in enakopravne komunikacije med sodelavci ter za odpravljanje motenj ni dovolj le spraševanje. Kadar želimo sogovornika resnično razumeti, naj bi spraševanju dodali še **aktivno poslušanje**. Aktivno poslušanje pomeni, da pokažemo zanimanje za sodelavčeve težave, upoštevamo njegova čustva, poskušamo prepoznati njegove potrebe in spoznati okoliščine, v katerih se nahaja. Ker ljudje ne marajo obsojanja, sodb, zasliševanja, pridiganja in drugih načinov vzpostavljanja osebnega stika, se moramo zavedati, da je zahteva aktivnega poslušanja pravzaprav zahteva za opustitev dajanja nasvetov. Vsak se mora sam zavedati nastalega problema in sam poiskati najboljšo rešitev za odpravo težav. Šele tako postanemo samostojnejši in bolj zaupljivi v svoje sposobnosti.

2.6 CILJI KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je dejavnost menedžerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji. Od družabnega se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Cilji v organizaciji so (Možina, 2004: 17):

- merljivi – ko komuniciramo, moramo vedeti, ali počnemo to dobro in prav;
- dosegljivi – postavljeni morajo biti realno, saj nerealni cilji škodijo in porabijo preveč moči udeležencev in sredstev organizacije;
- izzivni – za dobro komuniciranje se bodo udeleženci prizadevali, če bodo v tem videli izziv.

Cilji sami so le namere, želje, sami so le malo koristni. Uspešno je le komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega.

Uspešnost komunikacije merimo z dosego cilja. Kadar smo dosegli namen, s katerim smo začeli komunikacijo, pravimo, da smo bili uspešni. O učinkoviti komunikaciji pa govorimo takrat, kadar smo ta cilj dosegli z najmanj vloženimi sredstvi (čas, napor, denar idr.). Velikokrat se zgodi, da na račun učinkovitosti žrtvujemo uspešnost komunikacije, ker nam preprosto zmanjka volje, časa, denarja. Vendar se moramo zavedati, da kar šteje, je uspešnost. Dobro pa je, če uspemo oboje optimizirati.

Učinkovito komuniciranje je takrat, kadar daje največ izidov, rezultatov ob dani porabi sredstev organizacije. Učinkovitost presojamo na dva načina. Prvi je ekonomičnost komuniciranja, ki pove, kakšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komunikacijo. Drugi je produktivnost komuniciranja, ki pove, kakšne izide je dala vsaka sestavina, vsak udeleženec komuniciranja (Možina, 2004: 19).

Učinkovito komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje. Ne šteje število pisem, telefonskih razgovorov, sestankov in podobno, temveč le dosežen cilj in opravljena naloga. Poslovno komuniciranje je neuspešno, če je samo sebi namen, če ni usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije, pa če je ob tem še tako učinkovito. Poslovno komuniciranje je eno izmed sredstev za doseganje ciljev organizacije (Možina, 2004: 19).

Komuniciramo vedno z namenom, da bi nekaj dosegli. Že majhen otrok z jokom sporoča svoje nezadovoljstvo in želi, da ga privedemo v neko zeleno stanje. Pogosto namen komunikacije ni samo prenos sporočila, pač pa želimo pri prejemniku sporočila sprožiti tudi kako reakcijo. Če povemo otroku, da bo jutri deževalo, ga želimo s tem opozoriti, da se mora ustrezno pripraviti na te vremenske pogoje

(<http://colos.fri.uni-lj.si/ERI/INFORMATIKA/Komuniciranje/komuniciranje.html>).

3 KONFLIKT

3.1 OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikt je definiran kot »duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost (moralni konflikti, duševni konflikti, konflikt med hotenjem in nemočjo ...)«. Konfliktni vidik je interpretiran kot »nanašajoč se na konflikt (konfliktni interesi, konfliktni odnos, konfliktna situacija ...)«. Konfliktnost pa lahko razumemo kot »lastnost, značilnost konfliktnega« (<http://bos.zrc-sazu.si/sski.html>).

V ožjem pomenu je konflikt nestrinjanje, spor, nasprotje, v širšem pa vsako srečanje neuskklajenih dejavnikov, je soočenje različnosti, je stanje, ki sili v odzivanje, terja spremembe. Pojavljajo se, kadar imamo ljudje nasprotujoče si cilje, vrednote, interese. So neizogibni in so v vsakem odnosu (tudi v odnosu z ljudmi, ki jih ljubimo)

(http://odmevi.zdravstvena.info/story.php?title=Komunikacija_v_zdravstvenem_in_negovalnem_timu_s_supervizijo_odgovori_na_teme).

Konflikt lahko pomeni notranjo napetost oziroma stanje nemoči zaradi nasprotujočih se teženj v posamezniku. Pomeni tudi določen odnos med posamezniki ali skupinami. Medosebni konflikt je situacija, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe. Pojmujemo ga lahko kot situacijo, ko vedenje enega ovira izpolnjevanje potreb drugega, ali pa kot neuskklajene vrednote dveh posameznikov. Konflikt je medsebojni proces, do katerega pride, ko dejanja ene osebe ovirajo delovanje druge. Definira ga kot čustveno nabit poizkus vsiliti spremembe odnosa drugemu. Opisujemo ga kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja (Iršič, 2004: 65).

Konflikt pomeni specifično obliko interakcije med subjekti družbenega življenja, v katerih je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin tako, da ena stran želi omejiti, oškodovati ali onemogočiti realizacijo ciljev (interesov) druge. Konflikt označuje določeno težnjo v nasprotju z nekom, ki želi isto stvar. Ločimo tri vrste konfliktov (Možina, 2002: 584):

- Konflikt ciljev izvira iz med seboj nasprotujočih si ciljev, želenih izidov in pričakovanih dosežkov v skupini ali organizaciji.
- Konflikt spoznanja nastane zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih, spoznanjem, da so naše misli nezdržljive z mislimi drugih.
- Konflikt čustev je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačna od drugih oziroma kadar se razjezimo ali razveselimo in podobno.

3.2 VZROKI KONFLIKTOV V PODJETJU

Z vidika vpliva na uspešnost organizacije bi lahko na splošno dejali, da razlikujemo med:

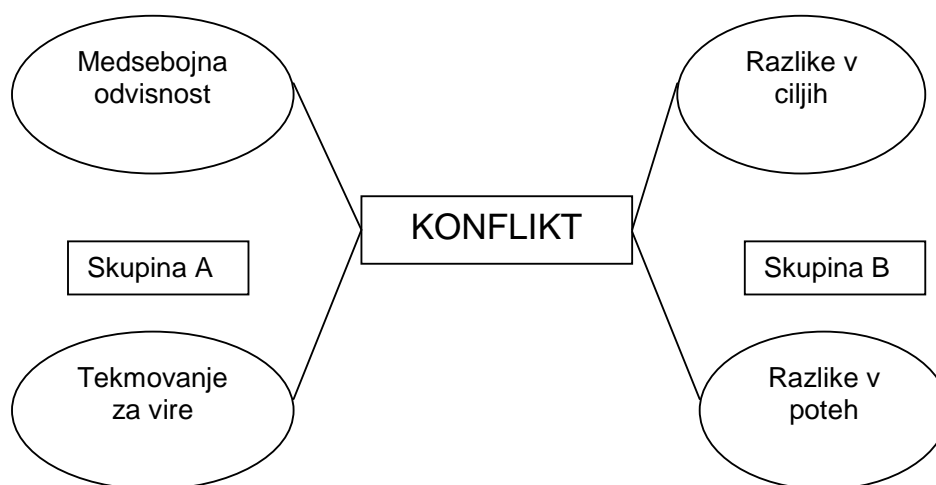
- funkcionalnimi in
- disfunkcionalnimi konflikti (Možina, 2004: 601).

Funkcionalni konflikt je konstruktiven, saj podpira temeljni cilj in prispeva k večji učinkovitosti pri delu oziroma pri poslovanju in razvoju podjetja. Spodbuja

konkurenčnost, pripadnost skupini in ima pozitivne vplive na rezultate podjetja. V samem delovnem procesu to pomeni neprestane poskuse izboljšav in stalno težnjo po spremembah posameznikov, oddelkov in skupin.

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

Konflikti ne nastajajo samo v skupini, med člani tima, ampak tudi med skupinami, včasih pa gre za konflikte med skupino in organizacijo (Možina, 2004: 599).



Slika 4: Vzroki in konflikti med delovnimi skupinami

(Vir: Možina 2002: 600)

Razlike v ciljih. Delovne skupine v podjetju imajo različne cilje. Ena skupina npr. ceni kakovost, druga količino, kar se pokaže v nasprotovanju, ki vodi v prepir, očitke in pritožbe, ki jih mora reševati pristojni menedžer. Ti konflikti so zelo pogosti in dolgotrajni.

Razlike v poteh. Skupine lahko imajo enake cilje, razlikujejo pa se po poteh in sredstvih za doseganje ciljev. Oddelek prodaje bi dobiček povečeval s posebnimi ponudbami, proizvodni oddelek z zmanjševanjem stroškov. Velikokrat se znajdejo v precepu, katera metoda je boljša, čemu dati prednost. Zopet mora nekdo zblížati obe skupini in poenotiti njihove različne poglede na pot do skupnih ciljev.

Tekmovanje za vire. Razpoložljivi viri (tehnični, finančni, kadrovski ...) so redkokdaj v obilju. Če jih ena skupina prisvoji več kot druga in če gre to celo na škodo druge, nastane konflikt.

Medsebojna odvisnost. Delovne skupine so glede na svoje dejavnosti med seboj odvisne. Največ usklajevanja oziroma možnosti nastajanja konflikta je med skupinami, kjer je dobljeno ene skupine vložek druge. Tu je potrebno dobro predvideti in načrtovati postopke in izdajati ustrezna navodila. Med samim izvajanjem pa je treba delo nenehno spremljati in ob tem ustrezno ukrepati (Možina, 2004: 600).

Vzroki za konflikte so tudi v osebnostih sodelavcev. To so osebni vzroki medsebojnih konfliktov. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnostnimi lastnostmi. Imajo različne želje in cilje, zaradi katerih lahko pride do nesoglasij in nadalje do konflikta. Korenine konfliktnosti so tudi v osebnih lastnostih posameznika s poudarkom na poreklu, etični pripadnosti, verski in politični opredeljenosti, generacijski pripadnosti, statusnem stanju itd. Vse te posebnosti in razlike kažejo na veliko zapletenosti pri iskanju vzrokov konflikta v naravi ljudi. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so napeti, napadalni in neposredno »iščejo in ustvarjajo« konfliktne vsebine (Možina, 2004: 581).

Skratka, vzroki za nastanek nasprotij tičijo v medsebojni povezanosti, različni interpretaciji ciljev, razhajanjih pri zaznavi okolja in strokovnih razhajanjih. Vzroki za nastanek konfliktov zaradi medsebojne povezanosti so zelo pogosti. So tudi najbolj preprosti konflikti.

3.4 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Ker konflikt sproža napetost in bolečino, s čimer sili v delovanje, je nujno, da se nanjo odzovemo. Kadar se soočamo s konfliktnimi situacijami, uporabljamo eno ali več kombinacij, načinov reševanja. 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 (Možina, 2004: 592).



Slika 5: Vzorec načinov reševanja medsebojnih konfliktov

(Vir: Možina, 2004: 592)

Za prevlado je značilna težnja, da bi z uporabo moči obvladovali situacijo in prisilili druge, da bi pristali na ponujeno rešitev. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Oseba, ki se nagiba k temu načinu reševanja nasprotij, ponavadi uporablja fraze: »Nimam rad stvari tako, kot potekajo« ali »Če se ne morete naučiti sodelovanja, potem je bolje, da greste.« Če se kdo ne strinja, hitro občuti moč takšne osebe. Če nastane konflikt med člani v timu, potem posameznik, ki je pristaš tega načina, običajno nadrejenega poprosi, da bi z njegovo pomočjo obvladal nasprotno stran. S takim ravnanjem se razvije položaj zmagaja–poraz, tekmovanje, uporaba sile in vsiljevanje odločitev ene strani drugi.

Tisti, ki uporabljajo **način izogibanja**, se nagibljejo k umiku iz konfliktne situacije ali želijo ostati nevtralni. Običajno so to nekaki prenašalci sporočil nadrejenim, podrejenim ali sodelavcem. Če jih povprašajo o njihovem mnenju, rečejo: »Problema ne poznam zadosti« ali »Potreboval bi še nekaj dodatnih podatkov« ali »Najbolje bo, da napravite tako, kot mislite« in podobno. Konflikt ignorirajo in pričakujejo, da se bo rešil sam. Problema nočejo videti, izogibajo se soočenju. Skrivajo se za birokracijo in od nje pričakujejo, da bo rešila nasprotje.

Tretji način je **način prilagajanja**. Ta načrtno zanemarija pomen zadovoljevanja lastnih potreb in ciljev, zato pa poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev. Posameznik, ki se ravna po tem načinu, meni: »Zakaj bi vztrajal pri svojem in bi drugi bili nezadovoljni« ali »Ne želim reči ničesar, kar bi druge prizadelo« ali »Ne spleča se tvegati prijateljstva, da bi moje obveljalo« ali »Pomembno je, da delo teče naprej. Problem se bo sčasoma že tako rešil« in podobno. To je pravzaprav popuščanje, podrejanje in zadovoljevanje partnerja. S tem načinom sicer zagotovimo dobro počutje ljudi, pravi problem pa ostaja nedotaknjen in se bo prej ali slej pokazal.

