

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Breda Tkalec

**Medgeneracijsko komuniciranje
na delovnem mestu**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Breda Tkalec

Mentor:izr. prof. dr. Vlado Miheljak

**Medgeneracijsko komuniciranje
na delovnem mestu**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

MEDGENERACIJSKO KOMUNICIRANJE NA DELOVNEM MESTU

Komunikacija je sestavni del našega življenja. Človek se srečuje s komunikacijo in problemi povezanimi z njo v celem svojem življenju. Komuniciranje je zelo širok pojav. Vsebuje procese izmenjave informacij med ljudmi kot tudi procese v nas samih. Avtorji v definiciji komuniciranja uporabljajo podobne ključne pojme kot so: pošiljatelj, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik, povratne informacije, idr.

Kjer se pojavljajo interakcije med ljudmi, kjer poteka komuniciranje, se pojavljajo tudi konflikti. Komuniciranje omogoča reševanje konfliktov, hkrati pa je lahko tudi vzrok za nastanek konfliktne situacije. Konflikti so rezultat različnih mnenj, interesov in ciljev posameznikov ali skupin. Pomembno je, da konflikte rešujemo sproti, ter da k reševanju konfliktov pristopimo konstruktivno.

Danes se na delovnem mestu srečujemo štiri generacije: veterani, otroci blaginje, generacija X in generacija Y. Vsaka generacija prinaša s seboj posebne značilnosti, izkušnje in pričakovanja. Za delodajalce je pomembno, da prepoznajo medgeneracijske razlike, jih poskušajo razumeti in spoštovati. Pomembno je, da se spodbuja medgeneracijsko učenje in sodelovanje, kajti dobri odnosi med zaposlenimi so osnova za uspešen razvoj in napredek organizacije.

Ključne besede: komunikacija, konflikt, generacije na delovnem mestu.

intergenerational communication in the workplace

Communication is a component part of our lives. People encounter communication and related problems during their entire lives. Being a very broad phenomenon, it comprises processes of information exchange between people as well as processes within ourselves.

In their definition of communication, authors use similar key concepts, such as: sender, message, communication channel, receiver, feedback, etc.

Wherever there are interactions between people, wherever there is communication, there are also conflicts. Communication enables resolving problems, but can at the same time be a cause of a conflict situation. Conflicts are a result of different opinions, interests and goals of individuals or groups. It is important to resolve conflicts as they come along and to tackle them in a constructive way.

Today, four generations meet in the workplace: veterans, baby boomers, generation X, and generation Y. Each generation carries with them their own characteristics, experiences and expectations. It is important for employers to recognize intergenerational differences, try to understand and respect them. Since good relations between employees are a basis for a successful development and progress of an organization, it is essential to encourage intergenerational learning and cooperation.

Keywords: communication, conflict, generations in workplace

KAZALO

1 UVOD.....	7
2 KOMUNICIRANJE	9
2.1 OPREDELITEV POJMA.....	9
2.2 SHANNONOV IN WEAVERJEV MODEL KOMUNICIRANJA	10
2.3 RAVNI KOMUNICIRANJA	12
2.4 VRSTE KOMUNICIRANJA	13
2.4.1 VERBALNO IN NEVERBALNO KOMUNICIRANJE	13
2.4.2 ENOSMERNO IN DVOSMERNO KOMUNICIRANJE.....	16
2.4.3 FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE.....	18
2.5 KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE KOT MREŽE.....	20
2.6 MOTNJE V KOMUNICIRANJU	23
3 KONFLIKT	25
3.1 OPREDELITEV POJMA.....	25
3.2 SKUPINE KONFLIKTOV.....	27
3.3 RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV	29
3.3.1 KONSTRUKTIVNO IN DESTRUKTIVNO REŠEVANJE KONFLIKTA.....	30
3.4 METODE IN PRISTOPI REŠEVANJA KONFLIKTA	32
3.5 NAČELA REŠEVANJA KONFLIKTA	34
3.6 REŠEVANJE KONFLIKTA S POMOČJO KOMUNICIRANJA	37
4 GENERACIJE.....	40
4.1 ZNAČILNOSTI GENERACIJE VETERANOV	42
4.2 ZNAČILNOSTI GENERACIJE OTROK BLAGINJE.....	43
4.3 ZNAČILNOSTI GENERACIJE X.....	44
4.4 ZNAČILNOSTI GENERACIJE Y.....	45
4.5 MEDGENERACIJSKO UČENJE.....	48

5 EMPIRIČNI DEL	51
5.1 METODA 51	
5.2 IZSLEDKI RAZISKAVE	52
5.2.1 SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV	52
5.2.2 KOMUNICIRANJE TER KONFLIKTI MED GENERACIJAMI	54
6 SKLEP	68
7 LITERATURA	70
8 PRILOGE	73
PRILOGA A: Poziv k sodelovanju pri diplomskem delu in anketni vprašalnik.....	73
PRILOGA B: Statistična obdelava podatkov: Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja?	Error! Bookmark not defined.
PRILOGA C: Prikazani podatki: Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj naštete vrste komuniciranja?.....	79
PRILOGA Č: Statistična obdelava podatkov: Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu.....	81

SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 2.1: Shannonov in Weaverjev komunikacijski model	11
Slika 2.2: Verbalno in neverbalno komniciranje, povzeto po O'Connor, Seymour.....	14
Slika 2.3: Eno- in dvosmerno komuniciranje.....	17
Slika 2.4: Komunikacijske strukture kot mreže	21
Slika 3.1: Pozitivne lastnosti konflikta	26
Slika 3.2: Proces konstruktivnega reševanja konfliktov	35
Sliki 5.1: Struktura anketirancev po starosti glede na generacijo (v %)	53
Slika 5.2: Struktura anketirancev po spolu v %	53
Slika 5.3: Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? (v %).....	55
Slika 5.4: Kako pogosto pri svojem delu uporabljate naštete vrste komuniciranja? Odgovori: Otroci blaginje (v %)	56
Slika 5.5: Kako pogosto pri svojem delu uporabljate naštete vrste komuniciranja? Odgovori: generacija X (v %).....	56

Slika 5.6: Kako pogosto pri svojem delu uporabljate naštetе vrste komuniciranja?	
Odgovori: generacija Y (v %)	57
Slika 5.7: Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? (v %)	58
Slika 5.8: S katero generacijo v delovnem okolju najpogosteje prihajate v konflikt?	60
Slika 5.9: S katero generacijo najboljše komunicirate? (v %)	61
Slika 5.10: Za katero generacijo so po vašem mnenju značilne naštetе trditve?	
Odgovori anketiranih iz generacije otroci blaginje v %	62
Slika 5.11: Za katero generacijo so po vašem mnenju značilne naštetе trditve?	
Odgovori anketiranih iz generacije X v %	63
Slika 5.12: Za katero generacijo so po vašem mnenju značilne naštetе trditve?	
Odgovori anketiranih iz generacije Y v %	64
Slika 5.13: Ali za to, da bi boljše razumeli druge generacije na delovnem mestu, naredite kaj sami?	66
Slika 5.14: Kaj storite sami za to, da bi boljše razumeli druge generacije na delovnem mestu? Odgovori so prikazani v %	67
Tabela 2.1: Prednosti in slabosti eno- in dvosmernega komuniciranja	17
Tabela 5.1: Najvišje dokončana izobrazba	54
Graf 4.1: Delež števila prebivalcev in projekcije deležev števila prebivalcev po starosti, Slovenija, 2008 in 2060	50

1 UVOD

Ne glede na čas in prostor v katerem živimo, lahko slišimo: *”Ta mladi so res nemogoči!”*

Ampak, a ne reče to vsaka starejša generacija za mlajšo?

To velja tako za domače kot tuje okolje.

Dejstvo je, da se del delovne populacije danes stara, na delovna mesta prihajajo mlajše generacije, s povsem drugačnim načinom razmišljanja, navadami in vrednotami.

Kako komunicirajo med sabo? Ali znajo generacije uspešno sodelovati med seboj?

”Od uspešne komunikacije je odvisno medgeneracijsko sodelovanje pri delu in učinkovitost organizacij.” (Brečko 2008, 48)

Komunikacija je zelo pomembna, ker je sestavni del našega življenja, saj se z njo nenehno srečujemo, prav tako s problemi povezani z njo. Ne moremo namreč ne komunicirati.

Dobra komunikacija je pomembna lastnost vsakega posameznika, prav tako je pomembna gonilna sila v podjetjih. Uspešno poslovanje podjetja je namreč povezano tudi z uspešno komunikacijo v podjetju.

Komuniciramo na verbalni in neverbalni način. Prepogosto smo bolj pozorni na vsebino povedanega kot na govorico telesa, ki nam pove več.

Tako kot komunikacija je tudi prisotnost konfliktov sestavni del našega življenja. Konflikti so gibalno sprememb. So posebna vrsta napetosti, ki se prej ali slej sproži in pripelje do raznovrstnih sprememb. Da konflikti spodbujajo spremembe je ena izmed pozitivnih lastnosti konflikta. Konflikte rešujemo na konstruktiven način.

Komunikacija in konflikt sta tesno povezana v medsebojnem odnosu, tudi na delovnem mestu kjer se srečujemo različne generacije.

Različne generacije v podjetju skrbijo za pestrost medosebnih odnosov. Današnji trg delovne sile sestavljajo štiri generacije, to so tako imenovane: generacija veteranov, otroci blaginje, generacija X ter generacija Y.

V Sloveniji tema o raznolikosti generacij postaja aktualna in bolj raziskana v zadnjih letih, medtem ko je v tujini ta tema aktualna že dalj časa.

Namen mojega diplomskega dela je raziskati vrsto komunikacije in način reševanja konfliktov med različnimi generacijami, ki se danes pojavljajo na delovnih mestih v podjetjih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu opredelim pojme: komuniciranje, konflikt ter generacije. V empiričnem delu izvedem raziskavo med zaposlenimi, interpretiram rezultate ter preverim postavljeni hipotezi.

V prvem delu teoretičnega dela opredelim pojem medsebojnega komuniciranja, opišem ravni in vrste komuniciranja. Ker me zanima komuniciranje na delovnem mestu, opišem tudi komunikacijske strukture kot mreže. Kjer je prisotna komunikacija, se pojavljaja tudi konflikt.

V drugem delu opredelim konflikt, katere skupine konfliktov poznamo ter kako jih lahko rešujemo. Pri reševanju konfliktov si lahko pomagamo tudi z različnimi metodami in pristopi, ki sem jih povzela po nekaterih avtorjih. Tudi poznavanje načel reševanja konflikta nam pomagajo pri uspešnem reševanju konflikta.

”Lahko rečemo, da so konflikti posledica slabe komunikacije, njihovo reševanje pa je mogoče le z dobro komunikacijo”. (Novak 2007)

V tretjem in hkrati zadnjem teoretičnem delu, opišem generacije ki se danes najpogosteje pojavljajo na delovnem mestu. To so tri generacije: generacija otrok blaginje, generacija X in generacija Y. Generacija veteranov je tista, ki se iz delovnega mesta zaradi upokojitve umika. Opišem značilnosti vseh štirih generacij, njihov način komuniciranja ter priporočila, kako motivirati posamezno generacijo pri delu.

Ker je medgeneracijsko sodelovanje v podjetju zelo pomembno, opišem tudi medgeneracijsko učenje.

V empiričnem delu diplomskega dela preučujem kako generacije komunicirajo med seboj na delovnem mestu, kako rešujejo konflikte, s katero generacijo se najbolje razumejo in s katero najpogosteje prihajajo v konflikt. Izpeljem dve hipotezi, ki jih tudi preverim.

Hipoteza 1: Ni razlik pri vrsti komuniciranja med generacijami.

Hipoteza 2: Ni razlik pri reševanju konfliktov med generacijami.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 OPREDELITEV POJMA

”Beseda ”komunicirati” izhaja iz latinskega izraza *communicare*, ki pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se.” (Mihaljčič 2006, 11)

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komunicirati kot: ”izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se.”

”Komuniciranje je sestavni del našega vsakodnevnega življenja. Nihče ne more živeti, ne da bi komuniciral z drugimi ljudmi. S komuniciranjem človek spoznava svet v katerem živi, druge ljudi in samega sebe (spreminja svoja stališča , navade, vrednote, vedenje...)” (Mihaljčič 2006, 9)

”Komuniciranje je življenski element, v katerega se vroejamo kot kulturna bitja, v katerem živimo, ustvarjamo, se realiziramo, skratka, je neizogiben in univerzalen del našega bivanja in bistva.” (Ule 2005, 9)

”O komunikaciji med ljudmi govorimo tedaj, ko med partnerji v socialni interakciji teče kontinuiran tok sporočil. Sporočilo je katerikoli verbalni ali neverbalni simbol ali znak, ki ga ena oseba prenese na drugo.” (Lamovec 1991, 33) ”Sporočila, ki si jih izmenjujemo, so podana v nekem kodu, v znakovnem sistemu, ki omogoča prenašanje pomena.” (Ule 1996, 24) ”Kodiranje je predelava informacije iz ene oblike v drugo, iz enega sistema znakov v drugega.” (Mandić 1989, 12). ”Način prenašanja sporočila (npr. glas, pisana beseda, itd) imenujemo kanal.” (Lamovec 1991, 33)

”Da bi bila komunikacija možna in uspešna, morajo partnerji v komunikaciji imeti vsaj enak ali vsaj zelo podoben kod sporočanja. To pomeni, da moramo sporočila, ki nam jih dajejo drugi, znati dekodirati, tolmačiti in razumeti, svoja lastna pa oblikovati ali kodirati na tak način, da jih naši partnerji lahko tolmačijo in razumejo enako ali vsaj na soroden način kot mi sami.” (Ule 1996, 24)

”Kako znamo poslušati drugega in kako se mu odzivamo, je bistvenega pomena za medosebni odnos. Od tega je veliko odvisno, če se bomo zbližali ali pa se bo razdalja med obema še povečala.” (Lamovec 1991, 37)

Komunikacija je tudi prenos informacije od posameznika do posameznika, človeška zmožnost za vzpostavljanje neposrednega stika s sočlovekom in vplivanja nanj.

”Komuniciranje je zelo širok pojav, ki vsebuje tako procese med ljudmi kot procese v nas samih. Po drugi strani pa komuniciranje obsega tudi celote, ki presegajo interakcijo med posamezniki; obsega na primer tudi komuniciranje med institucijami, komuniciranje prek medijev.” (Ule 2005, 10)

Sporočila, ki si jih izmenjujemo ljudje med seboj lahko potekajo prek petih različnih kanalov: vid, sluh, čutilo za tip, voh in okus (t.i. VAKOG).

Voh in okus sta slabše izkoriščena za sprejem informacij iz zunanjega sveta.

”Vse tri sisteme (vid, sluh in čutilo za tip) uporabljamo ves čas, čeprav se vseh ne zavedamo enakovredno in radi dajemo prednost predvsem enemu.” (O'Connor in Seymour 1996, 54)

”Vsaka izmed teh treh kanalov nas zalaga z velikim številom informacij, ki jih rabimo za organizacijo svojih izkušenj. Informacija, ki jo sprejmemo po enem sprejemnem kanalu, je lahko shranjena ali predstavljena kot zemljevid ali model, med seboj pa se razlikujejo glede na to, po katerem kanalu smo informacijo vnesli.” (Mandić 1989, 63)

”Prva komunikacijska enačba pravi: obstaja pošiljatelj sporočila, obstaja koder informacije, obstaja povezovalni kanal, ki prenaša sporočilo, obstaja dekoder in obstaja sprejemnik informacije.” (Mandić 1989, 12)

2.2 SHANNONOV IN WEAVERJEV MODEL KOMUNICIRANJA

Modeli komuniciranja so poenostavljeni prikazi komuniciranja ali določenih vidikov, faz komuniciranja, ki izhajajo iz vodilnih teorij komuniciranja.

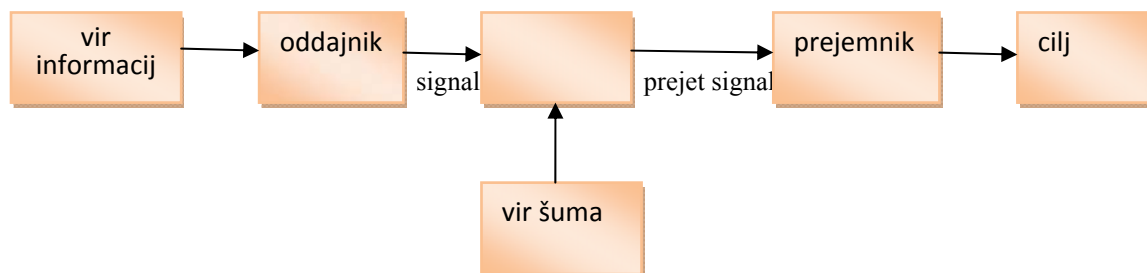
Najpogosteje se omenjajo:

- *linearni model komuniciranja*
- *intrakcijski model komuniciranja*
- *transakcijski model komuniciranja*
- *spiralni model komuniciranja (Ule 2005, 99)*

Podrobneje bom opisala in predstavila linearni model komuniciranja.

”Najbolj znan je Shannonov in Weaverjev komunikacijski model. Njun osnovni model predstavlja komuniciranje kot preprost linearni proces.” (Fiske 2004, 21). Po tem osnovnem modelu poteka vse komuniciranje.

Slika 2.1: Shannonov in Weaverjev komunikacijski model



Vir: Fiske (2004, 21).

Vir je razumljen kot tisti, ki sprejema odločitve; vir se torej odloči, katero sporočilo poslati, ali raje izbere eno iz niza možnih sporočil. To izbrano sporočilo potem oddajnik spremeni v signal, ki je prek kanala poslan k prejemniku. Za telefon je kanal žica, signal je električni tok v njej, oddajnik in prejemnik pa sta telefonski slušalki. Pri pogovoru so moja usta oddajnik, signal so zvočni valovi, ki prehajajo prek zračnega kanala, tvoje uho pa je prejemnik. Šum je vse, kar je dodano signalu med njegovim oddajanjem in sprejemanjem, pa vir tega ni hotel. (Fiske 2004, 22-23)

”Po tem modelu sporočevalec najprej *kodira* sporočilo v določeno zaporedje signalov, ki jih po komunikacijskem kanalu ”pošlje” prejemniku. Prejemnik mora nato najprej, kolikor se da nepopačeno, sprejeti zaporedje signalov in *dekodirati* informacijo, ki je vsebovana v signalu. Šele če mu to uspe, lahko rečemo, da je prejel sporočilo.”

(Ule 2005, 99)

Shannonov in Weaverjev linearni model komuniciranja je bil razvit za Bellovo telefonsko družbo.

2.3 RAVNI KOMUNICIRANJA

Komunikacija poteka na različnih ravneh. V literaturi najdemo delitev na različne ravni komuniciranja. Najpogosteje so obravnavane ravni tudi v hierarhičnem odnosu. Nekateri avtorji upoštevajo tudi *znotrajosebno (intarpersonalno) komuniciranje*, komuniciranje s samim seboj, npr. mišljenje, razmišljanje, idr. Ta raven je pogosto pojmovana kot temeljna raven komuniciranja.

”Standardna je delitev na štiri ravni komunikacijskega delovanja:

- medosebno komuniciranje
- skupinsko komuniciranje
- organizacijsko komuniciranje
- množično komuniciranje.” (Ule 2005, 23)

”**Medosebna (interpersonalna) komunikacija** je dogajanje, za katerega je značilno: prisotnost ekspresivnih dejanj pri eni ali več osebah, zavestna ali nezavedna percepcija takšnih dejanj pri drugih ljudeh in povratno opazovanje, kako takšno ekspresivno dejanje zaznavajo drugi. Z medosebno komunikacijo sporočamo kognitivne vsebine, emocije, občutke itd. ” (Ule 1996, 27)

”Medosebna komunikacija se največkrat odvija iz oči v oči, spontano, nenačrtno in le rahlo organizirano. Povratna informacija na sporočilo je lahko takojšnja. Dogaja se preko procesov kodiranja in dekodiranja. Ena najpomembnejših posledic medosebnega komuniciranja so medosebni odnosi, ti pa so temeljnega pomena za organizacijo.” (Berlogar 1999, 61)

”**Skupinsko komuniciranje** je običajna komunikacija v vsakdanjem življenju. Komuniciranje v manjših skupinah pogosto uporabljamo v delovnih skupinah, za svetovanje, pa tudi za zabavo.

Komuniciranje v skupinah je pravzaprav sestavljeno iz mnogih medosebnih komunikacijskih zvez in je zato še bolj kompleksno. ” (Berlogar 1999, 62)

”V skupinskem komuniciranju ni nujno, da vsak udeleženec dejavno sodeluje v komunikacijskem procesu. ” (Ule 2005, 24)

”**Organizacijsko komuniciranje** se pojavlja znotraj družbenega sistema.

Vključuje tudi medosebno komuniciranje kot komuniciranje v manjših skupinah, vendar vključuje vprašanja, kot je delovanje organizacij, institucionalne odnose med člani organizacij, procese organiziranja in organizacijsko kulturo. Njena vloga je ohranjanje institucionalne delitve moči. ” (Ule 2005, 24)

”Organizacijsko komuniciranje je proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo in oblikujejo dogodke v njih in okoli njih. Koncept lahko razumemo kot kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena. ” (Berlogar 1999, 71)

”**Množično komuniciranje** zajema z množičnimi mediji posredovano komuniciranje.

Posameznik, ki participira v množični komunikaciji, se sicer počuti kot udeleženec sistema, vendar ne more sistema sooblikovati. ” (Ule 1996, 29)

Pri množičnem komuniciranju so sporočila manj osebna, namenjena so široki javnosti in to brez kakršnegakoli osebnega stika med pošiljateljem in prejemniki.

