

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Jamšek

Upravljanje s konflikti v organizaciji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Jamšek

Mentorica: doc. dr. Helena Kovačič

Upravljanje s konflikti v organizaciji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

ZAHVALA

Najprej iskrena hvala moji mentorici, doc. dr. Heleni Kovačič za vso mentorsko podporo in strokovne usmeritve.

Posebna zahvala, vama- mami in oči, za vso podporo in spodbudo, ki mi jo brezpogojno nudita, vedno in povsod.

Hvala Blaž, ob tebi je lažje vse!

Upravljanje s konflikti v organizaciji

Konflikti so neizogiben del realnosti vsake organizacije. Med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi pogosto prihaja do konfliktov zaradi različnih razlogov. Tudi posledice konfliktov za delovanje organizacije in za vsakega posameznika so različne. To, ali bodo v večji meri konstruktivne ali destruktivne, je odvisno od vključenih v konflikt in njihovih načinov upravljanja s konflikti. Čeprav k učinkovitemu upravljanju s konflikti prispeva vsak posameznik, je ključna vloga vodstvenega kadra. Obstajajo določeni stili upravljanja s konflikti, ki imajo svoje prednosti in slabosti, njihova uporaba pa pogosto zahteva prilagoditev posamezni situaciji. Za učinkovito upravljanje s konflikti morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji, akterji pa pri tem procesu lahko naletijo na številne ovire, zato so jim v pomoč določene alternativne metode. Cilj magistrskega dela je ugotoviti najpogostejše vzroke za nastanek konfliktov ter posledice konfliktov za organizacijo in posameznika. Zanimali nas bodo tudi stili upravljanja s konflikti in nekatere metode, ki so lahko v pomoč pri njihovem učinkovitem razreševanju. Slednje bomo predstavili s pomočjo analize sekundarnih virov. Cilj empiričnega dela je orisati izkušnje zaposlenih tako na vodstvenih kot nevodstvenih položajih v različno velikih organizacijah. S pomočjo teoretičnega in empiričnega dela smo ugotovili, da najpogostejši vzroki za konflikte izhajajo iz dela, včasih pa tudi iz različnosti zaposlenih. Posledice konfliktov so večinoma negativne – pri posamezniku je to najpogosteje stres, pozitivne posledice pa so redke ali pa se pojavljajo le posredno ali pod določenimi pogoji. Upravljanje konfliktov je odvisno od različnih dejavnikov, za učinkovitejše upravljanje pa imajo organizacije dandanes na voljo številne možnosti, ki so premalo izkoriščene.

Ključne besede: organizacijski konflikti, medosebni konflikti, reševanje konfliktov, stili upravljanja s konflikti, vodja, skupine.

Conflict management in organisation

Conflicts are unavoidable in any organisation. Disagreements between colleagues, superiors and subordinates can arise due to different reasons. The consequences can differ to organisation and individual. To be constructive or destructive, depends on the participants and their conflict management. The key role has the management of the organisation, although everyone can contribute to its efficiency. Variant styles of conflict management have their advantages and disadvantages, usually with the need to adjust to individual situation. Effective conflict management depends on fulfilment of certain conditions and still, the actors can come across certain obstacles, that can only be overcome with additional alternative methods. In this thesis, we want to find the main causes of conflicts and their consequences on the organisation and individual. Additionally, we want to look at various styles of conflict management and methods for its effective resolution. Our empirical part will try to outline experience of employees from different levels in organisations as well as different sizes of organisations. Our findings indicate that the biggest reason for conflicts in organisation is work itself, yet sometimes it can also be the difference between employees. Consequences are mostly negative, resulting in stress. Positive outcomes are rare and often not direct. Conflict managements depends on many factors. However today, organisations have variety of different approaches for managing conflicts that are not exploit enough.

Key words: organisation conflict, interpersonal conflict, conflict management, conflict management styles, manager, groups.

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	Raziskovalna vprašanja	8
1.2	Struktura	8
1.3	Metodologija in omejitve	8
2	SPLOŠNO O KONFLIKTIH V ORGANIZACIJI	10
2.1	Opredelitev pojma konflikt	10
2.2	Vrste konfliktov	11
2.3	Vzroki konfliktov	14
2.4	Posledice konfliktov v organizaciji	16
2.4.1	Pozitivne posledice konfliktov – konstruktivni konflikti	17
2.4.2	Negativne posledice konfliktov – destruktivni konflikti	19
3	UPRAVLJANJE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI	22
3.1	Pogoji in ovire pri upravljanju s konflikti	22
3.2	Faze upravljanja konfliktov	24
3.3	Stili upravljanja s konflikti	26
3.3.1	Integracijski stil oziroma sodelovanje	27
3.3.2	Obligacijski stil oziroma prilaganje/akomodacija	27
3.3.3	Stil dominacije oziroma prevlada	29
3.3.4	Izogibanje oziroma umik	30
3.3.5	Kompromis	31
3.4	Posameznik in izbira stila upravljanja s konflikti	32
3.5	ROCI-II metoda merjenja konfliktov	34
3.6	Interpersonalni ali medosebni konflikti in njihovo upravljanje	35
3.7	Intraskupinski konflikt in njegovo upravljanje	36
3.8	Vloga vodje pri upravljanju s konflikti	40
3.8.1	Usposabljanje na področju upravljanja s konflikti	41
3.8.2	Analiza vedenjskega stila pri konfliktih	42
3.9	Mehanizmi za alternativno reševanje konfliktov	44
3.9.1	Pogajanja	46
3.9.2	Politika odprtih vrat	47
3.9.3	Pravni zaupnik	47
3.9.4	Mediacija	47
3.9.5	Arbitraža	48

3.9.6	Komisija za ocenjevanje sodelavcev	48
3.9.7	Mehanizmi, prilagojeni za skupinsko reševanje konfliktov	48
4	RAZISKAVA O UPRAVLJANJU S KONFLIKTI V IZBRANIH ORGANIZACIJAH	50
4.1	Vzorec.....	50
4.2	Metodologija.....	51
4.3	Postopek in potek intervjuja	51
4.4	Analiza intervjujev	52
4.5	Rezultati raziskave.....	53
4.5.1	Razumevanje konflikta in pogostost ter raven pojavljanja v organizaciji	53
4.5.2	Vzroki za konflikte, odzivi na konflikt in načini reševanja	54
4.5.3	Odgovornost pri reševanju konfliktov in sistemi upravljanja s konflikti	58
4.5.4	Posledice konfliktov.....	59
4.5.5	Primeri izkušenj s konfliktno situacijo	61
4.5.6	Priporočila, nasveti, napake pri upravljanju s konflikti	64
5	SKLEPNI DEL Z DISKUSIJO.....	67
6	VIRI	72
	PRILOGE	76
	Priloga A: Vprašalnik za intervju	76
	Priloga B: Zapiski intervjujev.....	77
	Priloga B.1: Intervju Vodja 1	77
	Priloga B.2: Intervju Zaposleni 1	82
	Priloga B.3: Intervju Vodja 2.....	85
	Priloga B.4: Intervju Zaposleni 2.....	90
	Priloga B.5: Intervju Vodja 3.....	94
	Priloga B.6: Intervju Zaposleni 3.....	98
	Priloga B.7: Intervju Vodja 4.....	102
	Priloga B.8: Intervju Zaposleni 4.....	107

1 UVOD

Učinkoviti medosebni odnosi so temelj vsake organizacije, saj večina poklicev, vsaj na določeni točki, vključuje interakcijo s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Za vzpostavitev, ohranitev in razvoj dobrih medsebojnih odnosov je treba obvladovati številne veščine, med katere spadata tudi komuniciranje in konstruktivno reševanje konfliktov, ki so neizogiben del realnosti vsake organizacije (Možina, 2002). Konflikti in njihovo upravljanje v organizaciji bosta zato osrednji temi magistrskega dela. S konflikti na delovnem mestu se srečujejo zaposleni na vseh ravneh, od vodij do sodelavcev v različnih oddelkih. Do konfliktov lahko prihaja znotraj posameznika, med posamezniki, med nadrejenimi in podrejenimi, znotraj oddelka in med različnimi oddelki. Obstaja več vzrokov za nastanek konfliktov v organizaciji, najpogosteje pa naj bi izhajali iz različnosti medosebnih ciljev, spoznanj, čustev, razumevanja in vrednotenja dogodkov, neustrezne organizacijske strukture, nejasnosti vlog in nejasne komunikacije (Možina in drugi, 2002; Možina, 2005, str. 55).

Poznamo različne klasifikacije konfliktov, v magistrskem delu pa bo poudarek predvsem na medosebnih konfliktih, na konfliktih med nadrejenimi in podrejenimi ter konfliktih v skupini. Raziskali bomo tudi različne posledice konfliktov za organizacijo in za posameznika. Nekateri avtorji kot konstruktivne posledice konfliktov izpostavljajo, da lahko prispevajo k višji uspešnosti organizacije in konkurenčnosti, saj so vir razvoja organizacije in spodbuda k inovativnosti, izmenjavi mnenj, idej in sprememb ter poglobitvi medsebojnih odnosov (Novak, 2000, str. 106; Možina, 2005, str. 54), medtem ko določeni avtorji temu nasprotujejo. Po njihovem mnenju naj bi konflikti imeli destruktivne posledice tako za posameznika kot skupino predvsem na področju zdravja in odnosov v organizaciji, prinašajo pa tudi veliko skritih in manj skritih stroškov v obliki časovnih vložkov in finančnih sredstev (De Dreu, 2008, str. 14–16). Sklepamo, da so posledice konfliktov za organizacijo lahko tako negativne kot pozitivne oziroma so odvisne predvsem od odziva na konflikt ter načinov in metod njihovega razreševanja konfliktov (Rahim, 2001; Tjosvold, Wong in Yi Feng Chen, 2014). Cilj magistrskega dela je ugotoviti, kakšni so učinkoviti načini in metode razreševanja konfliktov in kakšna je pri tem vloga posameznika in vodje. Vsak posameznik lahko ima drugačen stil upravljanja s konflikti, njegova uporaba oziroma uporaba njihove kombinacije pa je odvisna od vsake situacije posebej. Z raziskovanjem teorije različnih avtorjev in s pomočjo empiričnega dela naloge je glavni namen naloge ugotoviti dožemanje konfliktov v organizaciji in se

osredotočiti na rešitve oz. ogrožje, ki bi tako posamezniku kot vodji v korporacijah ali manjših podjetjih pomagalo pri soočanju s konflikti in njihovem razreševanju, obenem pa opozoriti na ovire, na katere lahko naletijo pri upravljanju s konflikti, in pogoje, ki prispevajo k lažjemu razreševanju.

1.1 Raziskovalna vprašanja

V magistrskem delu bomo skušali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri so najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov?
- Kakšne posledice imajo konflikti za organizacijo in kakšne za posameznika?
- Kako s konflikti upravljajo vodje in kako zaposleni, ki niso na vodilnem položaju?
- Kakšna je razlika v sistemu upravljanja s konflikti v različno velikih organizacijah?
- Kaj prispeva k učinkovitejšemu upravljanju s konflikti?

1.2 Struktura

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem poglavju teoretičnega dela bomo spoznali različne opredelitve in vrste konfliktov, zakaj pride do njihovega nastanka in kakšne so njihove posledice. V naslednjem poglavju bomo obširneje predstavili upravljanje s konflikti, predvsem z medosebnimi konflikti in tistimi znotraj skupine. Začeli bomo s predstavitvijo morebitnih ovir pri upravljanju s konflikti in pogojev za učinkovito upravljanje. Podrobneje bomo opisali proces in stile upravljanja s konflikti, alternativne mehanizme ter vlogo posameznika in vodje pri tem. V empiričnem delu bomo predstavili opravljen intervju in pridobljene podatke. Te bomo sistematično predstavili in odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja ter povzeli morebitna priporočila za posameznike in organizacije.

1.3 Metodologija in omejitve

Pri pisanju teoretičnega dela si bomo pomagali z analizo sekundarnih virov, torej s pregledom in analizo strokovne literature nekaterih tujih in domačih avtorjev. Z deskriptivnim pristopom bomo opisali ključne pojme, povzeli teoretične ugotovitve in jih primerjali (metode deskripcije, klasifikacije, kompilacije, komparacije). Pri raziskovanju stilov upravljanja s konflikti nam bo v pomoč merska lestvica ROCI-II avtorja Rahima (2001, 2005), ki je namenjena merjenju petih različnih strategij upravljanja z medosebnimi konflikti med nadrejenimi, podrejenimi in sodelavci.

V empiričnem delu bomo uporabili kvalitativno metodologijo. Metoda zajemanja podatkov bo polstrukturiran osebni intervju, način obdelave podatkov pa analiza vsebine in primerjave. Vzorec raziskovanja bo 8 intervjuvancev, in sicer iz 4 različno velikih organizacij po številu zaposlenih (mikro, majhna, srednja, velika) po 2 zaposlena – z vodstveno funkcijo in brez. Predvidevamo, da se organizacije razlikujejo pri upravljanju s konflikti in da bomo s pomočjo intervjujev dobili poglobljen vpogled v različne načine razreševanja konfliktov, ki so prilagojeni določenim situacijam/okoljem, in v praktične izkušnje intervjuvancev. Kljub prednosti izbire kvalitativne metodologije, ki omogoča poglobljen vpogled v določeno področje, pa se zavedamo tudi njene največje omejitve v primerjavi s kvantitativno raziskavo, in sicer da zaradi majhnega vzorca ne omogoča posploševanja pri rezultatih.

2 SPLOŠNO O KONFLIKTIH V ORGANIZACIJI

Konflikti so neizbežen del življenja organizacij, zato bodo tema magistrskega dela organizacijski konflikti. V nadaljevanju bomo predstavili nekatere definicije in vrste konfliktov, prav tako pa bomo raziskali, kateri so razlogi za nastanek konfliktov v organizaciji, in spoznali nekatere negativne in pozitivne posledice, ki jih imajo za posameznika in organizacijo.

2.1 Opredelitev pojma konflikt

Konflikt v organizacijah je večdimenzionalen in kompleksen pojav, ki je del vsake organizacije (Možina in drugi, 2002). Enotne definicije konflikta v organizaciji ni, saj različni avtorji konflikt pojmujejo na različne načine. Skupna nit opredelitve večine avtorjev, ki se ukvarjajo s konflikti v organizaciji, je, da je konflikt proces, ki se razvija iz obstoječih odnosov med posamezniki ali skupinami, odraža pa njihove pretekle in sedanje interakcije. Pojavi se zaradi nestrinjanj oziroma nesoglasji pri interesih, ciljih, stališčih in vrednotah, ki jih nasprotna stran prepozna, obenem pa verjame, da bo druga stran stremela k uveljavitvi svojih (Rahim, 2005, str. 18–19).