Četrti način je **kompromis**. Pomeni zmerno in delno vztrajanje pri lastnih potrebah in željah ob prav tako zmernem in delnem zadovoljevanju sodelavčevih potreb in želja. Posamezniki, nagnjeni k temu načinu, pravijo: »Ne vztrajam do konca, če drugi popustijo« ali »Poskušam najti rešitev, ki bi zadovoljila obe strani.« Kompromis dosežemo s pogajanjem, merjenjem dobička in izgube (primeren način, kadar kompromis predstavlja za vsako stran večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo) in skupnim iskanjem obojestransko zadovoljujoče in sprejemljive rešitve. Veliko ljudi meni, da je to ena najbolj stvarnih oblik vedenja v konfliktnih situacijah, čeprav je treba biti previden – prehitro pristajanje na kompromise lahko škodi pravnemu razpletu konfliktne situacije.

Peti način je način **dogovarjanja, sodelovanja**. Označuje ga težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotij, k posredovanju informacij in skupnem iskanju ustreznih rešitev. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo v čim večji meri uresničil svoje cilje. Tisti, ki je za dogovarjanje, meni: »Poskušam zadovoljiti tako svoje kot njegove potrebe« ali »Skušam dobiti vsa različna stališča in ideje, preden povem svoj predlog« ali »Če se v mnenjih ne poenotimo, se spleča žrtvovati nekaj časa in ugotoviti vzroke, zakaj ne soglašamo in na osnovi tega poiskati ustrezno alternativo.« Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, nasprotja, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Z razlikami se soočimo, ideje in informacije pa med seboj delimo. Iščemo

skupne rešitve, razvijamo položaj, v katerem vsi dobivajo, na probleme in konflikte pa gledamo kot na izzive in priložnosti.

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

- »Jaz dobivam, ti pa izgubljaš.«
- »Ti dobivaš, jaz pa izgubljam.«
- »Vsi dobivajo.«

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

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

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

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

3.5 POSLEDICE KONFLIKTOV

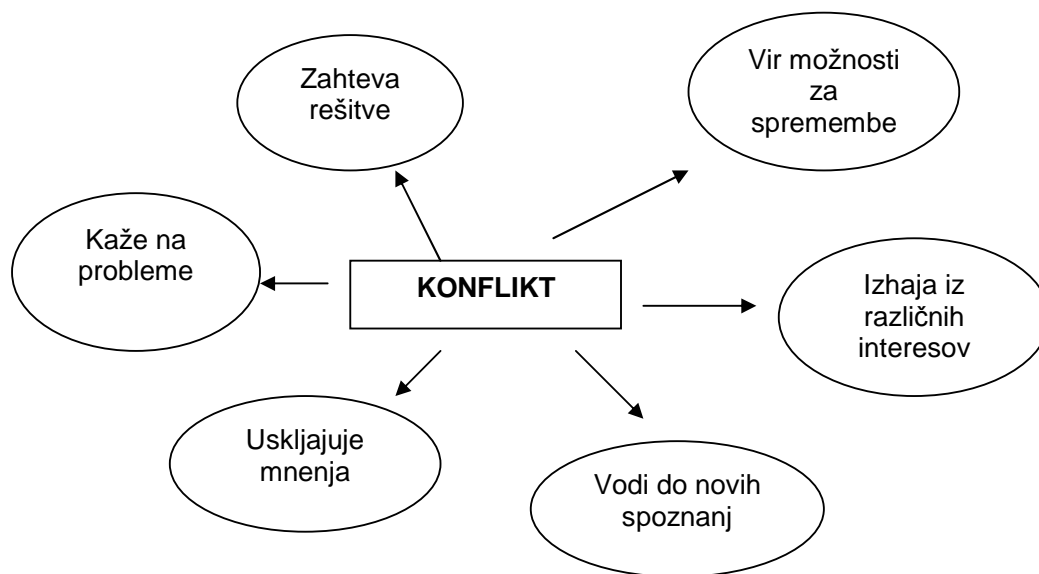
Konflikti so pomembno gibalno sprememb in imajo lahko pozitivne, lahko pa tudi negativne posledice. Le-ti usmerjajo pozornost ljudi na probleme in jih spodbujajo k njihovem razreševanju. Vendar pa imajo konflikti v podzavesti ljudi negativen prizvok, zato je potrebno v prvi vrsti odpraviti neustrezna prepričanja o konfliktih.

3.5.1 Pozitivne posledice konfliktov

Konflikt je pravzaprav zelo dobrodošla in pozitivna situacija, če ga znamo in če nam ga uspe resnično rešiti. To zlasti velja za poslovno okolje, kjer se pričakuje nenehno izboljševanje izdelkov in procesov, iskanje niš in prilagajanje vse večjim zahtevam porabnikov.

Konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne in zavedati bi se morali predvsem teh. Konflikti prinašajo kar nekaj pozitivnih posledic, ki bi jih kazalo izrabiti

kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli (Možina, 2002: 582).



Slika 6: Dejavniki konfliktov

(Vir: Možina, 2002: 582)

Prva pozitivna stran nasprotij je torej v tem, da kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, zato ji moramo omogočiti sprostitvev in tako spodbuditi spremembo.

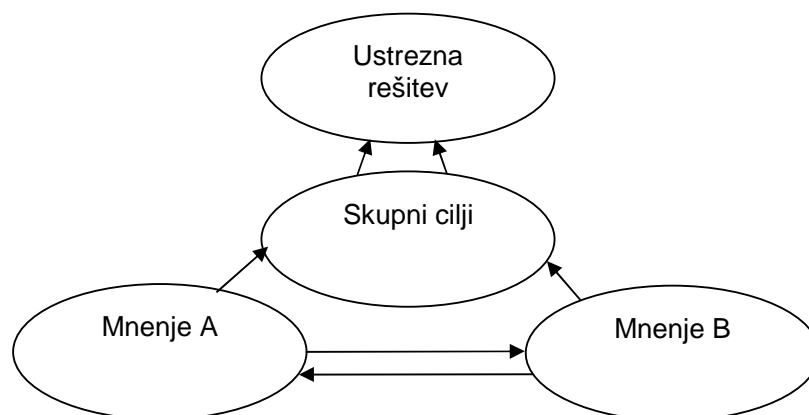
Druga dobra stran konfliktov, ki jo prikazuje zgornja slika, je, da zahtevajo rešitve. Nasprotja sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim ogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Kadar se pojavijo konflikti, bi zato morali najprej pomisliti, kako jih bomo reševali, ne pa, kako se jih bomo ognili.

Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga poskušamo doseči. Ker konflikti odpravljajo mrtvilo, nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene.

Konflikt omogoča možnosti za spremembe. Ohranitev nespremenjenega stanja nas lahko uspava. Pridobiti moramo nova spoznanja, to pa omogoča prav ponavljanje konfliktov. Strokovnjaki trdijo, da se je 90 odstotkov vseh vrst izvirmih rešitev pojavilo iz nujnosti. To pomeni, da je moralo 90 odstotkov inovatorjev doživljati svojevrstne konflikte, ki pa so jih znali izrabiti pri oblikovanju svojih idej

Do utrjevanja skupine lahko pripelje način reševanja problemov, ki mora upoštevati mnenje vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče

rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne o usklajevanju mnenj. O usklajevanju mnenj mnogo lažje govorimo, če iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh, kar nam kaže spodnja slika.

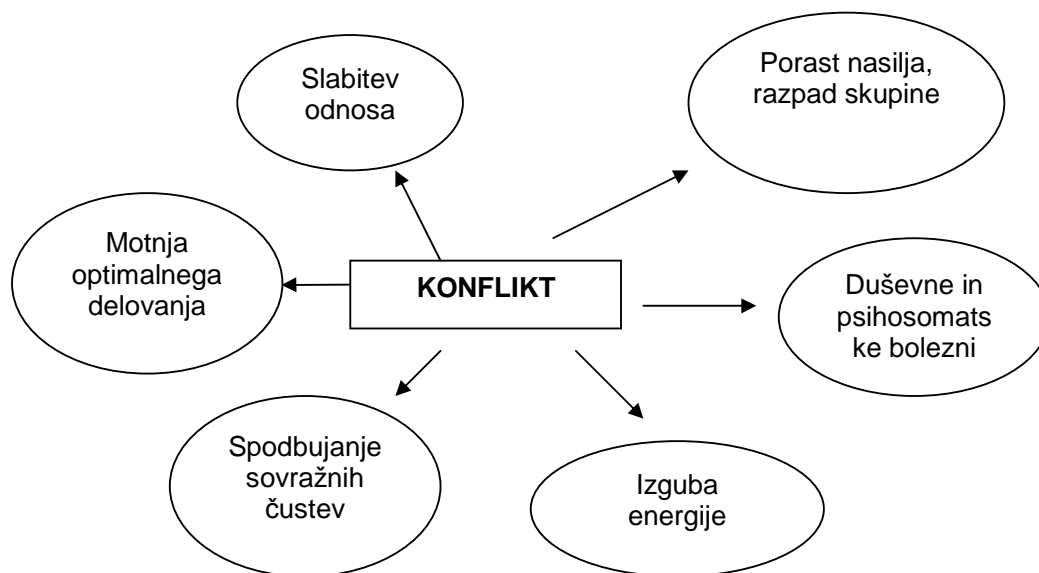


Slika 7: Iskanje skupnih rešitev, ciljev

(Vir: Možina, 2002: 583)

3.5.2 Negativne posledice konflikta

Da bi bili bolj motivirani za razvijanje umetnosti obvladovanja konfliktov, pomaga, če imamo pred očmi koristi, ki jih (razrešeni) konflikti prinašajo in možne negativne posledice nerazrešenih konfliktov. Če konfliktov ne razrešujemo, tvegamo poslabšanje vzdušja, upad komunikacije in slabitev odnosa ter sčasoma njegovo prekinitve ali pa porast nasilja v odnosu. Tvegamo tudi, da (p)ostanemo ujetniki nerazrešenih konfliktov, saj dokler le-teh ne razrešimo, odnos ne more napredovati na zavednem področju. V še težjih primerih pa lahko nerazrešeni konflikti povzročijo tudi duševne ali psihosomatske bolezni. Najmilejša posledica konfliktov, ki bi jih morali razrešiti, pa jih ne, pa je motnja optimalnega delovanja tako posameznikov kot tudi odnosa ali skupine kot celote.



Slika 8: Negativni dejavniki konfliktov

(Vir: Možina, 2002: 582)

Nerazrešeni konflikti ovirajo komunikacijo, s čimer upada tudi kvaliteta odnosa oziroma delovanje zaposlenih. Z izogibanjem komunikaciji se povečuje število nerazrešenih konfliktov, kar privede do tega, da se pogovarjamo le še o najnujnejših vprašanjih. Poleg tega se vedno pogosteje prepiramo in na koncu ne ostane v odnosu nič drugega kot prepir. Zato je pomembno, da konflikte sproti odkrivamo, razrešujemo in ohranjamo komunikacijo, če želimo, da bo združba uspešna kot celota (Iršič, 2004: 104).

Konflikti, ki jih nismo uspeli učinkovito razrešiti, se pogosto ponovno pojavljajo in postanejo vir frustracij in sovražnosti, kar privede do poslabšanja odnosov, posledično pa to vodi do agresivnega obnašanja in celo nasilja. Nasploh so potlačeni konflikti lahko izredno nevarni tako na družbeni kot na individualni ravni, saj lahko pripeljejo do stanja, ko že najmanjši nesporazum lahko sproži hudo nasilje in tako lahko živimo v napetem ozračju in stalni nevarnosti konflikta. Sčasoma nerazrešeni konflikti lahko pripeljejo celo do nastanka duševnih motenj in končno do psihosomatskih bolezni. Predvsem se duševne motnje razvijajo zaradi ponotranjenih konfliktov, to je notranje napetosti, ki se lahko sprošča v obliki nasilja, nočnih mor ali depresij. V skrajnem primeru pa se lahko pojavijo bolezni čustvenega oziroma psihološkega izvora, katerih posledica so na primer čir na želodcu, srčna kap, žolčni kamni idr. (Iršič, 2004: 107).

Negativne posledice konfliktov so opazne tako na osebni kot na organizacijski ravni. Zmanjšujejo učinkovitost združbe ali oddelka v celoti, na osebni ravni pa so povezani s stresom zaposlenih, ki vpliva na psihološko in psihično plat ter na obnašanje le-teh. Na psihološki ravni so pogoste posledice nezmožnost

koncentracije in treznega razmišljanja ter povečane razdražljivosti in nesposobnost pomiritve. Določeni zaposleni lahko imajo manjše psihične težave, kot so glavoboli, nespečnost in želodčne motnje, ki lahko prerastejo v visok krvni pritisk in celo rak, če konfliktov ne razrešujemo v njihovi zgodnji fazi (Iršič, 2004: 107).

3.6 RAZLIKE MED POJMOVANJEM KONFLIKTA, PROBLEMA, NASPROTOVANJA, TEKMOVANJA IN PREPIRA

Problem je stanje, ki se razlikuje od želenega, ne da bi za to imeli jasno vnaprejšnjo predstavo o tem, kako bomo želeno stanje dosegli. Reševanje problemov je zavesten miselni proces, usmerjen k doseganju želenega stanja, čeprav ne vidimo očitne rešitve. Za dobro opredeljene probleme je značilno, da so sedanje stanje, želeno stanje in možne aktivnosti jasni tistemu, ki problem rešuje, medtem ko pri slabo opredeljenih problemih ni tako. Vsak konflikt, to je stanje, v katerem sistem ne deluje optimalno, je hkrati tudi problem (Iršič, 2004: 219).

Problem je nekaj drugega kot konflikt. Vsak konflikt vsebuje določen problem, vendar vsak problem ne vodi v konflikt. Problem je stanje, ki ni zaželeno, a zaenkrat še ne vidimo možnosti, da bi ga spremenili. Konflikt ohranja razdaljo in šele ko ga rešimo, si lahko pridemo bližje. Problem pa lahko celo povezuje, lahko nas združi v prizadevanju za njegovo rešitev (Iršič, 2004: 65).