2.4 VRSTE KOMUNICIRANJA

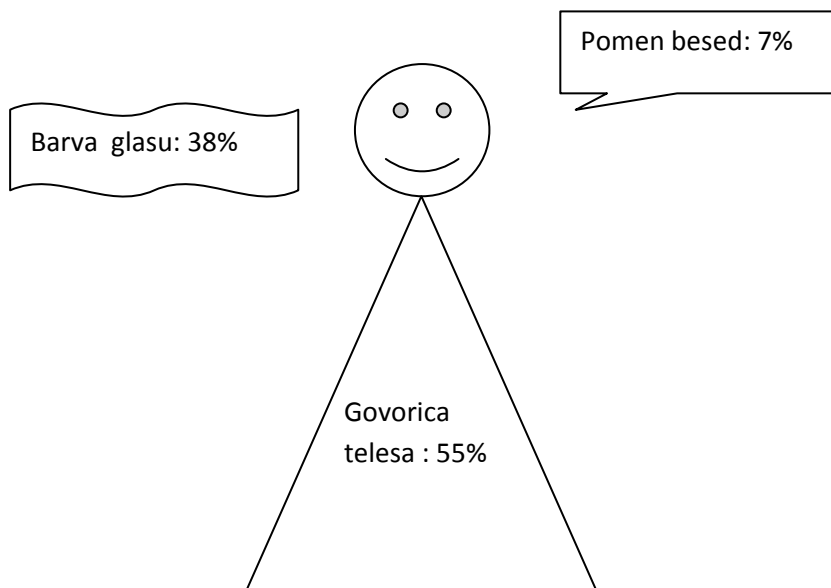
2.4.1 VERBALNO IN NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

”Komunikacija je veliko več kot besede, ki jih izgovarjamo. Besede sestavljajo samo delček tega, kar izražamo kot človeška bitja. ” (O'Connor in Seymour 1996, 41)

”Medosebna komunikacija vedno vsebuje obe vrsti sporočil, verbalna in neverbalna sporočila. Če je med njima neskladje, pride do nesporazuma. ” (Lamovec 1991, 35)

Le del našega komuniciranja z drugimi ljudmi se odvija na eksplicitni jezikovni ravni. Komuniciramo s celim telesom, tudi z gestami, mimiko, idr. Vendar pa neverbalna sporočila niso zamenjava za jezik, ena oblika namreč ne more povsem zamenjati druge. Razumevanje neverbalnih sporočil poteka mnogokrat bolj avtomatsko kot pri verbalnem sporočanju. Ob pomoči neverbalnih znakov lažje izrazimo neke pojave (npr. z gibi rok ponazorimo velikost, obliko predmeta).

Slika 2.2: Verbalno in neverbalno komuniciranje



Vir: povzeto po O'Connor in Seymour (1996, 41).

”Verbalna komunikacija pomeni uporabo besed, vendar pa je neverbalno komuniciranje tudi posebna oblika jezika. Neverbalno komuniciramo že s svojo prisotnostjo v neki socialni situaciji oziroma v prostoru. Verbalno komuniciranje lahko zavrnemo, molčimo, s tem pa se ne izognemo neverbalnemu komuniciranju. ” (Ule 2005)

”Neverbalna komunikacija je zelo pomembna in je nepogrešljiv del našega komuniciranja z drugimi. ” (Brajša 1993, 31)

Sestavljena je iz vedenja telesa (drže, usmerjenosti in gibov telesa), mimike (čela, lic, brade, obrvi, ust), očesnega stika (pogleda, zenic, očesnih mišic), govora (hitrosti, ritma, jakosti, barve glasu, melodije, jasnosti, smeha, glasov brez verbalne vsebine), gestikulacije (govorice rok, velikih in malih kretenj), dotikov, oblačenja, vedenja v prostoru (intimnega, osebnega, družbenega, območja telesne razdalje), vedenja v času (intimnega, osebnega, družbenega in časa za srečanja), zunanjega konteksta (zunanjih okoliščin med komuniciranjem). (Brajša 1993)

Verbalna komunikacija predstavlja govorno-jezikovno vedenje udeležencev in pri njej uporabljamo govor, pisano besedo in besedne zveze. Udejanja se preko štirih komunikacijskih dejavnosti: poslušanja, govorjenja, branja in pisanja.

Jezik najbolje opravlja svojo funkcijo, če z njim sporočamo informacije o zunanjem svetu, napotke za ravnanje, itd., medtem ko so neverbalna sporočila bolj primerna v sporočanju temeljnih socialnih drž in osebnih občutij, emocij, emocionalnih stanj, odnosov do drugih. (Ule 1996, 43)

Pogosto neverbalna komunikacija deluje jasneje, bolj neposredno in tudi izzove bolj neposredno reagiranje. Neverbalni znaki so manj kontrolirani in tako pogosto bolj odprto govorijo o osebi in pojavih, ki jih želimo izraziti.

*V medsebojnem komuniciranju ima neverbalna komunikacija vrsto **pomembnih funkcij**. Na vsebinski ravni neverbalna sporočila spreminjajo, potrjujejo, dopolnjujejo in širijo tehtnost izgovorjene vsebine in usmerjajo k delu z vsebino. Na osebni ravni izražamo z neverbalnimi sporočili svoja čustvena stanja, namere in pričakovanja in odpiramo sebe drugim. Na odnosni ravni izražamo z neverbalno komunikacijo svoja stališča do izgovorjenih stališč, opredeljujemo stališča in odnose, vzdržujemo in usmerjamo strukture moči in družbenega reda ter naša splošna duhovna stališča. Na vplivni ravni predstavljajo neverbalna sporočila močno sredstvo ozaveščanja in vplivanja naših sporočil, pospešujejo ali upočasnjujejo komunikacijski feedback in dialog. (Brajša 1993, 33).*

Najboljše je, če se obe obliki med seboj dopolnjujeta.

”Če nosijo besede vsebino sporočila, prispevajo drža, kretnje, izraz in barva glasu okvir, v katerega je to sporočilo umeščeno. Vsebina in okvir skupaj tvorita pomen komunikacije.” (O'Connor in Seymour 1996, 42)

Seveda obstajajo razlike med verbalnim in neverbalnim komuniciranjem.

Najpomembnejše razlike so naslednje:

- *en kanal nasproti večim kanalom; verbalni govor poteka v času samo po enem kanalu. Vedno lahko povemo samo eno besedo v določenem trenutku. Neverbalna sporočila pa ne potekajo v takem sekvenčnem redu v času. Do nas prihajajo simultano po več kanalih.*
- *kontinuiranost sporočil; značilno za neverbalno komuniciranje je, da poteka istočasno, se pravi istočasno oddajamo svoja sporočila in sprejemamo in prevajamo sporočila drugih udeležencev. Oči, pogledi,*

mimika, geste, so nenehen vir sporočil za druge. V verbalnem pa se časovno izmenjujejo vloge govorcev in poslušalcev. V določenem trenutku ima pri verbalnem komuniciranju en udeleženec samo eno vlogo, je poslušalec ali govorec.

- *Zavestno in nezavedno pošiljanje in prejetanje sporočil: pri verbalnih sporočilih v dno najprej zavestno pomislimo, kaj bomo rekli, večina neverbalnih sporočil pa je spontanah, nezavedno poslanih. (Ule 2005)*

Prav tako pravila povezovanja neverbalnih znakov niso enaka kot slovnična pravila.

2.4.2 ENOSMERNO IN DVOSMERNO KOMUNICIRANJE

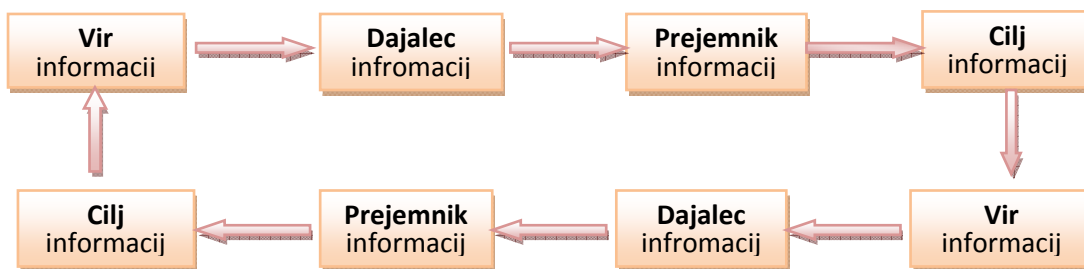
Glede na smer sporazumevanja ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje.

”Pri **enosmernem komuniciranju** potuje sporočilo samo v eno smer - od pošiljatelja k prejemniku. Če sprejmemo, da je komuniciranje predvsem izmenjava sporočil, potem enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje, ampak je informiranje.” (Mihaljčič 2006, 18) Prejemnik je v tem primeru pasiven in nima vpliva na sporočilo.

Pri **dvosmernem komuniciranju** daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju. Obe strani sta v aktivnem položaju. Sporazumevanje torej poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj in zahteva več časa, vendar je bolj učinkovito. Učinkovitost komuniciranja gradi na poslušanju prejemnika, na prilagajanju sporočil posameznikom, na odprtost razumevanja.

Enosmerno komuniciranje deluje bolj uradno in prihrani čas in se ga torej uporablja takrat, ko želimo doseči večje število prejemnikov. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ki niso dvoumna in nerazumljiva. Dvosmerno komuniciranje pa je v primerjavi z enosmernim običajno bolj sestavljeno in zahtevnejše, saj pošiljatelj pričakuje odziv od prejemnika. Spodnja slika (Slika 2.2) prikazuje eno in dvosmerno komuniciranje. V tabeli (Tabela 2.1) pa so predstavljene pogloblitve prednosti in slabosti enosmernega in dvosmernega komuniciranja.

Slika 2.3: Eno- in dvosmerno komuniciranje



Vir: Možina in drugi (1998).

Tabela 2.1: Prednosti in slabosti eno- in dvosmernega komuniciranja

SMER KOMUNICIRANJA	PREDNOSTI	SLABOSTI
ENOSMERNO KOMUNICIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poteka hitreje kot dvosmerno ➤ pri enostavnih sporočilih ni dvoumja in nerazumevanja ➤ navidez je bolj urejeno od dvosmernega komuniciranja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ni povratenga toka komunikacije (odziv prejemnika)
DVOSMERNO KOMUNICIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ prejemnik daje pošiljatelju povratne informacije ➤ pošiljatelj lahko sproti pojasnjuje manj razumljive dele svojega sporočila ➤ je bolj učinkovito kot enosmerno komuniciranje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zahteva več časa ➤ je bolj sestavljeno in zahtevno ➤ zaradi razprav, vprašanj in prekinitev lahko ima videz neurejenosti

Vir: Mihaljčič (2006, 18).

2.4.3 FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

”Svet v katerem živimo, je slej ko prej svet organizacij in komuniciranja v njih. Ob vsem tehnološkem napredku pa je slednje vse prej kot preprosto in brez problemov.”
(Berlogar 1999, 100)

Komuniciranje znotraj organizacije razdelimo na formalno in neformalno komuniciranje.

O formalnem komuniciranju govorimo takrat, ko pretok informacij poteka po formaliziranih komunikacijskih kanalih znotraj organizacije, za neformalno komuniciranje pa velja, da poteka izven formalno določenih komunikacijskih kanalov.

Pri formalnem komuniciranju uporabljamo vnaprej določene kanale komuniciranja z jasno in smotrno zasnovanimi sporočili, za neformalno komuniciranje pa je značilna spontanost, neorganiziranost, razpršenost, anonimnost. (Mihaljčič 2006, 19)

Dejavnik, ki vpliva na to, ali bo komuniciranje formalno ali neformalno, je tudi velikost organizacije. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci pogosteje v medsebojnih stikih, je običajno neformalno komuniciranje uporabljano v večji meri kot v velikih organizacijah.

Neformalno komuniciranje se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo in hierarhijo, ampak je vzrok zanj radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija.

Pojav neformalnega komuniciranja je povezan s potrebami zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej ter njihovih posledicah zanje. Če zaposleni ne dobijo ustreznih informacij prek formalnih kanalov komuniciranja, jih iščejo drugje. Informacija je tako moč še posebno za tiste, ki v formalni hierarhiji ne zasedajo želenega položaja, je neformalno komuniciranje priložnost, da postanejo neformalni vodje.

”Prav neformalno komuniciranje je močan in koristen komunikacijski kanal, ki hitro in kljub neformalnostim točno prenaša sporočilo. Obenem pa se je treba zavedati, da je

neformalno komuniciranje velikokrat vir širjenja govoric v organizaciji. ” (Berlogar 1999)

Neformalne komunikacije ne izvirajo iz vlog posameznikov v podjetju (niso odvisne od nivoja, ki ga ima posameznik v podjetju). Zadovoljujejo pa njihove potrebe, krepijo pripadnost skupini ter posredno vplivajo na uspešnost dela.

Preko neformalne komunikacije se informacije širijo veliko hitreje, saj ni potrebno upoštevati pravil prenašanja informacij po posameznih ravneh organizacije. Poleg tega se med zaposlenimi ustvarja zaupanje in močnejše vezi, kar pripomore k uspehu organizacije.

Namesto podcenjevanja, zavračanja ali celo preganjanja neformalnega komuniciranja bi se bilo treba zavedati, da gre za močan, pa tudi koristen komunikacijski kanal.

Pametno je povezati formalno in neformalno komuniciranje.

Mnogokrat pa je razlike in meje med enim ter drugim komuniciranjem težko določiti.

Glede na tok sporočila ga znotraj hierarhije največkrat delimo na:

- vertikalno komuniciranje: komuniciranje navzdol in navzgor
- horizontalno komuniciranje

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije.

V mnogih organizacijah je ta dimenzija neučinkovita. Problemi vključujejo neustreznost informacij, neustreznost sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošno klimo dominacije na eni ter podrejenosti na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol. (Berlogar 1999, 117)

Komuniciranje navzgor vključuje komuniciranje podrejenih (in iz njihove strani začeto) z nadrejenimi.

Včasih je šlo zgolj za poročanje o opravljanju delovnih nalog, kasneje pa se ta vloga razširi in se poudarja promocija zavesti zaposlenih in njihovo integracijo, ter tudi boljše odločanje kot posledica vključevanja zaposlenih. Takšno komuniciranje je učinkovito, seveda pa ga morajo organizacije kot takega prepoznati. (Berlogar 1999, 118)

Horizontalno komuniciranje je komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji na isti hierarhični stopnji.

”Poteka običajno med enakimi po statusu in z njimi se običajno zadovoljujejo socialno-emocionalne potrebe članov. To so za večino članov najpogostejše komunikacije in potekajo med izvajanjem neke aktivnosti skupine, pa tudi v prostem času. ” (Ule 2000, 375) ”Gre za pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen formalni kanal komuniciranja. Takšno komuniciranje vnaša fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov.” (Berlogar 1999, 120)

”Če sta tradicionalna koncepta formalnega in neformalnega komuniciranja torej problematična, se temu vsaj delno lahko izognemo z osredotočanjem na interakcijske vzorce, ki se dejansko oblikujejo med zaposlenimi in sestavljajo komunikacijsko mrežo.” (Berlogar 1999, 124).

”Zaradi informacijske tehnologije se zmanjšujejo neposredna srečanja (komunikacija iz oči v oči), povečuje se obseg in kvaliteta opravljenega dela (npr. telefonske ali internetne konference). Manj je sestankov in komunikacijski vzorci se menjajo. Res je tudi manj osebnega komuniciranja, je pa zato več (računalniške) komuniciranja navzgor.” (Berlogar 1999)

2.5 KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE KOT MREŽE

”Različni avtorji komunikacijske mreže predstavljajo vsak vsaj delno po svoje, vendar pa je njihova temeljna definicija pri vseh podobna- komunikacijske mreže so formalni in neformalni vzorci komuniciranja, ki člane organizacije medsebojno povezujejo.” (Berlogar 1999, 125)

Leavitt, ki je med prvimi sistematsko proučeval vrste komunikacijskih mrež, je razlikoval štiri tipe mrež (glej sliko 2.4):

- 1. krožna komunikacijska mreža (krog): zanjo je značilno, da vsak član neposredno komunicira s sosednjimi člani;*
- 2. verižna komunikacijska mreža (veriga): člani, ki imajo srednjo pozicijo, lahko neposredno komunicirajo z dvema najbližnjima članoma. Drugi*

lahko komunicirajo samo z enim;

3. mreža *ipsilon*: centralni član lahko komunicira neposredno s tremi člani.

Drugi samo z enim;

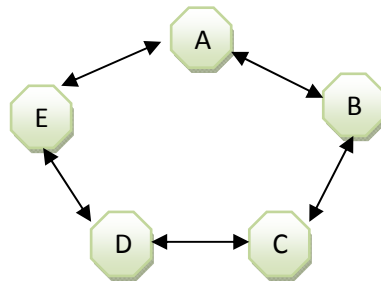
4. mreža s središčno točko (*kolo*): en član je v centru in komunicira z vsemi drugimi. Le-ti ne komunicirajo med seboj ampak samo s centrom. (Ule 2000, 374)

5. "mreža "vsi kanali": je nehierarhična struktura, ki se pojavlja v projektnih in timskih skupinah brez izrazite vloge vodje. Takšna komunikacija poteka med vsemi člani skupine v vseh smereh in je čutiti veliko sodelovanje." (Rozman 1993, 235)

Na spodnji sliki krogi predstavljajo ljudi. Črte, ki kroge povezujejo, so člani, ki kažejo, kdo komunicira s kom.

Slika 2.4: Komunikacijske strukture kot mreže

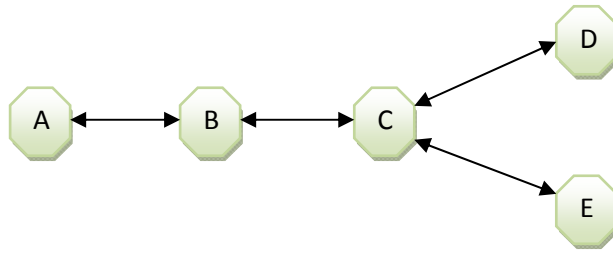
Krog:



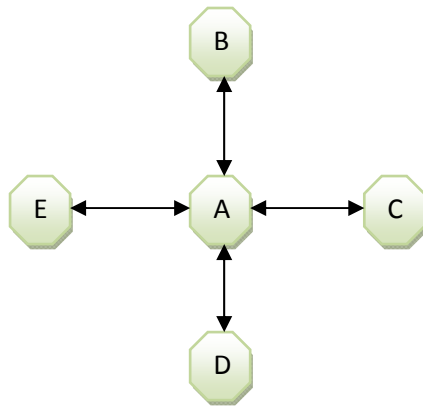
Veriga:



Ipsilon:

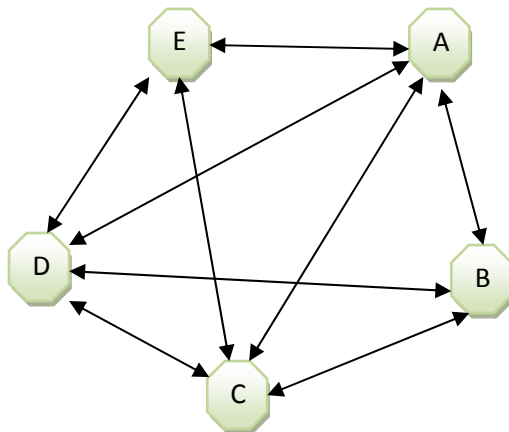


Kolo:



Vir: Ule (2000, 374).

Vsi kanali:



Vir: Rozman in sodelavci (1993, 235).

2.6 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Nikoli ne bomo dosegli, da bi bila komunikacija popolnoma učinkovita, saj so motnje kot tudi nasprotovanja in nerazumevanje v samem procesu nerazumevanja neizbežni. Ljudje smo si namreč različni tako pri načinu komuniciranja (npr. uporaba primarnega kanala- vizualno, avditivno, kinestetično), kot tudi pri dojetanju sveta. Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju.

*Mihaljčič (2006) govori o različnih motnjah pri komuniciranju:
pri pošiljatelju zlasti:*

- *sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno*
- *sporočilo je neprimerno kodirano (neurejeno, površno)*
- *pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese*

motnje pri prejemniku so:

- *prejemnik nima interesa za sporočilo*
- *prejemnik razume sporočilo tako kot želi on*
- *sporočil je preveč, ne more jih dekodirati*
- *sporočilo je po vsebini preobsežno*
- *prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša-nima interesa*
- *prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja-strah, spoštovanje*
- *prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen*

motnje na komunikacijski poti:

- *vse kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik, motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačitev sporočila*
- *popačitev komunikacijskega kanala, izguba pisem, telefaksa*
- *število posrednikov, zaradi nesporazumov med njimi, selektivnega dojetanja.*

”Temeljne smeri ukrepanja proti motnjam so:

1. razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom
2. redundanca- ponavljanje sporočila, ki sicer dodatno bremeni komunikacijski kanal, vzporedno sporočanje z več mediji in po več komunikacijskih kanalih
3. omejevanje sporočil-število in obsega z odbiranjem in šifriranjem. ” (Mihaljčič 2006, 14)

Najpogostejše napake pri komuniciranju:

- *preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali*
- *hočemo povedati preveč naenkrat*
- *informacije so pomanjkljive, nepovezane in ni jasno, kaj je bistvo*
- *ne upoštevamo stopnje informiranosti prejemnika o določeni temi*
- *sporočilo ni prilagojeno referenčnemu okvirju prejemnika*
- *prejemnik ne posveča izključne pozornosti pošiljatelju*
- *prejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto*
- *prejemnik razmišlja, kaj bo odgovoril, še preden je slišal do konca*
- *prejemnik ocenjuje, če ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo (Lamovec 1991, 37)*

Kaj je tisto, kar v organizaciji posebej otežuje komuniciranje? Ovire, ki lahko otežujejo komuniciranje v organizaciji so lahko tudi vrednote skupine in njen način sprejemanja informacij ter prostorska razdalja med skupinami.

”Za ljudi v organizacijah je značilno, da vedno komunicirajo tako, da poskušajo izboljšati svoj položaj- želijo si izboljšati svoj status, pripadati bolj prestižni skupini, dobiti več moči in vpliva na odločitve, povečati avtoriteto.” (Berlogar 1999, 168)

”Ni namreč problem samo v tem, da ne znamo komunicirati, ampak predvsem ne znamo poslušati, ne sebe, ne drugih. Poslušanje ni ločen, ampak je bistven del komuniciranja. ” (Berlogar 1999, 194)

Aktivno poslušanje je proces »slišanja«, pripisovanja pomena in verifikacije naših interpretacij. Poslušanje povečuje točno sprejemanje sporočil, omogoča odzive, temelječe na tistem, kar je bilo rečeno, in ne na tistem, kar naj bi bilo rečeno.