Konflikt je torej organizacijski proces, ki nastane, ko posameznik ali skupina zazna, da pri interesih, ciljih, virih, prepričanjih, vrednotah ali nalogah, ki so jim pomembne, prihaja do razlik in nasprotovanj z drugim posameznikom ali skupino (De Dreu in Gelfand, 2008, str. 439).

Z organizacijskega vidika konflikt definira tudi Možina (2005, str. 53), ki ga opiše kot nasprotovanje misli, ciljev, stališč, prepričanj, pri katerih pride do nezdržljivosti med dvema posameznikoma ali več, znotraj skupine ali med skupinami, med podrejenimi in nadrejenimi, lahko pa celo znotraj posameznika. Cilj je izpolnitev svojega lastnega cilja, potrebe, prepričanja, zato akterji drug drugega prepoznajo kot grožnjo pri tem procesu (Možina in drugi, 2002, str. 584).

Eden izmed najpomembnejših raziskovalcev področja organizacijskih konfliktov, Deutsch (1973), je konflikte definirjal kot nezdržljive, nasprotujoče si dejavnosti, ko dejanja ene osebe ovirajo oziroma nasprotujejo aktivnostim druge osebe. Te aktivnosti pa ni nujno, da se pojavljajo le v tekmovalnem kontekstu, ampak tudi v sodelovalnem, ki zajema pogajanja, odprto diskusijo in iskanje rešitev, ki bi koristile vsem stranem, ne le eni.

Za pojav konflikta ni nujen le obstoj nasprotovanja, razlik in nezdržljivosti med socialnimi subjekti. Nasprotja morajo biti dovolj resna oziroma intenzivna, da se jih akterji oziroma nasprotne strani sploh zavedajo in jih doživljajo kot konflikt, kar je spet odvisno od posameznika (Baron, 1990¹, v Rahim, 2005, str. 19). Še posebej so resni tisti konflikti, ki vključujejo več udeležencev in dogodkov ali znatno vplivajo na odnose v prihodnosti (Thomas, 1979; Jehn, 1995).

Konflikti se lahko v zelo stopnjevani, dolgotrajni in intenzivni obliki pojavijo kot ustrahovanje in »mobbing«² na delovnem mestu, vendar tovrstni konflikti ne bodo tema magistrskega dela.

2.2 Vrste konfliktov

Poznamo različne vrste in klasifikacije konfliktov. V nadaljevanju bodo predstavljeni konflikti glede na njihov izvor oziroma predhodne pogoje, ki vodijo h konfliktom. Za lažje razumevanje bodo ponazorjeni s primeri.

Afektivni konflikt nastane, ko se ob skupnem prizadevanju za reševanje nekega problema dva subjekta zaveda, da so njuna čustva in občutki glede nekaterih problemov nezdržljivi. Lahko pride do nastanka medsebojnih sporov, ki povzročajo jezo, frustracije in druga negativna občutja (Rahim, 2005, str. 21–23). Do pojava tovrstnih konfliktov pride, kadar se razjezimo ali smo užaljeni, ko občutimo zamerljivost, nezadovoljstvo, nestrpnost do drugih, medsebojni odnos z nasprotno stranjo pa postaja napet in sovražen (Jehn in Mannix, 2001). Poimenujemo jih lahko tudi čustveni konflikti ali konflikti odnosov, ki izvirajo iz osebnosti posameznikov, njihovih vrednot in prepričanj (De Dreu, 2008, str. 6; Možina, 2002, str. 584). Včasih so povod zanje čisto postranske zadeve, kot so socialni dogodki, obrekovanja, izbira oblačil, politični pogledi in hobiji, ki pogosto nimajo nikakršne povezave z delom, ki ga posamezniki opravljajo (De Dreu in Gelfand, 2008, str. 180). Tovrstni konflikti v organizacijah pa vseeno niso zanemarljivi, saj se zelo verjetno, če niso pravočasno razrešeni, hitro stopnjujejo in se težko upravljajo, obenem pa nižajo produktivnost in povzročajo več stresa (Friedman, Tidd, Currall in Tsaj, 2000, str. 41). Kot primer čustvenega konflikta lahko navedemo, ko si dva zaposlena delita delovni prostor in je eden bolj komunikativen, glasen, na mizi ima delovni nered, drugi pa raje dela v miru in tišini z le nujno komunikacijo. Zaradi različnosti se pojavijo napetosti v odnosu, ki kmalu prerastejo v konflikt.

¹ Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. V K. R. Murphy in F. E. Saal (ur.), Psychology in organizations: Integrating science and practice (str. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

² Mobbing lahko prevedemo kot trpinčenje ali psihosocialno nasilje na delovnem mestu.

Vsebinski konflikt se pojavi, ko med dvema ali več zaposlenimi pride do nestrinjanj o delovnih nalogah, opravilih, torej o vsebini dela in o drugih poslovnih situacijah, o načinu, kako določen posameznik/skupina opravlja delo in o različnih pristopih do dela. Nekateri avtorji sem uvrščajo tudi *procesni konflikt*, kjer je poudarek na nasprotovanju glede poteka delovnih procesov (Rahim 2005, str. 21–23; De Dreu, 2008, str. 6), medtem ko ga drugi kategorizirajo kot svojo vrsto konflikta. Pri tovrstnih konfliktih je lahko cilj obeh strani enak, vendar pa se razlikujeta v pogledu na strategije/načine za doseg tega cilja. Sem vključujemo tudi konflikte o razporeditvi delovnih nalog v smislu, kdo bo opravljal določeno delo in v kakšnem obsegu (Jehn in Mannix, 2001, str. 4). Primer procesnega konflikta je, ko npr. zaposlena sodelujeta na projektu, vendar se ne strinjata o tem, kako se bosta lotila projekta, katere pristope bosta uporabila, njuno nestrinjanje pa privede do konflikta.

Konflikt interesov nastane, ko si akterja nasprotujeta glede razdelitve, distribucije virov ali pa delitve dela (Možina 2002, str. 584). Na primer vodji dveh oddelkov, ki se bosta združila, si nasprotujeta glede tega, kako bo delo po novem porazdeljeno med njune zaposlene.

Do konflikta vrednot pride, ko se akterji ne strinjajo glede vrednot in ideologij pri različnih problemih. Možina (2002, str. 584) to poimenuje kot konflikt spoznanj, kadar se ne strinjamo s stališči in mišljenjem drugih ljudi. To bi bilo lahko nestrinjanje vodilnih zaposlenih o procesu preverjanja kandidatov za delo z raziskovanjem javnih družbenih omrežji, npr. da se morebitne kandidate pred razgovorom preveri na Facebooku. Za nekatere je lahko ta korak sporen, za druge pa koristen.

Konflikt ciljev nastane, ko si udeleženca konflikta nasprotujeta pri končnem cilju in zaključnih odločitvah; na primer nasprotujoča predloga dveh managerjev pri reševanju problematike fluktuacije zaposlenih, kar ima dolgoročne vplive na celotno organizacijo (Rahim, 2005, str. 21–23).

Spoznali smo le nekatere vrste konfliktov, za katere pa ni vedno nujno, da imajo vsi objektivne pogoje za nastanek. Iz tega izhaja še ena razdelitev konfliktov, in sicer na realen in sprožen konflikt. Pri *realnem konfliktu* gre za racionalno vsebino konflikta, torej se nanaša na naloge, cilje, vrednote in sredstva, ki so povezani z racionalnim in ciljno usmerjenim nasprotovanjem, medtem ko nerealni oziroma sproženi konflikti nimajo nič s skupino in organizacijskimi cilji, temveč so le sredstvo za sproščanje napetosti in izražanje sovražnosti, ignorance in vodijo do nepotrebnih, nerealnih konfliktov. Primer za to bi bil, ko vodja sindikata med delavci namerno

ustvari konflikt z managerji, da bi okrepil članstvo zaposlenih v svojem sindikatu (Rahim, 2005, str. 21–23).

Konflikte lahko delimo tudi na vertikalne in horizontalne. *Vertikalni* konflikti potekajo med akterji na različnih hierarhičnih ravneh v organizaciji, na primer med posameznikom/skupino/oddelkom in vodilnim zaposlenim/skupino vodilnih zaposlenih, medtem ko *horizontalni* konflikti potekajo med posamezniki/skupinami/oddelki, ki so na enaki hierarhični ravni (Rozman, Koletnik in Kovač, 1993).

Ena izmed klasifikacij konfliktov deli glede na njihovo prepoznavnost na latentne (prikrite) in manifestne (odkrite) konflikte. *Latentni konflikti* so težje prepoznani, vključujejo zaznavanje in občutenje konflikta, ki pa se, če ga zanikamo ali potlačimo, nikoli jasno ne izrazi v okolici. Če pa se na konflikt odzovemo bolj aktivno, usmerjeno navzven, pa napreduje v *manifestnega*, ki je lahko jasno izražen navzven, na primer verbalno, v obliki začetka pogajanj, pogovorov, v primeru neustreznega upravljanja s konfliktom pa tudi nasilno (Pondy, 1976³, v De Dreu in Gelfand, 2008, str. 56; De Dreu, Dierendonck in Dijkstra, 2004, str. 6). Konflikt pa se lahko izrazi tudi brez jasne zunanje oblike. Primer tega je, če se zaposleni ali skupine zaposlenih odločijo, da pred drugimi ali svojim vodjem ne bodo izpostavili konfliktov oziroma o njih ne bodo spregovorili, vendar bodo svoje nezadovoljstvo ali nezdržljiva mnenja zamolčali in jih izrazili prek bolniške odsotnosti, namerne zmanjšane učinkovitosti opravljanja dela ali celo odhoda iz organizacije (Saundry, 2016, str. 14–15).

Konflikte lahko razvrstimo tudi glede na število akterjev, ki so v konfliktih udeleženi, oziroma glede na to, med katerimi organizacijskimi ravnmi potekajo.

Intrapersonalni konflikt se dogaja znotraj posameznika, ko se od njega v organizaciji zahteva izpolnjevanje določenih nalog in vlog, ki pa se ne ujemajo z njegovimi lastnimi interesi, cilji, znanjem in vrednotami (Rahim, 2005, str. 23–24). K tovrstnim konfliktom lahko štejemo konflikte vlog, ki se pojavijo zaradi *vloge sporočitelja*, ko zaposleni od tega prejme nasprotujoča si in nejasna navodila; zaradi konflikta, ki se pojavi *med vlogami sporočiteljev*, kjer je zaposleni prejemnik sporočil različnih akterjev, od katerih ima vsak svoje zahteve oziroma navodila, ki niso usklajena; zaradi konflikta *med vlogami*, ki jih ima posameznik znotraj in zunaj organizacijskega življenja; ter zaradi konflikta *znotraj osebe in vloge*, ki naj bi jo imel v organizaciji, kjer pa je vloga, ki jo opravlja v organizaciji, v nasprotju z njegovimi

³ Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296–320.

prepričanji, željami, stališči, vrednotami in sposobnostmi (Možina in drugi, 2002, str. 643–644).

Interpersonalni oziroma medosebni konflikt je konflikt poteka med dvema ali več posamezniki v organizaciji, sem spada tudi konflikt med zaposlenim in neposredno nadrejenim. *Intraskupinski oziroma znotrajoddelčni konflikt* pa se dogaja med člani iste skupine ali med različnimi podskupinami znotraj skupine. Sem spadajo tudi konflikti med nekaterimi ali vsemi člani skupine in njihovim vodjem. *Interskupinski konflikt oziroma konflikt med skupinami* poteka med dvema ali več skupinami znotraj organizacije, na primer med različnimi oddelki, kot sta marketing in računovodstvo (Rahim, 2005, str. 23–24).

Glede na reprezentativno raziskavo institucije CIPD⁴ (2015, str. 10–11), ki so jo opravili med 2.195 zaposlenimi v Veliki Britaniji, se konflikti najpogosteje dogajajo med zaposlenim in vodjem⁵ in med sodelavci znotraj oddelka. Udeleženci v konfliktu so torej najpogosteje osebe, s katerimi je naše delo in sodelovanje najbolj povezano in pogosto, zato bo v magistrskem delu poudarek predvsem na interpersonalnih in intraskupinskih konfliktih.

Ker pa je vsak konflikt družbeni proces, ki nastane zaradi različnih vzrokov, glavni proces upravljanja s konfliktom pa se odraža v številnih posledicah, bomo v nadaljevanju spoznali tudi te (Wall in Callister, 1995, str. 516).

2.3 Vzroki konfliktov

Kot smo spoznali že pri vrstah konfliktov, lahko konflikti izvirajo iz posameznika, njegove osebnosti ali nezadovoljstva z določenim vidikom dela, mogoče delovnimi pogoji ali plačilom. Vzroki za konflikte lahko nastanejo tudi znotraj skupine, med njenimi člani zaradi različnih stališč, pogledov, prepričanj in razumevanj glede določene vsebine in načina dela. Konflikt se pogosto pojavi zaradi slabe, neprimerne in nezadostne komunikacije, ki vodi v nerazumevanje, nejasnost in tudi nezaupanje. Neustrezna povratna informacija ter neupoštevanje idej in predlogov zaposlenih sta tudi lahko povod za konflikte, prav tako pa so pogost vzrok konfliktov tudi spremembe v organizaciji dela, organizacijski kulturi ipd. (Možina, 2000 in 2002).

Konflikti so pogostejši v delovnem okolju, kjer si delodajalci prizadevajo za kontrolo z vzpostavitvijo strogih delovnih pravil, kjer so cilji glede učinkovitosti točno opredeljeni brez

⁴ CIPD je okrajšava za *The Chartered Institute of Personnel and Development*, ki predstavlja profesionalno organizacijo za upravljanje in razvoj.