Pri **nasprotovanju** gre za odnos, pri katerem skušajo posamezniki ali družbene skupine prepričati drug drugega dosegajo ciljev oziroma uveljavitev volje. Čeprav vsako nasprotovanje še ne pomeni konflikta, ga nekateri uvrščajo med blažje oblike le-tega. Pri konfliktu gre za spodbijanje nasprotnikovega cilja, pri tekmovanju pa sta obe strani usmerjeni k uresnitvi istega cilja (Brajša, 1994: 275).

Procesi **tekmovanja** so mirni in so formalno urejeni, saj je tekmovanje urejeno s pravili, ki jih morajo tekmovalci upoštevati (Brajša, 1994: 275).

Prepir je po mnenju nekaterih avtorjev močnejši in ostrejši konflikt, ki ga lahko spremljajo izrazita negativna čustva. Prepir in konflikt sta sestavna dela vsakega medosebnega odnosa, ki ga srečujemo v vseh interpersonalnih sistemih, v družini, podjetjih, torej na splošno v osebnih ali službenih odnosih. S pomočjo prepira izrazimo nestrinjanje, nezadovoljstvo in jezo, hkrati pa poskušamo z njegovo pomočjo povedati svoji okolici, kaj nas teži. Tako kot konflikt je tudi prepir lahko nekaj pozitivnega ali nekaj negativnega. Ali bo rezultat prepira nekaj dobrega ali slabega, je odvisno od načina prepiranja. Tako kot je potrebno pri uspešni komunikaciji poznati komunikacijske spretnosti, tako je potrebno tudi pri prepiranju poznati njegove značilnosti. Lahko rečemo, da je spretnost prepiranja sestavni del komunikacijskih spretnosti (Brajša, 1994: 275).

4 NAČELA IN METODE RAZREŠEVANJA KONFLIKTA

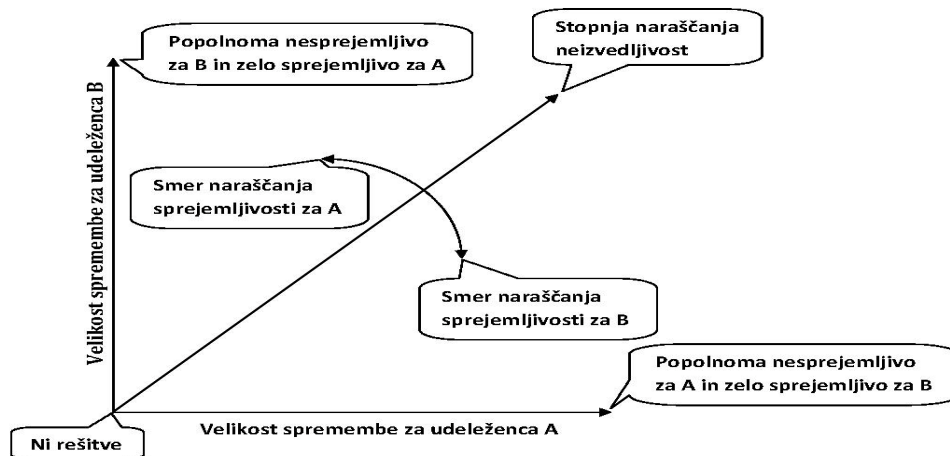
Če bomo vse delali kot doslej, bodo tudi posledice naših dejanj ostale podobne. Če hočemo torej spremeniti izide konfliktov, ki se pojavijo, moramo najprej spremeniti naše odzivanje nanje. Vendar pa je konflikt v splošnem stresna situacija in bolj ko je situacija stresna, bolj so naši odzivi avtomatični. Zaradi tega se tudi pogosto zgodi, da se med konfliktom vedemo tako, kot se sicer ne bi in nam je kasneje žal, a ko naslednjič pride do konflikta, spet reagiramo podobno. Pomembno je, da poiščemo način, na katerega bi se želeli odzivati. Če ne najdemo boljšega odziva, potem je nesmiselno pričakovati, da se bomo naslednjič odzivali drugače. Ko ga odkrijemo, pa se moramo v njem izuriti do te mere, da bo postal bolj ali manj avtomatičen. V stresu namreč ne bomo sposobni razmišljati, kako bi lahko reagirali ampak se bomo tako ali drugače avtomatično odzvali (<http://www.rakmo.si/clanki/clanki.htm>).

To, kar v splošnem razumemo pod izrazom konflikt, je v resnici posledica cele vrste manjših konfliktov, ki se naenkrat zgrnejo na odnos ali skupino. Potrebno je prepoznati konflikte ali neusklajenosti, ki se ob prepiru pokažejo in reševati posamezne neusklajenosti, ne pa vseh hkrati. Če bomo hoteli rešiti vse naenkrat, po vsej verjetnosti ne bomo rešili ničesar, ostal pa bo občutek, da se ne da ničesar rešiti.

4.1 REŠEVANJE KONFLIKTOV

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

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



Slika 9: Sprejemljivost posameznih rešitev

(Vir: Lipičnik, 1998: 24)

Nesprejemljivost rešitve nastane po Lipičniku (1998: 215):

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

4.2 UPOŠTEVANJE RAZLIK MED POSAMEZNIKI

Medsebojni odnosi so stalno prisotni. Izhajajo iz nas, iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ko ocenjujemo sebe, hote ali nehote, primerjamo tudi druge, jih sodimo in mnenja tudi izražamo. Praviloma moramo pustiti, da tudi drugi sodijo o nas. To pomeni, da smo pripravljene tako pripovedovati kot poslušati, kritizirati kot biti pripravljene na kritiko, dajati nasvete kot tudi prejemati nasvete, voditi in biti vodeni. Da bi bila dobra klima v podjetju, bi bilo dobro vedeti za temeljne značilnosti medsebojnih odnosov, predvsem, kakšni naj bi bili (Možina, 1994: 653).

Priznavanje različnosti je ena prvih značilnosti medosebnih odnosov med ljudmi. Od nas terja, da se odrečemo težnji po podobnem pojmovanju, češ da so ljudje v glavnem enaki. To pomeni, da vsakemu priznavamo pravico do lastnega mišljenja, do posebnega zavračanje vnaprejšnjega strinjanja z vsemi in z vsakomer, prikimavanja in dviganja rok. To pomeni dovoliti drugemu, da se s čim ne strinja, da misli drugače, da pove svoje mnenje. Samo na tej podlagi lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.

Vzajemnost odnosov je naslednja značilnost medosebnih odnosov. Dosežemo jo v dialogu, ki terja obojestransko aktivnost in prilagodljivost v odnosu. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, proučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. Iščemo pojasnila za vse, kar ni jasno in razumljivo. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti. To je pravzaprav dopolnjevanje v medosebnih odnosih, v medsebojnih stikih.

Omogočanje osebnega izražanja je pravica vsakogar do osebnega izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, individualnega razvoja.

Pomembna značilnost medosebnega odnosa med ljudmi je **možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije**. Brez teh ni resničnega stika med ljudmi, zlasti ne pravega medsebojnega odnosa. Če nikoli ne zvemo, kako vpliva naše vedenje na koga drugega, ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas, odnos med nami kaj kmalu postane neproduktiven. To je življenje drug ob drugem in ne odnos drugega do drugega.

Priznavanje nasprotij ter njihovo realno reševanje je značilnost našega vedenja v medsebojnem odnosu do drugih ljudi. Popolna harmonija je v večini primerov samo lažna harmonija, izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. Družba brez nasprotij je lažna skupnost, lažni mir, nedialektično stanje. V takšni situaciji vladajo strah, negotovost, lažna komunikacija, v njej ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.

Pri **preprečevanju dvopomenske situacije** gre preprosto za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S takšnim komuniciranjem in odnosom do drugih ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno vzdušje, kar je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, za skupinsko ustvarjanje, za skupinski razvoj. Posebna značilnost pri proučevanju medosebnih odnosov je razlikovanje med vidikom vsebine in vidikom odnosa pri komuniciranju, torej kaj in kako poročamo.

Nadaljnja značilnost zdravih medsebojnih odnosov je, da **v njem ni nikakršnega vsiljevanja**. Stvarnost je prikazana takšna, kakršna je. Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo. Svoje psihične realnosti (naša doživljanja in njihova razlaga) ne vsiljujemo drugemu kot njegovo psihično realnost. Drugega ne prepričujemo o tistem, česar ni. Ne silimo ga, da bi pritrdil, da je črno-belo samo zato, ker je to po volji nam in komu tretjemu, katerega zastopniki smo.

Pomembna značilnost skupnega vedenja v medsebojnih odnosih je, da se izogibamo nehotenemu in nevrotičnemu »zlorabljanju«
drugega. Za reševanje svojih notranjih konfliktov in problemov lahko podzavestno zlorabljam drugoga, tako da sodelavcu damo nalogo in mora namesto nas narediti nekaj, česar iz kakršnegakoli razloga sami nočemo storiti. Sem sodijo večni iskalci napak, slabosti in nepoštenja pri drugih. Sem bi prišteli tudi številne moralizatorje, pridigarje, ki neverjetno natančno in temeljito perejo tuje umazano perilo in iščejo dlako v jajcu. Tako se

vedejo taki, ki hočejo nasilno dokazati drugemu, da je slaboten, nemočen in da bi brez pomoči ostal nihče in nič.

Torej, če na kratko povzamem, je za medosebne odnose značilno upoštevanje razlik med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnost nehotenih oziroma nevrotičnih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu moramo težiti in ki ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, da jih preučujemo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist (Možina, 1994: 654).

4.3 IZBOLJŠAJMO KOMUNIKACIJO

Konflikti v delovnem okolju in v medosebnih odnosih so naraven pojav in se vsakodnevno dogajajo. Ključno vprašanje pa je, kaj z njimi storimo oz. kako jih obravnavamo. Konflikte lahko uporabimo za razvoj in izboljšanje odnosov, če pa se nanje odzivamo napačno oz. če jih ne znamo konstruktivno uporabiti, pa lahko vodijo do poslabšanja ali celo prekinitve odnosov, upada motivacije in delovnega vzdušja in prispevajo k nastanku psiholoških in psihosomatskih težav (Celebič, 2005).

Spretnost konstruktivnega obvladovanja konfliktov je torej ključnega pomena tako za zdravje kot za uspešne odnose in delovne uspehe. Da bi lahko konflikte uspešno obvladovali, je potrebno razvijati sposobnost prepoznavanja konfliktov ter sposobnost konstruktivnega delovanja v konfliktnih situacijah, kot tudi konkretne in uporabne tehnike za soočanje s konflikti (http://www.soczborsl.si/3Dejavnosti/3SEMinariji/Dokumenti/07_0209_IC_dobra_komunikacija.pdf).

Lahko ustanovimo začasno delovno skupino, sestavljeno iz predstavnikov več različnih oddelkov, ki pripravi rešitve za skupno težavo. Vključitev moderatorja se obnese takrat, ko niti člani vodstva niso sposobni doseči skupne točke in je zato ogroženo delo podjetja. Konflikt naj poskušajo reševati tam, kjer je nastal, in to z odprtim dialogom (Celebič, 2005).

Osebe v konfliktu, ki se odločijo za njegovo reševanje, naj najprej poskrbijo za primerno ozračje. Upoštevac naj nekaj pravil. Stole, na katerih osebe sedijo, postavimo drugega nasproti drugemu, in nikakor ne enega zraven drugega. Razdalja med stoloma naj bo primerna, ne premajhna in ne prevelika, da se osebe dobro počutijo. Če se komu zdi, da je razdalja premajhna, naj to brez sramu pove.

Kot udeleženci v reševanju konflikta poskušajmo biti tudi fizično odprti. To pomeni, da rok nimamo prekrižanih, ampak jih imamo spuščene prosto ob telesu. Resnično poslušajmo drug drugega. Ko komuniciramo s človekom, odložimo vsa gradiva, ki jih imamo pri sebi, in človeka glejmo. Ko sogovornik govori, bodimo tiho, ga poslušajmo in ga poskušajmo razumeti. Aktivno poslušanje je ena najtežjih nalog sodobnega človeka.

Če sta osebi v konfliktu odprti in konflikt jemljeta kot priložnost, poskušata razumeti drug drugega in si s tem razširita lastno obzorje. Oba sta nekaj pridobila, oba širše razumeta okolje konflikta, in kar je zelo pomembno, oba sta napredovala kot osebnosti. Praviloma se po razrešenem konfliktu odnos med osebama izboljša, posameznika se bolje razumeta in lažje sodelujeta. Po nerazrešenem konfliktu pa je slabše kot prej.

4.4 RAZUMIMO DRUG DRUGEGA

Cilja komunikacije sta dva: razumevanje (da me drug človek razume) in strinjanje, dogovor. V poslovnem svetu je strinjanje navadno pomembnejše od razumevanja. Ko pa želimo rešiti konflikt, moramo najprej začeti pri razumevanju. Če tega ignoriramo, preskočimo in dogovor dosežemo zgolj z avtoriteto, nismo naredili ničesar. Sprejeti dogovor je le navidezen, v ozadju pa imamo še vedno prikriti konflikt, ki ob najmanjši oviri znova izbruhne. Šele ko se osebe res razumejo, lahko začnemo iskati tudi strinjanje (Celebič, 2005).

Veliko konfliktov na delovnem mestu nastane zaradi slabe usklajenosti različnih dejavnikov in interesov. Temu se lahko elegantno izognemo s pravimi prijemi. Med te sodijo kodeksi in pravila, s katerimi natančno določimo načine interakcij med ljudmi. Zelo pomembno je tudi, da zaposleni razčistijo svoje cilje in jih predstavijo sodelavcem. Tretji pristop je hierarhični sistem, v katerem je jasno, da konflikte med vpletenimi stranmi rešuje oseba na višjem položaju, vodja. Ta ukrep je sicer uporaben le kratkoročno, ko je konflikt treba rešiti hitro (Celebič, 2005).