3 KONFLIKT

3.1 OPREDELITEV POJMA

”Beseda konflikt izhaja iz latinskega izraza *conflictus* iz *confligere*, ki pomeni udariti.” (Novak s sodelavci 2000, 252)

”V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacije, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebni konflikt. Konflikt lahko izvira iz razlik v ciljih posameznikov, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe.” (Lamovec 1991, 61)

”Konflikt je trčenje dveh ali več motivov in navadno ga spremljajo občutki nezadovoljstva, jeze in besa, zaskrbljenosti, nezaupanja in sumničenja v tuje namere.” (Mandić 1998, 81)

”Kljub različnim opredelitvam in pojmovanjem konflikta lahko pod pojmom konflikt razumemo nasprotujočih si teženj v nekem sistemu tako v posamezniku kot med osebami znotraj določene skupnosti oziroma prostora ali med skupinami, ki so del večje skupnosti ali delujejo na področju, kjer se križajo interesi.” (Iršič 2004, 66)

Konflikti v medosebnih odnosih so neizogibni. Popolna odsotnost konfliktov v nekem odnosu je prej znak odtujenosti, nezainteresiranosti in apatije, kot pa je znak uspešnosti odnosa.

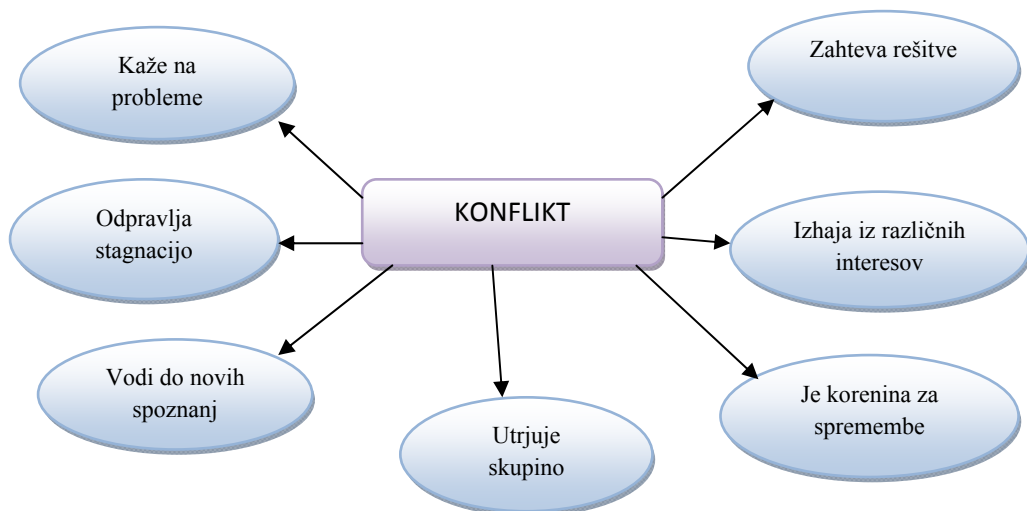
”O konfliktu v medosebnih odnosih govorimo tudi tedaj, ko eden ali več partnerjev v odnosu čuti, da ne more zadovoljiti katere od svojih potreb, želja ali zamisli; kadar odnosi niso iskreni; kadar je v ospredju manipulacija in instrumentalizacija z odnosi in partnerji.” (Ule 2005, 319)

Beseda konflikt ima pogosto negativen prizvok, saj jo zlahka povežemo z besedami, kot so bitka, spopad, trenje, idr. Prav zato nekateri menijo, da se je treba konfliktom za vsako ceno izogniti. Ne zavedajo se pa, da bi brez konfliktov mnoge težave in problemi ostali neurejeni. Konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne, ki jih velja izrabiti kot priložnosti.

Pozitivne strani konfliktov:

- kaže na probleme
- vir možnosti za spremembe
- izhaja iz različnih interesov
- zahteva rešitve
- vodi do novih spoznanj
- usklajuje mnenja. (Možina 2002, 582)

Slika 3.1: Pozitivne lastnosti konflikta



Vir: Lipičnik (1996, 38).

Pozitivni potenciali konstruktivno rešenih konfliktov so:

1. konflikti pripomorejo, da se ozavestimo problemov v odnosu, ki jih je potrebno rešiti
2. konflikti spodbujajo spremembe. Z razvojem odnosa pride čas, ko je potrebno kaj spremeniti, se naučiti novih spretnosti in zamenjati stare navade

3. *konflikti mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočanje s problemi*
4. *konflikti razbijajo monotonijo življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko*
5. *konflikti pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi. Če se drugi ne strinjajo z nami, nas to pogosto spodbudi, da svojo odločitev bolj skrbno in podrobno premislimo, poiščemo nove kombinacije, itd.*
6. *konflikti znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih. Konstruktivno soočenje razreši številne majhne napetosti, ki se pojavljajo v medosebnih stikih.*
7. *v konfliktu bolje spoznamo samega sebe: kaj nas spravlja v jezo, v strah, kaj nam je zares pomembno, itd.*
8. *Konflikti lahko odnos poglobijo in obogatijo na ta način, da utrdijo prepričanje, da je odnos dovolj trdne in lahko kljubuje problemom. (Lamovec 1991: 61-62)*

Razlikujemo med **konstruktivnim** in **destruktivnim** konfliktom.

”Le destruktivni konflikti imajo škodljive posledice in lahko privedejo do motenj v delovanju skupine ali ogrožajo njen obstoj. O konstruktivnih konfliktih pa lahko govorimo tudi kot o vzpodbujevalcih razvoja skupine. Konflikti kot posledica nezadovoljstva z obstoječim lahko privedejo do pozitivnih sprememb v funkcioniranju skupine, skupina lahko pride do novih idej, dejavnosti, odnosov.” (Ule 2000, 409)

”Najbolje je vzdrževati ravnovesje med občutkom zase (pomembnost lastnih interesov) in občutkom za drugega (pomembnost dobrih odnosov).” (Iršič 2005, 13)

3.2 SKUPINE KONFLIKTOV

Mandićeva govori o tem, da obstajajo tri velike skupine konfliktov:

1. Notranji konflikti posameznika (intrapersonalni konflikti)

- a. *konflikti med željo in prepovedjo*
- b. *konflikti med privolitvijo in strahom pred kaznijo*
- c. *konflikti med željo in možnostjo*

- d. konflikti med željami (prednostna lista)
 - e. konflikt zaradi različnih vrednot (razporeditev vrednot)
 - f. konflikt med vrednotami in možnostmi
 - g. konflikt avtentičnosti (pravi jaz, notranja resničnost)
 - h. konflikt med našimi »dejstvi« in notranjimi resničnostmi.
- (Mandič: 1998, 83-84)

”Najbolj poznane so tri vrste notranjih konfliktov: konflikt dvojnega približevanja (situacija, ko nas privlačita dve stvari, ki se med seboj izključujeta), konflikt dvojnega izogibanja (situacija, ko smo ujeti med dve stvari, ki nas odbijata) ter konflikt približevanja in izogibanja (situacija, ko nas določena stvar privlači in odbija hkrati).” (Iršič 2004, 75)

2. Medosebni konflikti (interpersonalni konflikti)

- a. konflikti vrednostnih sistemov
- b. motivacijski konflikti
- c. čustveni konflikti
- d. konflikti med trazičnimi opredelitvami realnosti
- e. konflikti med mojimi željami in dejstvi drugih
- f. konflikti med mojimi motivi in občutki drugih
- g. konflikti med mojimi dejstvi in motivi drugih.

3. Konflikti v skupini:

- a. konflikti glede stanja
- b. konflikti glede moči
- c. konflikti interesov
- d. konflikti zaradi vizije in poslanstva skupine
- e. konflikti zaradi poslušnosti in vdanosti
- f. konflikti zaradi načina vodenja
- g. konflikti zaradi razporeditve dobrin
- h. konflikti zaradi pomembnosti. (Mandič 1998, 83-84)

3.3 RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV

”Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne ogibajo, temveč se pripravijo za reševanje konfliktov, torej se jih naučijo reševati. Za ta korak pa je potrebno zadostiti dvema pogojema: razumeti morajo, kako nastane konflikt in ustvariti morajo ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov.” (Lipičnik 1996, 37)

”Razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanj in poglobljanju razumevanju sveta in življenja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, prinašajo višjo raven kulture v interakciji ter omogočajo večje zaupanje tako sebi kot drugemu. Če konfliktov ne razrešujemo, lahko postanemo njihovi ujetniki.” (Iršič 2005, 10)

Ljudje imamo različne sisteme vrednot, različne informacije o reševanju problemov in različne strategije reševanja. Vzgojeni in šolani smo različno in razvijamo različne okuse. To moramo spoštovati.

Najpomembnejše ob pojavu konflikta je, da se ga zazna in začne reševati. Vendar se je pri tem treba zavedati, da so vzroki za nastanek konflikta različni, zato so tudi pristopi in načini reševanja odvisni od specifične situacije, v kateri se pojavi konflikt.

Če bi vprašali vodje, ali znajo konstruktivno reševati konflikt, navadno hitro odgovorijo pritrdilno. Ko pa bi morali te veščine pokazati, lahko slišimo, kako še vedno prevladuje pretežno enosmerno komuniciranje, kako so še vedno pogoste obsodbe, usmerjene na zaposlene, pojavijo se tudi ocene njihovega dela, ne pa pravilne povratne informacije (opis dela). Torej ne uporabljajo temeljnega komunikacijskega orodja: opisovanja. Še vedno so ujeti v ocenjevanje, ki se mu žal tako pogosto pridruži iskanje krivcev. (Zidar Gale 2007, 36)

*Za **neuspešno razrešitev** konflikta so potrebni:*

- *nerazumevanje narave konflikta*
- *okorelost mišljenja*
- *osredotočenje na svoj jaz*
- *zmotno mišljenje, da imamo vedno prav*
- *motivacija in čustvena nepismenost*
- *nepoznavanje in nespoštovanje razlik*

- *pretirana ranljivost*
- *razne prisile (da se vedno bojujemo, da vedno bežimo itd.)*
- *nezaupanje*
- *majhno spoštovanje*
- *nesposobnost vživljanja*
- *nepripravljenost učiti se*
- *neizkušenosť v konfliktih (Mandić 1998, 91)*

3.3.1 KONSTRUKTIVNO IN DESTRUKTIVNO REŠEVANJE KONFLIKTA

Glavni predpogoj za začetek reševanja konflikta je odnos posameznika, skupine ali celotne organizacije do konflikta. Odnos do konflikta vpliva na to, kako se bo konflikt reševalo ali ignoriralo in potisnilo v ozadje.

”Socialni procesi v skupini lahko vodijo do zblíževanja skupine, do povezovanja, dobrega socialnega vzdušja, lahko pa sprožajo tudi napetosti in nasprotja in odpore. Če antagonistični procesi niso močni, jih skupina predela in so lahko tudi dejavniki povezovanja. Če pa so močni, lahko ogrozijo povezanost skupine.” (Ule 2000, 409)

”Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti. Od udeležencev konflikta pa je odvisno, ali ga uporabljajo za ustvarjanje ali uničevanje.” (Iršič 2005, 7)

Ker konflikt sproža napetost in bolečino, s čimer sili v delovanje, je nujno, da se nanj odzovemo. Odzovemo se lahko na različne načine:

- *ga odrinemo (se delamo, kot da ga ni)*
- *izvajamo pritisk na druge z namenom, da bi se drugi podredili ali rezrešili problem (zahteve, izsiljevanje...)*
- *se uklonimo, oz. naredimo tako in se zares ali anvidezno podredimo*
- *iščemo kompromis*
- *začnemo konflikt razreševati, kar terja precej časa in napora, vendar pa običajno pripelje do bolj kakovostnih rešitev. (Iršič 2005, 8)*

Odzivi na konflikte so lahko **konstruktivna ali desktruktivna reakcija**.

1. Konstruktivne reakcije:

- a. zavestnost, povečan napor in borbenost. Zavestnost odločitve za A in ne za A
- b. opredelitev in sprememba sredstev, ki bo omogočilo dosego Aja ali ne- Aja
- c. kompromis med Ajem in ne-Ajem in sprememba cilja, ki je sedaj nekje med njima
- d. umik in proučitev položaja, ni Aja niti ne-Aja
- e. integracija, sprememba sebe, rast in razvoj. »Medsebojno reševanje« (Watzlawick, 1976)
- f. sinteza več Ajev in ne-Ajev skupaj. »Metareševanje«-ekološka rešitev (»Ultrasolucija«, Watzlawick) (Mandić 1998, 85)

”Za konstruktivno interakcijo je značilna osredotočenost na konfliktno problematiko, obojestranska uporaba strategij za reševanje problemov, odprtost za stališče drugega in vzajemna podpora z minimumom groženj.” (Iršič 2004)

”Znaki konstruktivno rešenega konflikta so:

1. odnos postane trdnejši, poveča se pripravljenost za sodelovanje in komuniciranje
2. poveča se medsebojno zaupanje in naklonjenost
3. oba udeleženca imata občutek, da sta nekaj pridobila
4. izboljša se sposobnost za nadaljnje reševanje skupnih konfliktov.” (Lamovec 1991, 62)

2. Destruktivne reakcije:

- g. namerno prezreti, spregledati konflikt
- h. razdvojenost, ko se odnos sprevrača v nasprotje (»ambivalenca«-predolga in preveč mučna
- i. izčrpavanje v boju-destrukcija
- j. udejanjanje (»acting-out«)nementalnega konflikta
- k. neuporabne obrambe-okorelost
- l. neoblikovane obrambe (Mandić 1998, 90)

”Za destruktivno konfliktno interakcijo je značilno, da se razširi in stopnjuje, tako da pogosto postane neodvisna od izhodiščnega problema. Poleg tega je za takšno interakcijo značilna uporaba groženj, prisile in prevare.” (Iršič 2004)

Pri reševanju konfliktov na konstruktivni način je priporočljivo upoštevati nekaj osnovnih pogojev, ki pomagajo kot smernice za lažje in uspešnejše reševanje konflikta. Prvi od pogojev pri reševanju je ugotavljanje, kako je konflikt nastal. Konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi ali hotenji oziroma ko neka ovira preprečuje, da bi hotenja uresničili. Drugi pogoj je ustvarjanje ustrezne klime. Naslednji korak pri reševanju je, da udeleženci (posamezniki ali skupine) v konfliktu poiščejo skupne cilje in skupne rešitve. Pri tem morajo upoštevati vsa mnenja in interese. Lahko se namreč iz dveh različnih mnenj oblikuje tudi novo, tretje mnenje, ki vključuje osnove prejšnjih dveh. Vse to lahko pripelje do rešitve, ki je najbolj sprejemljiva, če vsem udeležencem prinese enako velike spremembe. (Lipičnik 1998)

3.4 METODE IN PRISTOPI REŠEVANJA KONFLIKTA

Ko se konflikt pojavi, je pomembno, kako se vpleteni lotijo njegovega reševanja. Uspešnost reševanja konfliktov je v veliki meri povezana tudi z odnosom udeležencev v konfliktu. Način reševanja konfliktov je odvisen od skrbi zase oziroma soudeleženca v konfliktu. ”Pri reševanju konflikta vsaka rešitev pripelje do sprememb. Ena od značilnosti ljudi je, da se spremembam, če je le mogoče, izognejo, kar posledično pripelje do izogibanja konfliktom.” (Trček 1994, 165)

Pri reševanju konflikta je pomembna izbira pravega pristopa in metode reševanja. Na splošno se lahko s katerikoli konfliktom spopravimo s pomočjo spodaj opisanih metod:

1. metoda »**obe strani dobita**« (*win : win*) pomeni, da zmagata obe strani, vsi dobimo, nobena stran ne izgublja. Omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. To rešitev najpogosteje dosežemo s soočenjem, pri katerem

- se vpleteni z neposrednim, odkritim komuniciranjem soočijo s konfliktom in tako skušajo poiskati rešitev. Pri tej metodi gre za dvosmerno komuniciranje.
2. metoda »*jaz dobim, ti izgubiš*« in »*ti dobiš, jaz izgubim*« (*win : loose in loose-win*), je enostranska. Ena stran zmaga in druga stran izgubi, razdelitev vlog pa temelji na moči. Konflikt se tako razreši z zmago ene strani, ki uspe uresničiti svoje interese na račun druge strani. Metoda se ponavadi pojavi pri konfliktih med nadrejenim in podrejenim. Dosežemo jo s komunikacijskim bojem in igranje na moč.
 3. metoda »*obe strani izgubita*« (*loose : loose*), kjer ni zmagovaca saj ni nobena stran pripravljena sprejeti kompromisa in se izogniti popolni izgubi. To se najpogosteje doseže z umikom iz komunikacijskega položaja. Dolgoročno gledano ta metoda konflikta ne odstrani, ker ga ne razreši.

Metode, ki jih uporabljamo pri reševanju konfliktov pri delu, delimo predvsem v tri skupine:

- *metode pomirjanja, ki nastalo konfliktno situacijo omilijo. Sem sodijo pozivi, nasveti, posredovanje, kompromisi, včasih tudi blage grožnje in opomini ter obljube.*
- *metode sodelovanja, ki konflikte na ta ali drugi način rešijo. Teh je največ in se uporabljajo najpogosteje. To so pogovori, sestanki (informativni, konfrontacijski, diskusijski) izmenjava mnenj (skupinsko ogledalo, pogajanja pozicijska), primeri iz prakse, igranje vlog, didaktične in poslovne igre, akcijsko učenje, programi razvoja in drugo.*
- *metode preoblikovanja, ki delno ali v celoti spremenijo obstoječe stanje, na primer delitev ali oblikovanje skupine, uvajanje novih delovnih postopkov in načinov odločanja, arbitraža, zamenjava članov oziroma vodje, spremembe z vrha navzdol in podobno. (Možina 2002, 602)*

Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, redkokdaj so harmonični, brez vsakršnih nasprotij. Kadar nasprotja nastanejo, jih je treba spoznati in reševati.

Vsi ki se srečujemo pri reševanju konfliktov, uporabljamo eno ali več kombinacij, načinov reševanja:

- **izogibanje** (*nagibanje k umiku iz konfliktne situacije ali iz želje po nevtralnosti, tako vedenje je načeloma neproduktivno*)
- **prilagajanje** (*poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev, zanemarja pa pomen zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev*)
- **prevladovanje** (*je težnja, da bi z uporabo moči obvladovali položaj in prisilili druge, da bi privolili v ponujeno rešitev. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. To je situacija: dobiti-izgubiti.*)
- **sprijaznjenje s kompromisi** (*težnja posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in tako dosegli dogovor. Ta situacija je uravnovešena med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenostjo k potrebam drugih. Prehitro pristajanje na kompromise je lahko škodljivo.*)
- **dogovarjanje** (*težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotij, k posredovanju informacij in skupnemu iskanju ustreznih rešitev. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo čim bolj uresničil svoje cilje. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolj ustrezala vsem vpletenim v konflikt. ((Možina 2002) Urbtanke poudarja, da je ta način reševanja najbolj učinkovit. Tisti, ki se poslužuje tega stila, konfliktno situacijo izkoristi kot priložnost za reševanje problemov in s tem povezovanje v medosebnih odnosih.*)

3.5 NAČELA REŠEVANJA KONFLIKTA

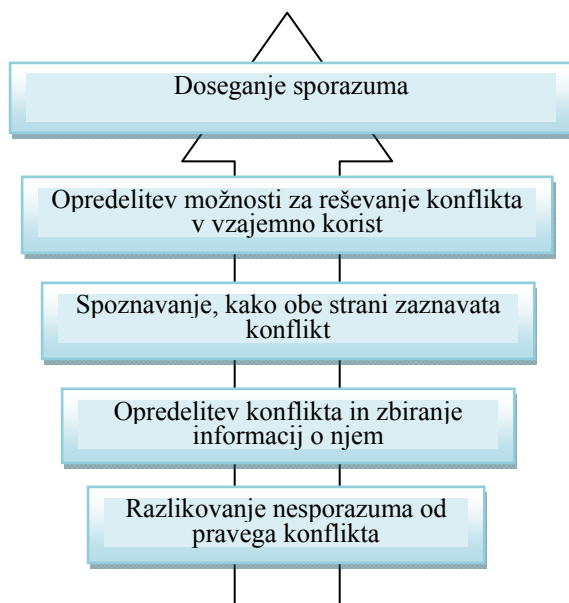
Pri reševanju konfliktov se moramo zavedati, da je prav vsaka konfliktna situacija specifična, posebna in svojstvena. Vendar si lahko pomagamo z okvirnimi pravili oziroma načeli za konstruktivno reševanje konfliktov.

Opisana načela reševanja konfliktov so tako kot metode in pristopi reševanja odvisna od specifične konfliktne situacije, kar pomeni, da ni nujno, da si vedno sledijo v tem vrstnem redu oziroma da vpleteni upoštevajo vsa načela. Vendar je dobro, če vpleteni

poznajo te korake, saj jim le-ti omogočajo lažje, uspešnejše in konstruktivno reševanje konfliktov.

Pet korakov v procesu konstruktivnega reševanja konfliktov je prikazano v Sliki 3.2.

Slika 3.2: Proces konstruktivnega reševanja konfliktov



Vir: Novak in drugi (2000, 114).

Razlikovanje nesporazuma od pravega konflikta; najprej je potrebno opredeliti ali gre zgolj za nesporazum ali za resnični problem. Konflikt, ki nastane zgolj zato, ker ena stran napačno ali slabo razume drugo stran, je mnogo lažje rešiti kot težave, ki izvirajo iz različnosti mnenj, stališč in interesov. Če izvira iz slabega razumevanja je največkrat dovolj, če uporabimo tehnike medsebojnega komuniciranja, kot so aktivno poslušanje in učinkovito sporočanje.

Opredeitev konflikta in zbiranje informacij o njem; pri opredelitvi konflikta, naj se obe strani omejita na bistvene elemente konflikta (kaj se je zgodilo in zakaj, kdo so udeleženci...), in jih opišeta čim bolj specifično. Poiskati moramo resničen vzrok za konflikt in priti do skupne definicije problema. Potrebno je ločiti dejstva od osebnih mnenj. Samo definiranje konflikta in ugotavljanje vzrokov za njegov nastanek vpletenim prinese informacije, v čem si nasprotujejo.