⁵ Pogosteje se konflikti pojavljajo med neposrednim vodjem in zaposlenim kot med posrednim vodjem in zaposlenim.

možnosti spreminjanja, zaupanje do zaposlenih pa je nizko (Saundry, 2016, str. 16). Konflikte se torej lahko pojavijo zaradi prevelike regulacije s številnimi predpisi in pravili, ki naj bi jih zaposleni upoštevali pri delu z nadrejenimi, sodelavci, strankami in drugimi zunanjimi deležniki. Izhajajo lahko tudi iz neustreznega vodenja in rabe avtoritete ter razlik v statusu, ugledu, moči in iz kulturnih razlik (Novak, 2000, str. 109).

Zaradi vse večje pojavnosti sprememb v organizacijskem okolju, teženj k prilagajanju, vse večjemu inoviranju in povečanju delovne obremenitve ter fleksibilnosti in nesigurnih oblik zaposlitve je pojavnost konfliktov vse pogostejša. Delovna okolja so čedalje bolj raznolika in soočena z vse več posredne komunikacije, saj je delo močno prepleteno z uporabo tehnologij, kar pa poleg vseh prednosti prinaša tudi nekaj slabosti, kot je več nerazumevanja v delovnem procesu. Vse večja neodvisnost in samostojnost zaposlenih že nekaj časa rušita tradicionalne hierarhične organizacijske odnose, kar zahteva visoko stopnjo samoobvladovanja, upravljanja, večšin pogajanja in obvladovanja konfliktov ter drugih mehkih veščin (De Dreu in Gelfand, 2008, str. 23). Globalizacija, vse pogostejše zahteve po mednarodnih sodelovanjih in odprtih trgih ter prost pretok delovne sile so samo nekateri od razlogov, ki zahtevajo, da se ljudje soočijo s svojo različnostjo in se naučijo upravljanja s konflikti (Tjosvold, 2008, str. 25).

V organizaciji konflikti pogosto izhajajo iz (Huczynski in Buchanan, 1991, str. 549; Možina in drugi, 2002, str. 600):

- *odnosov med zaposlenimi* zaradi nasprotujočih si ciljev, zahtev in prioritet,
- *tekmovanja za omejene/razpoložljive vire*, predvsem v povezavi z delitvijo in razporejanjem finančnih virov, delovnih sredstev in kadrov,
- *nejasnosti o odgovornosti in avtoriteti* o hierarhični strukturi v organizaciji, predvsem glede tega, kdo je nadrejen/podrejen, kdo je odgovoren komu in do kakšne mere, kar pogosto privede do prelaganja, zavračanja odgovornosti za določena opravila/napake,
- *medsebojne odvisnosti*, ki je neizbežna lastnost organizacijskega življenja, saj je delo sodelavcev, skupin, oddelkov v organizaciji pogosto prepleteno in medsebojno odvisno, tako časovno kot vsebinsko,
- *različnosti* – v organizaciji različni posamezniki/skupine opravljajo različne naloge in imajo zastavljene različne cilje (na primer dva oddelka imata lahko povsem drugačen cilj – eden zmanjševanje stroškov, drugi povečanje zaposlovanja zaradi zvišanega obsega dela) in različne načine/poti za doseganje ciljev, ki pa so lahko tudi enaki (na primer cilj povečanje dobička – en oddelek ga želi doseči z zvišanjem sredstev za

marketing, drugi pa z zmanjševanjem stroškov v vseh oddelkih). Problematično pa je tudi, da pogosto vsak dojema svoje delo, svoj cilj, svoje strategije kot najpomembnejše oziroma pomembnejše od drugih posameznikov/skupin, takšno primerjanje oziroma merjenje moči pa povzroči konflikte.

Glede na raziskavo CIPD naj bi konflikti najpogosteje izhajali prav iz razlik med osebnostmi zaposlenih, načinov opravljanja dela, individualne uspešnosti, postavitve ciljev, ravni podpore in razdelitve virov (CIPD, 2015, str. 12).

Vzrok za konflikt pogosto ni samo en, ampak je lahko skupek različnih dejavnikov, ki so močno prepleteni in soodvisni. To nam jasno pokaže primer, ko vodja zahteva od zaposlenega opravljanje nadur. Ali bo to vzrok za konflikt, je odvisno od številnih dejavnikov – njegovega finančnega stanja, varnosti zaposlitve, vpliva njegove ocenitve, v kakšni meri bo nadurno delo vplivalo na njegovo družinsko življenje oziroma preživljanje prostega časa, od odnosa z vodjem – ali ta temelji na zaupanju in spoštovanju, od ocenitve primernosti nagrade in od medsebojnih odnosov z ostalimi sodelavci (Saundry, 2016, str. 17).

Mnogo dejavnikov je torej lahko povod za konflikt v organizacijah, dejstvo pa je, da so realnost organizacije, njihova problematika pa je vse bolj aktualna, saj vplivajo tako na poslovanje organizacije kot na vsakega zaposlenega.

2.4 Posledice konfliktov v organizaciji

Konflikti vplivajo tako na posameznika, skupine, oddelke kot na organizacijo kot celoto. Kakšen je njihov vpliv, bomo spoznali v tem poglavju. V literaturi je pogosto zaslediti dva nasprotujoča si pogleda na posledice konfliktov v organizaciji, in sicer konstruktivni in destruktivni pogled. Večina avtorjev v okviru destruktivnega pogleda izpostavlja bolj negativne posledice konfliktov za posameznika kot skupino predvsem na področju zdravja in odnosov v organizaciji, inovativnosti, produktivnosti in sodelovanja, poudarjajo pa tako skrite kot manj skrite stroške za organizacijo v obliki časovnih vložkov in finančnih sredstev (De Dreu, 2008, str. 14–16).

Ne glede na dejanske vplive ima beseda konflikt večinoma negativni prizvok in jo pri udeležencih pogosto spremljajo negativni občutki, kot je občutek razdiralnosti, zato se konfliktov pogosto izogibamo in jih preprečujemo, ob tem pa pozabljamo, da imajo ob ustreznem upravljanju lahko tudi pozitivne posledice (Lipičnik, 1996, str. 37–39).

2.4.1 Pozitivne posledice konfliktov – konstruktivni konflikti

Konflikt pojmuje kot konstruktiven, kadar so njegove posledice za poslovanje organizacije v večji meri pozitivne in odtehtajo negativne posledice in stroške, ki so zaradi njih nastali (Deutsch, 1973).

Kot konstruktivne posledice konflikta avtorji izpostavljajo višjo inovativnost organizacije, izmenjavo idej in spodbujanje sprememb, poglobitev medsebojnih odnosov itd., kar pripomore k spodbujanju konkurenčnosti in doseganju večje uspešnosti organizacije (Novak, 2000, str. 106; Možina, 2005, str. 54).

Konflikt lahko vpliva na to, da vodje in zaposleni opravijo pomembne naloge in dosežejo, kar v primeru odsotnosti konflikta ne bi. Kot primer lahko navedemo ključne kadre, ki se ne strinjajo glede pomembnih prihodnjih strategij in razvoja podjetja in se zato razvije konflikt. Če o nestrinjanjih poteka diskusija, kjer so vsi odprti, da prisluhnejo drug drugemu in v tem ne izgubijo skupnega cilja v dobrobit podjetja, lahko na ta način spodbudijo kreativnost in producirajo številne nove in boljše ideje, ki jih v primeru odsotnosti konflikta ne bi. Konflikt in jasno izražanje nasprotnih pogledov dajeta tudi večjo možnost sprejetja odločitve, ki kasneje ne bo predmet konflikta, saj bo prediskutirana in bodo imeli vsi člani možnost izražanja svojega mnenja (Tjosvold in drugi, 2014, str. 548–560). Prav odprta diskusija o konfliktu in z njim povezanimi negativnimi občutki naj bi bila zelo koristna pri utrjevanju medosebnih odnosov in vzajemnega spoštovanja (Tjosvold, 2008, str. 29).

Organizaciji konflikti v določeni meri prinašajo koristi, saj opozarjajo na njene probleme in na nujnost njihovega reševanja, na pomembnost nenehnega razvoja in mogoče celo na potrebo po korenitih spremembah. Tako konflikti poskrbijo za dinamičnost v organizaciji, pokažejo na možne nove poti in spoznanja ter povzročijo rušitev obstoječih, ki za organizacijo niso več nujno optimalni in lahko ta zaradi njih stagnira. Tudi na ravni posameznika so lahko povod za pozitivne spremembe, prav tako v skupini, saj različni interesi njihovih članov spodbudijo, da so odprti do drugačnih pogledov, idej, iskanja novih rešitev, načinov razmišljanja, da so se sposobni prilagajati in sodelovati, kar pa utrjuje identiteto posameznika in skupine (Lipičnik, 1996, str. 38–39; Deutsch, 1973). V primeru razreševanja konflikta v odprti diskusiji naj bi ta pri posamezniku spodbujal občutke povezanosti z drugimi zaposlenimi, prispeval k boljšemu razumevanju drugih in lažjemu delovanju v delovnem okolju. Že samo to, da posameznik prisluhne idejam, ki nasprotujejo lastni, to zviša njegovo radovednost in kreativnost, saj na ta

način podvomi o svojih idejah, rezultat pa je lahko čisto nova rešitev (Tjosvold in drugi, 2014, str. 548–560).

Vseeno pa je konstruktivnost konflikta odvisna od določenih pogojev, in sicer načina upravljanja konflikta, vrste konflikta, njegove razsežnosti, intenzivnosti oziroma stopnje razvitosti (Tjosvold in drugi, 2014, str. 548-560). K tem pogojem Deutsch (1973) prišteva tudi pomembnost skupnega cilja. Če so udeleženci kljub nasprotjem enotni v tem, da si vsi prizadevajo za to, kaj je najboljše za organizacijo, in imajo ne glede na različnost ciljev v ozadju en cilj – dobrobit organizacije, h kateri stremijo vsi. Če pa so v ospredju lastne koristi pred koristmi organizacije in mišljenje, da je posameznikov cilj pomembnejši od skupnega, potem to vodi k izogibanju ali stopnjevanju konflikta, kar pa je za organizacijo vse prej kot konstruktivno.

De Dreu (2008, str. 8–11), eden izmed kritikov teorij o pozitivnih posledicah konfliktov, pravi, da lahko imajo konflikti nekatere pozitivne funkcije, kot so večja inovativnost in izboljšana kakovost odločanja članov, a le pod zelo specifičnimi pogoji, ki pa so bolj izjema kot pravilo:

- konflikti morajo biti povezani z delovnimi nalogami,
- ne smejo biti povezani z osebnostnimi lastnostmi, identiteto, verskim in političnim prepričanjem vključenih,
- morajo biti zmerne intenzivnosti, torej ne preveč intenzivni,
- večina članov, vključenih v konflikt, mora biti naklonjena izmenjavanju mnenj in iskanju različnih alternativ, rešitev,
- v skupini mora vladati pozitivna klima, temelječa na zaupanju in varnosti.

Jehn (1995) k temu doda, da je konstruktivnost vsebinskega konflikta odvisna od tega, za konflikt o kakšni delovni nalogi gre, in tudi od stopnje soodvisnosti povezanih nalog.

Nekateri avtorji pa se na pogojnost pozitivnih vplivov konfliktov ne ozirajo. Pozitivne posledice, ki jih konflikti lahko prinesejo organizaciji, so jih spodbudile, da celo predlagajo namerno ustvarjanje konfliktov oz. njihovo spodbujanje (Lipičnik, 1996, str. 38–39; Thomas, 1976; Jehn in Bendersky, 2003, str. 224).

V magistrskem delu teh tehnik spodbujanja konfliktov ne bomo proučili, ker se v njem konflikt dojema kot negativen pojav, ki je neizogiben in katerega negativne posledice lahko z ustreznim upravljanjem čimbolj omilimo in le spodbudimo pozitivne, brez dodatnega umetnega ustvarjanja konfliktov. Pozitivne posledice konfliktov je možno doseči na različne druge načine,

ki ne terjajo toliko časa, denarja in stresa vključenih zaposlenih. Če povzamemo pomisleke nekaterih avtorjev (De Dreu, 2008, str. 14–15; Wall in Callister, 1995, str. 526), kreativnost, inovativnost, učeče okolje, izboljšano učinkovitost in motivacijo lahko organizacija doseže brez stimulacije konfliktnih situacij, ampak s številnimi drugimi alternativami oziroma metodami brez obsežne kolateralne škode zaradi posledic konflikta.

2.4.2 Negativne posledice konfliktov – destruktivni konflikti

Konflikt na delovnem mestu lahko povzroči stavke, zmanjšano produktivnost zaposlenih, ki je lahko namerno povzročena z zmanjšanjem tempa dela, slabo delovno klimo, fluktuacijo zaposlenih, izgubljene stranke, slabe odnose s sodelavci, oddelki, poostritev pravil in regulacij in pa izgubo oziroma nepotrebno porabo časa zaposlenih (Gupta, Boyd in Kuzmits, 2011, str. 395; Saundry, 2016).

Prav poraba časa vseh posredno in neposredno vključenih v konflikt naj bi bila ena izmed posledic, ki ima na organizacijo največji vpliv. Glede na nekatere opravljene raziskave naj bi se zaposleni s konflikti ukvarjali kar 42 % svojega časa, vodje pa 20 % (Gupta in drugi, 2011, str. 395). Iz raziskave⁶ (CIPD/OPP⁷, 2008, str. 4) je razvidno, da v povprečju zaposleni na teden porabi 2,1 ure za ukvarjanje s konflikti, kar samo npr. za Veliko Britanijo pomeni 370 milijonov izgubljenih delovnih dni na leto.

Zaradi ukvarjanja s konflikti pride pri zaposlenih do izgube energije, zmanjšanja kreativnosti, inovativnosti in uspešnosti ter motivacije za delo. Pogosta sta tudi izguba medsebojnega zaupanja in povečanje sovražnosti, kar pa uničuje delovno klimo oziroma je razlog za poslabšanje medsebojnih odnosov (Novak, 2000, str. 107).

Konflikti nastanejo, ker medsebojno odvisni posamezniki opravljajo svoje naloge in usklajujejo razne dejavnosti, nasprotovanja pa so le prepreka na tej poti, njihovo upravljanje/obvladovanje pa ima en sam cilj, da se posameznikom in skupinam omogoči čimprejšnja vrnitev k opravljanju njihovih temeljnih nalog (De Dreu, 2008, str. 11). Čas je denar in stroški, povezani z upravljanjem konfliktov, se zelo težko ocenijo, saj so povezani s stroški, ko tisti, ki se ukvarjajo s konflikti, niso produktivni oziroma so pomembne naloge na stranskem tiru, nekatere poslovne

⁶ Vzporedno sta potekali dve raziskavi; ena je potekala med 5.000 zaposlenimi v 9 evropskih državah (Belgija, Brazilija, Danska, Francija, Nemčija, Irsko, Nizozemska, Velika Britanija) in v ZDA, druga pa v 660 organizacijah v Veliki Britaniji med kadrovske delavce in praktikante (CIPD/OPP, 2008).