5 NAMEN IN VSEBINA RAZISKAVE

Glavni namen ankete je potrditev hipoteze, da uspešna komunikacija vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov. Komunikacija in konflikti, do katerih prihaja znotraj podjetij, so v tesni povezavi. Po eni strani uspešno komuniciranje znatno pomaga pri reševanju oziroma predhodnemu izogibanju konfliktov. Po drugi strani pa so v podjetju zaželeni konstruktivni konflikti, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Njihovo prisotnost zopet omogoča komuniciranje. Ker so v poslovanju podjetij konflikti pomembni dejavniki, ki vplivajo na njihovo poslovanje, je cilj pri izdelavi diplomskega dela predvsem ugotoviti in prikazati pomen komuniciranja pri uspešnem reševanju konfliktov v podjetju Iskraemeco, d.d. Če je komuniciranje v podjetju slabo, potem je tudi organizacija dela slabša in posledično je podjetje manj uspešno. Komuniciranje je učinkovito, če so ga večji vsi zaposleni. Kadar pa ni tako, prihaja do raznih motenj, te pa pogosto vodijo v konflikte. Želimo tudi raziskati, kje so najpogostejši vzroki in viri, ki vodijo do konfliktov v podjetju in kakšen vpliv ima njihova prisotnost na uspešnost delovanja organizacije. Skušali bomo dokazati, da kljub močnemu tiskemu delu komuniciranje ter obvladovanje in reševanje konfliktov bolje poteka v oddelkih, ki imajo v povprečju višjo izobrazbo (nabava, tehnologija, marketing) kot v proizvodnji.

5.1 ANALIZA RAZISKAVE

V raziskavi je sodelovalo 107 sodelavcev, od tega 75 iz proizvodnje in 32 iz drugih poslovnih enot. Dve osebi iz proizvodnje nista vrnila vprašalnika.

Vprašalnik vsebuje 21 vprašanj, ki so razdeljeni na tri sklope. Najprej so splošna vprašanja, s katerimi izvemo spol anketirancev, koliko delovnih izkušenj imajo v podjetju in izobrazbo. Nato so oblike komuniciranja, pretok informacij in stopnja informiranosti, raziskujejo se odnosi med zaposlenimi v podjetju ter vplivi in reakcije na konflikte in njihovo reševanje.

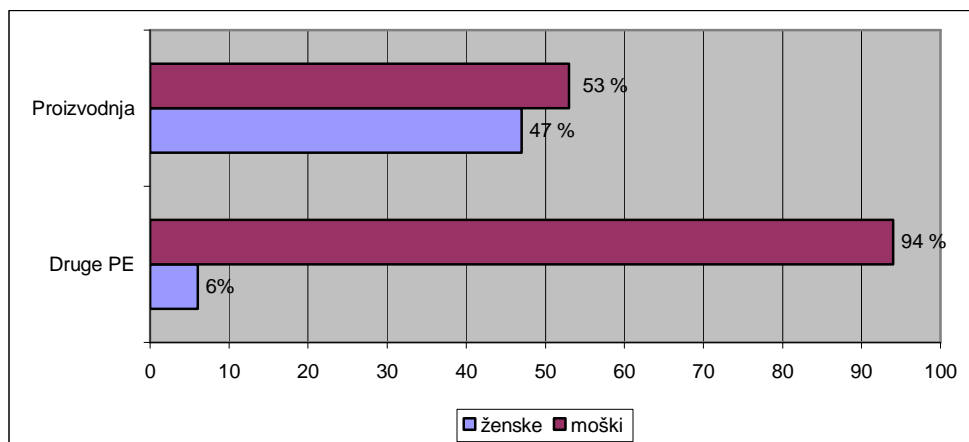
Pri vprašanjih so v odstotkih izračunani deleži, ki jih predstavljajo posamezni odgovori. Vprašanja, ki so zahtevala razvrstitev po pogostosti oziroma pomembnosti, so obdelana tako, da so seštete točke posameznih odgovorov in pretvorjene v odstotke. Rezultati so prikazani s pomočjo grafov in tabel.

5.2 STRUKTURA VZORCA GLEDE NA SPOL

V strukturi anketnega vzorca glede na spol je možno opaziti, da je večina sodelujočih v neproizvodnih enotah moškega spola (94 %), medtem ko je v proizvodnji to razmerje bolj izenačeno.

| SPOL | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|--------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Ženske | 2 | 6 % | 35 | 47 % |
| Moški | 30 | 94 % | 40 | 53 % |

Tabela 1: Struktura vzorca glede na spol



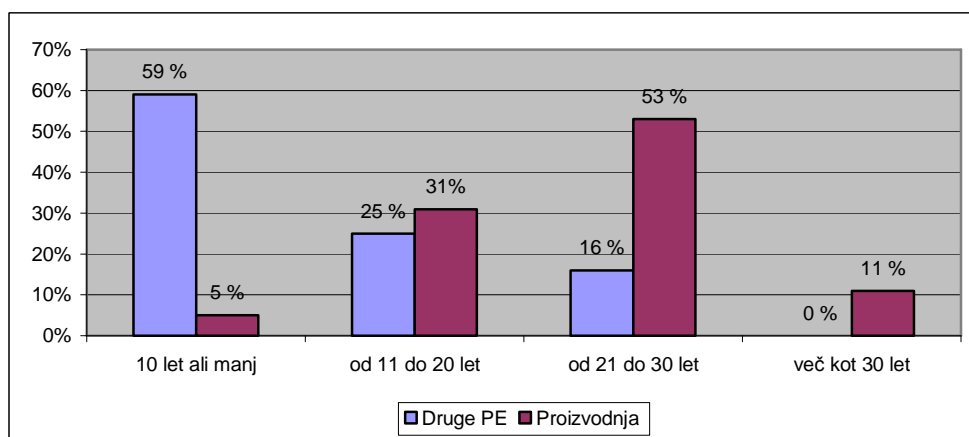
Slika 10: Struktura vzorca glede na spol

5.3 STRUKTURA GLEDE NA DELOVNE IZKUŠNJE V PODJETJU

Iz vprašalnika je jasno razbrati, da imajo zaposleni izven proizvodnje manj delavnih izkušenj v podjetju, saj ni bilo nikogar, ki bi bil v podjetju zaposlen več kot 30 let in kar 59 % je v podjetju zaposlenih manj kot 10 let. V proizvodnji je večina zaposlenih od 21 do 30 let in le 5 % manj kot 10 let.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|-----------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| 10 let ali manj | 19 | 59 % | 4 | 5 % |
| Od 11 do 20 let | 8 | 25 % | 23 | 31 % |
| Od 21 do 30 let | 5 | 16 % | 40 | 53 % |
| Več kot 30 let | 0 | 0 % | 8 | 11 % |

Tabela 2: Struktura vzorca glede na delovne izkušnje v Iskraemeco, d.d.



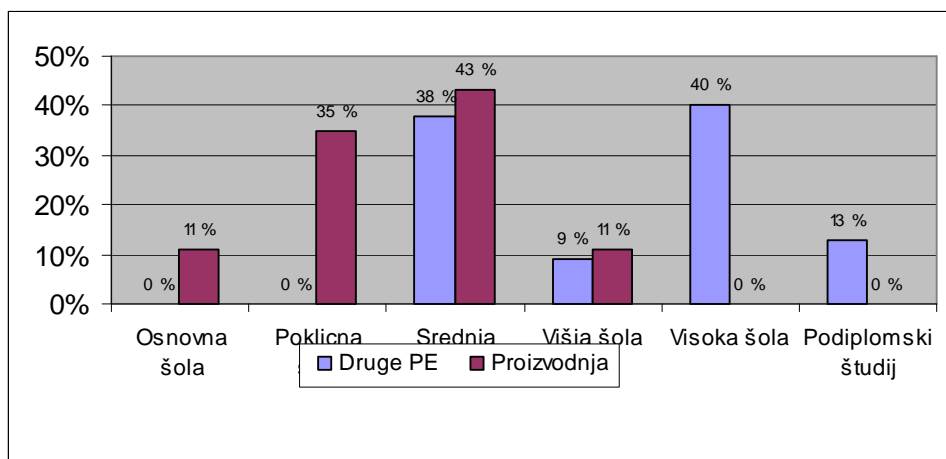
Slika 11: Struktura glede na delovne izkušnje v Iskraemeco, d.d.

5.4 STRUKTURA VZORCA GLEDE NA IZOBRAZBO

Poudariti je potrebno, da se vprašanje nanaša le na stopnjo izobrazbe in ne na smer izobrazbe ali če opravlja delo, ustrezno svoji izobrazbi. V proizvodni jih ima največ srednješolsko izobrazbo, 43 %, v drugih poslovnih enotah pa visoko šolo, 40 %, in srednjo šolo, 38 %. V poslovnih enotah nima nihče manj kot srednješolsko izobrazbo. Po pričakovanju je višja stopnja izobrazbe v neproizvodnih enotah.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|--------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Osnovna šola | 0 | 0 % | 8 | 11 % |
| Poklicna šola | 0 | 0 % | 26 | 35 % |
| Srednja šola | 12 | 38 % | 33 | 43 % |
| Višja šola | 3 | 9 % | 8 | 11 % |
| Visoka šola | 13 | 40 % | 0 | 0 % |
| Podiplomski študij | 4 | 13 % | 0 | 0 % |

Tabela 3: Struktura vzorca glede na izobrazbo



Slika 12: Struktura vzorca glede na izobrazbo

5.5 POGOSTOST UPORABE RAZLIČNIH OBLIK KOMUNICIRANJA

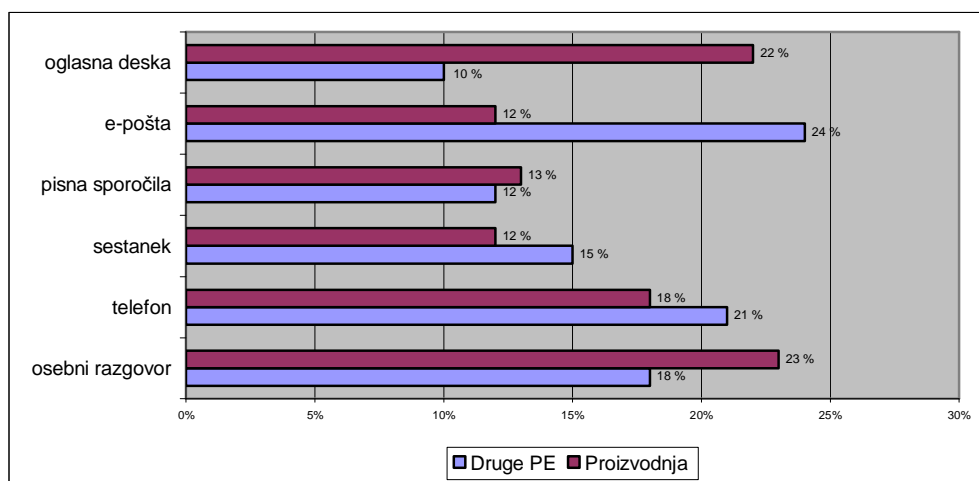
Namen komuniciranja v podjetjih in med podjetji je informiranje sodelavcev in poslovnih partnerjev, pridobivanje informacij, medsebojna izmenjava podatkov in mnenj itd. Pretakanje informacij omogoča izvedbo zastavljene naloge in v končni fazi doseganje strateških ciljev podjetja. Tehnična delitev dela zahteva medsebojno usklajevanje delnih nalog, da bi se te na koncu združile v skupno opravljeno nalogo. Orodje tovrstnega usklajevanja predstavlja prav komuniciranje.

Vprašanje je bilo, katere vrste komunikacijskih kanalov anketiranci uporabljajo za posredovanje in pridobivanje informacij. Današnji čas bi lahko v neproizvodnih enotah poimenovali elektronska doba. Po pogostosti uporabe različnih komunikacijskih kanalov prevladujeta elektronska pošta in telefon (skupaj 45 %), ki ju največkrat uporabljajo. Prednost omenjenih dveh komunikacijskih kanalov je vsekakor v tem, da omogočata dvosmerno komunikacijo in komunikacijo na daljavo. Zaradi možnosti takojšnjih povratnih informacij ob prejemu sporočila so zmanjšane motnje, ki izvirajo iz oddajnika ali prejemnika, oba pa imata v samem procesu komuniciranja tudi bolj enakopravno vlogo. Marsikomu je neprijetno sporočilo lažje posredovati v odsotnosti osebnega kontakta.