Spoznavanje, kako obe strani zaznavata konflikt; ta korak procesa pomeni, da morata obe strani ugotoviti, kaj si druga stran misli o konfliktu ter kakšne so možne rešitve. Treba je problem pogledati tudi iz zornega kota nasprotne strani. Pri tem je pomembno, da se s pomočjo odprtega komuniciranja poudarijo predvsem skupni pogledi, saj se tako vpleteni približujejo skupnim ciljem. Zavedati se moramo, da je brez sodelovanja pri iskanju ustreznih rešitev konflikta, lahko ogroženo delovanje skupine in organizacije.

Opredelitev možnosti za reševanje konflikta v vzajemno korist; cilj tega koraka je najti čimveč možnosti in idej o tem, kako bi rešili konflikt tako, da bi dosegli skupni cilj. Pri tem je pomembno, da se udeleženci seznanijo s pogledi, idejami in cilji vseh vpletenih.

Doseganje sporazuma; sporazum mora biti realen, učinkovit in sprejemljiv za vse udeležence, kar pomeni da se sredstva in cilje razdeli na enakovreden način oziroma tako, da se zadovolji potrebe vseh vpletenih. Priporočljivo je, da vsebuje dogovor o načinih ravnanja v prihodnosti, da konflikta ne bo več. (Novak in drugi 2005,114)

Najbolj konstruktivno reševanje konfliktov je soočenje. V procesu soočenja obe strani v konfliktu izrazita, kako in v čem vidita problem in kakšna čustva jim vzbuja. Soočenje je odvisno od kakovosti odnosa med partnerjema in od sposobnosti partnerja, da se odzove na soočenje. Če ena stran oceni, da odnos ni dovolj trden ali da druga stran ni zmožna konstruktivnega odziva, se je bolj smotno soočenju odpovedati.

Še preden se posamezniki ali skupine spopadejo z reševanjem konfliktov, pa se morajo naučiti, kako sploh zaznati obstoj konflikta in kako prepoznati vzroke za njegov nastanek. Nato morajo obvladati komunikacijske veščine, saj so le-te osnova za različne metode in pristope h konstruktivnemu reševanju konfliktov. H komunikacijskim veščinam pa prištevamo aktivno poslušanje, podajanje povratnih informacij ter (samo)zaupanje. S pomočjo in upoštevanjem teh veščin, korakov, metod ter pristopov se lahko posamezniki in skupine uspešno spopadejo in konstruktivno rešujejo konflikte.

Raziskovalci na tem področju priporočajo naslednja načela reševanja konfliktov:

- *definirajte problem kot cilj, ne pa potrebo po reševanju*
- *ko ste odkrili nasprotje, poiščite rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani*
- *svojo pozornost usmerite na vzrok, ne na osebne zadevali podrobnosti*
- *gradite zaupanje s sprejemanjem in dajanjem ustreznih informacij*
- *med komuniciranjem izražajte svojo naklonjenost, vživite se v sogovornika, ga poslušajte ter upoštevajte njegove predloge.*
(Možina in drugi 2002, 598)

3.6 REŠEVANJE KONFLIKTA S POMOČJO KOMUNICIRANJA

Komunikacija je bistveni sestavni del zdravega odnosa. Če v odnosu manjka komunikacije, se osebe odtujijo. Če se določenega področja zavedno ali nezavedno izogibamo, se izogibamo tudi komunikaciji, ki bi lahko pripeljala do problematike. S tem se število nerešenih konfliktov povečuje. Z upadom komunikacije pa upada tudi kvaliteta odnosa oz. delovanje skupine.

”Za uspešnost odnosa je pomembno, da konflikte, ki jih odkrijemo, sproti rešujemo in da ohranjamo komunikacijo, ki je »življenski sok odnosa«.” (Iršič 2004, 104)

Pri tem je pomemben pogoj odkritost in resnicoljubnost, saj je učinkovito reševanje konfliktov s pomočjo komuniciranja možno le, če so vsi vpleteni odkriti in pošteni.

”Čeprav samo komuniciranje ne more odpraviti vseh nesoglasij in konfliktov, pa lahko pomaga upravljati s konflikti v odnosih, če med seboj komuniciramo spretno in realistično. Upravljanje s temi napetostmi predstavlja posebno komunikacijski izziv in dela odnosa komuniciranje zelo dinamično.” (Ule 2005, 329)

Strategije za upravljanje z napetostmi:

- 1. zanikanje; je najmanj učinkovita strategija. Sebe in partnerje poskušamo prepričati, da ni napetosti in konfliktov v odnosu.*
- 2. dezorientacija; udeleženci se zaradi lastne nemoči niso sposobni soočiti s težavami. Zato v odnosu otrpnejo ali ga zapustijo, ne da bi poskušali urediti napetosti*
- 3. selekcija; strategija ki temelji na tem, da partnerji uspešno upravljajo z enim delom dialektičnega spektra odnosov in ignorirajo drugega*
- 4. menjava; je pogosta stretegija za reševanje napetosti v odnosu. Partnerji se sprehajajo v odnosu od enega konca dialektičnega spektra k drugemu koncu; na primer včasih so partnerji odkriti, drugič se pred istim človekom popolnoma zaprejo*
- 5. segmentacija; partnerji razdelijo področja odnosov; na primer odkriti so pri skupnih poslovnih zadevah, ter zaprti pri zasebnem življenju, kjer nekatere dele svojega življenja zadržijo povsem zase*
- 6. popuščanje; pri udeležencih odnosa je značilna pripravljenost na kompromise*
- 7. redefiniranje; partnerji prevrednostijo situacije, tako da se prejšnja nasprotja in napetosti zmanjšajo*
- 8. potrditev; spoznanje, da so napetosti del odnosov, da je najbolje, da jih sprejmem in spremenimo v izziv za razvojne spremembe. Partnerji nasprotujoče si pole razumejo kot obogatitev odnosa in ne kot njegovo slabitev. (Ule 2005)*

Preko komuniciranja se vzpostavlja homogenost, definirajo se problemi ter konflikti na osnovi različnih prepričanj, mnenj, pogledov, oblikujejo se odnosi. Obvladovanje komunikacijskih veščin nam lahko pomaga pri uspešnem reševanju konfliktov. Najprej je potrebna pripravljenost na samo komuniciranje, aktivno poslušanje ter dajanje povratnih informacij.

”Aktivno poslušanje se začne z zavedanjem glede naše vloge v komunikacijskem procesu. Spreten poslušalec bo znal nadzorovati čustveno argumentiranje, se izogibati prehitrih domnev in zaključkov ter bo pazljiv, ko bo oblikoval stereotipe glede drugih. Aktivni poslušalci postavljajo vprašanja, da bi razbrali pomen, in ne prekinjajo

poskusov drugih, da bi razložili svoje zamisli in stališča.” (Berlogar 1999, 198) Le s poslušanjem lahko udeleženci resnično spoznajo vzroke za konflikt, lahko slišijo, kaj moti drugo stran, kakšno je njeno stališče in kakšni so njeni občutki glede konflikta ter kakšne rešitve so sprejemljive za vse vpletene.

”Povratne informacije nam pomagajo izostriti zavedanje lastnega vedenja in doživljanja. Po eni strani lahko potrdijo predstavo, ki jo imamo v svojem vedenju, po drugi strani pa odkrijejejo nekatere vidike in posledice našega vedenja, ki se jih nismo zavedali.” (Lamovec 1991, 13)

Z jasnim izražanjem lastnih misli, mnenj in stališč udeleženci izrazijo svojo pozicijo glede konflikta. Tako je konflikt jasno predstavljen in definiran, komuniciranje pa je osredotočeno na njegovo reševanje.

Za dobre medosebne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, da priznamo 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 čimbolj kritičen vpogled v možnost nehoteni oziroma nevrotičnih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu je treba težiti in ki ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo, se jih učimo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist. (Možina in drugi 2002, 599)

Komuniciranje ima znotraj organizacije pomembno vlogo. Preko komuniciranja se namreč vzpostavljajo socialni odnosi med člani, na osnovi katerih se organizacija ohranja in učinkovito deluje. Kjer prihajata v odnos vsaj dve osebi, prihaja prej ali slej tudi do konfliktnih situacij. Komuniciranje ima pomembno vlogo pri reševanju konfliktov, saj je pomembno orodje, ko se posamezniki soočajo z zunanjimi ali notranjimi problemi. Dober komunikacijski sistem oziroma dobra informiranost namreč zagotavljata dobre odnose med sodelavci. S kakovostnim komunikacijskim sistemom v organizaciji si lahko zagotovimo učinkovite, produktivne in kakovostne odnose.

Kot sem že zapisala ima komuniciranje na individualni kot tudi na organizacijski ravni lahko različne oblike (verbalno in neverbalno, enosmerno in dvosmerno, formalno in neformalno, idr), ki se uporabljajo pri iskanju skupnih rešitev za konflikte.

V naslednjem poglavju bom predstavila različne generacije, ki so danes prisotne na delovnem mestu.

4 GENERACIJE

Slovar slovenskega knjižnega jezika *generacijo* opredeljuje kot, » to so ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore«.

”V preteklosti je bila hitrost sprememb v primerjavi z življensko dobo zelo majhna. Izkušnje ene generacije so veljale tudi za naslednjo in so omogočile nastanek »zdravega razuma«, ki je bil v praksi učinkovit. Praktična navodila, kako je treba ravnati, da bi se obdržali, so veljala zelo dolgo in so služila kot podlaga za ustrezno obnašanje in ravnanje.” (Lipičnik 1996, 14)

”Razlike v vrednostnih usmeritvah so že dolgo znane kot ena izmed najbolj zanimivih in življensko pomembnih razlik med generacijami. Rezultati raziskav nakazujejo, da so prav generacijske razlike v vrednostnih usmeritvah lahko eden izmed temeljnih vzrokov znanega generacijskega konflikta.” (Musek 2000, 100)

”Danes ne poznamo hitrosti, s katero spremembe nastajajo. Izkušnje iz preteklosti celo ovirajo naše ravnanje v sedanjosti. Verjetno pa bodo povsem neuporabne v prihodnosti.” (Lipičnik 1996, 14)

V tujini se o medgeneracijskih razlikah na delovnem mestu govori že nekaj časa, prav tako je bilo izvedenih že več raziskav.

Leta 2005 je bila v okviru podjetja Planet GV in Danijele Brečko v Sloveniji narejena prva raziskava o generacijskih razlikah na delovnem mestu. Raziskava odgovarja na zastavljena vprašanja o možnih generacijskih razlikah pri sredstvih komuniciranja,

stereotipih, motivaciji in nagrajevanju, o vodenju, idr. V raziskavi so sodelovali pripadniki štirih generacij, pripadniki generacije veteranov, otroci blaginje, generacije X in generacije Y.

V Sloveniji gre za prvo tovrstno raziskavo, kar kaže na zavedanje o medgeneracijskih razlikah na delovnem mestu. V zadnjem času je v porastu s strani izobraževalnih ustanov, tudi več ponujenih izobraževanj z vsebino upravljanja različnih generacij.

Veliko organizacij izsledke raziskav o razlikah med generacijami zelo pogosto uporabljajo tudi v marketingu. Z segmentacijskimi analizami potrošnikov, podjetju pomagajo pri prilagajanju in oblikovanju ponudbe, v skladu s pričakovanji in željami opredeljenih ciljnih generacijskih skupin. O značilnostih posamezne generacije se govori tudi pri upravljanju s človeškimi viri v smislu iskanja medgeneracijska sožitja in motivacije med zaposlenimi delavci.

”Generacijske razlike so za organizacijo zelo pomembne, saj v organizaciji pomenijo raznolikost izkušenj in vrednot.” (Zemke in drugi 2000)

V literaturi najdemo različna poimenovanja generacij in različne časovne okvire, v katere avtorji uvrščajo posamezno generacijo, časovni okvirji se največkrat razlikujejo do pet let. Ne glede na opredelitve različnih avtorjev, je pomembno zavedanje, da opisanih značilnosti posamezne generacije ne moremo pripisati vsakemu posamezniku v določeni generaciji.

”Rojstne letnice, ki določajo generacije, niso fiksne. Marsikdo se znajde v eni ali drugi generaciji. To je povsem v redu. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let, zato so našteje značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas.” (Novak 2007, 32)

”Ne glede na starostno opredelitev je večini zaposlenih pomembna vrednota družina, spoštovanje, zaupanja vredno vodenje, možnost učenja in varno delovno okolje.” (Roberts 2008)

Sama bom v tem delu pri časovnih okvirjih sledila opredelitvi po Zemke in drugi (2000), ker se ta opredelitev velikokrat pojavlja tudi pri drugih avtorjih:

- **generacija veteranov**, rojeni med 1922 in 1943 letom
- **generacija otrok blaginje**, rojeni med 1944 in 1960 letom
- **generacija X**, rojeni med 1961 in 1980 letom
- **generacija Y**, rojeni med 1980 in 2001 letom

Generacija, ki danes še ni prisotna na trgu delovne sile, pa jo že oblikujejo drugačne značilnosti, je **generacija Z**, to so osebe rojene po letu 2001. Čeprav se morda komu zdi, da so predstavniki te generacije še premladi, da bi v družbi odigrali pomembno vlogo, raziskovalci zatrjujejo drugače. Napovedujejo, da se bo generacija Z pripravljena preseliti, kjer bo zaposlitev. Pohvale in dajanje povratnih informacij bo za to generacijo predstavljalo pravilo. Življenje bo primarno potekalo preko interneta in tisti, ki bodo z življenjem manj zadovoljni, bodo svoje udobje našli v virtualnem svetu.

V naslednjih poglavjih bom glede na navedbe različnih avtorjev (Zemke in drugi 2000, Paine 2006, Raines 2002, Jenkis 2006, de Kort 2004) predstavila posamezno generacijo, v kakšnih družbenih okoliščinah je odraščala, kakšna je njihova komunikacija, katere so prednosti posamezne generacije, kaj jih motivira v delovnem okolju, idr.

4.1 ZNAČILNOSTI GENERACIJE VETERANOV

Obdobje rojstva, ki zaznamuje obdobje generacije Veteranov je med 1922 in 1943 letom. To generacijo imenujejo tudi generacija tradicionalistov.

Večina predstavnikov te generacije je že upokojena.

Odraščali so v težkih ekonomskih časih, v času 2. svetovne vojne. To je tudi obdobje zlate dobe radia, vladalo je veliko zaupanje v institucije. Vzgojeni so bili v marjive in pridne delavce.

Osnovne delovne vrednote te generacije so spoštovanje avtoritete in trdo delo.

Njihova ustna in pisna komunikacija je racionalna, raje imajo osebni stik, probleme rešujejo pragmatično.

”Generacija veteranov je izurjena v aktivnem poslušanju, spretnosti, ki jo (znova) učijo komunikološke šole. Tudi preverjanje razumevanja tega, kako je bilo njihovo sporočilo sprejeto pri sogovorniku, je njihova prednost.” (Brečko 2008a)

”To je generacija intenzivnih osebnih stikov, komunikacija je potekala po navadni pošti. Solidarnost je bila pogoj za preživetje, prav tako timsko delo. Zaposlitev je bila varna.” (Nova 2007) Danes so ljudje po 60. letu še vedno zelo aktivni in v zavidljivi psihofizični kondiciji.

Stereotip o starejših je, da so to utrujeni, konzervativni zaposleni, ki samo komaj čakajo na svojo upokožitev. Da se izogibajo računalniški tehnologiji in novostim. To mišljenje se po rezultatih raziskave v okviru podjetja Planet GV in Daniele Brečko, spreminja. Večina jih želi še vedno aktivno delati, so še vedno ambiciozni in zagnani.

4.2 ZNAČILNOSTI GENERACIJE OTROK BLAGINJE

Obdobje rojstva, ki zaznamuje obdobje generacije Otroci blaginje, je med 1944 in 1960 letom. To generacijo poimenujejo tudi z izrazom Baby Boomers in Boom generacija. Obdobje odraščanja te generacije zaznamuje Hladna vojna, vojna v Vietnamu, pojavijo se prvi televizorji, rock 'n' roll, seksualna revolucija, krediti so bili vsakomur dosegljivi. Živel so v velikih družinah in med seboj so sodelovali.

Ljudje so se vračali iz služb dokaj zgodaj, polni moči za delo na vrtu ali v delavnici. Dilem o razpetosti med delom in družino ni bilo. Starševska vzgoja je bila še vedno avtoritarna.

”Komunikacijski slog te generacije je odvisen od tega, koliko se je posameznik prilagodil novim režimskim zahtevam po učinkovitosti, odzivnosti in profesionalnosti, koliko pa je ostal v mirnih vodah socializma.” (Novak 2007)

Iz te generacije veje velik optimizem, radi delajo v timih, prisegajo na osebni razvoj, radi trdo in dolgo delajo. Komunikacijo usmerijo na organizacijske cilje ter ustvarjajo osebni stik. Cilje organizacije podpirajo in se z njimi poistovetijo.

”Radi v pogovoru uporabljajo tujke in celo sleng. Pozorni so na neverbalno govorico telesa, zlasti poudarjajo pomen pogleda v oči. Pri sogovorniku cenijo uporabo pozitivnega besednjaka, pa tudi jasnost in nedvoumnost sporočenega.”(Brečko 2008a)

Zavedati se moramo, da se vsega ne moremo na novo naučiti in je treba izkušnje starejše generacije prenašati naprej. Glede na to, da ima ta generacija za sabo že veliko izkušenj, bi lahko bili mentorji in svetovalci mlajšim generacijam.

Kako naj motiviramo generacijo otroci blaginje na delovnem mestu?

- 1. Vzemite si čas za pogovor, vodja jim je osebni zgled.*
- 2. Ponudite priložnost, da se izkažejo, zaupajte jih zahtevnejše naloge in odločanje v zvezi z njimi.*
- 3. Zanje sta pomemben avto in potovanje v poslovnem razredu,*
- 4. Radi delajo v timu, zato jih vključite v takšno delo.*
- 5. Veliko jim pomeni možnost dodatnega izobraževanja.*
- 6. Soročila, ki jih motivirajo so: Res potrebujem, da to storiš zame/Popolnoma ti zaupam, vem da boš delo opravil odlično. (Brečko 2000c)*

4.3 ZNAČILNOSTI GENERACIJE X

Obdobje rojstva, ki zaznamuje obdobje Generacije X, je med 1961 in 1980 letom. To generacija poimenujejo tudi Baby Busters, Neksterji in Izgubljena generacija.

Odraščali so v času velike ekonomske negotovosti, inflacije v devedesetih, MTV-ja, AIDS-a, osebnih računalnikov, internet je že kazal prva znamenja globalnega vpliva, padec berlinskega zidu, umor Johna Lenonna, itd.

So potomci staršev, ki so si s trdim delom prislužili vse materialne dobrine. Z deloholičnimi starši niso imeli veliko stika, otroci so bili velikokrat sami doma, zato so odrasli v samostojne osebe. Ta generacija je najbolj čutila upad tradicionalnih vrednot. Televizija je imela pomembno vlogo pri vzgoji te generacije.

”Iz zaspanega socializma so prešli v turbokapitalizem. Nastali in padli so novi ideali.”
(Novak 2007)

Zavedajo se, da varna zaposlitev ne obstaja več. Želijo posedovati znanja, ki jim omogočajo konkurenčnost na trgu delovne sile. Želijo si živeti v prijaznem okolju, imeti čas za hobije in družino. Strogo ločijo poklicno kariero od osebnega življenja. To je generacija, ki se je prva resno spopadla s problemom ravnotežja med delom in družino.

Želijo si neformalnih odnosov. Prisegajo na različnost, razmišljajo globalno. Je prva digitalno pismena generacija.

”Pozornost v komunikaciji jim vse bolj pada, le malokrat preverijo ali jih je sogovornik pravilno razumel, oziroma ali je bil komunikacijski cilj dosežen. Pri pogovoru jih najbolj jezi, če jim segate v besedo. Želijo si predvsem jasnih in nedvoumnih sporočil ter sovražijo negativno komunikacijo.” (Brečko 2008a)

”Tranzicijske razmere so to generacijo tudi naučile, da lojalnost podjetju ne prinaša potrebne varnosti. Varnost si ustvari vsak sam, s strokovnim in osebnim razvojem, zato se pripadniki te generacije ozirajo po drugih službah z boljšimi možnostmi, in več finančnih ugodnosti. Na delovnem mestu postane izjemno pomembna tudi kakovost medosebnih odnosov.” (Novak 2007)

Kako motivirati generacijo X na delovnem mestu?

- 1. Prisegajo na kakovostno življenje (čas za družino, počitnice..)*
- 2. Želijo pravi izziv- delo, pri katerem se lahko še česa naučijo, in veliko avtonomijo pri delu, ter če jih nadrejeni pohvalijo*
- 3. Želijo gibljiv delovni čas*
- 4. Pričakujejo osebno priznanje vodje za dobro opravljeno delo- povratna informacija (kritika in spodbuda) je veliko pomembnejša kot pri drugih generacijah*
- 5. Motivira jih delo z najsodobnejšo računalniško tehnologijo*
- 6. Sporočila: Skupaj bova določila cilje, pot do cilja pa prepuščam tebi, kar naredi po svoje/pri nas ne želimo biti preveč uradni/Pri tvojem delu ni veliko pravil, lahko si jih sam določiš. (Brečko 2000c)*

4.4 ZNAČILNOSTI GENERACIJE Y

Naslednica generacije X je generacija Y (tako si v angleški abecedi sledijo črke, X, Y, Z) Obdobje rojstva, ki zaznamuje obdobje Generacije Y je med 1980 in 2001 letom. To generacija poimenujejo še Milleniumi in Digitalna generacija.

Odraščali so v novi državi, po novih pravilih, zato so bolj poenoteni kot generacija X. "Odraščali so v družbi s tehnologijami kot so: računalniške igre, forumi, blogi, skype, MSN, MTV, mobilni telefoni. Vse to omogoča praktično nenehno povezanost z vrstniki- ne le doma, temveč v globalnem okolju. Tekma za dobor fakulteto se začne že v vrtcu." (Novak 2007)

Ta generacija velja za najbolj izobraženo, saj jih veliko konča srednješolsko izobraževanje, se vpiše na visoke šole in fakultete, ki jih tudi uspešno zaključijo.