⁷ OPP je organizacija, ki je ena izmed največjih evropskih ponudnikov usposabljanj, psihometričnih testiranj in drugih storitev na področju poslovne psihologije.

priložnosti lahko zato uidejo, ker so zaposleni in vodje namesto na stranke osredotočeni na upravljanje s konfliktom. Čas, denar in energija, ki se porabijo zaradi konflikta, so torej pogosto skriti stroški, ki se jih večina organizacij ne zaveda, ker se tudi težko merijo.

Nezanemarljive posledice, ki jih imajo konflikti, pa niso vidne samo na organizacijski ravni, ampak tudi na ravni vsakega posameznika, saj so povezane z njegovim zdravjem in počutjem. Raziskava, ki je bila izvedena med več kot 3.000 zaposlenimi, je pokazala, da obstaja pozitivna povezava med konflikti na delovnem mestu⁸ in počutjem zaposlenih. Konflikti lahko vodijo poleg zmanjšane zadovoljstva z delom tudi do stresa, psihosomatskih motenj, napetosti in celo do izgorelosti. Tudi tu je treba v obzir vzeti, za kakšen konflikt gre in kakšna je njegova intenzivnost, v vsakem primeru pa je konflikt znani stresor in ima znatne posledice za zdravje in počutje zaposlenih (De Dreu, 2008, str. 12–13). Nekateri od znakov vpliva na počutje so pospešen srčni utrip, hitrejše dihanje, suha usta in napetost. Do določene mere naštetu ni nevarno za zdravje, če gre za dolgotrajnejšo izpostavljenost konfliktom, pa lahko to vodi do negativnih posledic, kot so bolniška odsotnost, večja dovzetnost za poškodbe na delu, zloraba drog, slabša samopodoba, psihosomatske motnje in celo zapustitev podjetja (De Dreu in Gelfand, 2008, str. 26–27).

Prav stres naj bi bil glede na raziskavo CIPD (2015, str. 17) najpogostejši zaznani vpliv konflikta na zaposlenega. Temu sledijo padec v produktivnosti, neznosni delovni odnosi, v manjši meri pa celo bolniška odsotnost ali zamenjava delovnega mesta. Jasno je, da ima konflikt pomemben vpliv na počutje zaposlenih in da zaposleni uspešneje opravljajo svoje delo v zdravem delovnem okolju s pozitivno klimo, zato je izrednega pomena, da si organizacije prizadevajo za čim učinkovitejše in uspešno upravljanje s konflikti.

Konflikt lahko vzpodbudi čustva, kot so jeza, strah, frustracija, napetost, kar odloča o tem, kako bo posameznik konflikt zaznal, in vpliva tudi na njegovo delovanje. Čustva so v središču oblikovanja odnosa in dožemanja konfliktov, odzivov nanj. Konflikt je redko ločen od čustev oziroma je povezanost s čustvi neizogibna (Ayoko, Callan in Hartel, 2008, str. 127).

Konflikt pa nima samo negativnih posledic, ampak je že sam po sebi dojet kot negativna izkušnja, kar lahko sklepamo že iz odzivov zaposlenih na konflikt, ki so večinoma negativni (Barki in Hartwich, 2001, str. 219). Najpogosteje zaznan odziv na konflikt je manjše spoštovanje, razvidno v obliki specifične komunikacije ali obnašanja. Takoj za tem je

⁸ Konflikti so bili merjeni s pomočjo lestvice Interpersonal Conflict at Work Scale (ICAWS), počutje zaposlenih pa s Physical Symptom Inventory (PSI) (Spector in Jex, 1998).

ustrahovanje, nadlegovanje, vse to pa so najpogostejši odzivi nadrejenega. Med sodelavci v isti skupini/oddelku je pogosto tudi zavračanje sodelovanja oz. skupnega dela, manj pogost odziv pa je povzdignjen glas oziroma kričanje ali žaljenje, ki pa navadno prihaja od ljudi, s katerimi sodelujemo zunaj organizacije (CIPD, 2015, str. 13–14).

Želja po delovnem okolju brez konfliktov je torej nerealistična (Tjosvold, 2008, str. 29), konfliktom se je nemogoče izogniti, prav tako pa je tudi težko predvideti, kakšne bodo njihove posledice za organizacijo. Pričakovati, da bodo izključno pozitivne, je nemogoče, zato je tu pomemben bolj cilj organizacije, da čimbolj omili negativne vplive, da bodo v najmanjši možni meri problematični za organizacijo in zaposlene.

Delovanje organizacije bo v vsakem primeru ovirano, z učinkovitim upravljanjem konfliktov pa se lahko vsaj ublaži potencialne negativne posledice, ki smo jih predstavili – torej negativne posledice za zdravje in počutje zaposlenih, za ustvarjalnost in inovativnost, učinkovitost in sodelovanje. Upravljanje s konflikti je časovno zamudno in odmakne pozornost od temeljnih dejavnosti, vendar so ti stroški vseeno manjši v primerjavi s tistimi, ki nastajajo v primeru slabega upravljanja s konflikti (De Dreu, 2008, str. 14–15).

Enoznačno je konflikt in njegove posledice torej težko opisati, zagotovo ima različne vplive na poslovanje podjetja, tako negativne kot pozitivne, vendar so slednji v veliki meri odvisni predvsem od odziva na konflikt, njegove intenzivnosti ter načinov in metod njegovega razreševanja (Rahim, 2001; Tjosvold in drugi, 2014).

3 UPRAVLJANJE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

Konflikti so torej neizbežen del organizacijskega življenja, upravljanje z njimi pa predstavlja velik izziv za organizacijo, če želi uspešno tekmovati v konkurenčnem okolju (Gupta in drugi, 2011, str. 395).

V tem poglavju bomo skušali ugotoviti, kakšni so učinkoviti načini in metode razreševanja konfliktov, predvsem pri medosebnih konfliktih, med nadrejenim in podrejenim ter znotraj skupine/oddelka, ter kakšna je pri tem vloga posameznika kot vodje. Kot smo že spoznali, lahko neprimerno odzivanje na konflikte povzroči številne negativne posledice za organizacijo in posameznike. Za uspešno upravljanje s konflikti morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, kateri pa lahko že pred upravljanjem naletijo na številne ovire.

3.1 Pogoji in ovire pri upravljanju s konflikti

Preden spoznamo načine in metode upravljanja s konflikti, si pogledajmo, kateri so pogoji za uspešno upravljanje s konflikti. Novak (2000, str. 116–121) je kot pogoje za reševanje konfliktov opredelil medsebojno zaupanje, medsebojno deljenje čustev, sodelovanje in usmerjenost k skupnemu cilju ter ustrezno komunikacijo med udeleženci konflikta. Če ti pogoji niso izpolnjeni, lahko pri upravljanju s konflikti naletimo na številne ovire.

Medsebojno zaupanje je nujen pogoj za razvijanje dobrih medosebnih odnosov. Morebitno nezaupanje je treba odpraviti in vzpostaviti okolje, kjer bo prevladovalo zaupanje. Zaupanje je sestavljeno iz tveganja ali negotovosti, saj ne vemo, kakšen bo izid, ali bo privedlo do pozitivnih ali negativnih posledic. Obenem se zavedamo razsežnosti negativnih posledic, če oseba ne bo upravičila zaupanja, zavedamo pa se tudi odvisnosti od dejanj druge osebe. Kljub vsemu verjamemo, da bo druga oseba izpolnila naša pričakovanja glede zaupanja. Nezaupanje se kaže v zadržanem in sumničavem obnašanju ter zavzetju obrambnega položaja, zato je odkritost v konfliktnih situacijah ključna (Novak, 2000, str. 116–121).

Medsebojno deljenje čustev in reakcij v medsebojnih odnosih omogoča večjo natančnost pri komuniciranju, povečuje samozavest, zmanjšuje stres in prispeva k boljšim odnosom. Kljub odkritosti članov, udeleženih v konfliktu, pa ti pogosto izkrivljeno zaznavajo situacijo, kar otežuje reševanje konflikta in ga celo stopnjuje. Zaznavna izkrivljanja se kažejo v različnih oblikah, na primer, kadar se nasprotno stran in njena dejanja avtomatično dojema kot slaba, s

slabimi nameni, sebe in naše namene v konfliktu pa kot dobre. Tudi kadar se udeleženec osredotoča le na napake drugih, svoje pa spregleda ali jih opravičuje, išče upravičenosti svojih dejanj in neupravičenosti dejanj drugih. Zaradi tega je pomembna prepreka, ki jo mora vsak posameznik v konfliktu preseči, da je kritičen tudi do sebe, ne samo do drugih, in se izogne ocenjevanju drugih s perspektive vloge žrtve (Novak, 2000, str. 116–121).

Pomembno je tudi, da se v konfliktnem odnosu spodbuja *sodelovanje in usmerjenost k skupnemu cilju*. Tako so udeleženci bolj naklonjeni prisluhniti in sprejeti stališča nasprotne strani in motivirani za razrešitev konflikta. Če si vsi udeleženci ne prizadevajo za rešitev konflikta, je to velika ovira, saj še poglobi nasprotja in v veliki meri onemogoči normalno komunikacijo. *Ustrezna komunikacija* je v konfliktu bistvena, odkrito in pošteno komuniciranje med udeleženci je ključno, prikrivanje resnice, zavajanje in laži pa so velika ovira na poti do uspešnega reševanja konfliktov (Novak, 2000, str. 116–121). Če se zaposleni, med katerimi je prišlo do konflikta, zavedajo dejstva, da bodo tudi po konfliktu še vedno v nekem dalj časa trajajočem delovnem odnosu, ki zahteva medsebojno sodelovanje in nemoteno opravljanje dela, je bolj pričakovano, da bo konflikt razrešen v sodelovalnem duhu – predanost le lastnim interesom brez obzira na interese drugih ustvari tekmovalno vzdušje, ki spodkopava reševanje konfliktov na konstruktiven način (Tjosvold in drugi, 2014, str. 557–558).

Odnos do reševanja konfliktov igra pomembno vlogo pri tem, ali bo upravljanje s konflikti uspešno ali ne. Prvi odziv nekaterih je izogibanje konfliktu zaradi odpora do sprememb in vnaprejšnje presoje nesprejemljivosti rešitve, zato je pogoj vzpostaviti okolje, kjer bodo zaposleni dovzetni za spremembe in bodo rešitve sprejemljive ne le za manjšino, ampak večino. Če rešitev konflikta prinese vsem udeležencem približno enake spremembe, so bolj naklonjeni reševanju konflikta, kot če posameznik zaznava, da bo on tisti, ki se bo moral najbolj prilagoditi, kar lahko privede do občutkov prevare in nezadovoljstva (Lipičnik, 1996, str. 43).

Torej že to, da se vključeni v konflikt zavedajo, da obstajajo načini reševanja konfliktov, ki lahko zadostijo njihovim interesom in nasprotni strani, torej vsem hkrati in ne samo eni ali drugi strani, je to uspešna popotnica za učinkovito upravljanje s konflikti (Thomas, 1976). Če se zaposleni zaveda, da lahko konflikt celo izboljša njegovo trenutno situacijo, oziroma dojema konflikt tudi kot orodje za uveljavitev lastnih interesov, bo bolj dovzeten za to, da konflikta ne bo ignoriral oziroma se mu skušal izogniti (Tjosvold in drugi, 2014, str. 557–558).

Zadostiti pogoju, da vse vključene strani v konflikt verjamejo, da bo rezultat upravljanja s konfliktom v zadovoljstvo vseh strani, je težka naloga, ker ljudje, še posebej, če so v konfliktni

situaciji, težko in mnogokrat napačno razumejo namere drugih. Na primer, če se posameznik izogiba diskusiji o konfliktih, je to lahko dojeno kot zatiskanje oči pred realnostjo in problemi, pozitivno pa kot minimiziranje neugodja drugega, na drugi strani pa je jasna predstavitev lastnih stališč za spodbuditev odprtega dialoga razumljena kot nepotrebno izpostavljanje in poglobljanje problemov, za druge pa kot pozitivna iztočnica za spremembe. Upravljanje s konflikti razkriva naše slabosti v interakciji z drugimi, obenem pa nas izziva, da postanemo boljši, in nam pokaže možnosti za razvoj (Tjosvold, 2008, str. 29–30).

Upravljanje s konflikti torej zahteva veliko različnih sposobnosti in truda vseh udeležencev, ki pa so lažje udeleženi v okolju, kjer ni negativnega odnosa do konfliktov, kjer niso poudarjene samo negativne lastnosti konfliktov, ampak so jasni tudi pozitivni vplivi v primeru primerne upravljanja z njimi. Poleg tega je pomembno, da se udeleženci tudi zavedajo, kako in zakaj je sploh prišlo do nastanka konflikta, saj jih razumevanje in znanje o konfliktu spodbujata, da se do konfliktov ne vedejo brezbržno, temveč se z njimi spoprimejo (Možina, 2002, str. 3). Ne smemo pa zanemariti, da ljudje nismo samo racionalna bitja, ampak tudi čustvena, in da je naša čustva težko izklopiti. To niti v konfliktih ni zaželeno, boljše je, da čustva izražamo, vendar vzporedno z racionalnim razmišljanjem, razvijanjem argumentov z deduktivnim in induktivnim sklepanjem. Svoja stališča moramo izražati na spodbujevalen način, da jih izrazijo tudi drugi. Biti sposoben zaznati konflikt in razumeti nasprotno stran, njena stališča, razmišljanja, se vživeti v vlogo nasprotne strani je težko, še posebej v intenzivnejših konfliktih, vendar ključno za proces reševanja. Tudi vključevanje drugačnih, novih razmišljanj, stališč v lastno mišljenje in ponovno ovrednotenje svojih argumentov brez obrambnega vedenja, kadar pride do konflikta, je zahteven proces (Tjosvold, 2008, str. 29–30).