Drugačna je slika v proizvodnji, kjer je 22 % vprašanih odgovorilo, da komunicirajo le v osebni razgovor in preko oglasne deske. Pripisane so pripombe, da ni oddelčnih sestankov in da nimajo dostopa do e-pošte. Ravno zaradi pomanjkanja komunikacije prihaja do konfliktov, saj delavci nimajo priložnosti izražati svojega mnenja preko pogovora z vodjo ali na sestankih. Kot navaja teorija, gre v podjetju za komuniciranje po pristopu »puščice«, saj potekajo informacije le v eni smeri, torej od vodje do delavcev, ne pa tudi v obratni smeri.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|-----------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Osebni razgovor | 124 | 18 % | 300 | 23 % |
| Ttelefon | 140 | 21 % | 244 | 18 % |
| Sestanek | 101 | 15 % | 163 | 12 % |
| Pisna sporočila | 80 | 12 % | 167 | 13 % |
| e-pošta | 163 | 24 % | 165 | 12 % |
| Oglasna deska | 64 | 10 % | 290 | 22 % |

Tabela 4: Pogostost uporabe različnih oblik komuniciranja



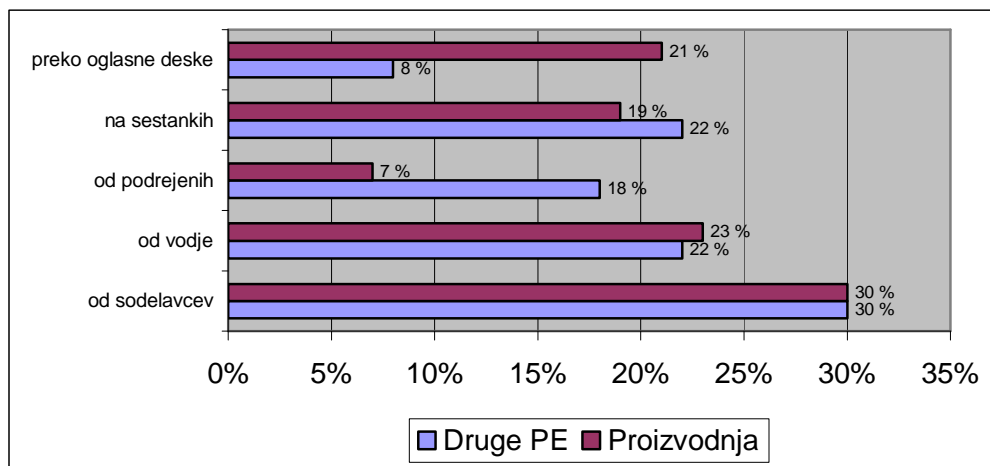
Slika 13: Pogostost uporabe različnih oblik komuniciranja

5.6 NAČIN PRIDOBIVANJA INFORMACIJ

Največ informacij vsi zaposleni dobijo od sodelavcev preko pogovora (30 %). V neproizvodnih PE ne iščejo informacij preko oglasne deske (8 %). Iz proizvodnje je bilo vrnjenih 23 vprašalnikov z odgovorom, da informacije dobijo le od sodelavcev ali preko oglasne deske. Ker večino informacij dobijo od sodelavcev, se zaradi »telefon efekta« pojavljajo netočne informacije, ki ne morejo delovati v dobro podjetja.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|---------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Od sodelavcev | 142 | 30 % | 247 | 30 % |
| Od vodje | 107 | 22 % | 189 | 23 % |
| Od podrejenih | 88 | 18 % | 56 | 7 % |
| Na sestankih | 104 | 22 % | 157 | 19 % |
| Preko oglasne deske | 39 | 8 % | 169 | 21 % |

Tabela 5: Način pridobivanja informacij



Slika 14: Način pridobivanja informacij

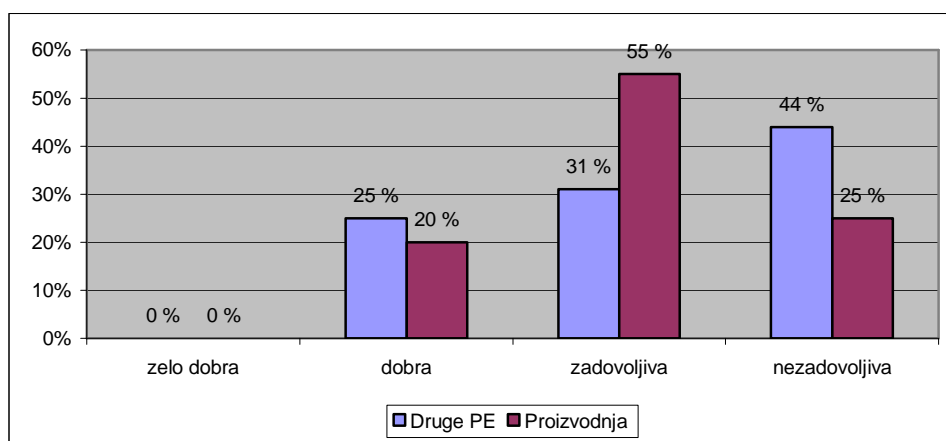
5.7 VPLIV STOPNJE INFORMIRANOSTI NA DELO ZAPOSLENIH

Noben anketiranec ne meni, da je stopnja informiranosti zelo dobra, vsi pa se strinjajo, da je obveščanje pomembna za kvalitetno delo in zadovoljstvo zaposlenih. V proizvodnji enoti večina meni, da je informiranost še zadovoljiva, 31 %, medtem ko v neproizvodnih enotah prevladuje mnenje, da je informiranje nezadovoljivo, 55 %, čeprav uporabljajo več kanalov za dvosmerno komuniciranje. Na vprašanje, zakaj menijo, da je tako, na vprašalniku iz neproizvodne enote piše, da le visoki

menedžment ve, kaj se dogaja v podjetju. Na vprašalniku iz proizvodnje pa je pisalo, da informacij praktično ni, ker delavci v podjetju menijo, da niso nič vredni.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|---------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Zelo dobra | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Dobra | 8 | 25 % | 15 | 20 % |
| Zadovoljiva | 10 | 31 % | 41 | 55 % |
| Nezadovoljiva | 14 | 44 % | 19 | 25 % |

Tabela 6: Vpliv stopnje informiranosti na delo zaposlenih



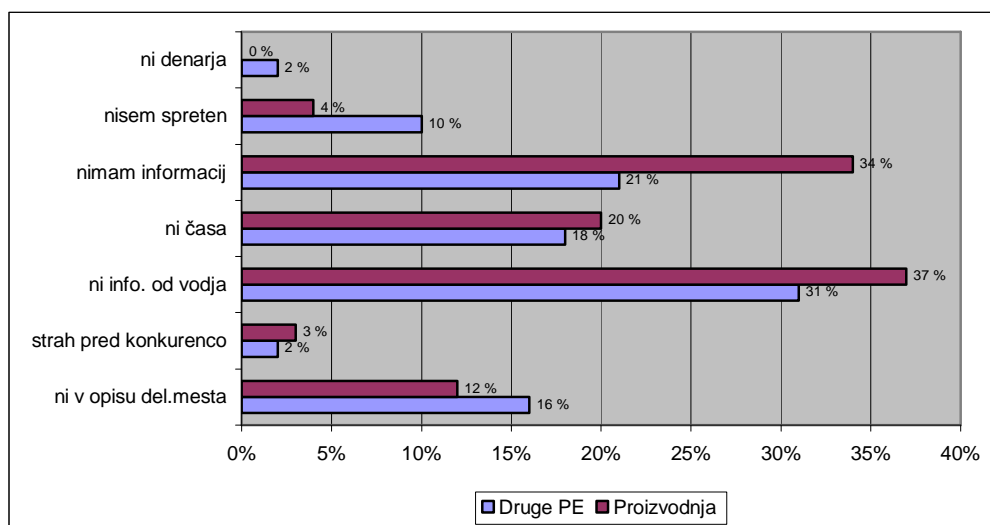
Slika 15: Vpliv stopnje informiranosti na delo zaposlenih

5.8 RAZLOGI ZA NEZADOSTNOST INFORMIRANOSTI

Pri naslednjem vprašanju v anketi so zaposleni med šestimi najpogostejšimi razlogi za nezadostno komunikacijo izbrali tri, ki so najpomembnejši. V podjetju prevladuje mnenje, da vodja ne poskrbi, da bi informacije prišle do podrejenih in da sami nimajo informacij in jih zato ne morejo posredovati. Prav zaradi pomanjkanja informacij se počutijo v proizvodnji manjvredne. Na tretjem mestu je »izgovor« o pomanjkanju časa.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Ni v opisu del. mesta. | 31 | 16 % | 53 | 12 % |
| Strah pred konkurenco. | 4 | 2 % | 12 | 3 % |
| Ni informacij od vodja. | 58 | 31 % | 168 | 37 % |
| Ni časa. | 35 | 18 % | 89 | 20 % |
| Nimam informacij. | 40 | 21 % | 107 | 34 % |
| Nisem spreten. | 19 | 10 % | 20 | 4 % |
| Ni denarja. | 3 | 2 % | 1 | 0 % |

Tabela 7: Razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja



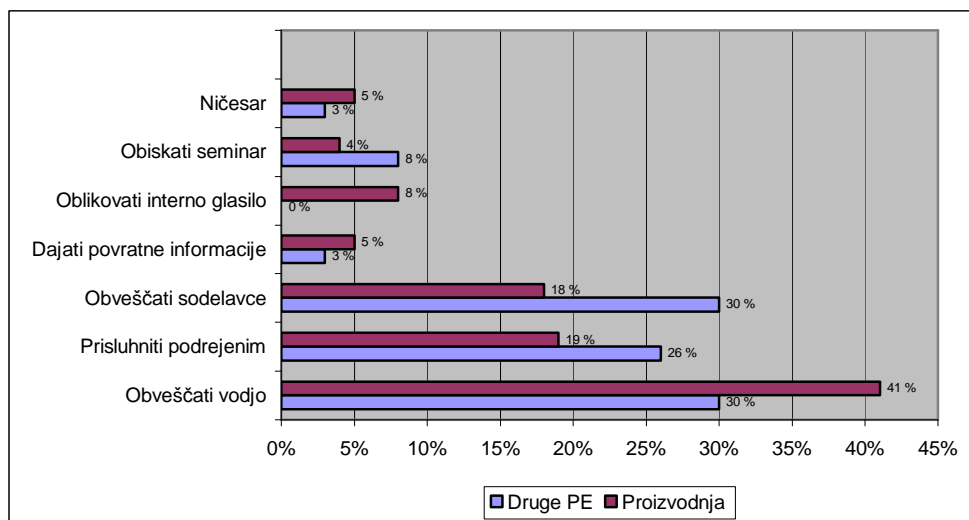
Slika 16: Razlogi za nezadostno informiranost

5.9 PRIPRAVLJENOST NA BOLJŠI PRETOK INFORMACIJ

Za izboljšanje pretoka informacij je večina pripravljena obveščati vodjo in prisluhniti podrejenim. Velika je tudi pripravljenost obveščati sodelavce, kar kaže na to, da smo večinoma odprti drug do drugega za probleme in jih skušamo reševati po najboljših močeh. Vse to je zelo pozitivno za samo reševanje konfliktov, saj je za njihovo uspešno reševanje potrebno znati prisluhniti, dajati povratne informacije in aktivno poslušati. V neproizvodnih enotah ni nihče pripravljen oblikovati internega glasila, več pa bi jih obiskalo seminar o komunikacijskih poteh. V vseh enotah jih je določen odstotek (3 % in 5 %), ki za izboljšanje komunikacije niso pripravljeni storiti ničesar.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Obveščati vodjo | 60 | 30 % | 185 | 41 % |
| Prisluhniti podrejenim | 49 | 26 % | 87 | 19 % |
| Obveščati sodelavce | 57 | 30 % | 81 | 18 % |
| Dajati povratne informacije | 6 | 3 % | 24 | 5 % |
| Oblikovati interno glasilo | 0 | 0 % | 37 | 8 % |
| Obiskati seminar | 15 | 8 % | 20 | 4 % |
| Ničesar | 5 | 3 % | 21 | 5 % |

Tabela 8: Pripravljenost na boljši pretok informacij



Slika 17: Pripravljenost na boljši pretok informacij

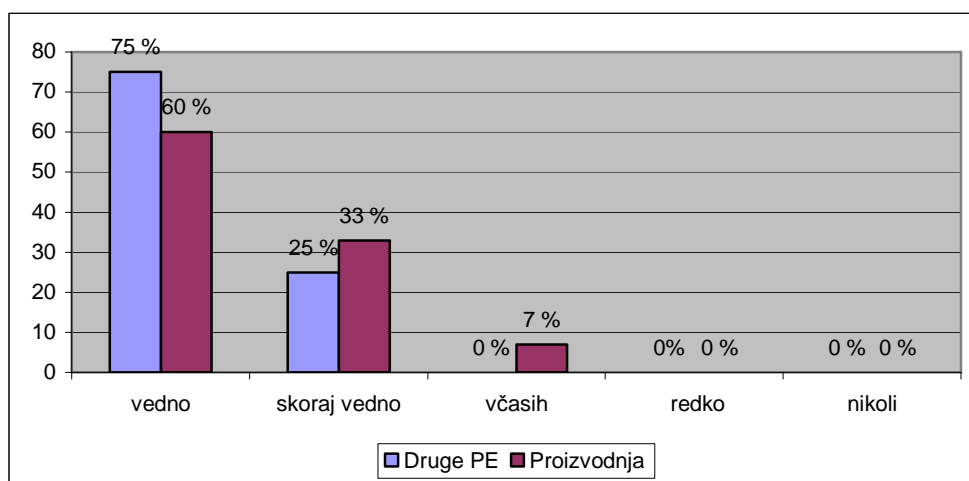
5.10 VPLIV INFORMIRANOSTI NA ZADOVOLJSTVO IN USPEŠNO DELO

Namen komuniciranja v podjetjih je informiranje sodelavcev in partnerjev, pridobivanje informacij, medsebojna izmenjava podatkov in mnenj itd. Pretakanje informacij omogoča izvedbo zastavljene naloge in v končni fazi doseganje strateških ciljev podjetja. Tehnična delitev dela zahteva medsebojno usklajevanje delnih nalog, da bi se te na koncu združile v skupno opravljeno nalogo. Orodje tovrstnega usklajevanja predstavlja prav komuniciranje. Več kot polovica anketirancev je prepričanih, da je informiranost pogoj za uspešno delo. Da le včasih informiranost vpliva na zadovoljstvo in uspešno delo, meni 7 % vprašanih iz proizvodnje. Za

preostale dve možnosti se ni odločil noben anketiranec, kar samo potrjuje dejstvo, da se ljudje radi povezujemo, navezujemo stike, skratka, da smo družabna bitja.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|--------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Vedno | 24 | 75 % | 45 | 60 % |
| Skoraj vedno | 8 | 25 % | 25 | 33 % |
| Včasih | 0 | 0 % | 5 | 7 % |
| Redko | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Nikoli | 0 | 0 % | 0 | 0 % |