V Sloveniji se je v zadnjem desetletju delež mladih, ki po srednji šoli nadaljuje šolanje, znatno povečal, prav tako pa tudi delež študentov, ki po že dobljeni prvi visokošolski diplomi nadaljujejo študij.

Odraščali so v obdobju informacijske tehnologije, od tod naj bi izvirala njihova potreba po večni zabavi. Seveda tudi na delovnem mestu.

"Vzgojo generacije Y je prevzel svet multimedijev in še zdaleč ni več v rokah staršev ali sekundarnih socializatorjev, kot so učitelji. »Pomembni drugi« postajajo računalniške igre in virtualni svetovi, kot je »second life«." (Brečko 2008a)

Saatchi and Saatchi (1990) sta v raziskavi ugotovila, da generacija Y preko digitalnih medijev spoznava druge po celem svetu in da jim prav to nudi možnost novega raziskovanja in pridobivanja novega znanja.

Generacija Y soustvarja virtualni svet komunikacij (ostale generacije so uporabniki). Vsak ima svojo stran na spletnih portalih (Facebook, My Space, YouTube...). Če bi morali izbrati med televizijo in internetom, bi se zagotovo odločili za zadnjega.

"To, da so se navadili živeti v okolju s številnimi dražljaji, ima tudi slabosti: neobčutljivost, nepotrpežljivost, nenehna potreba po dogajanju in zabavi, zdolgočasnost, neobčutljivost za sočloveka in skupnost." (Novak 2007)

To je generacija, ki si na fakultetah izmenjuje zapiske proti plačilu.

Generacija Y velja za najmlajšo predstavnico na trgu delovne sile.

Imajo izostren občutek za iskrenost in so brez dlake na jeziku. Z vidika zaposlovanja veljajo za samosvoje, neposredne, neloyalne, bistrejše, vendar hkrati tudi bolj lene, brez delavnih navad, bolj samoiniciativne glede svojega izobraževanja, z izrazito potrebo po takojšnji povratni informaciji in prejemanju podpore in priznanja. Nimajo pravega spoštovanja do nadrejenih in bi radi stvari delali po svoje, ne spoštujejo pravil v

podjetju, ko jim nekaj ni prav povejo vsem okrog sebe in s tem lahko ustvarjajo nove težave. Na prvo mesto postavljajo zabavo in prijatelje, nato službo.

Svoboda jim je izjemno pomembna. Privlačijo jih službe z gibljivim delovnim časom, radi sodelujejo pri več projektih hkrati.

”Generacija Y izstopa tudi po tem, da med vsemi generacijami najbolj prisega na pozitiven besednjak. Ne prenese nikalnic in prepovedi. Čeprav se na prvi pogled zdi, da komunicirajo površno, je zanimiva tudi ugotovitev iz raziskave, da med njimi skoraj ni konfliktov, ki pogosto nastanejo zaradi nerazumevanja ali napačnega razumevanja sporočila v komunikaciji.” (Brečko 2008a)

”Izziv za vodjo je, da jih ob njihovem strokovnem znanju privzgoji tudi »mehke« večšine, pomembne za kakovostno sobivanje z drugimi sodelavci (in zlasti drugimi generacijami).” (Novak 2007)

Kako motivirati generacijo Y na delovnem mestu?

- 1. Želijo individualni pristop, osebni stik in osebno komunikacijo z vami kot vodjo.*
- 2. Želijo veliko svobode pri delu.*
- 3. Imajo veliko potrebo po razvijanju sposobnosti in znanja, ki bodo zvišali njihovo vrednost na trgu dela in povečali kakovost življenja- ponudite jim različna izobraževanja.*
- 4. Želijo in pričakujejo priznanje za dobro opravljeno delo.*
- 5. Gibljiv delovni čas je zanje motivator številka ena.*
- 6. Pri delu se radi zabavajo.*
- 7. Želijo nedvoumen odgovor na vprašanje v slogu- jaz dajem organizaciji svojo energijo in čas, kaj pa mi daste za to vi?*
- 8. Želijo se počutiti kot del skupnosti.*
- 9. Želijo svobodo tudi glede osebnega sloga oblačenja.*
- 10. Potrebujejo vodenje, za vodjo jim dajte nekoga iz baby boomersov, nikakor ne iz generacije X, ker je konflikt med njimi največji.*
- 11. Sporočila: V našem podjetju boste imeli obilo priložnosti za kreativnost in možnost sodelovanja s kreativnimi sodelavci/ zelo cenim vaše mnenje,*

prinaša povsem drug in svež pogled/prav vi lahko pomagata spremeniti podjetje. (Brečko 2008c)

4.5 MEDGENERACIJSKO UČENJE

”Medgeneracijsko učenje je neformalni ali priložnostni način prenosa znanja.” (Kump 2008)

Pojem medgeneracijsko učenje pogosto povezujemo z družinskim medgeneracijskim učenjem, ki je v družinah stoletja predstavljalo priložnost za prenos znanja, veščin, kompetenc, norm in vrednot med generacijami. Medgeneracijsko učenje povezuje starejše in mlajše ter krepi tudi njihove socialne mreže.

”Toda v sodobnih, bolj kompleksnih družbah se medgeneracijsko učenje ne odvija samo znotraj družin, ampak pogosto tudi v širšem socialnem okolju.” (Kump 2008).

Delovno okolje je polno različnih osebnosti, zaposlenih z različno preteklostjo in različnimi pogledi na svet.

”Vsaka generacija prinaša s seboj posebne značilnosti, izkušnje in pričakovanja. Zato je pomembno za delodajalce, da prepoznajo generacijske razlike, jih poskušajo razumeti in spoštovati, z namenom, da bodo lahko skupaj delali kot dober tim.” (Roberts 2008)

V času, ko se upokojuje generacija otroci blaginje, moramo spoznati, da lahko stari ljudje postanejo pomembni viri učenja in bogastva njihovih skupnosti. To je tudi razlog, da bi morali načrtovalci javnih politik zagotoviti okvire, znotraj katerih bi promovirali aktivno staranje vseh sarejših državljanov. V času, ko se podaljšuje delovna doba, lahko starejši delavci prevzamejo aktivno vlogo pri nudenju podpore mlajšim sodelavcem, s tem pa prispevajo tudi k razvoju uspešnega in vzdržljivega gospodarstva. V času, ko nenehno naraščata pomen izobraževanja za konkurenčnost gospodarstva, lahko starejši odigrajo pomembno vlogo kot mentorji in svetovalci mladim pri njihovem doseganju boljših učnih rezultatov in oblikovanju samopodobe, s tem pa predstavljajo tudi pomembne dodatne vire v izobraževalnih sistemih. V družbi, ki se nenehno spreminja zaradi novih tehnologij in povečane mobilnosti ljudi, je izredno

pomembno, da imajo ljudje možnost svojo prihodnost zasnovati na razumevanju preteklosti. (Kump 2008)

”Medgeneracijski timi so lahko vir učenja, produktivnosti in inovacij pomembnih za organizacijo.” (Paine 2006)

”Problem s katerim se danes srečujejo v organizacijah je resen, spremembe vrednot pomenijo, da v številnih organizacijah rezultat dela ni več učinkovito merilo samopodreditve, oblikovanja identitete, občutka pomembnosti in omejevanja strahu pred negotovostjo. Izginjanje tradicionalnih odnosov postavlja pred menedžerja kup vprašanj.” (Možina 2002)

”Če razumemo kakšne vrednote ima posamezna generacija, bomo lažje razumeli, kako lahko te vrednote vplivajo na organizacijo. Te informacije bodo pomembne pri usposabljanju vodij, da bodo lažje vplivali na motivacijo, inovacijo ter večjo produktivnost zaposlenih.” (Paine 2006)

Težave, ki pa lahko zaradi generacijskih razlik nastanejo v organizaciji so lahko težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi, zaradi različnega življenjskega sloga nespoštovanje generacij, težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi.

”Ali bodo mlajše generacije znale sodelovati s starejšimi in starejši z mlajšimi. Za ustvaritev medgeneracijskega sožitja se moramo najprej sporazumeti, sporazumemo pa se lahko če komuniciramo. Od uspešne komunikacije je odvisno medgeneracijsko sodelovanje pri delu in učinkovitost organizacij.” (Brečko 2008a, 48)

”Za boljše delovanje podjetja se je s temi razlikami treba ukvarjati načrtno: zaposlene je treba motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim ponuditi konkretna orodja za boljše medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje.” (Novak 2007)

Začeti se je potrebno o tem pogovarjati. Naučiti se moramo svoj komunikacijski slog prilagoditi posamičnim generacijam.

Temelj dobro opravljenega dela je dobra komunikacija. Pogosto zase mislimo, da znamo dobro komunicirati, vendar to pogosto ni res.

”Glede na demografske spremembe se bo skupina starejših zaposlenih v podjetjih krepila, saj bo mladih manj, delovna doba pa daljša. Eden od načinov kako ohranjati motiviranost je domišljeni mentorski program. Mentorstvo je lahko dvosmerno: starejši

pomagajo s svojimi izkušnjami in strokovnim znanjem najmlajšim, mlajši pa starejšim s poznavanjem sodobnih komunikacijskih tehnologij. ” (Novak 2007)

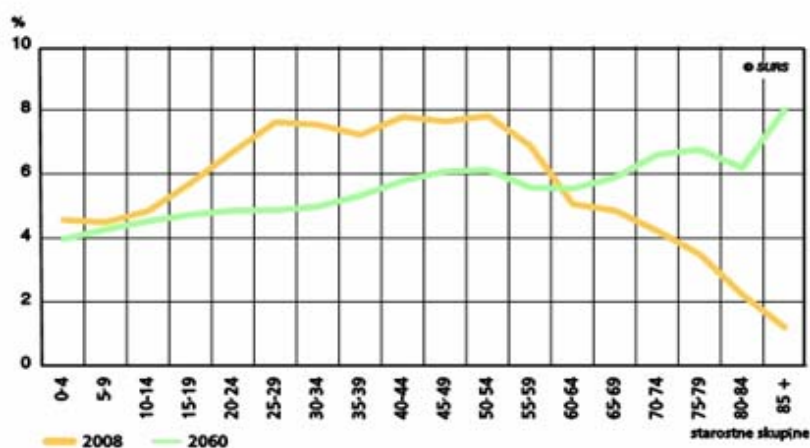
Dobro bi bilo, da bi v organizacijah prepoznali prednosti in slabosti dela z medgeneracijskimi timi. Če ima organizacija možnost, naj sama razišče kakšne so razlike med generacijami v njihovi organizaciji. Lahko naredi anketo med zaposlenimi o motivacijskih dejavnikih in komunikacijski kulturi, informacije lahko zbira tudi z letnimi in drugimi razgovori. Za večje generacijsko razumevanje lahko o tej temi ozavešča vse zaposlene, npr. preko interne komunikacije.

”Vodje naj se nenehno učijo o različnih pristopih pri vodenju različnih generacij, saj tradicionalen način vodenja danes ni več dovolj. ” (Jenkins 2006)

”Stari načini vzpostavljanja reda, stroga hierarhija, počasno napredovanje, danes ne obstajajo več. Znanje je resnično postalo moč v današnjem delovnem okolju. Generacije, ki delajo skupaj naj se skupaj učijo. ” (Zemke 2000)

Demografski trendi v Sloveniji, tako kot drugod v Evropi, kažejo povečanje števila starejših oseb.

Graf 4.1: Delež števila prebivalcev in projekcije deležev števila prebivalcev po starosti, Slovenija, 2008 in 2060



Vir: SURS (2008).

Graf prikazuje delež prebivalstva v Sloveniji v letu 2008. Na grafu je razvidna tudi projekcija v letu 2060, kjer se bo po napovedih število prebivalcev v Sloveniji povečalo v starosti, kjer se ljudje upokojujejo, število mladih pa se bo zmanjševalo. Iz grafa je

razvidno, kakšna je v Sloveniji populacija zgoraj opisanih generacij. Največji delež je generacije X, potem ji sledi generacija otrok blaginje, nato generacija Y, ter generacija veterani.

Dobra strategija aktivnega staranja naj bi zagotavljala v družbi ne samo kakovostno staranje starejših, ampak tudi čedalje bolj kakovostno medgeneracijsko sožitje. Danes praktično povsod po Evropi že govorijo o starosti kot o priložnosti in o starejših ljudeh tudi kot o skritih zakladih znanj in izkušenj, o »skritih človeških virih«. Staranje družbe namreč nikakor ni nekaj negativnega, pomeni predvsem, da ljudje živimo dlje, kot so običajno živeli doslej, in to je dobro in (lahko) prispeva k blaginji in h kakovosti življenja. Zato je treba predvsem poudarjati, kako zelo pomembni sta kakovostno staranje in sožitje različnih generacij (medgeneracijsko sožitje), torej sobivanje ljudi različnih starosti v taki skupnosti in tako, da je za vse koristno. Vse to pa so odgovori na izzive in vprašanja, ki jih prinašata s seboj dolgoživa družba in proces staranja. (Križman 2008, SURS)

5 EMPIRIČNI DEL

Namen empiričnega dela je nadgraditi teoretični del diplomskega dela, v katerem sem predstavila teoretične okvire komuniciranja, konflikta ter generacij. Cilj empiričnega dela je raziskati kako različne generacije komunicirajo ter rešujejo konflikte na delovnem mestu.

5.1 METODA

V raziskavi sem uporabila kvantitativni pristop raziskovanja. Raziskava je bila izvedena s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika (je v Prilogi A).

Raziskavo sem izvajala v podjetju X in podjetju Y in sicer v juniju 2009. Anketne vprašalnike sem po predhodnem dogovoru poslala anketirancem po elektronski pošti. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 58 oseb, zaposlenih v podjetju X in podjetju Y. Zaposleni, ki so odgovarjali na vprašalnik so si po svoji vsebini dela podobni (kadrovska služba, računovodstvo, marketing in prodaja).

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 11 vprašanj. Ker sem imela v vprašalniku tudi eno odprto vprašanje, sem odgovore razvrstila v skupine in sicer glede na njihov podoben namen.

Dobljeni rezultati omogočajo vpogled v raziskovalno tematiko, nikakor pa jih ni mogoče posplošiti na celotno populacijo, saj je vzorec in število pridobljenih anket premajhno.

Postavila sem naslednji hipotezi:

Hipoteza 1: Ni razlik pri vrsti komuniciranja med generacijami.

Hipoteza 2: Ni razlik pri reševanju konfliktov med generacijami

Anketni vprašalnik sem interpretirala s pomočjo programa za statistično obdelavo podatkov SPSS, grafi so prikazani s pomočjo MS Excel programa.

5.2 IZSLEDKI RAZISKAVE

5.2.1 SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV

Na osnovi vrnjenih anketnih vprašalnikov se je pokazala naslednja demografska struktura anketiranih:

a) glede na starost

Najnižja starost anketirancev je 24 let, najvišja pa 58 let. Povprečna starost anketirancev je 37,29 let.

Anketirance sem glede na njihovo starost razdelila v tri različne generacije: v generacijo mlajših od 28 let, v generacijo v starosti 29-48 let ter v generacijo v starosti od 49-66 let.

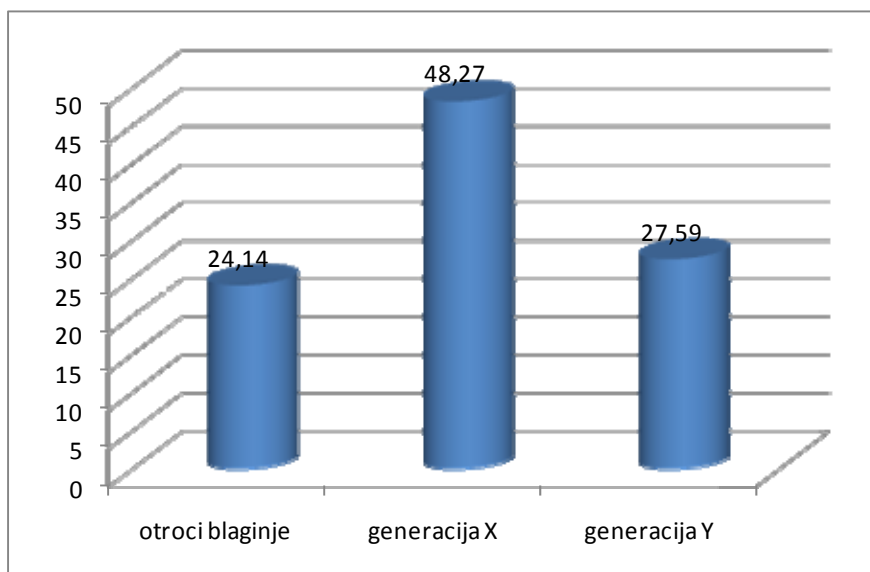
Generacije veteranov v raziskavo nisem vključila, ker se jih večina že upokojuje.

Kot sem že navedla, po Zemke in drugi (2000), se te generacije imenujejo:

- **generacija otrok blaginje**, rojeni med 1944 in 1960 letom
- **generacija X**, rojeni med 1961 in 1980 letom
- **generacija Y**, rojeni med 1980 in 2001 letom

Razdelitev anketirancev po generacijah je prikazano na Sliki 5.1.

Slika 5.1: Struktura anketirancev po starosti glede na generacijo (v %)

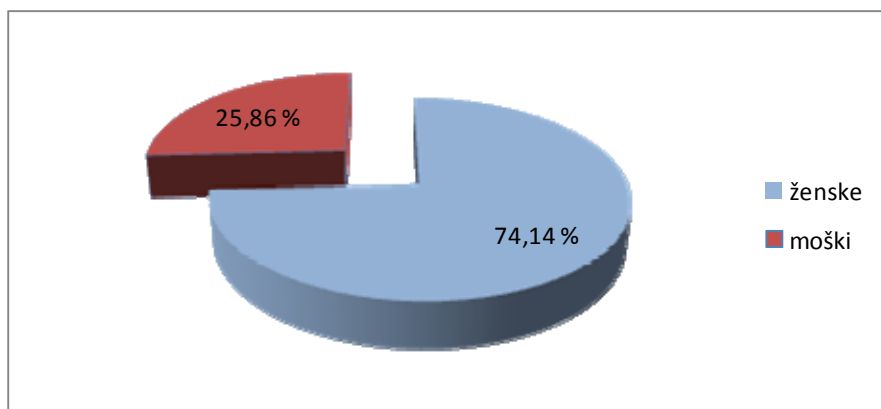


Na vprašalnik je odgovarjalo 14 oseb iz generacije Otroci blaginje, 28 oseb iz generacije X ter 16 oseb iz generacije Y.

b) glede na spol

Na anketo je odgovarjalo 43 žensk ter 15 moških. Struktura anketirancev po spolu je prikazana v Sliki 5.2.

Slika 5.2: Struktura anketirancev po spolu v %



c.) glede na izobrazbo

Anketiranci imajo različno izobrazbeno strukturo. Pri vseh generacijah prevladuje dokončana visoka šola ali več, kar je prikazano v Tabeli 5.1

Tabela 5.1: Najvišje dokončana izobrazba

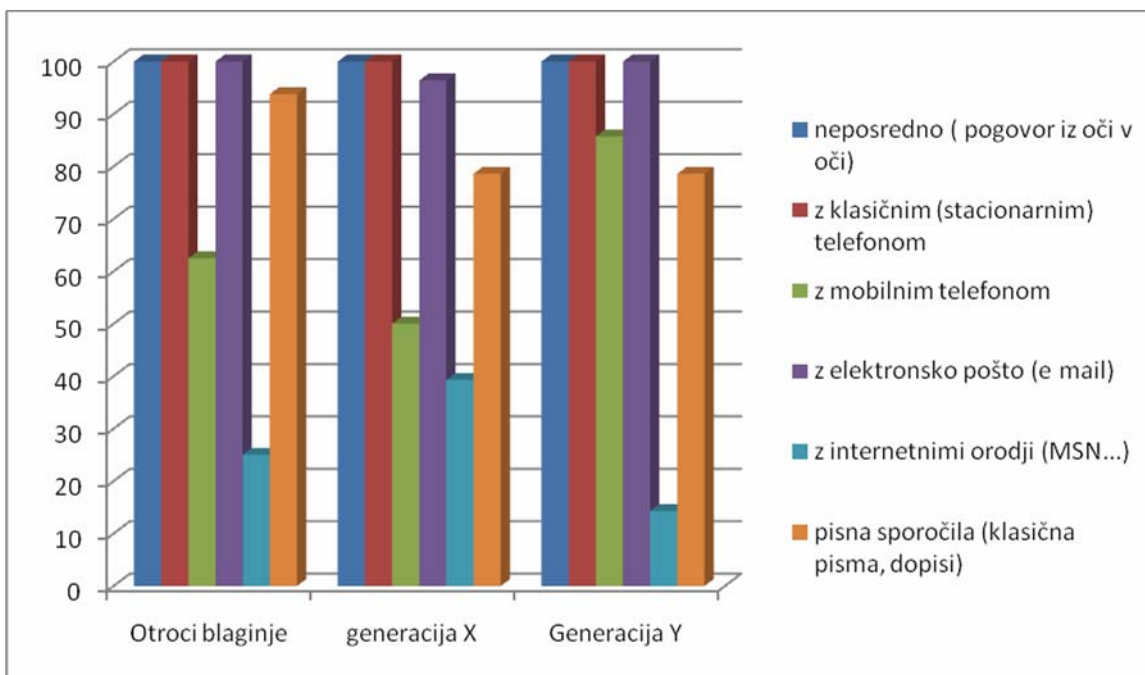
%	osnovna šola	poklicna šola	srednja šola	višja šola	visoka šola ali več	skupaj %
generacija mlajših od 28 let	0	0	8,62	1,72	17,24	27,58
generacija v starosti 29-48 let	1,72	0	8,62	8,62	29,31	48,27
generacija v starosti 49-66 let	0	0	8,62	3,45	12,08	24,15
skupaj %	1,72	0	25,86	13,79	58,63	100,00

5.2.2 KOMUNICIRANJE TER KONFLIKTI MED GENERACIJAMI

Komunikacija in prisotnost oziroma reševanje konfliktov sta med seboj tesno povezani. Komunikacija med zaposlenimi tako po eni strani povzroča oziroma omogoča nastanek konfliktnih situacij, po drugi strani pa dovoljuje njihovo reševanje. Prav zato je eno izmed glavnih načel reševanja konfliktov vzpostavljanje in upoštevanje konstruktivnega komuniciranja, saj je prav komuniciranje sestavni del reševanja konfliktov.