3.2 Faze upravljanja konfliktov

Proces upravljanja konfliktov ima različne faze. Začetna faza pri upravljanju s konflikti je *prepoznavanje konflikta* in ločitev konflikta od nesporazuma. Vsak nesporazum še ni konflikt, na primer motnja v komunikaciji ali napačno interpretiranje oziroma razumevanje povedanega je načeloma hitro in sproti rešljivo in ne vodi vedno do konflikta. Sledita *opredelitev konflikta* in *pridobivanje informacij* o konfliktu, kjer gre za zbiranje osnovnih informacij o tem, kaj je vzrok konflikta, kdo so udeleženci, kakšne so okoliščine, v katerih je nastal, z namero čim večje objektivnosti informacij (Novak, 2000, str. 113–114). To fazo lahko poimenujemo tudi soočenje s konfliktom, kjer je bistveno, da vsi udeleženi prepoznajo konflikt in se ga zavedajo,

obenem pa so se z njim pripravljene soočiti in sodelovati pri njegovem reševanju (Wilmot in Hocker, 2011).

Sledi faza *ugotavljanja, kako je konflikt zaznan z vseh vključenih strani*. Gre za raziskavo o tem, kakšni so interesi, cilji, mnenja obeh strani, kakšen pomen udeleženci pripisujejo konfliktu in kakšni so morebitni predlogi za njegovo rešitev (Novak, 2000, str. 113–114). Bistvo te faze je razumevanje stališč drugih, ki poleg jasnega izražanja svojega stališča zahteva aktivno poslušanje in trud za razumevanje drugih, iz katerega izhaja skupna opredelitev temeljnega problema, zakaj je do konflikta prišlo (Wilmot in Hocker, 2011). Po podrobni oceni situacije z več različnih perspektiv sta na vrsti *opredelitev možnosti za rešitev konflikta in zbiranje idej*, ki bi pripomogle k skupnemu cilju, s poudarkom na rešitvah za obojestransko korist in doseg skupnega cilja. Raznolike rešitve in ideje se išče in preverja s pomočjo različnih tehnik kreativnega razmišljanja. Pomembno pri tem koraku je, da se idej ne vrednoti, kritizira, oboja ali izloča, ampak gre samo za nabor čim več različnih idej. Šele v naslednji fazi se jih primerja, kritično presodi ter oceni prednosti in slabosti (Novak, 2000, str. 113–114).

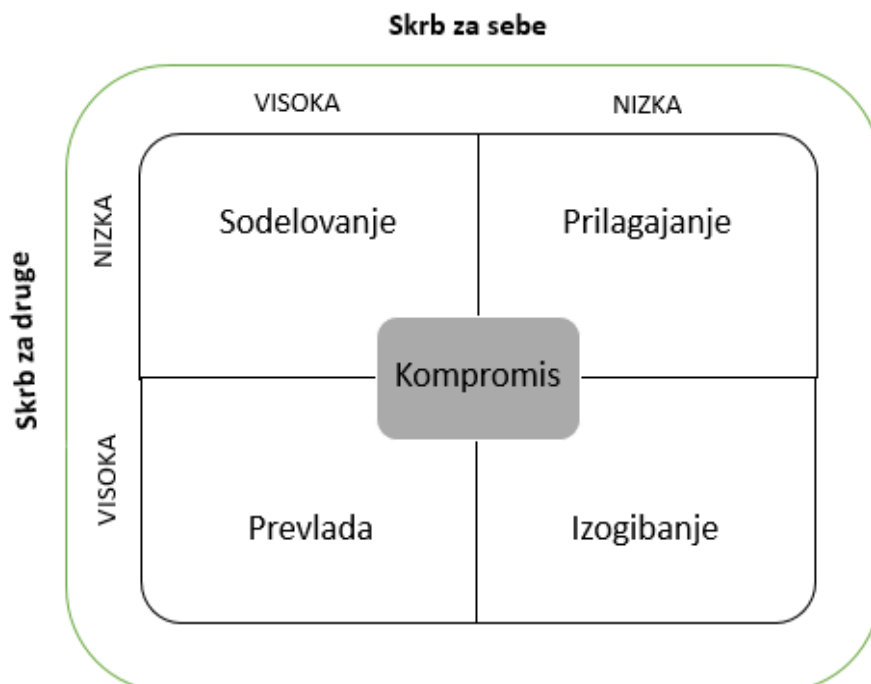
Zaključna faza je sklenitev sporazuma, ki mora biti realen in sprejemljiv za obe strani ter mora vsebovati skupno sprejeto stališče o tem, kako bodo strani ravnale v prihodnosti, čemu se bodo izogibale in katerih dogovorov se bodo držale ter kako se bo ravnalo v primeru kršitve dogovorov. Sporazum vključuje tudi terminski načrt dogovora in nadzora nad reševanjem konflikta, kjer bosta obe strani ugotavljali oziroma podali oceno, ali se sledi dogovoru reševanja konflikta. V primeru težav pri tem procesu pa se opredeli tudi morebiten nov dogovor (Novak, 2000, str. 113–114). Gre za določitev pravic in dolžnosti vpletenih v konflikt in posledic kršitev (Wilmot in Hocker, 2011).

Rahim (2002, str. 222–230) je do procesa upravljanja s konflikti pristopil na bolj raziskovalno-znanstveni način, ki je verjetno za organizacije, ki jim večinoma primanjkuje časa za podrobnejše analiziranje, manj praktično uporaben. Kot začetno fazo je opredelil diagnosticiranje konflikta, ki vključuje prepoznanje konflikta, razumevanje s pomočjo merjenja in podrobne analize konflikta, ki je ključna za naslednji korak, intervencijo oziroma ukrepanje. Najprej se oceni, če je ukrepanje sploh potrebno in v kakšni meri, uporaba metode ukrepanja pa je odvisna od oblike in strukture organizacije ter njenih temeljnih procesov, vodstva organizacije in kulture organizacije ter količine konflikta. Oceni se tudi vpliv konflikta na učinkovitost in učenje posameznika, skupine in organizacije v tem procesu.

3.3 Stili upravljanja s konflikti

Vodje so vsakodnevno soočeni z reševanjem nasprotji, prioritet in konfliktov. Tu je ključen tudi odziv na konflikte, kar ni odvisno samo od vrednot skupine ali organizacije, ampak od pristopa vsakega posameznika (Friedman in drugi, 2000, str. 35). Obstajajo različni modeli upravljanja s konflikti. Deutsch (1973) je na primer opisal le dva načina upravljanja s konfliktom – kooperacijo in tekmovanje. Njegova predhodnica, Follettova, pa je opredelila pet stilov upravljanja s konflikti, kjer je kot primarne načine opredelila dominacijo, kompromis in integracijo, kot sekundarne pa še izogibanje in zatiranje konflikta. Rahim je teh pet različnih strategij reševanja konfliktov podrobneje opredelil na podlagi dvodimenzionalnega pristopa h konfliktu (glej Sliko 3.1). Vključil je dimenzijo skrbi zase, ki opredeljuje, do katere ravni (nizka, visoka) posameznik poskuša zadovoljiti lastne skrbi, in dimenzijo skrbi za druge, ki meri, do katere ravni želi posameznik zadovoljiti skrbi drugih (nizka, visoka). Stili bodo predstavljeni v nadaljevanju, ker pa je način upravljanja s konflikti treba prilagoditi vsaki situaciji, bodo predstavljene tudi usmeritve, kdaj je tovrsten stil uporaben oz. primeren in kdaj ne, ter etični vidik uporabe, na katerega mora biti pozoren predvsem vodstveni kader (Rahim, 2005, str. 27).

Slika 3.1: Dvodimenzionalni model strategij upravljanja s konflikti



Vir: Rahim (2002, str. 217).

3.3.1 Integracijski stil oziroma sodelovanje

Ta stil opredeljuje visoko skrb zase in za druge, njegove značilnosti pa so popolna odkritost vseh akterjev, deljenje informacij, proučevanje razlik, analiziranje rešitev in stališč obeh strani oziroma pripravljenost za iskanje skupnih rešitev, ki bodo prinesle zadovoljstvo vseh strani (Lee, 2008). Tu gre torej za zelo neposredno konfrontacijo s konfliktom z odprto komunikacijo, kar je primerno predvsem za upravljanje s kompleksnejšimi konflikti s potencialnim skupnim ciljem, ki pa so v organizaciji zelo pogosti. Pri integracijskem stilu se vse strani zavedajo, da ena brez druge ne bodo rešile konflikta, ker ta zahteva čim več raznovrstnih pogledov in idej vseh vključenih (Rahim, 2005, str. 81). Te pa se ne sodijo kot napačne ali pravilne, ampak kot pozitiven prispevek k rešitvi, ki bo integracija perspektiv vseh (Barki in Hartwick, 2001, str. 202).

Sodelovanje poskrbi za večjo razumevanje interesov vseh vključenih, rezultat pa je rešitev konflikta, ki je sprejemljiva za vse (Friedman in drugi, 2000, str. 36). Iz tega izhaja tudi visoka uspešnost tega stila, saj je pojavnost konfliktov tako tudi v prihodnosti zmanjšana (Saeed, Almas, Anis-ul.Haq in Niazi, 2014, str. 217). Zmanjša pa se tudi morebitna distanca med udeleženci, s povečano izmenjavo informacij in odprto komunikacijo pa se poveča predanost članov v organizaciji (Rahim, 2005, str. 122).

Slabost tega stila je, da je uporaben le v primeru, če ima organizacija na razpolago dovolj časa, zato ni primeren za reševanje konfliktov, ki zahtevajo takojšnji odziv in čimprejšnjo rešitev. Metoda je učinkovita le, kadar so udeleženci že izkušeni v takšnem načinu reševanju problemov in zavzeti za sodelovanje (Rahim, 2005, str. 81). Sodelovanje torej zahteva veliko časa in truda vseh vključenih, kar pa je pri manjših konfliktih moteče in zamudno, torej neuporabno (Friedman in drugi, 2000, str. 36–37).

Etično je ta način upravljanja s konflikti najbolj primeren, ker vse strani obravnava z maksimalnim spoštovanjem in se zavzema za skupno sprejemljiv cilj, pri katerem nobena stran ni izključena (Rahim, 2005, str. 188–192).

3.3.2 Obligacijski stil oziroma prilaganje/akomodacija

Za ta stil je značilna nizka stopnja skrbi zase in visoka stopnja skrbi za druge. Gre za zanemarjanje razlik in poudarjanje podobnosti, z veliko mero požrtvovalnosti, saj posameznik, ki izbere tak stil, zanemari svoje potrebe na račun zadovoljstva drugih (Rahim, 2005, str. 83). Posameznik se pri uporabi akomodacije strinja s stališči nasprotne strani in brez pripomb sledi

njenim interesom, čeprav so ti različni od njegovih (Friedman in drugi, 2000, str. 38). Težko je vedeti, ali je ozadje podreditve želja po ugajanju in sprejemanju, strah ali pa le nezmožnost oziroma nepripravljenost ukvarjanja s problemom in predstavitve svoje rešitve. Mnogokrat je v ozadju le prepričanje, da je prilagoditev potrebna za ohranitev dobrega odnosa z osebo (Rahim, 2005, str. 83).

Na prvi pogled je to ena izmed hitrejših in enostavnejših metod upravljanja s konflikti, vendar skriva številne slabosti. Konflikt se reši le navidezno, saj mnenja in stališča vseh strani sploh niso razkrita oziroma prepoznana. Vloženega je zelo malo truda v iskanje optimalne rešitve, ki bi lahko bila boljša od tiste, ki je bila sprejeta. Rešitev je tako bolj trenutna, z zavedanjem, da problem na eni strani še vedno ostaja (Friedman in drugi, 2000, str. 38–39).

Uporaba obligacijskega stila je primerna, kadar je tista stran, ki se prilagaja, slabo seznanjena s konflikti in problemi, ki se dogajajo, in je njena vključenost v konflikt bolj posredna. Uporabnost stila je visoka, tudi kadar se stran zaveda, da so njeni argumenti bolj šibki, in obstaja velika verjetnost, da se sama moti oziroma verjame, da ima druga stran prav. Če so problemi, ki zadevajo konflikt, pomembnejši eni strani (na primer imajo večji vpliv na njeno delo), je smiselno, da se nasprotna stran prilagodi. Izbor metode lahko botruje tudi temu, da je tista stran, ki se podreja oz. prilagaja, izbirno pasivna, saj se odpove svojim stališčem na račun tega, da se bo kdaj drugič druga stran prilagodila oziroma bo pridobila v prihodnosti kakšne koristi od nje, ko jih bo sama bolj potrebovala in ko bo zadeva, ki jo obravnava konflikt, zanjo večje pomembnosti (Lee, 2008; Rahim, 2005, str. 83).

Prilagoditev je primerna strategija, kadar se dve strani ne moreta strinjati o nekem konfliktu, vendar pa mora biti odločitev hitro sprejeta. Na nek način gre za blago obliko sodelovanja, saj se obe strani strinjata o načinu, čeprav gre za bolj neposredno strinjanje in pasivnost (Saeed in drugi, 2014, str. 217).

Tovrsten stil upravljanja s konflikti je neprimeren, kadar je tistemu, ki se prilagaja, konflikt pomemben in je prepričan, da ima prav in da druga stran nima, sploh če ta deluje proti pravilom, neprimerno, neetično oziroma kadar sprejeti cilji niso v skladu z organizacijskimi ali so celo izkoriščevalni do drugih (Rahim, 2005, str. 189).

Če navedemo primer, je ta stil etično primeren, kadar se na primer vodja, ki predstavlja eno stran v konfliktu, zaveda, da je druga stran, ki se ji bodo prilagodili, strokovno bolj podkovana in ima boljši vpogled v zadevo. V organizaciji je pogosto tako, da ni nujno, da je vodja vedno

najbolje informiran in strokovno usposobljen o specifičnih delovnih procesih, zato je prav, da se zaveda, da mu pozicija vodje vedno ne daje zagotovila, da bo tisti, ki bo znal konflikt razrešiti na najboljši možen način. Za učinkovito reševanje konflikta je torej pomembno zavedanje v organizaciji, da se konfliktov ne rešuje vedno le s prilagajanjem nadrejenemu oziroma vodji samo zaradi njegove pozicije moči (Rahim, Magner in Shapiro, 1999, str. 430).