Tabela 9: Vpliv informiranosti na zadovoljstvo in uspešno delo



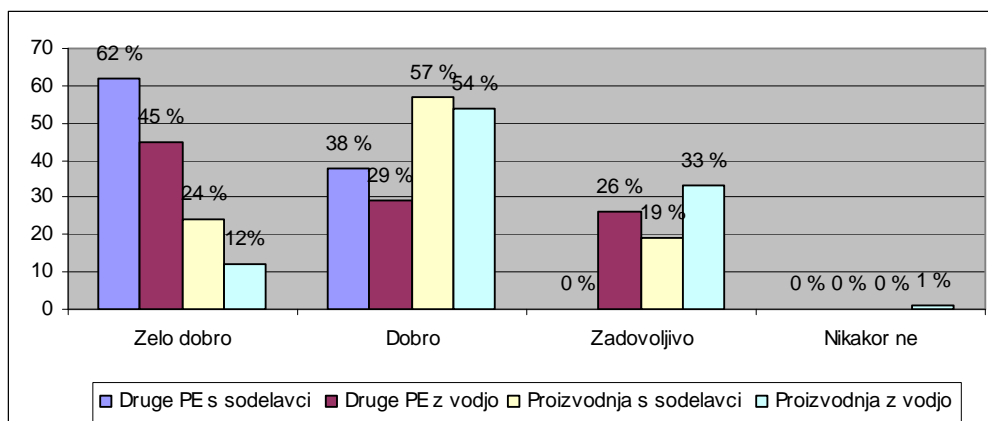
Slika 18: Vpliv informiranosti na zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih

5.11 MEDSEBOJNI ODNOSI

Za uspešno delovanje podjetja je zelo pomembno, da med zaposlenimi prevladujejo dobri medsebojni odnosi, da imajo občutek varnosti, spoštovanja, razumevanja in medsebojne pomoči. Tako nas je zanimalo, kakšne odnose imajo v anketiranem podjetju in ali se medsebojno podpirajo. Razveseljivo je, da kljub vsem težavam in negotovosti zaradi pomanjkanja informacij prevladujejo dobri odnosi v podjetju.

| | Druge PE s sodelavci | Druge PE z vodjo | Proizvodnja s sodelavci | Proizvodnja z vodjo |
|-------------|----------------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| Zelo dobro | 20 ali 62 % | 19 ali 45 % | 20 ali 24 % | 9 ali 12 % |
| Dobro | 12 ali 38 % | 12 ali 29 % | 20 ali 57 % | 40 ali 54 % |
| Zadovoljivo | 0 | 11 ali 26 % | 20 ali 19 % | 25 ali 33 % |
| Nikakor ne | 0 | 0 | 0 | 1 ali 1 % |

Tabela 10: Medsebojni odnosi



Slika 19: Medsebojni odnosi

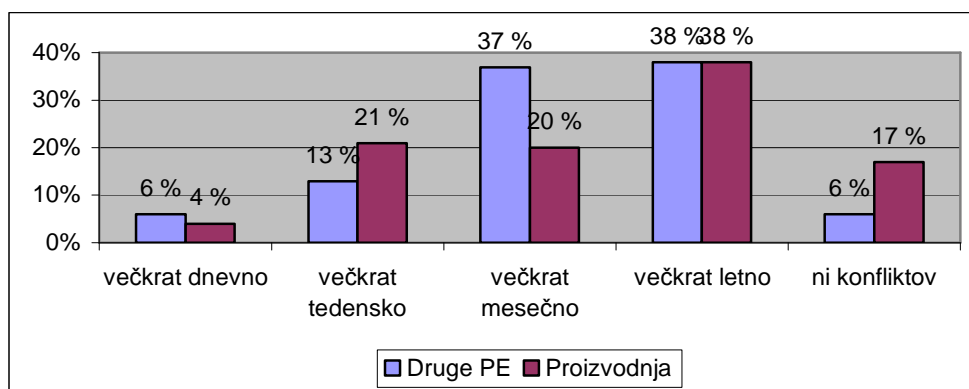
5.12 POGOSTOST POJAVLJANJA KONFLIKTOV

Konflikti so sestavni del našega življenja, zato ni presenetljivo, da do njih prihaja tudi na delovnih mestih. Z njimi se srečujemo vsak dan, vendar je njihova intenzivnost različna. Nekateri se nas bolj dotaknejo in nas pustijo razmišljati, spet drugi nam popestrijo dneve. Na vprašanje o pogostosti zaznave konfliktov v podjetjih je največ vprašanih odgovorilo, da so konflikti prisotni na letni ravni (38 %) ali na mesečni (37 %). V proizvodni enoti zaznavajo konfliktna situacije večkrat mesečno (20 %) in večkrat tedensko 21 %. Glede na to, da je največji odstotek pojavljanja konfliktov na letni ravni, predpostavljam, da so pri tem vprašanju pomislili na konflikte, ki pri reševanju zahtevajo večji napor in se odražajo v večjih spremembah. Presenetljivo

je dejstvo, da kar 17 % zaposlenih v proizvodnji ne opazi konfliktne situacije, kar kaže na občutek nemoči in vdajanje v usodo.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Večkrat dnevno | 2 | 6 % | 3 | 4 % |
| Večkrat tedensko | 4 | 13 % | 16 | 21 % |
| Večkrat mesečno | 12 | 37 % | 15 | 20 % |
| Večkrat letno | 12 | 38 % | 28 | 38 % |
| Ni konfliktov | 2 | 6 % | 13 | 17 % |

Tabela 11: Pogostost pojavljanja konfliktov



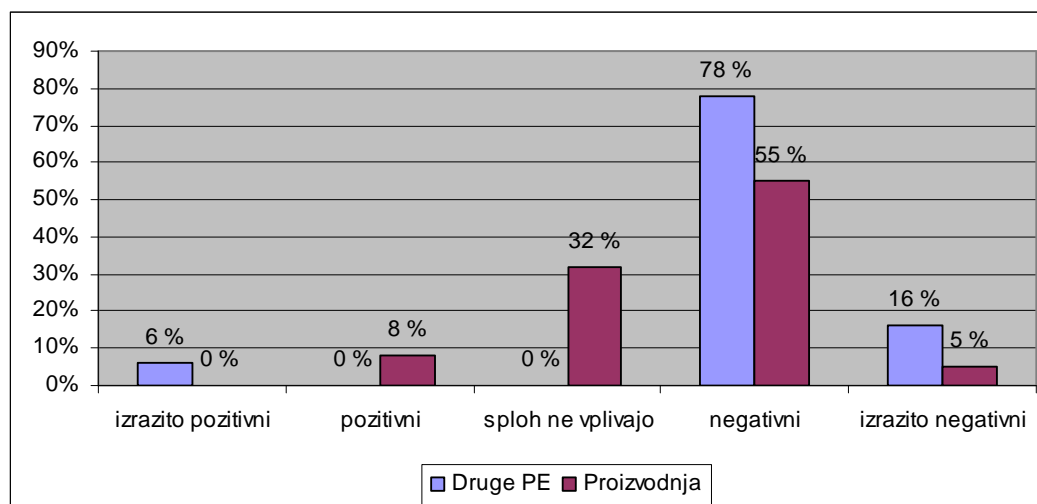
Slika 20: Pogostost pojavljanja konfliktov

5.13 VPLIV KONFLIKTA NA USPEŠNOST PODJETJA

Ljudje smo različni in vsak po svoje gleda na pojem konflikta. Za večino ljudi je konflikt nekaj negativnega in napačno reagira nanj. Vendar je konflikt povsem vsakdanji in neizogiben pojav, ki je prisoten povsod, tako v službenem kot zasebnem življenju ter celo koristen in nujen. Tako ne preseneča rezultat, da kar 78 % anketirancev iz neproizvodnih enot in 55 % vprašanih iz proizvodnje gleda na konflikte kot na negativen dejavnik pri vplivu na njihovo delo in samo 2 %, oziroma 8 % kot nekaj pozitivnega. V proizvodnji jih kar 32 % meni, da sploh ne vplivajo na njihovo delo, kar kaže na vdajanje v usodo in občutek nemoči. Potrebno bi bilo zavestno truditi odpraviti notranji strah, da so konflikti nujno zlo, in uvideti koristne posledice. Konflikt je namreč generator razvoja in napredka, saj spodbuja aktiviranje potencialov, iskanje presežnih rešitev in s tem nenehno izboljševanje procesov dela.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|--------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Izrazito pozitivni | 2 | 6 % | 0 | 0 % |
| Pozitivni | 0 | 0 % | 5 | 8 % |
| Sploh ne vplivajo | 0 | 0 % | 20 | 32 % |
| Negativni | 25 | 78 % | 34 | 55 % |
| Izrazito negativni | 5 | 16 % | 3 | 5 % |

Tabela 12: Vpliv konflikta na uspešnost podjetja



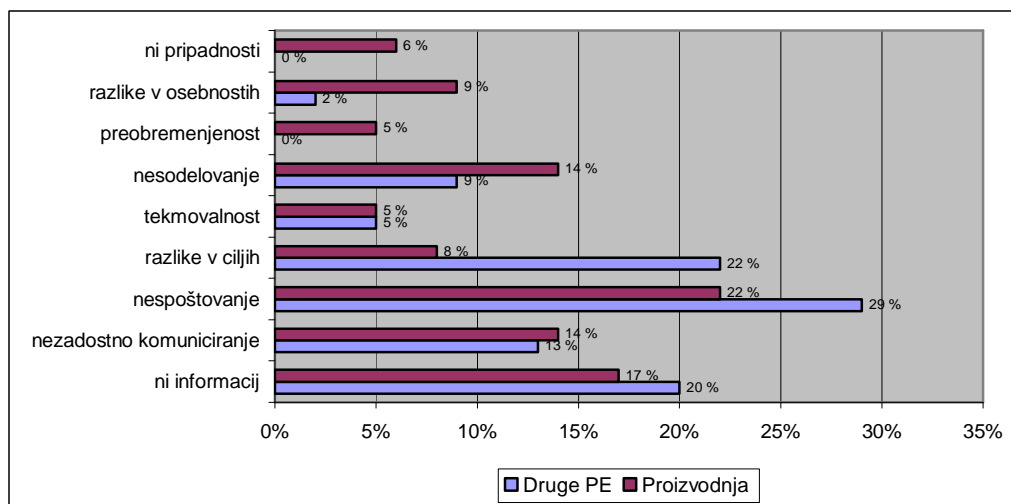
Slika 21: Vpliv konflikta na uspešnost podjetja

5.14 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

Konflikti so neizogiben pojav v vsakem okolju, tako tudi v podjetjih. Vzrokov za njihov nastanek je več in se medsebojno prepletajo. Zaposleni so našli različne razlage za njihov nastanek. V neproizvodnih enotah jih 29 % meni, da je glavni vzrok občutek premajhnega spoštovanja, in da so razlike v ciljih med PE prevelike 22 %, potrdili pa so tudi dejstvo, da je med PE premajhen pretok informacij. V proizvodnji prevladuje občutek nespoštovanja (22 %) in pomanjkanja informacij (17 %). Sledita jim odgovora o nezadostnem komuniciranju (14 %), kar vodi v nesodelovanje med delavci. Posledica tega je, da jih 9 % vidi vzroke za nastanek konfliktov v različnih osebnostih zaposlenih, kar je značilno za individualne konflikte. To ni pravzaprav nič nenavadnega, saj ljudje nimajo enakih pogledov na to, kako doseči zastavljene cilje podjetja.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|--------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Pomanjkanje informacij | 33 | 20 % | 65 | 17 % |
| Nezadostno komuniciranje | 22 | 13 % | 53 | 14 % |
| Nespoštovanje | 47 | 29 % | 78 | 22 % |
| Razlike v ciljih | 35 | 22 % | 31 | 8 % |
| Tekmovalnost | 9 | 5 % | 19 | 5 % |
| Nesodelovanje | 15 | 9 % | 53 | 14 % |
| Preobremenjenost | 0 | 0 % | 19 | 5 % |
| Razlike v osebnostih | 4 | 2 % | 33 | 9 % |
| Premajhna pripadnost | 0 | 0 % | 21 | 6 % |

Tabela 13: Vzroki za nastanek konfliktov



Slika 22: Vzroki za nastanek konfliktov

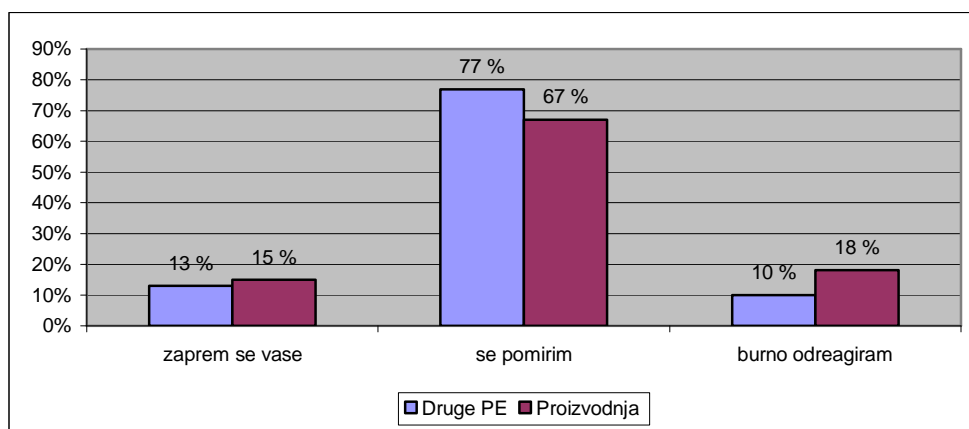
5.15 REAKCIJE NA KONFLIKT

Prav tako kakor različno gledamo na konflikte, se nanje tudi različno odzivamo in reagiramo. Vsak ima seveda pravico do svojega mišljenja in izražanja, dokler s tem ne prizadenemo drugih. Nekateri konflikte enostavno ignorirajo in se obnašajo, kot da jih ni, spet drugi pa se z njimi soočajo in jim predstavljajo izzive, da jih uspešno rešijo. Reševanje konfliktov je vedno povezano z osebnim razvojem oziroma premikom naprej po poti čustvenega odraščanja. Po drugi strani pa vsak rešen konflikt odpira nova obzorja. Razveseljivo je, da se 77 % oz. 67 % udeleženi v konflikte pomiri in skuša pogovoriti z osebo, s katero so v konfliktu. V podjetju so

tudi ljudje, ki na konflikt burno odreagirajo ali se zaprejo vase, kar je posledica različnih osebnostnih lastnosti.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|-------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Zaprem se vase. | 4 | 13 % | 9 | 15 % |
| Se pomirim. | 23 | 77 % | 42 | 67 % |
| Burno odreagiram. | 3 | 10 % | 11 | 18 % |