Z anketo sem želela najprej ugotoviti, katere vrste komuniciranja anketiranci uporabljajo pri svojem delu ter kako pogosto uporabljajo posamezne komunikacijske kanale. S prvim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali zaposleni pri svojem delu na delovnem mestu uporabljajo različne vrste komuniciranja. Anketiranci so ocenili ali neko vrsto komuniciranja uporabljajo, kar je prikazano na Sliki 5.3

Slika: 5.3: Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? (v %)



Komunikacija je temeljna dejavnost, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika ter hkrati tudi organizacije v kateri posameznik dela. Omogoča prenos informacij med zaposlenimi, rešuje in odpravlja nesporazume med njimi in s tem sooblikuje organizacijsko kulturo.

Vse tri generacije pri svojem delu največ uporabljajo neposredno komunikacijo (pogovor iz oči v oči), komunikacijo z klasičnim (stacionarnim) telefonom, visok pa je tudi delež uporabe elektronske pošte.

Otroci blaginje več kot druge generacije na svojem delovnem mestu komunicirajo z mobilnim telefonom (85,7%).

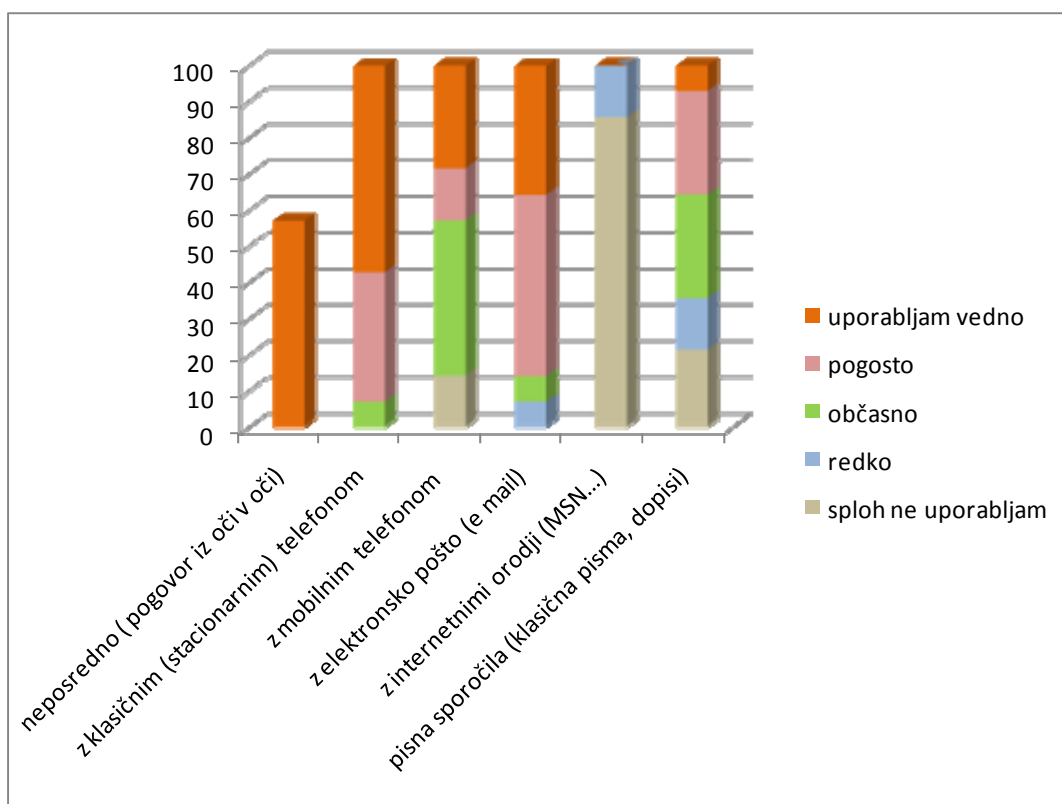
Komunikacija z uporabo internetnih orodij je pri vseh treh manjša.

Pri komuniciranju z mobilnim telefonom se nakazujejo statistične razlike med generacijami (Hi kvadrat:5,058, $p < 0,01$), pri vseh ostalih vrstah komuniciranja pa ni statističnih razlik med generacijami (glej Priloga B).

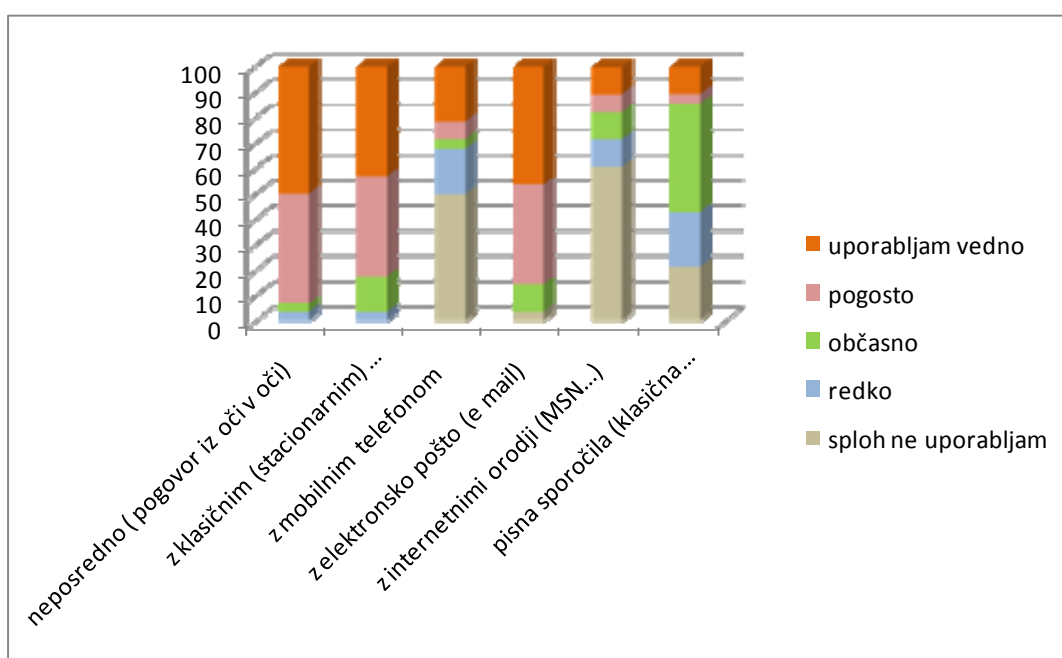
Hipotezo, da ni razlik v vrsti komuniciranja med generacijami s tem potrdim.

Z drugim vprašanjem sem želela ugotoviti, kako pogosto pri svojem delu predstavniki treh generacij uporabljajo posamezno vrsto komuniciranja.

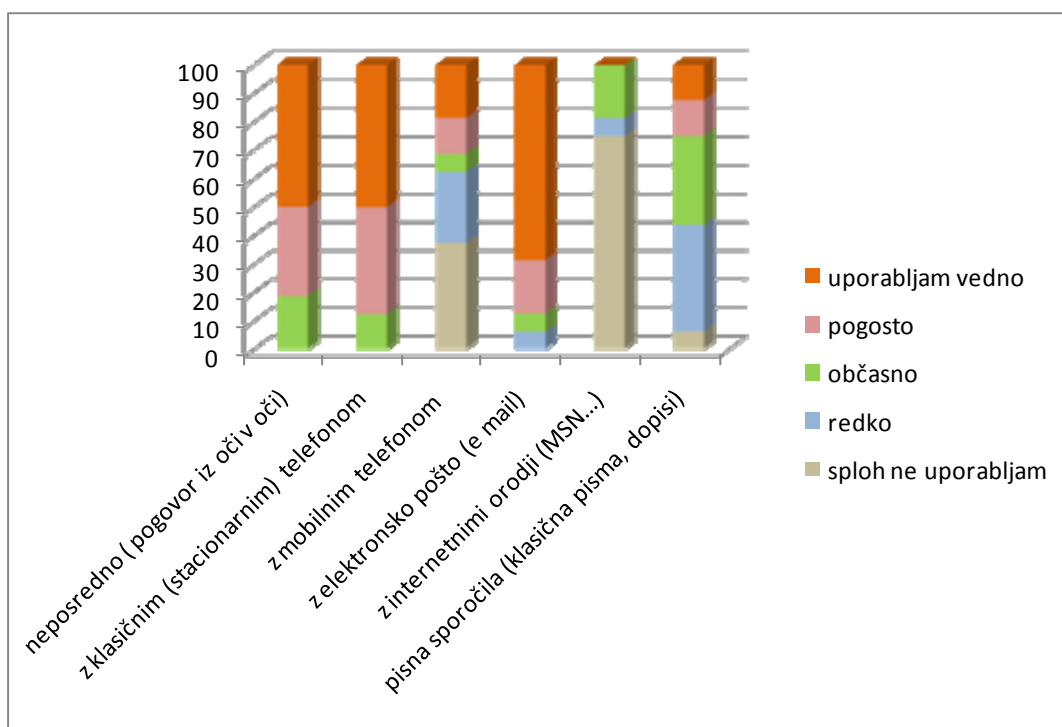
Slika 5.4: Kako pogosto pri svojem delu uporabljate našete vrste komuniciranja?
Odgovori: Otroci blaginje (v %)



Slika 5.5: Kako pogosto pri svojem delu uporabljate našete vrste komuniciranja?
Odgovori: generacija X (v %)



Slika 5.6: Kako pogosto pri svojem delu uporabljate našteje vrste komuniciranja?
Odgovori: generacija Y (v %)



Vse tri generacije pri svojem delu najpogosteje (anketiranci so odgovorili z uporabljam vedno in uporabljam pogosto) uporabljajo neposredno komunikacijo, prav tako tudi komunikacijo s stacionarnim telefonom (glej Priloga C). Neposredno komuniciranje iz oči v oči tako vsebuje pristni stik, in je sestavljeno iz verbalne in neverbalne komunikacije. V današnjem času je takšna komunikacija še posebej pomembna, saj je uporaba elektronskih medijev vse pogostejša.

Komunikacijo z mobilnim telefonom uporabljata generacija otrok blaginje in generacija Y, medtem ko generacija X to vrsto komuniciranja uporablja najmanj (sploh ne uporabljam je 50%).

Vse tri generacije vedno oziroma pogosto uporabljajo pri komunikaciji elektronsko pošto. Komunikacija z internetnih orodij, kot so MSN, Skype, blogi, uporablja vedno oz. pogosto samo generacija X, občasno pa generacija otroci blaginje in generacija Y, večina predstavnikov vseh treh generacij pa teh orodij pri komuniciranju na delovnem mestu ne uporablja.

Klasična pisma kot način komuniciranja sploh ne uporablja oz. redko uporablja generacija Y (43,8%), generacija X (42,8%) in otroci blaginje (35,7%)

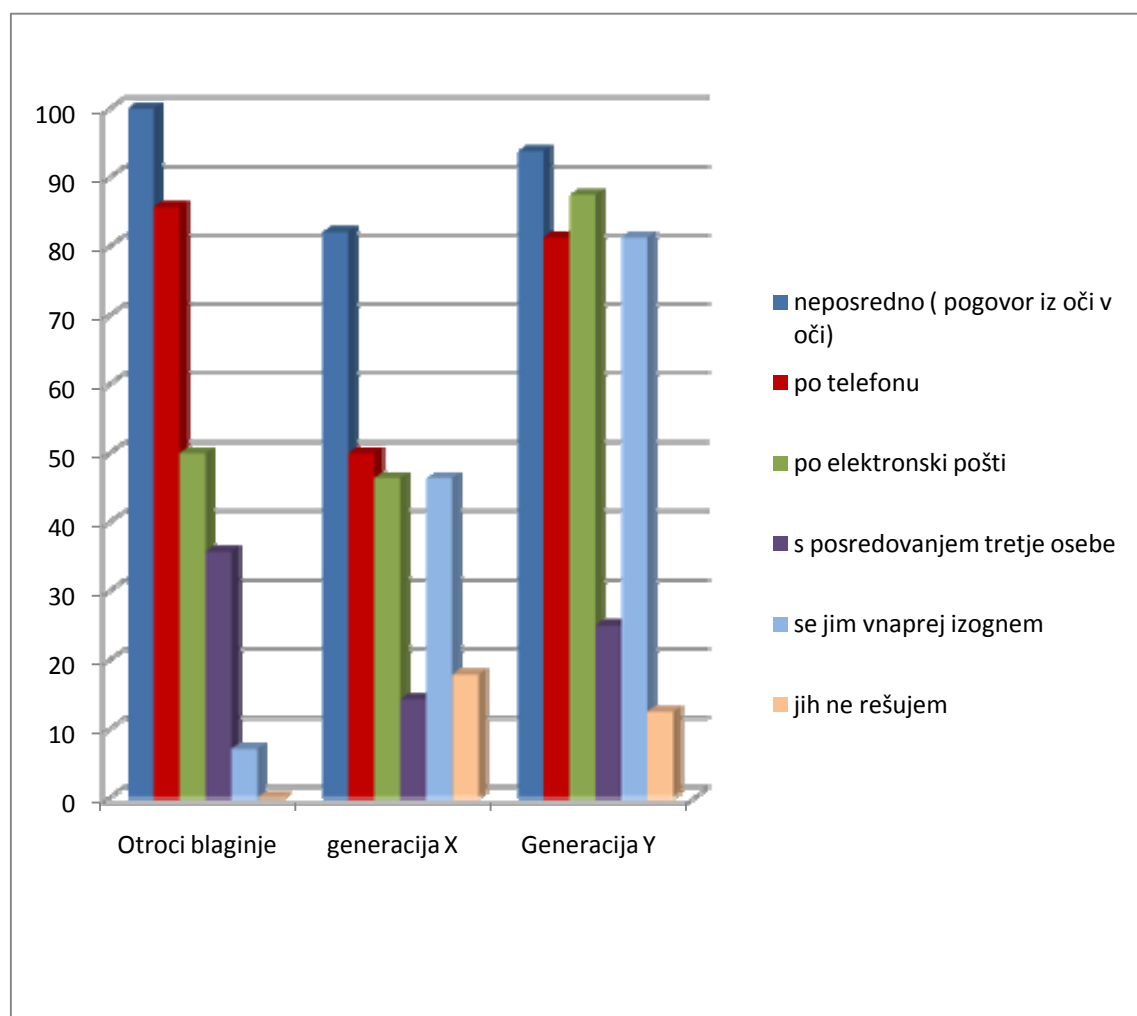
Z tretjem vprašanju v anketi sem želela preveriti svojo drugo hipotezo, ki pravi da ni razlik pri reševanju konfliktov med generacijami.

Konflikti so neizogibni v vsakdanjem okolju. Konflikti so lahko za posameznika destruktivni ali konstruktivni in pospešujejo osebno rast, kreativnost in razvoj posameznika. Ljudje rešujemo konflikte na različne načine. Slika 5.7. prikazuje kako rešujejo konflikte na delovnem mestu anketiranci iz treh generacij.

Reševanje konfliktov je zelo pomembno za uspešno komunikacijo. Namesto jeze in prizadetosti je bolje konflikte reševati z pogovorom.

Pozitivno je dejstvo, da se največ konfliktov pri vseh treh generacijah reši s pomočjo medosebnega komuniciranja, to je pogovora iz oči v oči.

Slika 5.7: Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? (v %)



Po telefonu ponavadi rešujejo konflikte otroci blaginje (85,70%) in generacija Y (81,3%), medtem ko generacija X v 50%. Razlike med generacijami lahko statistično potrdimo (Hi kvadrat: 7,37, $p < 0,05$).

Razlike med generacijami lahko statistično potrdimo (Hi kvadrat: 7,64, $p < 0,05$) tudi pri reševanju konfliktov po elektronski pošti. Izstopa generacija Y (87,5%), manj ta način uporablja generacija X (46,4%) in otroci blaginje (50,0%), glej Priloga Č.

Vse tri generacije se v primerjavi z drugimi naštetimi načini reševanja konflikta manj poslužujejo načina reševanja konflikta s posredovanjem tretje osebe, ki ni vpletena v konflikt. Poseg tretje osebe je priporočljiv takrat, kadar je konflikt intenziven in dolgotrajen ter so udeleženci nezaupljivi drug do drugega celo do te mere, da je sodelovanje med njimi nemogoče.

Razlike med generacijami lahko statistično potrdimo (Hi kvadrat: 16,48, $p < 0,01$) pri reševanju konfliktov tako, da se jim anketirani že vnaprej izognejo. Tisti, ki uporabljajo tak način reševanja konflikta se nagibajo k umiku iz konfliktne situacije ali pa želijo ostati nevtralni. Pogosto je tak pristop neproduktiven.

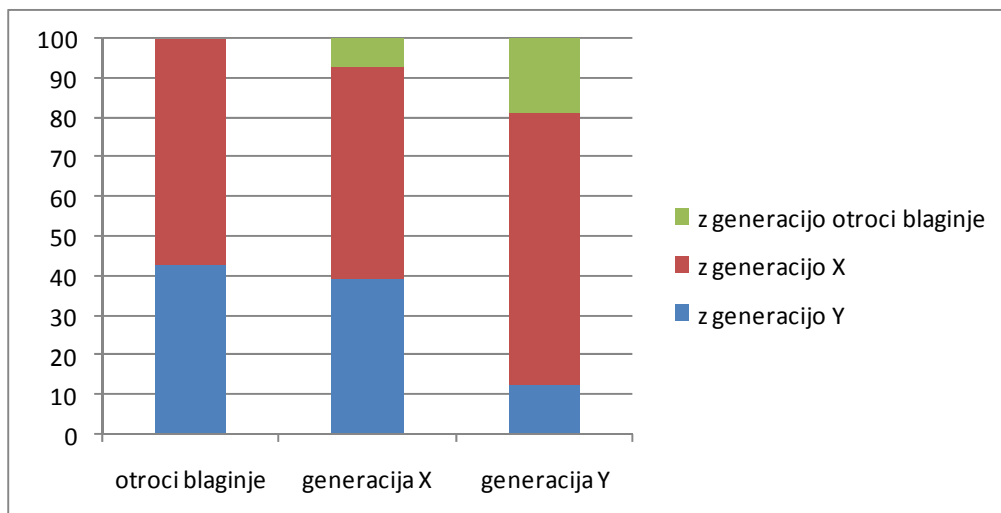
Obstajajo velike razlike v deležih med generacijami pri uporabi izogiba. Da uporablja izogib kot način reševanja konfliktov je pri otrocih blaginje odgovorilo 7,1% anketiranih, pri generaciji X 46,4%, generaciji Y pa kar 81,3%.

Pozitivno je tudi dejstvo, da je v vseh treh generacijah delež tistih, ki konfliktov na delovnem mestu ne rešuje, nizko (otroci blaginje 0%, generacija Y 17,9% in generacija X 12,5%), saj lahko iz tega sklepamo, da velik delež anketiranih konflikte na delovnem mestu rešuje.

Hipotezo, da ni razlik pri reševanju konfliktov med generacijami tako delno zavrnilo, saj so se razlike med generacijami pokazale pri reševanju konfliktov z uporabo telefona, z uporabo telefonske pošte ter pri vnaprejšnjem izogibanju konfliktov.

Glede na to, da so danes v delovnem okolju prisotne vse tri generacije me je zanimalo, s katerimi generacijami prihajajo druge generacije najpogosteje v konflikt, kar je prikazano na Sliki 5.8.

Slika 5.8: S katero generacijo v delovnem okolju najpogosteje prihajate v konflikt? (v %)



”Različne generacije prinašajo v organizacije različne vrednote, obnašanje, potrebe, načine komuniciranja, delovne vrednote itd., kar lahko vpliva na nastanek t.i. medgeneracijskega konflikta.” (Urbantke 2006)

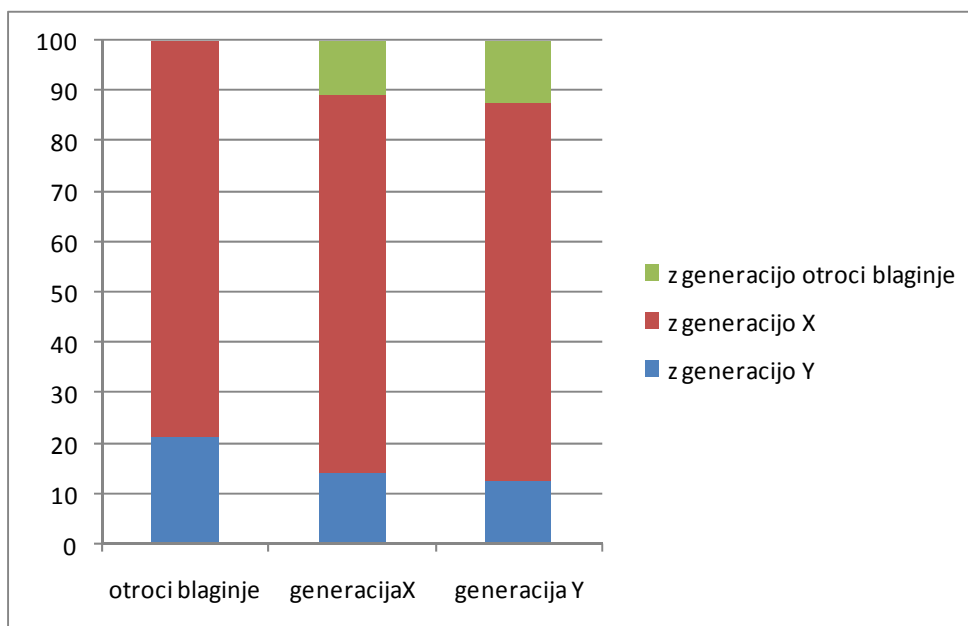
S katero generacijo pa najpogosteje prihajajo v konflikt anketiranci?

Otroci blaginje so odgovorili, da z generacijo X ter z generacijo Y. Nihče pri tej generaciji ni odgovoril, da najpogosteje prihaja v konflikt svojo generacijo. Generacija X ima največ konfliktov z svojo generacijo (53,57%), nekoliko manj z generacijo Y (39,29%), ter najmanj z otroci blaginje (7,14%). Generacija Y ima največ konfliktov z generacijo X (68,75%), manj z otroci blaginje (18,75%) ter najmanj z svojo generacijo (12,5%).