3.3.3 Stil dominacije oziroma prevlada

Za ta stil je značilna nizka skrb za druge in visoka zase, saj je posameznik v konfliktu odločen in prepričan o upravičenosti svojega cilja in ga bo dosegel na vsak način, tudi na račun ignoriranja potreb in pričakovanj drugih. Prevlada pogosto označuje dosego cilja za vsako ceno in če ta način uporablja oseba z močjo, torej vodja, gre tu pogosto (če je dodano tudi pomanjkanje spoštovanja) za izkoriščanje položaja moči (Lee, 2008).

Težnja k uresničitvi lastnih interesov ene strani v konfliktu pogosto ne reši konflikta, saj cilj ni dosežen s strinjanjem vseh udeležencev, nasprotovanja pa še vedno obstajajo ali pa se bodo spet pojavila kmalu v prihodnosti. Prav tako je velika verjetnost, da se bo nasprotnik odzval na isti način, s prevlado, kar pa bo onemogočilo oziroma zmanjšalo verjetnost učinkovitega reševanja konflikta. Kadar se v organizacijah tovrstnega stila poslužuje vodja, bodo njegovi podrejeni manj pripravljeni odkrito komunicirati z njim in tudi ravnati v skladu z njegovimi navodili (Friedman in drugi, 2000, str. 39). Pokazatelj uporabe tega stila je nepripravljenost na sodelovanje; managerji, ki ga uporabljajo, pa so običajno neučinkoviti pri izpopolnjevanju skupnih ciljev in pri obravnavanju svojih zaposlenih, zato ta stil pogosto ne prinese pozitivnih rezultatov, sploh v primerjavi z drugimi (Rahim in Buntzman, 1990). Načeloma ta stil upravljanja s konflikti v organizaciji ni ravno priljubljen, ker je njegov vpliv na delovno klimo negativen (Ayub, AlQurashi, Al-Yafi in Jehn, 2017, str. 676).

Stil dominacije je neprimeren, ko je na voljo dovolj časa za rešitev konflikta in če so konflikti kompleksnejše narave ter kadar strani, ki rešuje konflikte na tak način, zadeva konflikta sploh ni pomembna in ji gre samo za zmago nad drugo stranjo. Prevlada je manj primerna tudi, če sta strani na enaki poziciji oziroma sta enako močni, saj lahko takšen stil zavira ali celo ustavi učinkovito reševanje problema. Če so udeleženci v konfliktu zelo strokovno podkovani o zadevi, o kateri imajo konflikt, so načeloma manj naklonjeni vodji, ki uporablja to strategijo upravljanja s konflikti (Rahim, 2005, str. 83).

V nekaterih situacijah pa je stil dominacije nujno potreben, posebno s strani vodje pri rutinskih in postranskih zadevah, ki nimajo bistvenega vpliva na vključene strani v konfliktu. Uporaba prevlade pri vodji je smiselna tudi pri podrejenih, kadar so ti manj strokovno podkovani pri sprejemanju odločitev, pri problematičnih zaposlenih, kadar je nujno hitro sprejetje odločitve, in predvsem pri vpeljavi procesov, ki so splošno nepriljubljeni pri zaposlenih (Rahim, 2005, str. 83).

Etičnost tega stila je mnogokrat vprašljiva, saj gre pogosto za ignoriranje potreb drugih s povečevanjem svojih, z neobčutljivostjo za druge, kar lahko hitro vodi v izkoriščanje, saj je med spoštljivim načinom dominacije in izkoriščevalsko dominacijo tanka meja (Rahim in drugi, 1999, str. 420). Uporaba dominantnega stila bi zato morala biti minimalizirana, razen v izjemnih situacijah, ki zahtevajo tovrsten pristop, kot so razne krizne situacije in nizka učinkovitost (Lee, 2008, str. 17).

3.3.4 Izogibanje oziroma umik

Značilnost umika kot stila za upravljanje s konflikti je nizka raven skrbi tako zase kot za druge (Lee, 2008). Na nek način gre za ignoriranje tako svojih potreb kot potreb drugih v obliki odlašanja konflikta na bolj primeren čas ali umika od neprijetne situacije, v kateri se posameznik počuti ogroženo. Za stil umika je značilno zavračanje participacije v konfliktu in tudi zavračanje kakršnekoli odgovornosti pri njegovem reševanju (Barki in Hartwick, 2001, str. 203).

Konfliktu udeleženci pri umiku prepisujejo nepomembnost oziroma sploh nimajo želje po njegovi razrešitvi in delujejo na zunaj, kot da konflikt ne obstaja (Rahim, 2005, str. 83). Tako vključeni v konflikt ne razpolagajo z vsemi potrebnimi informacijami za učinkovito rešitev konflikta, zato ima obstoječe stanje zelo malo možnosti za spremembe. Pri izogibanju konfliktu je problematično predvsem to, da želja po ignoriranju konflikta presega željo po reševanju, kar povzroči veliko obširnejše negativne posledice konflikta, kot če bi se udeleženci s konfliktom soočili (Friedman in drugi, 2000, str. 40).

Mnogi avtorji temu stilu zato pripisujejo, da je posreden in nesodelovalen ter neprimeren in neučinkovit v večini situacij (Saeed in drugi, 2014, str. 217), katerega namen je minimiziranje diskusije in komunikacije o konfliktu, kot da ta ne obstaja (Chen, Liu in Tjosvold, 2005).

Izogibanje konfliktu je uporabno le, kadar pride do nepomembnega trivialnega konflikta, ali pa v primeru, ko je čas za reševanje konflikta res neprimeren ali pa akterji le za kratek čas zaradi

intenzivnosti konflikta potrebujejo umik od situacije, preden se spet posvetijo tako kompleksnemu konfliktu. Včasih akterji uporabijo tovrsten stil upravljanja, kadar ocenijo, da so potencialne negativne posledice soočenja nasprotne strani s konfliktom večje kot prednosti razrešitve konflikta. Če konflikti zadevajo zelo pomembne stvari v organizaciji, je uporaba umika kot trajne metode neprimerna, prav tako, če je uporabljena s strani osebe, ki je odgovorna za sprejemanje odločitev, oziroma vodje in kadar vključeni v konflikt ne želijo in niso pripravljeni čakati na kasnejši čas razreševanja in je potrebna takojšnja obravnava oziroma ukrepanje (Rahim, 2005, str. 84). Nerealno je namreč pričakovati, da bodo konflikti izginili sami od sebe pri metodi umika, ampak obstaja le še večja možnost, da se bodo potencirali v veliko škodo organizacije kot tudi posameznikov, vključenih v konflikt (Friedman in drugi, 2000).

Izogibanje je etično le začasno, kadar imajo prednost pomembnejše zadeve, zelo etično vprašljivo pa je, kadar je njegov motiv izogibanje moralno pravilnemu procesu, ki je za udeleženca, ki se umika konfliktu, osebno težak in naporen (Rahim in drugi, 1999, str. 192).

3.3.5 Kompromis

Pri kompromisu sta skrb za druge in skrb zase uravnoteženi. Vsaka stran nekaj izgubi in nekaj pridobi (Barki in Hartwick, 2001, str. 202). Gre za vzajemnost, kjer se obe strani nečemu odpovesta za medsebojno skupno sprejemljivo odločitev. Ta proces pa spremlja tako določena mera sodelovanja z drugimi kot odločnosti za svoja stališča (Saeed in drugi, 2014, str. 217). Prav zaradi sodelovalne komponente nekateri avtorji kompromisa ne dojemajo kot svojevrstnega stila, ampak le kot eno od oblik sodelovanja oziroma integracijskega stila (Friedman in drugi, 2000, str. 33).

V primerjavi s stilom prevlade se tu stran, ki sprejema kompromis, sicer odpove svojim potrebam v večji meri, ampak vseeno v manjši kot pri načinu prilagajanja. Če primerjamo obravnavanje konflikta, je pri kompromisnem stilu pristop do konflikta bolj neposreden kot pri metodi umika, vseeno pa se ne razišče in analizira konflikta tako v podrobnosti kot pri metodi sodelovanja (Rahim in drugi, 1999, str. 12).

Ta stil je uporaben v primeru, ko se cilji nasprotujočih strani med seboj izključujejo in kadar sta obe strani na enaki poziciji moči, vendar sta pri reševanju kompleksnejšega konflikta obstali na mestu in potrebujeta neko začasno rešitev, ker pri reševanju nobeden od drugih stilov ni bil uspešen in je soglasje nedosegljivo. Sprejetje kompromisa je neprimerno za reševanje

kompleksnih konfliktov, ki zahtevajo hiter odziv oziroma rešitev, kadar imata strani različno moč in kadar je ena stran močno prepričana v pravilnost lastnega stališča ali svojih vrednot (Rahim in drugi, 1999, str. 29–30).

Etično je kompromis sporen, kadar je le način za izogibanje dolgotrajnejšim konfliktom in kadar z nepravilnostjo posega v zakone. Če ima ena stran že v osnovi prav zaradi zakonsko določenih zadev, ni etično, da sprejme kompromis oziroma da nasprotna stran pri kompromisu vztraja, če bi ta nasprotoval zakonsko določenim pravilom (Rahim, 2001, str. 190–192).

3.4 Posameznik in izbira stila upravljanja s konflikti

Na podlagi česa posameznik v organizaciji izbere način upravljanja s konflikti, je odvisno od različnih dejavnikov. Nekateri teoretiki so stile upravljanja vzeli kot nespremenljive oziroma neodvisne od drugih dejavnikov, razen od posameznika in njegove osebnosti (Thomas, 1976), drugi pa poudarjajo vidik, kjer naj bi na izbiro načina reševanja konflikta vplivale tudi druge komponente, kot so specifične okoliščine/situacija in prilagajanje načina različnim odnosom in osebam (Friedman in drugi, 2000, str. 33–34).

Pričakovanja do zaposlenih v organizaciji so, da se bodo v interakciji z drugimi s konflikti soočali konstruktivno, za kar sta potrebna znanje o različnih metodah in ustrezna prilagoditev. Pri tem igrajo vlogo tudi lastnosti oziroma vrsta konflikta. Načeloma velja, da so kompleksnejši konflikti lažje rešljivi s sodelovalnim načinom ali kompromisom, ostali stili pa so bolj primerni za reševanje vsakodnevnih, enostavnih konfliktov (Rahim, 2005, str. 29–30).

Včasih pa ni zadostna prilagoditev samo tipu konflikta, temveč tudi celotni situaciji, v kateri se konflikt dogaja. Potrebna je kombinacija različnih stilov upravljanja s konflikti, saj so situacije konfliktov, v katere so zaposleni vključeni, spremenljive oziroma dinamične in odvisne od različnih dejavnikov, povezanih z organizacijo, njeno kulturo in s posamezniki, njihovim ciljem, pozicijami moči in vlogami, ki jih imajo v organizaciji, ter njihovo osebnostjo (Rahim in drugi, 1999, str. 26; Rahim, 2005, str. 124).

Posamezniki tipično izberejo način upravljanja s konflikti na podlagi pomembnosti, ki jo prepisujejo dosegu svojega cilja ali cilja drugih. Pri tem igra vlogo tudi osebnost posameznika, vendar je zaradi njene kompleksnosti njene vplive zelo težko oceniti. Nekateri raziskave pa vseeno izpostavljajo določene lastnosti posameznikov, ki vplivajo na izbiro stila upravljanja s konflikti. Na primer zaposleni z nizko stopnjo samozavesti pogosteje posegajo po neaktivnih oziroma pasivnih oblikah reševanja konfliktov, kot sta prilagajanje ali umik, pri njih pa je tudi

zaznati več negativnih vplivov konflikta. Posamezniki z visoko stopnjo samozavesti pa so bolj zavzeti pri obrambi lastnih interesov in aktivneje rešujejo konflikte, posledično pa so tudi manj pod stresom, ker konflikte izrazijo in se z njimi spopadejo, namesto da bi jih potlačili in vztrajali v nezadovoljivi situaciji (De Dreu in drugi, 2004, str. 16).

Zaposleni, ki so bolj nagnjeni k strinjanju, zaznajo manj konfliktov. Zaposleni z visoko stopnjo sodelovanja in integracije bodo v upravljanju s konflikti tudi najbolj učinkoviti. Visoko čustveno stabilni posamezniki se odločajo za sodelovalni stil, medtem ko je prevlada bolj v domeni nevrotičnih osebnosti in manj pri ekstravertiranih osebah (Ayub in drugi, 2017, str. 687).

Eden od vplivov na izbiro stila za upravljanje s konflikti je tudi, kakšno pomembnost prepisujemo dobrim medsebojnim odnosom na eni strani in doseganju lastnih ciljev na drugi. V primeru nizke pomembnosti obojega se udeleženci konflikta pogosto poslužujejo metode umika, v primeru višje pomembnosti cilja, ne odnosa, stila dominacije, v primeru višje pomembnosti odnosa in cilja pa se uporablja sodelovalni način. Kompromis je v uporabi, kadar sta ravni pomembnosti tako odnosa kot cilja približno uravnoteženi (Novak in drugi, 2000, str. 108).

Dobrih medsebojnih odnosov pa načeloma ni brez pravičnosti. Zaznava zaposlenih o tem, kakšna je raven pravičnosti organizacije⁹, je še eden od dejavnikov, ki lahko vplivajo na izbor metode upravljanja s konflikti. V konfliktih med nadrejenimi in podrejenimi naj bi zaznava ravni pravičnosti organizacije imela vpliv na to, kakšen stil upravljanja s konflikti izberejo podrejeni, ki so v konfliktu s svojim vodjem. Zaposleni so bolj kooperativni oziroma izberejo sodelovanje, prilagajanje in kompromis, kadar je zaznana visoka pravičnost, kar pa ima pozitivne vplive na učinkovitost organizacije, iz česar izhaja, da je tudi pravičnost treba spodbujati. Presenetljivo pa je, da obstaja tudi povezanost pravičnosti s stilom umika, kar bi mogoče pojasnilo zadovoljstvo zaposlenega s postopanjem vodje v reševanju predhodnih konfliktov in zaupanje v to, da bo rešil konflikt na način, ki bo pravičen za vse (Rahim in drugi, 1999, str. 12, 24–27).

Pri upravljanju s konflikti pa so pomembne tudi izkušnje, saj se pristop k upravljanju s konflikti skozi kariero in delovne izkušnje spreminja, in sicer posamezniki pri upravljanju s konflikti

⁹ Organizacijska pravičnost je sestavljena iz distributivne (razdelitev nagrad), postopkovne (postopek, po katerem so razdeljene) in interakcijske pravičnosti (medsebojni odnosi in komunikacija med vodstvom in zaposlenimi) (Rahim in drugi, 2000, str. 13–14).

skozi leta zavzemajo bolj proaktivno vlogo in jih jemljejo manj osebno (CIPD/OPP, 2008, str. 4).