Tabela 14: Reakcije na konflikt



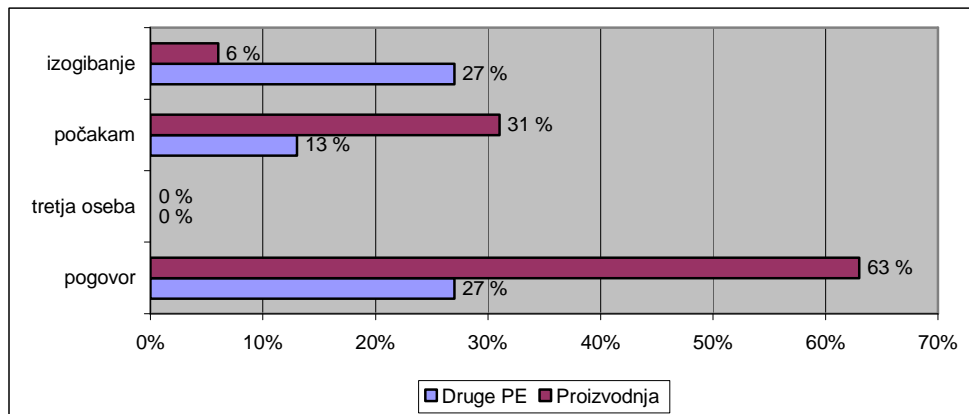
Slika 23: Reakcije na konflikt

5.16 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTNE SITUACIJE

Nesoglasja se pojavljajo v vsaki skupini in so sestavni del odnosov med ljudmi. Pomembno je predvsem, da jih pravočasno prepoznamo in na pravi način rešujemo. Predvsem je ključno iskanje rešitev, nikoli ne smemo iskati krivcev za nastali konflikt. Tako je najustreznejša pot reševanja konfliktov pogovor, s katerim pridemo do skupne rešitve problema. Tak način reševanja uporablja v proizvodnji kar 63 % vseh anketirancev, kar je pohvalno. Obstaja pa velik odstotek izven proizvodnje (27 %), ki se konfliktov vnaprej izogiba, prav toliko jih je pripravljenih na pogovor 27 %. Ker je vsak konflikt čustveno obarvan, ne preseneča, da 31 % vprašanih iz proizvodnje prelaga težave na »bolj ugodne trenutke«. Vendar noben trenutek ni pravi oziroma pravi trenutek je »takoj«. Kadar so konflikti intenzivni in dolgotrajni, je priporočljivo sodelovanje tretje osebe. Vendar pa teh očitno v podjetju ni, saj se za to možnost ni odločil noben izmed anketirancev.

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|--------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Pogovor | 18 | 27 % | 39 | 63 % |
| Tretja oseba | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Počakam | 4 | 13 % | 19 | 31 % |
| Izogibanje | 8 | 27 % | 4 | 6 % |

Tabela 15: Način reševanja konfliktne situacije



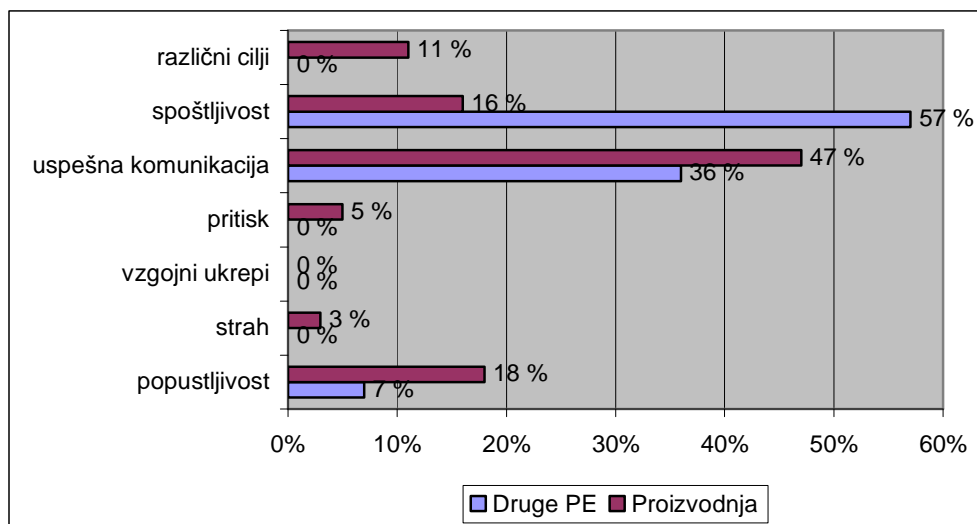
Slika 24: Način reševanja konfliktne situacije

5.17 VPLIV DEJAVNIKOV NA USPEŠNO REŠEVANJE KONFLIKTOV

Cilja komunikacije sta dva: razumevanje in strinjanje, da dosežemo dogovor. V poslovnem svetu je strinjanje navadno pomembnejše od razumevanja. Ko pa želimo rešiti konflikt, moramo najprej začeti pri razumevanju in spoštljivosti do udeležencev. Prav upoštevanje posameznikov in dvosmerno komunikacijo so v proizvodnji navedli kot najmočnejši argument za uspešno reševanje konfliktov (47 %). V neproizvodnih enotah so prepričani, da bi moralo biti več spoštovanja, razumevanja, življenja v vlogo sogovornika (57 %) in več pogovorov na kakršen koli način (36 %).

| | Anketiranci v drugih PE | Odstotek anketiranih v drugih PE | Anketiranci v proizvodnji | Odstotek anketiranih v proizvodnji |
|----------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Popustljivost | 2 | 7 % | 11 | 18 % |
| Strah | 0 | 0 % | 2 | 3 % |
| Vzgojni ukrepi | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Pritisk | 0 | 0 % | 3 | 5 % |
| Uspešna komunikacija | 10 | 36 % | 29 | 47 % |
| Spoštljivost | 16 | 57 % | 10 | 16 % |
| Različni cilji | 0 | 0 % | 7 | 11 % |

Tabela 16: Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov



Slika 25: Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov

5.18 SKLEP

Komuniciranje je neizogibna človekova dejavnost, ki jo izvaja zavestno ali nevede. Človek komunicira, tudi če ne želi ali se tega ne zaveda. In to, kako komunicira, vpliva na njegove odnose z ljudmi v okolici. Dobra komunikacija ni kritiziranje, ni ocenjevanje, ni napadanje, ni opravičevanje, ampak poslušanje, opazovanje, spodbujanje in oblikovanje občutka za sogovornika. Učinkovita komunikacija je pogoj za uspešnost vseh in vsakogar, ki ima opravka z drugimi ljudmi. Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje posameznikov in skupin, tako da podjetje dosega zastavljene poslovne cilje.

Z anketo smo prišli do ugotovitve, da so zaposleni v podjetju premalo informirani, predvsem imajo premalo informacij o spremembah in ciljih v podjetju, na splošno dobivajo manj informacij, kot bi si želeli. Ustreznost informiranja pa je povezana s privrženostjo organizaciji ter občutkom glede lastnega vpliva zadovoljstva z nadrejenim in vodstvom organizacije. Dobra informiranost vsekakor pripomore k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Če zaposleni vedo, kakšne cilje ima organizacija, bodo lažje prispevali k doseganju le-teh. Zaskrbljujoče je, da imajo zaposleni občutek manjvrednosti, nepomembnosti in da jih vodja ne upošteva.

V proizvodnji rezultati ankete kažejo, da največ komunikacije poteka med sodelavci, saj se njihove naloge dopolnjujejo, hitreje rešujejo probleme med seboj, prisotno pa je tudi medsebojno informiranje. Za pridobivanje informacij uporabljajo oglasno desko, ki pa žal ne omogoča dvosmerne komunikacije, problem pa je tudi v sprotnem obnavljanju informacij na njej. V drugih poslovnih enotah ima poleg tega velik vpliv e-pošta in komuniciranje preko telefona, kar omogoča dvosmerno komunikacijo. Torej drži teza, da je komuniciranje v proizvodni enoti manj kvalitetno kot v drugih poslovnih enotah.

Razveseljivo je dejstvo, da imajo zaposleni ob vseh občutkih nemoči, ob pomanjkanju informacij in pomanjkanju spoštovanja dobre odnose s sodelavci in vodilnim kadrom. Zaradi dobrih odnosov so zaznave konfliktov v podjetju na letni oziroma mesečni ravni. Predpostavljamo, da so pri tem pomislili na konflikte, ki zahtevajo večji napor za rešitev ali pa, da večina ljudi izhaja iz stališča, da so konflikti pri delu nezaželeni in se jim zato v glavnem izmikajo.

Če konflikta ne bi dojemali kot tako zelo negativnega, bi lahko večkrat opazili, da pravzaprav deluje kot pozitivna sila, ki sili udeležence v delovnem okolju k potrebnim spremembam. Konflikt bi bilo potrebno razumeti kot gonilo, motivacijo za zaposlene, da pričnejo aktivneje sodelovati pri poslovanju, razmišljati o novih načinih dela, da je čas za spremembe.

Kot neobhodno pomagalo pri reševanju konfliktov so anketiranci poudarjali pomen uspešne komunikacije in direktnega pogovora z osebo, s katero so v konfliktu. Pogovor je namreč po njihovem mnenju glavni dejavnik za konstruktivno reševanje konfliktov. Žal je med nami (manj v proizvodnji) preveč ljudi, ki tega ne znajo in počnejo ravno nasprotno. Konflikti nastajajo zaradi različnih mnenj, saj so delavci obremenjeni s svojo zgodbo in izkušnjami. Tako se na tujo zgodbo odzovejo z lastnim protiargumentom, namesto da bi poslušali. Posledica tega je, da se »napadeni« umakne in zapre vase ali pa burno odreagira pod vplivom močnih čustev, kar je seveda narobe. Med seboj smo si različni in vsak ima pravico do svojega mnenja. Zato je prav, da se posluša in upošteva vsak, ker le različne osebnosti lahko sestavljajo dober tim.

Zaposleni se zavedajo, da uspešno komuniciranje vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov. Problemi pri reševanju konfliktnih situacij se pojavljajo v proizvodnji in izven nje. Teza, da reševanje in obvladanje konfliktov v poslovnih enotah z višjo izobrazbo poteka uspešneje kot v oddelkih z nižjo, ne drži.

6 ZAKLJUČEK

Organizacija je socialna oblika, ki jo sestavljajo ljudje. Ti pa, ne glede na to, v kakšni skupnosti nastopajo, med seboj vedno komunicirajo. Komuniciranje med ljudmi v organizaciji vpliva na delovanje le-te. Prav zaradi tega pa se moramo zavedati pomembnosti komuniciranja v organizaciji za njeno uspešnost.

Med zaposlenimi se oblikujejo odnosi, ki so zelo pomembni za dobro poslovanje podjetja. Zanje se morajo truditi vsi v podjetju in ne le vodja. Pridobiti si morajo spoštovanje, naklonjenost in podporo, saj bodo tako postali uspešni in učinkoviti v poslovnem komuniciranju.

Teorija opredeljuje različne načine komuniciranja. Poznamo ustno, pisno, nebesedno in elektronsko. Zaposleni v podjetju Iskraemeco, d.d. poznajo vse oblike komuniciranja, uporabljajo pa predvsem ustni način v proizvodnji enoti in elektronski način komuniciranja izven proizvodnje. Komunikacija s sodelavci v podjetju je na nizki ravni, zato jo bo potrebno v bodoče izboljšati.

Za dvig ravni komuniciranja je potrebno uvesti določene spremembe, ki bi odpravile:

- slabe medsebojne odnose na relaciji med nadrejenimi in podrejenimi,
- nezaupanje med zaposlenimi,
- slabo informiranost na vseh ravneh,
- nepravilno reševanje konfliktov in
- občutek manjvrednosti.

Od tega, kako komuniciramo v organizaciji, je odvisno, kakšen je vpliv sprememb na zadovoljstvo z delom. Tiste spremembe, ki jih ljudje sprejemajo, vodijo v večje zadovoljstvo pri delu, saj imajo ljudje občutek, da se stvari spreminjajo na bolje, medtem ko spremembe, katerim se ljudje upirajo, vodijo v nezadovoljstvo. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju dela pa prihaja v podjetju do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo in manjše prizadevanje pri delu. Podjetje mora zato stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu. Le na tak način bo komuniciranje v organizaciji uspešno.

Da bi medsebojne odnose v podjetju izboljšali, bi morali uvesti redne letne razgovore med zaposlenimi in vodjo. Cilj uvajanja teh razgovorov naj bi bil vzpostaviti dialog med vodjo in sodelavci, jih bolje spoznati zaradi lažjega vodenja in usmerjanja, dobiti povratne informacije o delu, razvoj boljših medsebojnih odnosov, preverjanje dosedanjih rezultatov ter odkrivanje želja in ambicij sodelavcev. Taki razgovori bi prinesli koristi vodji in delavcem, pa tudi podjetju kot celoti.

Tudi zaupanje je eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Večje zaupanje pa pomeni tudi večjo natančnost v komuniciranju. Vodja se mora nenehno truditi in pridobivati zaupanje zaposlenih, znati mora usmerjati delo s pomočjo zaposlenih in jih motivirati za dosego sprejetih ciljev. Zaupanje zaposlenih lahko vodja doseže tako, da jasno in odkrito pove, kaj želi. Tako mora opazovati ljudi pri delu in jih nenehno opozarjati, kadar ne izpolnijo njegovih

pričakovanj. Pomembno pa je tudi, da delavcem pusti delati samostojno, seveda do določene meje, da bodo za podjetje koristni in ne obratno.