Z vsemi generacijami sta v konfliktu generacija X in Y. Zanimivo je, da generacija otrok blaginje s svojo generacijo ne prihaja v konflikt. Generacija X je najpogosteje v konfliktu z vsemi generacijami, tudi s predstavniki iste generacije.

Ker je komunikacija pomembna pri reševanju konfliktov me je zanimalo katere generacije med seboj najboljše komunicirajo. To je prikazano na Sliki 5.9.

Slika 5.9: S katero generacijo najbolj komunicirate? (v %)



Otroci blaginje se najbolj razumejo z generacijo X (78,57%), manj s svojo generacijo (21,43%). Nihče od otrok blaginje ni odgovoril, da najbolje komunicira z svojo generacijo. Generacija X se najbolj razume s svojo generacijo (75%), z generacijo Y se jih razume 14,28 % nekoliko manj z otroci blaginje (10,72%). Tudi generacija Y se najbolj razume z generacijo X (75%), ter z obema generacijama, tako Y in otroci blaginje 12,5%.

Iz prikazanega je razvidno, da vse generacije najbolj komunicirajo z generacijo X.

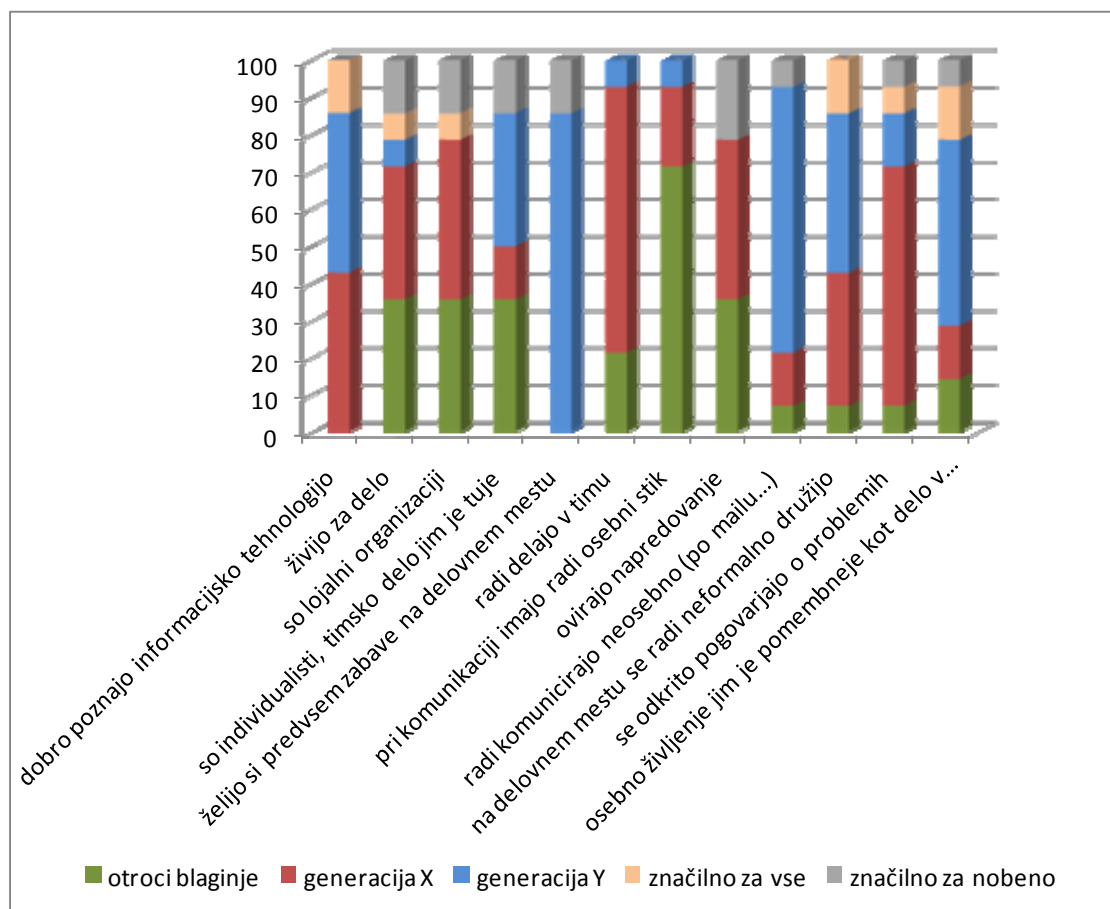
Pri raziskovanju medgeneracijskih razlik je potrebno posebno pozornost nameniti temu, kako ena generacija razmišlja o drugi. "Naše razmišljanje o drugih določa našo komunikacijo z njimi." Brečko (2008c, 51)

Še vedno imamo opravka z stereotipnim razmišljanjem, da si generacija otrok blaginje želi samo čimprej v pokoj, da ne zmorejo delovnih naporov, da so nebolgljeni glede informacijske tehnologije. Na drugi strani pa je generacija Y, ki si želi samo zabave, ne zna komunicirati in nima delovnih vrednot.

Kako pa resnično generacije razmišljajo druga o drugi je prikazano v spodnjih slikah, kjer je razmišljanje vsake generacije o sebi in drugih prikazano posebej.

Slika 5.10: Za katero generacijo so po vašem mnenju značilne naštetе trditve?

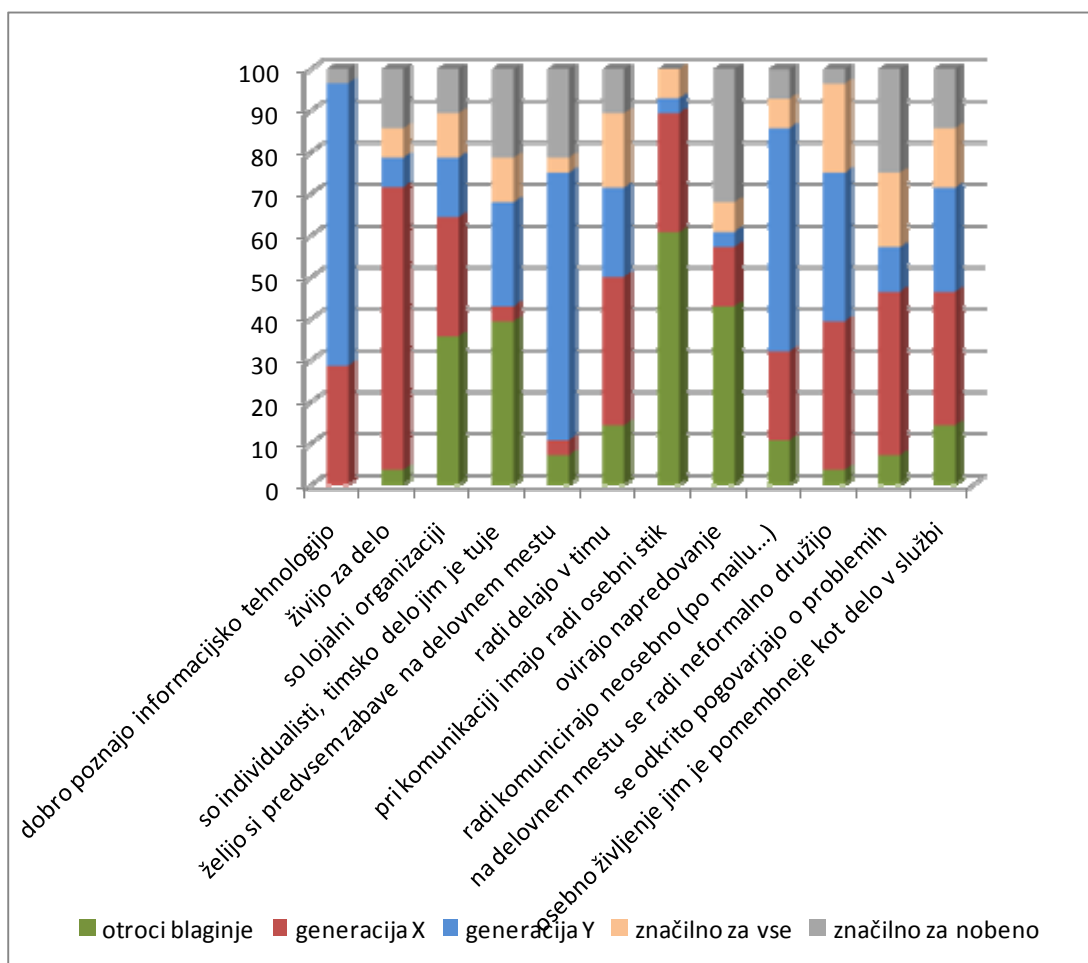
Odgovori anketiranih iz generacije otroci blaginje v %.



Generacija otroci blaginje meni, da informacijsko tehnologijo najbolj poznata generacija X in Y (obe 42,9%), za delo živita generacija otroci blaginje in generacija X (obe 35,7%), lojalni organizaciji sta najbolj generacija X (42,9%) in otroci blaginje (39,7%). To, da so individualisti in jim je timsko delo tuje je značilno za generacijo otroci blaginje in generacijo Y (obe 35,7%). Otroci blaginje menijo, da si predvsem zabave na delovnem mestu želi generacija Y (85,7%). V timu najbolj rada dela generacija X (71,4%), pri komunikaciji ima rada osebni stik generacija otroci blaginje (71,4%), napredovanje pa ovirata generacija X (42,9%) in otroci blaginje (35,7%). Otroci blaginje menijo, da je generacija Y (71,4%) tista, ki rada komunicira neosebno (po mailu, po telefonu...), na delovnem mestu pa se radi neformalno družita generacija Y in generacija X. Generacija X (64,3%) se po mnenju otrok blaginje odkrito pogovarja o problemih, generaciji Y (50,0%) pa je osebno življenje pomembnejše kot delo v službi.

Slika 5.11: Za katero generacijo so po vašem mnenju značilne naštetе trditve?

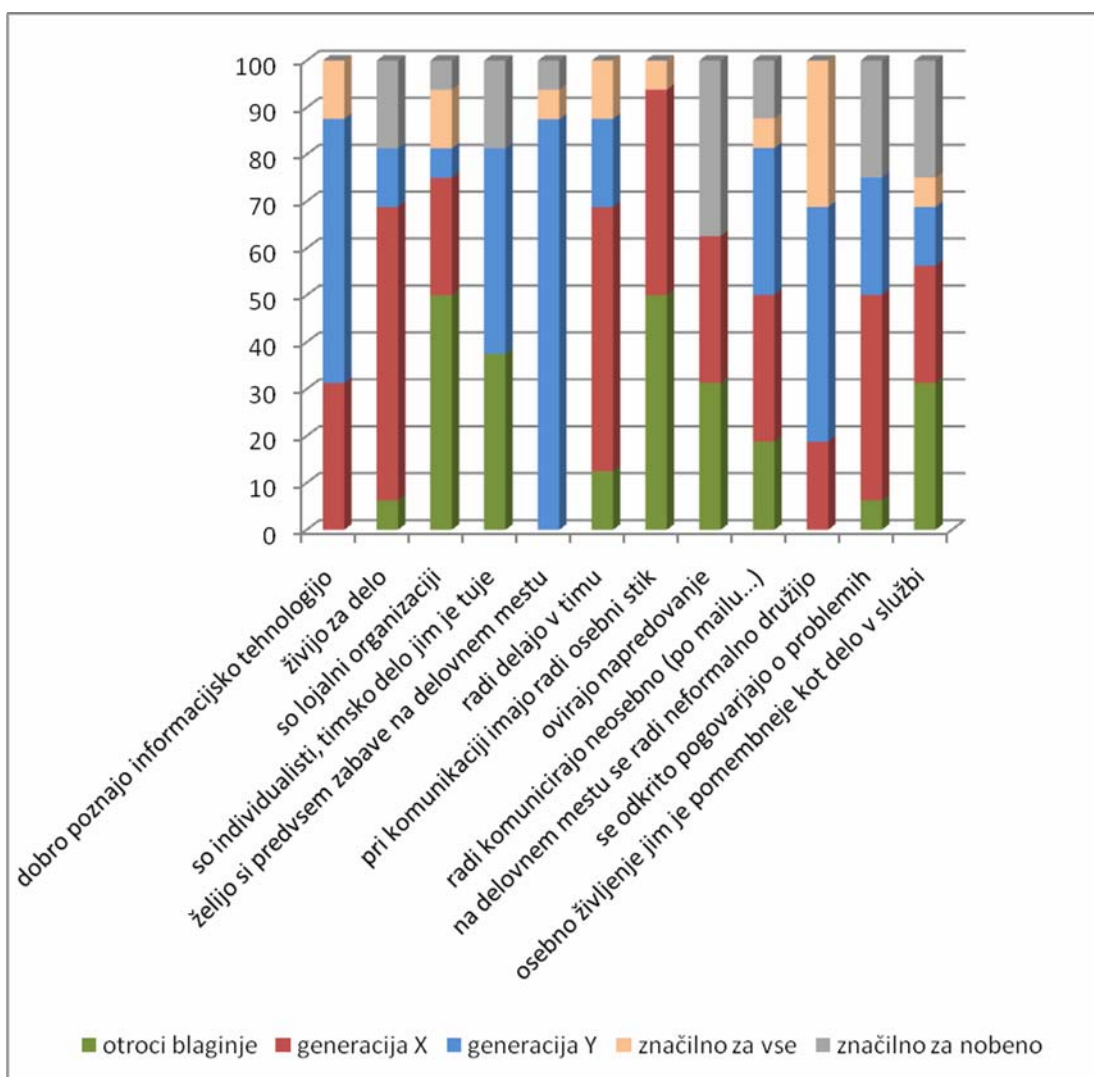
Odgovori anketiranih iz generacije X v %.



Generacija X meni, da informacijsko tehnologijo najbolj pozna generacija Y (67,9%) , za delo živi generacija X (67,9%), lojalni organizaciji sta najbolj generacija otroci blaginje (35,7%) in generacija X (28,6%). Individualnost in to, da jim je timsko delo tuje je značilno za generacijo otroci blaginje. Generacija X meni, da si predvsem zabave na delovnem mestu želi generacija Y (64,3%). V timu najraje dela generacija X (35,7%), pri komunikaciji ima rada osebni stik generacija otroci blaginje (60,7%), napredovanje pa ovira generacija otrok blaginje (42,9%). Generacija X meni, da je generacija Y (53,6%) tista, ki rada komunicira neosebno (po mailu, po telefonu...), na delovnem mestu pa se radi neformalno družita generacija X in Yh. Generacija X (39,3%) se po mnenju generacije X odkrito pogovarja o problemih, generaciji X (32,1%) in generaciji Y (25,0%) pa je osebno življenje pomembneje kot delo v službi.

Slika 5.12: Za katero generacijo so po vašem mnenju značilne naštetе trditve?

Odgovori anketiranih iz generacije Y v %.



Generacija Y meni, da informacijsko tehnologijo najbolj pozna generacija Y, tako je odgovorilo 56,3% anketiranih, za delo živi generacija X (62,5%), lojalna organizaciji je najbolj generacija otroci blaginje (50,0%). Individualnost in to, da jim je timsko delo tuje je značilno za generacijo Y (43,8%) in nekoliko manj za generacijo otroci blaginje (37,50%). Generacija Y meni, da si predvsem zabave na delovnem mestu želi generacija Y (87,5%). V timu najbolj rada dela generacija X (56,3%), pri komunikaciji ima rada osebni stik generacija otroci blaginje (50,0%) in generacija X (43,8%), napredovanje pa ovira generacija otrok blaginje in generacija X, zanimivo je, da je kar 37,5% anketirancev odgovorilo, da je ta trditev značilna za nobeno generacijo. Generacija Y meni, da sta generacija X in generacija Y tisti, ki radi komunicirata neosebno (po

mailu, po telefonu...), na delovnem mestu pa se rada neformalno družijo generacija Y (50,0%). Generacija X (43,8%) se po mnenju generacije Y odkrito pogovarja o problemih, generaciji otroci blaginje (31,3%) in generaciji X (25,0%) pa je osebno življenje pomembnejše kot delo v službi.

Zanimivo je, da vse tri generacije prepoznajo generacijo Y kot tisto, ki dobro pozna informacijsko tehnologijo, ter tisto generacijo, ki si želi na delovnem mestu predvsem zabave. Generacija Y je odraščala v obdobju informacijske tehnologije, od tod naj bi tudi izvirala njihova potreba po večni zabavi, seveda tudi na delovnem mestu. Prav tako vse tri generacije menijo, da je generacija X tista, ki živi za delo in rada dela v timu ter se odkrito pogovarja o problemih. Generacija otroci blaginje pa je po mnenju vseh treh generacij tista, ki ima pri komunikaciji rada osebni stik.

Generacije imajo pri nekaterih trditvah o sebi drugačno mnenje, kot jo imajo druge generacije o njej. To lahko otežuje medgeneracijsko komuniciranje.

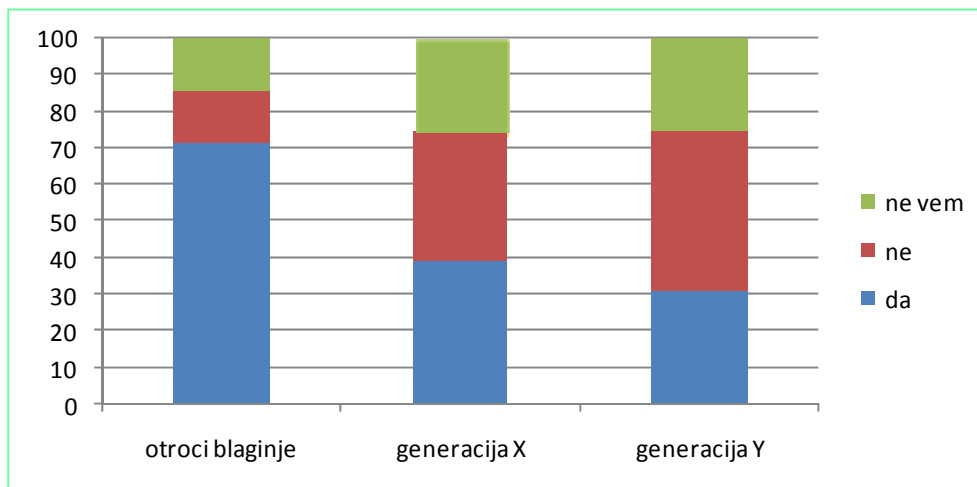
”Za medgeneracijsko sožitje in sodelovanje je torej nujen aktiven pristop k spoznavanju potreb različnih generacij.” Brečko (2008c, 53)

”Medgeneracijsko učenje spodbuja mlade in stare k premagovanju stereotipov ter spodbuja sodelovanje med generacijami. Starejši morda ne potrebujejo vseh znanj kot mlajši.” (Kump 2008)

Ali so generacije za to, da bi se bolje spoznavale med sabo, pripravljene tudi kaj narediti?

Ali so pripravljene anketiranci kaj narediti za medgeneracijsko sožitje? Pripravljenost za boljše razumevanje drugih generacij sem želela preveriti pri naslednjem vprašanju, odgovori so prikazani na Sliki 5.13.

Slika 5.13: Ali za to, da bi bolje razumeli druge generacije na delovnem mestu, naredite kaj sami?



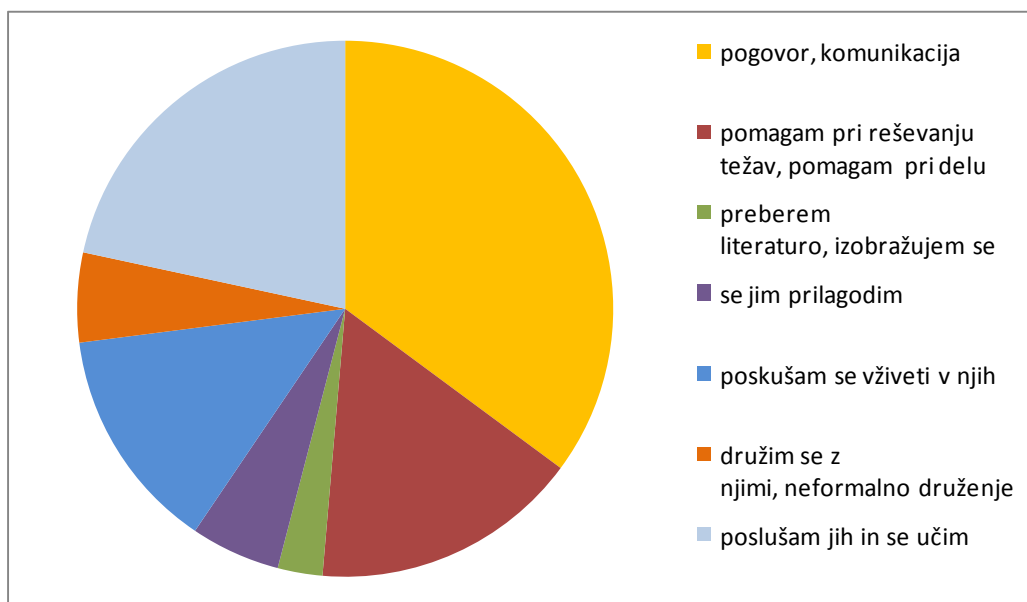
Na to vprašanje je pri generaciji otroci blaginje največ anketirancev odgovorilo (71,42%) da si prizadevajo, da bi razumeli druge generacije na delovnem mestu. Manj kot generacija otrok blaginje si prizadevata generacija X (39,28%) ter generacija Y (31,25%). Generacija Y ima največ odgovorov pri tem, da si ne prizadeva za boljše razumevanje drugih generacij (43,75%), manj ima generacija X (35,71), še manj generacija otroci blaginje (14,28%). Pri obeh generacijah X in Y je na vprašanje odgovorilo z »ne vem«

25 % anketiranih. Otroci blaginje so z »ne vem« odgovorili v 14,28%.

Generacija otrok blaginje je torej tista, ki se v največjem številu zaveda potrebe po medgeneracijskem sožitju in ne živijo v lažnem upanju, da bo to naredil nekdo drug.