Delovno okolje je oblikovano prav prek vsakega posameznika, njegovega delovanja in odnosa ter interakcije z drugimi. Posameznik torej ima tudi sam vsaj delno odgovornost pri kreiranju lastnega delovnega okolja, na kar vpliva tudi specifičen pristop do reševanja konfliktov. Tisti, ki uporabljajo v glavnem integracijski stil upravljanja s konflikti, producirajo okolje z manj konflikti, tisti, ki jih vodi bolj dominanten ali izogibalni način, pa okolje, prežeto z več konflikti, kar posledično povzroča tudi več stresa. Stres v delovnem okolju torej ni le produkt zunanjih dejavnikov, ampak tudi posledica izbire načina upravljanja s konflikti. S prilagoditvijo načina je torej možen tudi vpliv na raven stresa, ki jo posameznik izkusi. V nasprotju s tradicionalnim pogledom konflikt torej ne izvira le iz okoliščin, ampak tudi iz načinov upravljanja s konflikti, kadar so udeleženci soočeni z njimi. Tu je pomembno zavedanje, da posameznik ni odvisen le od drugih, ampak je tudi sam odgovoren za svojo realnost v delovnem okolju (Friedman in drugi, 2000, str. 49–51). To je ena izmed teorij, ki nas spomni na to, da nismo le pasivni gledalci v konfliktu, ampak tudi aktivni akterji, ki lahko v določeni meri tudi sami vplivamo na to, koliko in kako bodo na nas vplivali konflikti, in na to, kakšno bo naše delovno okolje –prijetno, z manj stresa in z dobrimi medsebojnimi odnosi ter uspešnimi načini spoprijemanja s konflikti ali pa prežeto s konflikti in stresom.

3.5 ROCI-II metoda merjenja konfliktov

Mnogi so si prizadevali za meritev stila oziroma načina upravljanja s konflikti, ki je značilen za posameznika. Izbira načina upravljanja s konflikti je odvisna tudi od tega, s katero osebo je posameznik v konfliktu, zato je Rahim (2001) razvil posebno znanstveno uveljavljeno in prepoznano mersko lestvico ROCI-II. Ta je namenjena merjenju petih različnih strategij upravljanja z medosebnimi konflikti glede na to, ali je konflikt med nadrejenimi, podrejenimi ali sodelavci. Odnose je razlikoval po moči oziroma zmožnosti posameznika, da spreminja in nadzoruje vedenje, dejanja, vrednote in potrebe druge osebe. ROCI-II za merjenje uporablja 5-stopenjsko Likertovo lestvico¹⁰, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam. Subjekt s to lestvico označuje stopnjo (ne)strinjanja z izjavami glede specifičnih obnašanj. Oцени, do katere stopnje opisana izjava izraža njegovo lastno obnašanje v konfliktnih situacijah (Friedman in drugi, 2000, str. 43).

¹⁰ Merska lestvica za izražanje stališč oziroma ocenjevanje strinjanja, uporabljena v anketah družboslovnega raziskovanja.

Lestvica je bila razvita za raziskovanje oziroma analiziranje stilov upravljanja s konflikti z namenom pridobitve informacij o primernosti oziroma učinkovitosti posameznega stila s ciljem povečanja učinkovitosti organizacije. Uporabnost lestvice je zelo velika, saj se lahko poleg meritev stilov upravljanja s konflikti uporabi tudi za namene diagnosticiranja in intervencije na področju konfliktov, za proučevanje ustrezne rabe komunikacije, obnašanja v različnih interakcijah ter ocenitev vpliva različnih vlog na upravljanje s konflikti. S pomočjo lestvice organizacija diagnosticira, ali zaposleni uporabljajo stile upravljanja s konflikti ustrezno prilagojeno situaciji, da lahko v primeru neustreznosti tudi ukrepajo z intervencijo ali praktičnim usposabljanjem za učinkovito upravljanje s konflikti. ROCI-II je praktično uporabna ne glede na položaj posameznika v organizaciji. Zaradi enostavnosti ta lestvica služi zelo hitremu načinu samoocene, zamudnejše je le analiziranje rezultatov (Weider-Hatfield, 1988, str. 360–363), morebitni pomisleki pa po mojem mnenju izhajajo tudi iz njene temeljne značilnosti, da gre za samooceno, ki je mnogokrat lahko manj objektivna oziroma bolj subjektivna.

3.6 Interpersonalni ali medosebni konflikti in njihovo upravljanje

V tem poglavju bodo podrobneje predstavljeni medosebni konflikti in konflikti znotraj skupine ter njihovo upravljanje. Kot smo že spoznali pri vrstah konfliktov, se medosebni konflikt dogaja med najmanj dvema udeležencema, katerih delo je povezano in navadno soodvisno. Zaradi nesoglasja, nestrinjanja in poseganja v doseganje cilja drug drugega udeleženci konflikta doživljajo negativne čustvene odzive (Barki in Hartwick, 2001, str. 219).

Medosebni konflikt vpliva na obnašanje in vedenje obeh vključenih strani. Če konflikt postaja intenzivnejši, se medsebojno zaupanje omaje in postane cilj zmagati oziroma imeti nadzor nad situacijo pomembnejši kot iskanje rešitve konflikta. Pripravljenost na zasledovanje skupne koristi oziroma koristi organizacije postane manjša kot za doseganja lastnega cilja. Proces pa še otežuje zaznava udeležencev, ki mnogokrat postane popačena, nasprotnika drug drugemu navadno pripišeta negativne stereotipe, kar otežuje objektivno ocenjevanje oziroma ovrednotenje informacij za konstruktivno reševanje konflikta (Rahim, 2005, str. 118–121).

V organizacijah tovrsten konflikt po navadi poteka med posameznikom in njegovim nadrejenim/podrejenim ali sodelavcem. Če imata obe strani enako moč, na primer sodelavca, bosta navadno najprej skušala doseči dogovor z dominantnim stilom, če ta ne bo uspešen, pa bosta poskusila s kompromisom. Če imata medsebojni konflikt dva managerja ali dva sodelavca, osebi z enako močjo na enaki organizacijski stopnji, v reševanje konflikta pogosto

poseže nadrejeni obeh zaposlenih, če strani sami ne moreta razrešiti konflikta. Če sta stila razreševanja konfliktov prilagajanje in kompromisni stil, se lahko oba udeleženca počutita kot delna poraženca, če pa je ena stran dojeta kot poraženec, lahko to povzroči negativna občutja do druge strani, kar posledično pomeni večjo verjetnost za nastanek novega konflikta ali negativen vpliv na reševanje prihodnjega. Način reševanja konflikta zaznamuje prihodnje medosebne odnose med udeleženci in njihovo obnašanje v naslednjem konfliktu, vpliva pa lahko tudi na organizacijo v smislu postavitve novih pravil in postopkov za reševanje prihajajočih konfliktov (Rahim, 2005, str. 118–121).

Med nadrejenim in podrejenim prihaja do konfliktov zaradi številnih razlogov, ki izhajajo iz komunikacije med njima, opredelitve dolžnosti in odgovornosti podrejenega, ki niso vedno razumljene na pravilen način, in različnih težav, na katere naleti pri opravljanju dela. Podrejeni in nadrejeni tudi različno interpretirata enake dogodke, kako pogosto bo do konfliktov prišlo, pa je odvisno tudi od odnosa, ki ga ima podrejeni z nadrejenim oziroma obratno (Wilhelm, Herd in Steiner, str. 1993). Raziskava, ki jo je opravil Lee (2008, str. 16), je ugotovila, da je med stilom prevlade in umika velika povezanost in da se stila po navadi uporabljata izmenično. Če imata udeleženca v konfliktu različno moč, je velika možnost, da bo nadrejeni vztrajal pri dominantnemu stilu upravljanja s konflikti, podrejeni pa bo mogoče priseljen uporabiti stil umika ali prilagoditve, torej sprejeti odločitev nadrejenega brez ugovora. V večini primerov je odločitev tudi sprejeta s strani nadrejenega in potem komunicirana s podrejenimi. Organizacije sicer omogočajo podrejenim, da se pritožijo nad odločitvijo neposredno nadrejenega, vodilnim na višji ravni, navadno vodji svojega nadrejenega, v nekaterih organizacijah pa zunanjemu zaupniku oziroma komisiji/oddelku, odgovornemu posebej za reševanje konfliktov (Rahim, 2005, str. 118–121).

3.7 Intraskupinski konflikt in njegovo upravljanje

Skupinski konflikt pa poteka znotraj skupine, med večino članov skupine v povezavi s cilji, funkcijami ali aktivnostmi skupine. Skupina je opredeljena kot enota, ki je sestavljena najmanj iz dveh medsebojno odvisnih članov, navadno pa več, ki so skupaj v interakciji in si prizadevajo za skupen cilj. Struktura skupine je trajnejša in stabilnejša, torej se ne spreminja iz trenutka v trenutek. Skupine so temeljni gradnik organizacije in zagotavljajo primarni mehanizem za doseganje organizacijskih ciljev, obenem pa njenim članom zagotavljajo psihološko in drugo podporo. Poznamo raznovrstne skupine – nekatere od njih so neformalne skupine, ki nastanejo neodvisno od navodil vodstva, ampak zaradi določenega skupnega interesa, ki ni povezan z

organizacijo (na primer pobudniki za zdrav način življenja), ali pa zaradi zadovoljevanja socialnih potreb po prijateljstvu, podpori oziroma pripadnosti organizaciji, katere člani navadno preživljajo skupen čas zunaj nje ali pa se družijo med odmori. V nadaljevanju bo poudarek na formalnih skupinah, ki so osnovane z namenom dosega določenega organizacijskega cilja, opravljanja specifičnih nalog oziroma funkcij znotraj daljšega/trajnega obdobja. Sem spadajo tudi projektne skupine, ki so kreirane z namenom dokončanja specifičnega projekta v nekem omejenem časovnem obdobju. Pogosto je vodja skupine tisti, ki upravlja s konflikti in sprejema odločitve. Odločitve so lahko sprejete tudi z načinom glasovanja večine, kar lahko vodi tudi v nastanek podskupin znotraj skupine (Rahim, 2005, str. 121, 143–145).

Da bo skupina preživela v organizaciji, morajo njeni člani izpolniti pričakovanja vodje oziroma organizacije – morajo biti učinkoviti. Skupina mora potešiti potrebe posameznika po izkušnji skupine – v skupini se mora počutiti dobro in biti zadovoljen, prav tako pa morajo metode upravljanja s konflikti, ki jih skupina uporablja, okrepiti skupinsko sodelovanje tudi v prihodnosti (Behfar, Peterson, Mannix in Trochim, 2008, str. 182).

Upravljanje konfliktov znotraj skupine je v veliki meri odvisno od vodje skupine in njegovega stila vodenja ter upravljanja z zaposlenimi, razporeditve nalog, sestavljenosti oziroma značilnosti skupine, njene velikosti, stopnje njene povezanosti in prevladujočega skupinskega načina razmišljanja (Rahim, 2005, str. 160–161). Odvisno je tudi od vsakega člana posebej in njegovega vedenjskega stila (Darling in Walker, 2001).

Obstaja splošno prepričanje, da odsotnost konfliktov spodbuja pozitivne odnose znotraj skupine, medsebojno zaupanje, pripadnost organizaciji in zadovoljstvo, vendar pa kritiki tega načina razmišljanja izpostavljajo, da takšna skupina morda ni zmožna doseči najvišje stopnje učinkovitosti, saj je konflikt tisti, ki je pogosto spodbujevalec razprav, učenja in tudi razumevanja različnih pogledov in iskanja alternativnih rešitev. Vrsta konflikta, ki naj bi bila v skupinah najbolj dobrodošla predvsem pri kreativnosti in reševanju konfliktov, je vsebinski konflikt (Jehn, 1995).

Vsebinski konflikt z razpravo spodbuja boljše kognitivno razumevanje konflikta tako na individualni kot skupinski ravni. Viša zadovoljstvo članov skupine s skupno odločitvijo o rešitvi konflikta in povečuje zadovoljstvo s skupino in pripadnost skupini. Skupine, ki so soočene z vsebinskim konfliktom, so nagnjene k boljšim odločitvam, vendar pa to ne pomeni, da ga mora organizacija spodbujati, saj je težko nadzorovati, ali se bo intenziviral in celo

spodbudil konflikt odnosov oziroma čustveni konflikt, katerega vplivi so bolj negativni (Simons in Peterson, 2000, str. 2).

Konflikt ima torej lastnost, da lahko hitro pridobi na intenziteti, prav tako lahko vsebinski konflikt hitro preraste v čustvenega, možnost pa je, da se v tem kompleksnem procesu pozabi, zakaj je prvotno sploh prišlo do konflikta, člani skupine pa ga začnejo jemati osebno, čeprav je prvotno izhajal iz delovnega procesa. To situacijo lahko prikažemo na primeru, ko član skupine predlaga lastno rešitev vsebinskega konflikta, vendar pa je ta v razpravi nenehno zavrnjena s strani ostalih članov. Sčasoma začne zavrnitve dojemati osebno in se osredotoči na zavrnitve in čustva, ki jih ob tem doživi, namesto na trud za medsebojno skupno dobro in produktivno diskusijo. Zelo škodljivo za organizacijo je tudi, če ima posameznik že v osnovi čustvene oziroma osebne konflikte z drugim članom skupine in tako na račun čustvenega konflikta zavrne vsako idejo, povezano z vsebinskim konfliktom, ne glede na to, kakšna je, mnenje o ideji pa oblikuje glede na to, od katere osebe ta prihaja in kakšen odnos ima z njo (Jehn, 1995, str. 233).

Na skupinsko delo v povezavi z nižjo skupinsko moralo in nižjo produktivnostjo skupine pa vpliva tudi procesni konflikt. Kadar pride v skupini do nastanka konfliktov o tem, kdo bo opravljal določeno delo, to med člani povzroči negotovost, nezadovoljstvo, kar lahko preraste celo v pojav ali okrepitev želje po odhodu oziroma zapustitvi skupine. Če je tovrsten konflikt v skupini ponavljajoč, člani pogosto niso sposobni učinkovito opravljati svojega dela oziroma ta bistveno vpliva na kakovost dela (Jehn in Manix, 2001, str. 5).