Da bi v Iskraemeco, d.d. izboljšali komunikacijo in bi vodja pridobil večje zaupanje zaposlenih, predlagam upoštevanje naslednjih nasvetov:

- dajanje odkritih in poštenih informacij ter obveščanje o resničnem stanju v podjetju na rednih dnevnih sestankih (o problemih, priložnostih, ukrepih, uspehih ...);
- pojasnjevanje navodil za delo in razlogov za sprejeto politiko podjetja;
- vodja naj začete stvari izpelje do konca in s tem dokaže, da se zaposleni lahko nanj zanesejo;
- dajanje uresničljivih obljub, spoštovanje zaupnih stvari in ohranjanje spoštovanja do sogovornika;
- izkazovanje pripravljenosti za reševanje problemov, kadar do njih pride;
- pogovarjanje o stvareh, o katerih mislijo različno ali pa jih ne razumejo – poslušanje argumentov in odprtost za predloge;
- priznanje napak in pomanjkljivosti, ko pride do njih;
- nenehna skrb za strokovnost, kvaliteto dela in proizvodov.

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

Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti. Zato je pomembno, kako jih rešujemo oziroma izrazimo svoje nestrinjanje. Del zaposlenih se jih izogiba oziroma pustijo, da se konflikti rešijo sami, teorija pa pravi ravno nasprotno. Ne smemo se jih izogibati, temveč se jih naučiti prepoznati in jih poskušati reševati. Konflikti namreč nimajo samo negativnih posledic, ampak tudi pozitivne in prav teh bi se morali bolje zavedati. Kažejo nam na probleme in tako spodbujajo neko spremembo ter zahtevajo rešitev.

Za premagovanje konfliktov bi lahko uporabili sledeče ravnanje: najprej sogovornika dobro poslušamo, da ugotovimo, kako je do problema prišlo, kje so vzroki, kaj je dejansko problem in kako ga naš sogovornik razume. Nadalje skušajmo sogovornika razumeti, se vživeti v njegov položaj. Povejmo svoje mnenje o problemu, se poskušajmo o njem pogovoriti in skupaj razmišljajmo o možnih rešitvah. Na koncu pa skušajmo sporazumno izbrati skupno rešitev, ki bo ustrezala vsem udeležencem in posledično podjetju kot celoti.

LITERATURA IN VIRI

1. Celebič, T. (2005). *Reševanje konfliktov: za začetek se poslušajmo*, Tajnica, 23–34.
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*, Ljubljana: Rakmo.
5. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
7. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
8. Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
9. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje – Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
10. Rozman, J., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.

1. <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>, 6. 6. 2009
2. <http://colos.fri.uni-lj.si/ERI/INFORMATIKA/Komuniciranje/komuniciranje.html>, 29. 3. 2009
3. http://www.modart.si/priloge/SocialnaFarmacija_predogled.pdf, 29. 3. 2009
4. http://odmevi.zdravstvena.info/story.php?title=Komunikacija_v_zdravstvenem_in_negovalnem_timu_s_supervizijo_odgovori_na_teme, 29. 3. 2009
5. <http://www.rtvsllo.si/turbulenca/pages/page/81>, 3. 4. 2009
6. <http://www.rakmo.si/clanki/clanki.htm>, 29. 3. 2009
7. http://www.soczborsl.si/3Dejavnosti/3SEMinarji/Dokumenti/07_0209_IC_dobra_komunikacija.pdf, 29. 3. 2009

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| <i>Slika 1: Sestavine komunikacijskega procesa</i> | 4 |
| <i>Slika 2: Načini komuniciranja.....</i> | 5 |
| <i>Slika 3: Viri motenj v komuniciranju</i> | 8 |
| <i>Slika 4: Vzroki in konflikti med delovnimi skupinami</i> | 12 |
| <i>Slika 5: Vzorec načinov reševanja medsebojnih konfliktov</i> | 13 |
| <i>Slika 6: Dejavniki konfliktov</i> | 16 |
| <i>Slika 7: Iskanje skupnih rešitev, ciljev.....</i> | 17 |
| <i>Slika 8: Negativni dejavniki konfliktov</i> | 18 |
| <i>Slika 9: Sprejemljivost posameznih rešitev.....</i> | 21 |
| <i>Slika 10: Struktura vzorca glede na spol.....</i> | 26 |
| <i>Slika 11: Struktura glede na delovne izkušnje v Iskraemeco, d.d.....</i> | 26 |
| <i>Slika 12: Struktura vzorca glede na izobrazbo.....</i> | 27 |
| <i>Slika 13: Pogostost uporabe različnih oblik komuniciranja.....</i> | 28 |
| <i>Slika 14: Način pridobivanja informacij</i> | 29 |
| <i>Slika 15: Vpliv stopnje informiranosti na delo zaposlenih.....</i> | 30 |
| <i>Slika 16: Razlogi za nezadostno informiranost</i> | 31 |
| <i>Slika 17: Pripravljenost na boljši pretok informacij.....</i> | 32 |
| <i>Slika 18: Vpliv informiranosti na zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih.....</i> | 33 |
| <i>Slika 19: Medsebojni odnosi.....</i> | 34 |
| <i>Slika 20: Pogostost pojavljanja konfliktov</i> | 35 |
| <i>Slika 23: Reakcije na konflikt.....</i> | 38 |
| <i>Slika 24: Način reševanja konfliktne situacije</i> | 39 |
| <i>Slika 25: Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov.....</i> | 40 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| <i>Tabela 1: Struktura vzorca glede na spol</i> | 25 |
| <i>Tabela 2: Struktura vzorca glede na delovne izkušnje v Iskraemeco, d.d.....</i> | 26 |
| <i>Tabela 3: Struktura vzorca glede na izobrazbo.....</i> | 27 |
| <i>Tabela 4: Pogostost uporabe različnih oblik komuniciranja.....</i> | 28 |
| <i>Tabela 5: Način pridobivanja informacij.....</i> | 29 |
| <i>Tabela 6: Vpliv stopnje informiranosti na delo zaposlenih.....</i> | 30 |
| <i>Tabela 7: Razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja</i> | 31 |
| <i>Tabela 8: Pripravljenost na boljši pretok informacij.....</i> | 32 |
| <i>Tabela 9: Vpliv informiranosti na zadovoljstvo in uspešno delo</i> | 33 |
| <i>Tabela 10: Medsebojni odnosi.....</i> | 34 |
| <i>Tabela 11: Pogostost pojavljanja konfliktov</i> | 35 |
| <i>Tabela 12: Vpliv konflikta na uspešnost podjetja</i> | 36 |
| <i>Tabela 13: Vzroki za nastanek konfliktov.....</i> | 37 |
| <i>Tabela 14: Reakcije na konflikt.....</i> | 38 |
| <i>Tabela 15: Način reševanja konfliktne situacije</i> | 39 |
| <i>Tabela 16: Vpliv dejavnikov na uspešno reševanje konfliktov.....</i> | 39 |

PRILOGA

| | |
|----------------------------|----|
| <i>Vzorec ankete</i> | 46 |
|----------------------------|----|

PRILOGA

Vzorec ankete

Spoštovani!

Moje ime je Mateja Jerše. Trenutno zaključujem višjo strokovno šolo. V sklopu diplomske naloge sem se odločila raziskati, kako komuniciranje vpliva na reševanje konfliktov. Pri tem potrebujem vašo pomoč, zato vas prosim za sodelovanje in izpolnitev vprašalnika. Rezultati bodo obdelani skupinsko, zato je anketa anonimna in lahko izrazite svoje dejansko mnenje. Hvala za pomoč.

1. Obkrožite spol:

- a) Ženski spol
- b) Moški spol

2. V podjetju ste zaposleni:

- a) 10 let ali manj
- b) od 11 do 20 let
- c) od 21 do 30 let
- d) več kot 30 let

3. Svoje delo opravljate:

- a) V proizvodnji
- b) V drugih poslovnih enotah

4. Katero izobrazbo imate končano?

- a) Osnovno šolo
- b) Poklicno šolo
- c) Srednjo šolo
- d) Višjo šolo
- e) Visoko šolo
- f) Podiplomski študij

5. Kakšno obliko komuniciranja najpogosteje uporabljate znotraj podjetja?
Razvrstite po pogostosti, tako, da 1 pomeni najmanj pogosto in 6 najpogosteje.

- ___ osebni razgovor
- ___ telefon
- ___ sestanek
- ___ pisna sporočila
- ___ e-pošta
- ___ oglasna deska

6. Na kakšen način pridobite največ informacij?

Razvrstite po pogostosti, tako, da je 1 najmanj in 5 največ pridobljenih informacij.

___ od sodelavcev

___ od vodje

___ od podrejenih

___ na sestankih

___ preko oglasne deske

drugo: _____

7. Kakšna je po vašem mnenju stopnja informiranosti v podjetju?

a) zelo dobra

b) dobra

c) zadovoljiva

d) nezadovoljiva,
zakaj? _____

8. Ali vpliva stopnja informiranosti na vaše delo?

a) Da, zelo vpliva

b) Da, srednje vpliva

c) Da, malo vpliva

d) Ne vpliva

9. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja?

Izberite tri, ki se vam zdijo najpomembnejši in jih ocenite po pomembnosti (najpomembnejši 3, drugi 2 in pomemben 1).

___ Stalna komunikacija ni v opisu mojega delovnega mesta.

___ Informacija bi lahko prišla v roke konkurentov.

___ Nimamo dovolj časa za stalno komuniciranje.

___ Sam nimam informacij, zato ne morem informirati drugih.

___ Nisem dovolj spreten za komuniciranje s sodelavci.

___ Ni dovolj denarja za uporabo internih oblik komuniciranja (okrožnice, interna glasila)

Drugo: _____

10. Ali menite, da so za zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih potrebni obveščanje, medsebojni odnosi in stiki?

a) vedno

b) skoraj vedno

c) včasih

d) redko

e) nikoli

11. Kaj ste sami pripravjeni storiti za boljši pretok informacij?
Izberite pet možnosti in jih ocenite po pripravljenosti tako, da je 5 najbolj pripravljen in 1 najmanj pripravljen.

___ Pripravljen sem vodjo obveščati o delu in problemih pri delu.

___ Pripravljen sem prisluhnuti podrejenim o problemih, ki se pojavljajo v zvezi z delom.

___ Pripravljen sem obveščati podrejene in sodelavce o pomembnih odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo.

___ Pripravljen sem podrejenim in sodelavcem dajati povratne informacije glede ocene njihove uspešnosti.

___ Pripravljen sem sodelovati pri oblikovanju internega glasila.

___ Pripravljen sem obiskati seminar oz. predavanje o komunikaciji v podjetjih.

___ Ničesar nisem pripravljen storiti.

Drugo: _____

12. Kako se razumete s sodelavci?

- a) Zelo dobro
- b) Dobro
- c) Zadovoljivo
- d) Nikakor ne

13. Se s sodelavci medsebojno podpirate in si pomagate?

- a) Da, v vsakem trenutku si priskočimo na pomoč.
- b) Če le utegnem.
- c) Ne, ker vsak opravlja svoje strokovno delo.
- d) Ne, ker opravljam individualno delo in nisem z nikomer v stiku.

14. Kako se razumete z vodjo?

- a) Zelo dobro
- b) Dobro
- c) Zadovoljivo
- d) Nikakor ne

15. Ali se v podjetju pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto?

- a) Da, večkrat dnevno
- b) Da, večkrat tedensko
- c) Da, večkrat mesečno
- d) Da, večkrat letno
- e) Ne

Če ste odgovorili z „ne“ lahko izpustite naslednja vprašanja.

16. Kako ti konflikti vplivajo na uspešnost podjetja?

- a) izrazito pozitivni
- b) pozitivni
- c) sploh ne vplivajo
- d) negativni
- e) izrazito negativni

17. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov?

Izberite tri vzroke, ki se vam zdijo najpomembnejši in jih ocenite po pomembnosti (najpomembnejši 3, drugi 2 in pomemben 1).

- ___ pomanjkanje informacij
- ___ nezadostno komuniciranje
- ___ občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja
- ___ razlike v ciljnih določenega oddelka v podjetju
- ___ tekmovalnost
- ___ nesodelovanje zaposlenih in medsebojno neobveščanje
- ___ preobremenjenost z delom
- ___ razlike v osebnostih zaposlenih
- ___ premajhna pripadnost podjetju

18. Kako reagirate oziroma se odzovete v trenutku, ko nastane konflikt? Izberite enega od naštetih načinov.

- a) Zaprem se vase in se umaknem.
- b) Se pomirim in se skušam pogovoriti.
- c) Pod vplivom močnih čustev burno odreagiram.
- d) Drugo: _____

19. Kako rešujete konfliktno situacijo? Izberite enega o naštetih načinov.

- a) Pogovorim se z osebo, s katero sem v konfliktu.
- b) Pri reševanju aktivno sodeluje tretja oseba.
- c) Počakam, da se konflikti rešijo sami.
- d) Izogibam se osebi, s katero sem v konfliktu.
- e) Drugo: _____

20. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju? Izberite enega izmed naštetih dejavnikov.

- a) Popustljivost enega od udeležencev v konfliktu
- b) Strah pred nadrejenim
- c) »Vzgojni ukrepi« s strani vodstva
- d) Pritisk bližnjih sodelavcev
- e) Uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu
- f) Spoštljivo ravnanje z vsemi udeleženci konflikta.
- g) Različni cilji in interesi posameznikov.
- h) Drugo: _____

21. Kako bi vi izboljšali odnose na delovnem mestu?

- a) Dovolimo drugemu, da misli drugače in da pove svoje mnenje.
- b) Pokažimo obojestransko zanimanje, predlagajmo in sprejmimo predloge.
- c) Ne vsiljujmo drugim svojega mnenja.
- d) Dajajmo in sprejmimo informacije.
- e) Drugo: _____