Pri tistih anketirancih (37 anketiranih), ki so na vprašanje, ali sami kaj naredijo za boljše razumevanje drugih generacij odgovorili z »da«, me je zanimalo, kaj storijo za boljše razumevanje. To vprašanje je bilo odprto vprašanje in sem prejete odgovore kodirala. To je prikazano na Sliki 5.14.

Slika 5.14: Kaj storite sami za to, da bi bolje razumeli druge generacije na delovnem mestu? Odgovori so prikazani v %.



Med tistimi, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili, da nekaj storijo za boljše razumevanje med generacijami, je 35,1% anketiranih odgovorilo, da se z drugimi generacijami poskušajo čim več pogovarjati, tako so v neposrednem kontaktu z njimi in jih tudi skozi pogovor spoznavajo.

Pomembna je torej medosebna komunikacija, kar se je pokazalo že pri odgovorih zgoraj. Da druge poslušajo in se od njih poskušajo čim več naučiti, je odgovorilo 21,6 % anketiranih. Pri delu in pri reševanju težav jim pomaga 16,2% anketiranih, 13,5% anketiranih pa se poskuša vživeti v njih.

Manj anketiranih se jim prilagodi (5,4%) in se družijo z njimi (5,4%), 2,7% pa prebira članke, literaturo o boljšem razumevanju generacij.

6 SKLEP

Dejstvo je, da smo danes na delovnem mestu prisotni predstavniki različnih generacij. Nekateri avtorji so te generacije poimenovali: generacija veteranov, otroci blaginje, generacija X in generacija Y. Na podlagi številnih raziskav so jim pripisali nekatere značilnosti. Mnogi med njimi so pripravili tudi predloge, kako upravljati z generacijami na delovnem mestu, da bo sodelovanje med njimi uspešno in učinkovito.

Vsak od nas je odraščal v drugačnem okolju ter v različnih časovnih obdobjih. Nekateri pomembni dogodki so zaznamovali zgodovino in tako posledično tudi razvoj nekaterih naših vrednot.

V preteklosti je bila hitrost sprememb v primerjavi z življensko dobo zelo majhna. Izkušnje ene generacije so veljale tudi za naslednjo. Danes pa je trend staranja prebivalstva tako v Evropi kot tudi v Sloveniji še posebej intenziven. Spremembe na vseh področjih življenja se dogajajo zelo hitro. Trendi pokojninskih reform kažejo, da bomo v prihodnosti morali delati še dalj časa, kar pomeni, da se bo delež starejših zaposlenih povečal. Na odnose med generacijami bodo vplivale tudi te demografske spremembe, ki se dogajajo že v današnjem delovnem okolju. Zagotovo bodo potrebna dodatna izobraževanja o razvijanju veščin in tehnik, ki bodo pomembno podprle profesionalno rast zaposlenih v smeri komuniciranja in spodbujanja k medgeneracijski solidarnosti in sodelovanju.

Komunikacija je del našega vsakdanjega življenja. Ne moremo ne komunicirati. Večkrat se nam zdi sama po sebi umevna, mogoče tudi zato, ker je vseskozi v našem življenju prisotna. Zavedati pa se moramo, da je komunikacija tudi dobro in pomembno orodje za doseganje osebnih in poslovnih ciljev. Z komunikacijo namreč spoznavamo sebe, druge, svet v katerem živimo, z njo ustvarjamo medosebne odnose, ustvarjamo vzorce komuniciranja, definiramo probleme in konflikte.

Odgovori na zastavljena vprašanja v moji anketi so pokazali, da vse delovno aktivne generacije: generacija otroci blaginje, generacija X in generacija Y, pri svojem delu največ uporabljajo neposredno komuniciranje. To je pomembno, saj tak način komuniciranja poleg verbalne komunikacije omogoča tudi spremljanje sogovornikovih neverbalnih znakov, komunikacija je v večji meri dvosmerna, omogoča tudi podajanje

povratnih informacij, motnje v komuniciranju pa so lahko zaradi neposrednega stika manjše.

Neposredna komunikacija je tudi tista, s katero večina anketirancev rešuje konfliktno situacijo. Tako kot komunikacija so tudi konflikti del vsakdanjega življenja. Obvladovanje komunikacijskih veščin nam lahko pomaga pri uspešnem reševanju konfliktov. Pomembno je, da razumemo kako nastane konflikt in da znamo ustvariti vzdušje, ki poudarja pozitivne značilnosti konflikta. Ni dobro, če se poskušamo konfliktu izogniti. Odgovori na anketo so pokazali, da pri takšnem načinu reševanja konfliktov obstajajo razlike med generacijami. Če konflikta ne rešujemo, lahko tvegamo npr. poslabšanje vzdušja, upad komunikacije, motnje optimalnega delovanja posameznikov in skupine kot celote. Ko se konflikt pojavi je pomembno, da se vpleteni lotijo njegovega reševanja. Metode reševanja konflikta sem opisala v tretjem poglavju. Skoraj nemogoče se je konfliktu izogniti, dobro pa je, če razvijemo svoje sposobnosti za obvladovanje konfliktov.

Organizacije se nenehno spreminjajo in razvijajo, spremembe pa zahtevajo prilagoditve medsebojnih razmerij. Dobro je, če gledamo na konflikt kot dobrodošlo situacijo, ki izziva zaposlene k razmišljanju, vodi k ustvarjalnosti, spremembam in boljšim rešitvam. Konflikti predstavljajo napredek, če jih tako razumemo.

Pomembno je, da se predstavniki različnih generacij naučimo delati skupaj, da smo motivirani, da se naučimo čimbolj pogosto in konstruktivno pogovarjati, uporabljati verbalno in neverbalno komunikacijo, dajati in sprejemati povratne informacije, spoštovati in učinkovito upravljati z razlikami, ki so med nami.

Na koncu bi želela še enkrat poudariti, da so opredelitve in opisane značilnosti posameznih generacij po navedbah avtorjev samo neki okvirji, ki jih le ti ponujajo. Ni nujno, da se vsak posameznik prepozna v svoji generaciji, morda se prepozna v dveh ali celo treh. Individualne razlike zagotovo vedno obstajajo.

Ali bo tudi prihodnja starejša generacije za mlajšo rekla: «Ti mladi so nemogoči?» Kljub temu, da mlajšo generacijo na nek način oblikuje tudi sama? Z novimi vprašanji se pojavlja že novo razmišljanje, ki je lahko vir novih raziskovanj.

7 LITERATURA

- Adler, B. Ronad in R. George Rodman. 2003. *Understanding Human Communication*. New York: Oxford University Press.
- Bakewell, Cathy in Vincent-Wayne Mitchel. 2003. Generation Y female consumer decision-making styles. Dostopno prek: http://www.sgh.waw.pl/katedry/kpzk/epublikacije/m_bombol/generacija_y.pdf (09. junij 2009).
- Brajša, Pavao. 1993. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: GLOTTA Nova.
- Brečko, Danijela. 2008a. Mlajši ne zaupajo starejšim in starejši ne zaupajo mlajšim. *Dnevnik*, (19. julij).
- --- 2008b. Medgeneracijsko komuniciranje. *HRM* 5 (9): 48-56.
- ---2008c. Povej, v katero generacijo sodiš in povem ti, kaj te motivira. *Manager* +, (1): 6-10.
- Berlogar, Janko.1999. *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- De Kort, Lana. 2004. *White paper: Generations at Work*. Dostopno prek: http://www.aimnt.com.au/ntatwork/generations_at_work.pdf (19. april 2009).
- Fiske, John. 2004. *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: FDV.
- Giancola, Frank. 2006. *The Generation Gap: More Myth than Reality*. Dostopno prek: http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6131731/The-generation-gap-moremyth.html (11. junij 2009).
- Jenkins, Jim .2006. *Leading the Four Generations at Work*. Dostopno prek: <http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452>. (11. junij 2009).
- Kadlec, Dan. 2007. *The Generation Gap at Work*. Dostopno prek: <http://money.cnn.com/2007/11/01/pf/100710960.moneymag/index.htm> (11. junij 2009).
- Kersten, Denise. 2002. Today's Generations Face New Communication Gaps. Dostopno prek: http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communication/2002-11-15-communication-gap_x.htm (10. junij 2009).
- Kump, Sonja. 2008. Nova paradigma medgeneracijskega učenja, *Andragoška spoznanja* (3-4): 62-74.

- Iršič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- ---2005. *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Mandić, Tijana. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: GLOTTA NOVA.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek, Janek. 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti. Educy.
- NIH Work/Life Center. 2005. *What it's Like to Work With Me: Generational Diversity in Office & Team Environments*. Dostopno prek: <http://hr.od.nih.gov/worklife/documents/GenerationsAtWork.pdf> (10. junij 2009).
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Zbirka Manager.
- Novak, Marjeta. 2007. Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 5 (19): 30-34.
- O'Connor, Joseph in John Seymour. 1996. *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja, Uvod v NLP*. Žalec: Sledi.
- Paine, Jill Wamire. 2006. *Cross-Generational Issues in Organizations*. Dostopno prek: http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=4156 (19. april 2009).
- Raines, Claire. 2002. *Managing Millennials*. Dostopno prek: <http://www.generationsatwork.com/articles/millennials.htm> (15. april 2009).
- Roberts, Genevieve. 2008. *Multiple Generations at Work*. Dostopno prek: <http://www.virginiabusiness.com/index.php/opinion/article/multiple-generations-at-work/1319/> (16. junij 2009).
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (16. junij 2009).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2008. *Prebivalstvo Slovenije se stara, potrebno je medgeneracijsko sožitje*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1982 (20. junij 2009).
- *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si> (20. junij 2009).
- Toš, Niko in Mitja Hafner Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: FDV.
- Trček, Jože. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
- Ule, Mirjam in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Knjižna zbirka Teorija in praksa.
- Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Znanstveno in publicistično središče Ljubljana: Zbirka ALFA.
- --- 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: FDV.
- Urbtanke, Lacy. 2006. In *Young Company: Supervisors Strategies For Managing Conflict With Older Subordinates*. Dostopno prek: https://beardocs.baylor.edu/bitstream/2104/4201/1/Lacy_Urbantke_masters.pdf (20. april 2009).
- Walton, Donald. 1989. *Are You Communicating? You Can't Manage Without it*. New York: McGraw-Hill.
- Zidar Gale, Tatjana. 2007. Reševati konflikte ali uporabiti »coaching«. *HRM* 5 (19): 35-37.
- Zemke, Ron; Claire Raines in Bob Filipczak. 2000. *Generations at work: Managing the Clash of veterans, Boomers, Xers and Nexters in your Workplace*. New York: Amacom.

8 PRILOGE

PRILOGA A: Poziv k sodelovanju pri diplomskem delu in anketni vprašalnik.

Spoštovani!

Sem Breda Tkalec, absolventka komunikologije na Fakultete za družbene vede.

V okviru diplomskega dela z naslovom Medgeneracijsko komuniciranje na delovnem mestu, želim opraviti raziskavo o komuniciranju in reševanju konfliktov med posameznimi generacijami na delovnem mestu.

Rezultate ankete bom uporabila izključno v namen izdelave empiričnega dela svojega diplomskega dela. Vaša mnenja bom obravnavala anonimno.

Za dodatne informacije in verodostojnost raziskave me lahko kontaktirate na elektronski naslov: breda.tkalec@gmail.com

Hvala in lep pozdrav,

Breda Tkalec

VPRAŠALNIK

Prosila bi vas, da odgovorite na vsako spodaj zastavljeno vprašanje.

1. Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja?

vrste komuniciranja	da	ne
1.) neposredno (pogovor iz oči v oči)		
2.) z klasičnim (stacionarnim) telefonom		
3.) z mobilnim telefonom		
4.) z elektronsko pošto (e-mail)		
5.) z internetnimi orodji (Messenger, Skype, blogi...)		
6.) pisna sporočila (klasična pisma, dopisi)		

2. Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj našteje vrste komuniciranja?

Prosim ocenite z lestvico od 1-5, pri čemer pomeni:

sploh ne uporabljam	redko	občasno	pogosto	uporabljam vedno
1	2	3	4	5

vrste komuniciranja	ocena
1.) neposredno (pogovor iz oči v oči)	
2.) z klasičnim (stacionarnim) telefonom	
3.) z mobilnim telefonom	
4.) z elektronsko pošto (e-mail)	
5.) z internetnimi orodji (Messenger, Skype, blogi...)	
6.) pisna sporočila (klasična pisma, dopisi)	

3. Konflikti so sestavni del našega življenja. Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? Ali jih rešujete:

reševanje konfliktov	da	ne
1.) z medosebojnim komuniciranjem (pogovora na "štiri oči")		
2.) po telefonu		
3.) po elektronski pošti (e-mailu)		
4.) s posredovanjem tretje osebe, ki ni vpletena v konflikt		
5.) se jim že vnaprej izognem		
6.) jih ne rešujem		

4. V delovnem okolju se srečujemo različne generacije. Konflikti so med nami prisotni bolj ali manj pogosto. S katero generacijo v delovnem okolju vi najpogosteje prihajate v konflikt?

(prosim obkrožite samo en odgovor)

1.) z generacijo v starosti 49-66 let
2.) z generacijo v starosti 29-48 let
3.) z generacijo mlajših od 28 let

5. S katero generacijo v delovnem okolju vi najbolje komunicirate, se najbolje razumete?

(prosim obkrožite samo en odgovor)

1.) z generacijo v starosti 49-66 let
2.) z generacijo v starosti 29-48 let
3.) z generacijo mlajših od 28 let

6. Za katero generacijo so po vašem mnenju značilne spodaj naštetе trditve?

Prosim označite za katero generacijo je trditev najbolj značilna (pri eni trditvi je možen samo en odgovor)

trditev	stari 66- let	49	stari 48- let	29	mlajši od let	28	značilno za vse	značilno za nobeno
1.) Dobro poznajo informacijsko tehnologijo								
2.) Živijo za delo								
3.) So lojalni organizaciji								
4.) So individualisti, timsko delo jim je tuje								
5.) Želijo si predvsem zabave na delovnem mestu								
6.) Radi delajo v timu								
7.) Pri komunikaciji imajo radi osebni stik								
8.) Ovirajo napredovanje								
9.) Radi komunicirajo neosebno (po mailu, telefonu..)								
10.) Na delovnem mestu se radi neformalno družijo								
11.) Se odkrito pogovarjajo o problemih								
12.) Osebno življenje jim je pomembneje kot delo v službi								

7. Ali za to, da bi bolje razumeli druge generacije na delovnem mestu , naredite kaj sami?

1. da → pojdite na naslednje vprašanje (vpr. števil. 8)
2. ne
3. ne vem

8. Prosim napišite kaj sami storite za boljše razumevanje :

Ob koncu vas prosim, da zapišete še nekaj splošnih podatkov o vas:

9. Spol (obkrožite): **M** **Ž**

10. Zapišite vašo starost: _____

11. Vaša najvišje dokončana izobrazba (obkrožite):

1. osnovna šola
2. poklicna šola
3. srednja šola
4. višja šola
5. visoka šola ali več

ZA VAŠE SODELOVANJE SE VAM ISKRENO ZAHVALJUJEM!

PRILOGA B: Statistična obdelava podatkov: Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja?

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
1.) Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? - 1.) neposredno (pogovor iz oči v oči)	Da	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	.(a)
N of Valid Cases	58

a No statistics are computed because 1.) Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? - 1.) neposredno (pogovor iz oči v oči) is a constant.

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
1.) Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? - 2.) z klasičnim (stacionarnim) telefonom	Da	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	.(a)
N of Valid Cases	58

a No statistics are computed because 1.) Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? - 2.) z klasičnim (stacionarnim) telefonom is a constant.

ta test ne velja, ker je vse 100%

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
1.) Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? - 3.) z mobilnim telefonom	Da	62,50%	50,00%	85,70%	62,10%
	Ne	37,50%	50,00%	14,30%	37,90%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,058(a)	2	0,08
Likelihood Ratio	5,523	2	0,063
Linear-by-Linear Association	1,465	1	0,226
N of Valid Cases	58		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,31.

Crosstab

% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
1.) Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? - 4.) z elektronsko pošto (e-mail)	Da	100,00%	96,40%	100,00%	98,30%
	Ne		3,60%		1,70%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,090(a)	2	0,58
Likelihood Ratio	1,475	2	0,478
Linear-by-Linear Association	0,002	1	0,962
N of Valid Cases	58		

a 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Crosstab

% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
1.) Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? - 5.) z internetnimi orodji (Messenger, Skype, blogi...)	Da	25,00%	39,30%	14,30%	29,30%
	Ne	75,00%	60,70%	85,70%	70,70%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,014(a)	2	0,222
Likelihood Ratio	3,171	2	0,205
Linear-by-Linear Association	0,317	1	0,574
N of Valid Cases	58		

a 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,10.

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66	
1.) Ali pri svojem delu na delovnem mestu uporabljate naslednje vrste komuniciranja? - 6.) pisna sporočila (klasična pisma, dopisi)	Da	93,80%	78,60%	78,60%	82,80%
	Ne	6,30%	21,40%	21,40%	17,20%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,871(a)	2	0,392
Likelihood Ratio	2,198	2	0,333
Linear-by-Linear Association	1,265	1	0,261
N of Valid Cases	58		

a 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,41.

PRILOGA C: Prikazani podatki: Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj naštete vrste komuniciranja?

% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
2. Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj naštete vrste komuniciranja? - 1.) neposredno (pogovor iz oči v oči)	Redko		3,60%		1,70%
	Občasno	18,80%	3,60%		6,90%
	Pogosto	31,30%	42,90%	42,90%	39,70%
	Uporabljam vedno	50,00%	50,00%	57,10%	51,70%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 66 let	
2. Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj naštete vrste komuniciranja? - 2.) z klasičnim (stacionarnim) telefonom	Redko		3,60%		1,70%
	Občasno	12,50%	14,30%	7,10%	12,10%
	Pogosto	37,50%	39,30%	35,70%	37,90%
	Uporabljam vedno	50,00%	42,90%	57,10%	48,30%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
2. Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj našteje vrste komuniciranja? - 3.) z mobilnim telefonom	Sploh ne uporabljam	37,50%	50,00%	14,30%	37,90%
	Redko	25,00%	17,90%		15,50%
	Občasno	6,30%	3,60%	42,90%	13,80%
	Pogosto	12,50%	7,10%	14,30%	10,30%
	Uporabljam vedno	18,80%	21,40%	28,60%	22,40%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
2. Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj našteje vrste komuniciranja? - 4.) z elektronsko pošto (e-mail)	Sploh ne uporabljam		3,60%		1,70%
	Redko	6,30%		7,10%	3,40%
	Občasno	6,30%	10,70%	7,10%	8,60%
	Pogosto	18,80%	39,30%	50,00%	36,20%
	Uporabljam vedno	68,80%	46,40%	35,70%	50,00%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
2. Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj našteje vrste komuniciranja? - 5.) z internetnimi orodji (Messenger, Skype, blogi...)	Sploh ne uporabljam	75,00%	60,70%	85,70%	70,70%
	Redko	6,30%	10,70%	14,30%	10,30%
	Občasno	18,80%	10,70%		10,30%
	Pogosto		7,10%		3,40%
	Uporabljam vedno		10,70%		5,20%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
2. Kako pogosto pri svojem delu uporabljate spodaj našteje vrste komuniciranja? - 6.) pisna sporočila (klasična pisma, dopisi)	Sploh ne uporabljam	6,30%	21,40%	21,40%	17,20%
	Redko	37,50%	21,40%	14,30%	24,10%
	Občasno	31,30%	42,90%	28,60%	36,20%
	Pogosto	12,50%	3,60%	28,60%	12,10%
	Uporabljam vedno	12,50%	10,70%	7,10%	10,30%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

PRILOGA Č: Statistična obdelava podatkov: Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu?

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
3.) Konflikti so sestavni del našega življenja. Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? - 1.) z medosebojnim komuniciranjem (pogovora na "štiri oči")	Da	93,80%	82,10%	100,00%	89,70%
	Ne	6,30%	17,90%		10,30%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,608(a)	2	0,165
Likelihood Ratio	4,82	2	0,09
Linear-by-Linear Association	0,22	1	0,637
N of Valid Cases	58		
a 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,45.			

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
3.) Konflikti so sestavni del našega življenja. Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? - 2.) po telefonu	Da	81,30%	50,00%	85,70%	67,20%
	Ne	18,80%	50,00%	14,30%	32,80%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,373(a)	2	0,025
Likelihood Ratio	7,62	2	0,022
Linear-by-Linear Association	0,02	1	0,894
N of Valid Cases	58		
a 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,59.			

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
3.) Konflikti so sestavni del našega življenja. Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? - 3.) po elektronski pošti (e-mailu)	Da	87,50%	46,40%	50,00%	58,60%
	Ne	12,50%	53,60%	50,00%	41,40%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,646(a)	2	0,022
Likelihood Ratio	8,53	2	0,014
Linear-by-Linear Association	4,6	1	0,032
N of Valid Cases	58		
a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,79.			

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
3.) Konflikti so sestavni del našega življenja. Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? - 4.) s posredovanjem tretje osebe, ki ni vpletena v konflikt	Da	25,00%	14,30%	35,70%	22,40%
	Ne	75,00%	85,70%	64,30%	77,60%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,549(a)	2	0,28
Likelihood Ratio	2,51	2	0,285
Linear-by-Linear Association	0,4	1	0,529
N of Valid Cases	58		
a 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,14.			

Crosstab
% within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
3.) Konflikti so sestavni del našega življenja. Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? - 5.) se jim že vnaprej izognem	Da	81,30%	46,40%	7,10%	46,60%
	Ne	18,80%	53,60%	92,90%	53,40%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,481(a)	2	0
Likelihood Ratio	18,8	2	0
Linear-by-Linear Association	16,2	1	0
N of Valid Cases	58		
a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,52.			

Crosstab % within Starostna skupina

		Starostna skupina			Total
		Mlajši od 28 let	Stari med 29 in 48 let	Stari med 49 in 66 let	
3.) Konflikti so sestavni del našega življenja. Kako ponavadi vi rešujete konflikte na delovnem mestu? - 6.) jih ne rešujem	Da	12,50%	17,90%		12,10%
	Ne	87,50%	82,10%	100,00%	87,90%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,808(a)	2	0,246
Likelihood Ratio	4,39	2	0,111
Linear-by-Linear Association	0,96	1	0,328
N of Valid Cases	58		
a 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,69.			