Člani skupine lahko z upravljanjem s konflikti minimizirajo negativne posledice konfliktov, kar pozitivno vpliva na povezanost članov skupine, zadovoljstvo s skupino in njeno učinkovitostjo (Tekleab, Quigley in Tesluk, 2009, str. 191–195). Kot smo že spoznali, je izogibanje konfliktu pogosto neproduktivno, kar pa velja tudi pri upravljanju s konflikti v skupini. Včasih se zgodi, da se posamezniki na račun povezanosti med člani skupine odpovejo razkritju svojih stališč v konfliktu. Sicer dober namen – ohranitev kohezivnosti lahko ima zaradi umika od konflikta ali pogosti prilagoditvi stališč posameznika večini skupine negativne posledice, ki vodijo le v poglobitev konflikta. Zaradi tega je bolj primeren sodelovalni način upravljanja s konflikti, ki utrjuje odnose med člani in skrbi za razvoj skupine, čeprav je povezanost skupine na ta račun včasih ogrožena. Glede na raziskave so najboljše vodstvene ekipe, ki ustvarjajo inovativne in uspešne organizacije, prav tiste, ki dajejo prednost vzajemnemu sodelovanju in odprti razpravi o konfliktih pred stilom dominacije ali umika (Chen in drugi, 2005, str. 280–281).

Izbira stila upravljanja konfliktov v skupini je ključna za učinkovitost skupine in njene sposobnosti uspešnega učenja. Če je stil primeren in člani skupine konstruktivno rešujejo konflikte, se kreirajo ekipe zadovoljnih in učinkovitih članov. Če so načini reševanja konfliktov neustrezni in člani med seboj neusklajeni, so skupine obsojene na ponavljajoče se in naraščajoče konflikte, ki kratijo dragocen čas, ki bi moral biti namenjen osredotočanju na delovne cilje in naloge skupine (Behfar in drugi, 2008, str. 171). Slabo upravljanje s konflikti v skupini odvrta pozornost od dela, zmanjša sodelovanje med udeleženci in občutek pripadnosti, poleg tega pa vpliva na interakcije med člani. Glede na raziskavo se je kar dve tretjini zaposlenih (67 %) že izogibalo članu svojega tima zaradi konflikta (CIPD/OPP, 2008, str. 5).

Veliko vlogo pri procesu reševanja imata tudi vodja skupine in njegov stil reševanja konfliktov. Navadno med vodjem in drugimi člani skupine konflikt izvira iz različnih situacij. Ena izmed njih je, kadar vodja skupine različno obravnava posamezne člane in jim je različno naklonjen. Če član/člani skupine to zaznajo, je to lahko povod za konflikt tako z vodjem kot članom, ki prejema večjo naklonjenost vodje. Naslednja situacija je, kadar se člani skupine združijo proti vodji zaradi nasprotovanja uvedbi novih nalog, njihovih sprememb, urnika dela, procesov ali zmanjšanja ugodnosti, ki so s strani članov dojete kot nepravilne oziroma nepriljubljene. Situacija, pri kateri prihaja do konflikta v skupini, pa je, kadar določene spremembe, na primer v statusu zaposlitve, delovnem interesu, razporeditvi delovnih sredstev, spodbudijo kreiranje podskupin in ustvarijo konflikte tako med njimi kot vodjem (Maier in Verser, 1982¹¹, v Rahim, 2001, str. 153).

Nekateri avtorji trdijo, da heterogenost skupine in različnost članov skupine pripomore k učinkovitejšemu reševanju konfliktov, saj raznovrstne izkušnje in perspektive različnih članov skupine ustvarjajo kakovostnejše rešitve konfliktov. Tu je še posebej izpostavljena informacijska heterogenost skupine, ki se nanaša na raznolikost v znanjih in sposobnostih, s katerimi razpolagajo člani skupine. Tako ima skupina dostop do širše baze znanj, spretnosti in informacij, ki prispevajo k učinkovitejšemu reševanju konfliktov. Druge teorije temu nasprotujejo z argumenti, da so prav različnosti članov in zaznane razlike med njimi povod za številne konflikte, ki se ne bi pojavili, če bi si bili člani med seboj bolj podobni (De Dreu in Gelfand, 2008, str. 182–188). Tudi velikost skupine igra vlogo na področju konfliktov, saj se z zvišanjem števila članov skupine poveča možnost pojavnosti konflikta. Sicer nekatere raziskave

¹¹ Maier, N.R.F. in Verser, G. C. (1982). *Psychology in industrial organizations* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.

ocenjujejo, da naj bi bila optimalna velikost skupine maksimalno 5 članov, da je lahko sodelovanje produktivno in delo teče nemoteno (Rahim, 2005, str. 156).

3.8 Vloga vodje pri upravljanju s konflikti

Ker je upravljanje s konflikti ena izmed temeljnih nalog vodstvenega kadra, je potrebno, da je ta seznanjen z različnimi stili upravljanja s konflikti in njihovo smotrno uporabo. Neposredni vodje morajo biti sposobni identifikacije, upravljanja in reševanja konfliktov na najzgodnejši točki konflikta možno (Saundry, 2016, str. 27). Mentorsko delo, treningi, razna usposabljanja in vsakdanji stik z zaposlenimi jih opremijo z znanji, da znajo razbrati, ali so zaposleni soočeni s konflikti, da se vključijo v njihovo reševanje že na začetni stopnji, preden konflikti pridobijo na intenziteti. Njihova vključenost na tem področju ustvarja pozitivne delovne razmere, povečano produktivnost, nižji absentizem in boljšo zmožnost soočanja s spremembami pri zaposlenih. Pomembna spretnost neposredne vodje je tudi, da zna oceniti, kdaj je potrebno, da se v upravljanje s konfliktom vključi manager oziroma tisti, ki je njegov nadrejeni, saj je v nekaterih primerih narava konflikta preveč kompleksna, da ga bi razrešil sam (Teague in Roche, 2011, str. 2–13).

Iz raziskave je razvidno, da tudi večina zaposlenih meni, da so vodje tisti, ki imajo pri upravljanju s konflikti ključno vlogo. Obstaja pa razlika med tem, kako uspešno managerji oziroma vodje mislijo, da upravljajo s konflikti, in kakšno je dejansko stanje. Približno ena tretjina managerjev (33 %) je mnenja, da dobro obvladajo upravljanje s konflikti, s tem pa se strinja le 22 % zaposlenih brez vodstvene funkcije. Skoraj polovica teh (43 %) je mnenja, da njihovi vodje ne upravljajo s konflikti, kot bi morali, medtem ko se s tem strinja le 23 % managerjev (CIPD/OPP, 2008, str. 4).

Zaposleni so torej do vodstvenega kadra precej kritični, kar se tiče upravljanja s konflikti. V raziskavi CIPD/OPP (2008, str. 12) so kot najpogostejši predlogi zaposlenih glede tega, kaj bi lahko vodje storili za učinkovitejše upravljanje s konflikti, navedeni naslednji:

- vodje bi lahko identificirali in obravnavali napetosti, preden se razvijejo v konflikte,
- izvedli več neformalnih osebnih pogovorov s podrejenimi,
- v primeru intenzivnega konflikta bi morali prevzeli vlogo mediatorja,
- biti bi morali bolj jasni, kaj se od zaposlenih pri upravljanju s konflikti pričakuje in kakšna je čigava odgovornost,
- morali bi biti vzor svojim zaposlenim pri pravilnem upravljanju s konflikti,

- strožje bi morali obravnavali toksične/problematične zaposlene, ki pogosto ustvarjajo konflikte,
- poskrbeti bi morali za svetovanja za udeležene v konfliktu,
- ne bi smeli dopustiti ego, da jih vodi pri upravljanju s konflikti,
- izboljšati bi morali dnevno posvetovanje pri upravljanju z zaposlenimi,
- nuditi bi morali okolje, kjer obstaja ravnovesje med delom in prostim časom.

Medtem ko tradicionalen pogled konflikte dojema kot motilce reda in miru v organizaciji, vlogo vodstva v konfliktu pa kot ohranjevalca miru, sodobnejši pogledi konflikt dojemajo kot kazalnik, da nekaj potrebuje pozornost vodstva oziroma da se razvija potencialno resna situacija, ki bo lahko imela vplive na delovanje organizacije. Vodje, ki bodo skušali eliminirati konflikt za vsako ceno, navadno ne bodo učinkoviti, prav tako ne tisti, ki bodo kazali moč z uporabo dominantnega stila upravljanja s konflikti. Do pozitivnih organizacijskih vplivov kot tudi do osebnega zadovoljstva bodo prišli tisti vodje, ki bodo iskali različne načine za kar se da učinkovito upravljanje konfliktov (Darling in Walker, 2001, str. 231).

V nadaljevanju bodo predstavljeni nekateri načini, ki lahko prispevajo k uspešnejšemu upravljanju konfliktov vodij. Ker so vodje tisti, ki imajo večjo moč in vpliv v organizaciji v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, in ker njihova znanja in sposobnosti lahko vplivajo na številne procese in ljudi, s katerimi so v interakciji, bodo naslednje metode opisane v povezavi z njimi, vendar lahko prispevajo k boljšemu upravljanju konfliktov s strani vsakega posameznika v organizaciji.

3.8.1 Usposabljanje na področju upravljanja s konflikti

Neposredno nadrejeni so tudi v literaturi dojeti kot ključen del pri upravljanju s konflikti v organizaciji, vendar pa se učinkovitost na tem področju pogosto od njih pričakuje brez kakršnihkoli usposabljanj in tudi brez predhodne ocenitve njihovih sposobnosti. Tudi njihovi nadrejeni jih pogosto označujejo kot premalo samozavestne pri upravljanju s konflikti, kar pa lahko izhaja ravno iz prenizke podpore in znanj (Teague in Roche, 2011, str. 14).

Usposabljanja naj bi bila ključna pri upravljanju s konflikti, vendar jih je bilo v njih glede na opravljeno raziskavo vključenih manj kot polovica vprašanih udeležencev (43 %). Večina teh (kar 95 %) jih je mnenja, da so bila usposabljanja na temo konfliktov za njih koristna. Bolj so postali samozavestni pri upravljanju s konflikti (27 %) in dovetnejši za iskanje rešitev za konflikte, ki bi odgovarjale vsem udeležencem v konfliktu (58 %) (CIPD/OPP, 2008, str. 4).

Usposabljanje na področju upravljanja s konflikti veliko pripomore k temu, ali bodo imeli neposredno nadrejeni pri upravljanju učinkovito oziroma pozitivno vlogo (Teague in Roche, 2011, str. 15).

Usposabljanje ni pomembno samo za vodje, ampak tudi za ostale zaposlene in celotno skupino. Prispeva k temu, da razvijejo ključne sposobnosti za upravljanje s konflikti, prav tako pa jih usposobi za kooperativen pristop, da znajo neposredno izražati svoje ideje, brez obtoževanja, da ne branijo le svojega stališča brez posluha za argumente in informacije drugih ter da se skušajo vživeti v vlogo drugega, da lahko vidijo problem še z druge perspektive. Skušajo rešiti konflikt v korist vseh, ne le v lastno korist. Kombinirajo najboljše ideje na način, da nastanejo nove rešitve, od katerih ne bodo imeli koristi le sami, ampak tudi drugi, izogibajo pa se mišljenju, da so edine možnosti rešitve konflikta tiste, ki so bile predstavljene prve. Strinjajo se z idejo, ki je najbolj učinkovita, in jo tudi pomagajo implementirati (Chen in drugi, 2005, str. 292–294). Sodobne organizacije bi morale med zaposlenimi z usposabljanji spodbujati uporabo sodelovalnih načinov reševanja konfliktov in odvracati rabo stila umika (Lee, 2008, str. 17).

Na tem mestu bi bilo smiselno priporočilo organizacijam, da del časa in sredstev namenijo tudi usposabljanjem na področju upravljanja s konflikti, namenjenim predvsem vodstvu, prav tako pa menimo, da bi bila koristna tudi za ostale zaposlene in skupine, lahko tudi v obliki prenosa znanj vodje na zaposlene.

3.8.2 Analiza vedenjskega stila pri konfliktih

Pripomoček, ki je pri upravljanju s konflikti koristen tako za vodje, posameznike kot skupine in služi za boljše razumevanje sebe in drugih, za lažje poznavanje prednosti in slabosti delovanja v konfliktu in olajša spopadanje s stresom v konfliktnih odnosih v organizaciji, je analiza vedenjskega stila. Vedenjski stil je sestavljen iz trajnih medosebnih vedenj, torej tega, kako se nekdo obnaša oziroma deluje. Vsak posameznik ima tudi pri upravljanju s konflikti določen stil obnašanja in komuniciranja z drugimi. Namen analize vedenjskega stila ni, da bi posameznik spreminjal svoj vedenjski stil v konfliktih in omejeval drugega pri uporabi svojega, ampak da bi se medsebojno dopolnjevala, kjer bi posameznikove prednosti kompenzirale slabosti drugega in obratno (Darling in Walker, 2001, str. 232–245).

Vedenjski stili so štirje: analitik, direktor, »družabnež«¹² in povezovalac, analiza stilov pa proučuje dve dimenziji, in sicer stopnjo odločnosti in čustvene odzivnosti – ali je ta nizka ali visoka (Darling in Walker, 2001, str. 232–245):

Pri *analitiku* sta tako odločnost kot čustvena odzivnost manj izraženi. So sistematični, dobro organizirani, dajejo prednost analizi pred čustvi, nagnjeni so k pridobivanju čim več informacij in podatkov, preden se odzovejo na konflikt, načeloma težje pristanejo na kompromise in se počasneje in težje odločajo. S svojim pristopom pogosto povzročajo medosebne konflikte, saj so bolj obremenjeni s pravilnostjo, natančnostjo in kakovostjo dela kot na primer z roki oziroma drugimi sodelavci, ki so odvisni od njihovega dela.

Naslednji stil je *direktorski*, za katerega sta značilni nizka stopnja čustvene odzivnosti in visoka stopnja odločnosti. Posamezniki s tem stilom točno vedo, kaj je njihov cilj, in so usmerjeni k rezultatom, v konfliktnih situacijah pa prevzemajo vlogo vodje, so neodvisni in pripravljeni tvegati in tekmovati. Pri reševanju konfliktov so neučakani in prevzemajo pobudo, zato so včasih dojeti kot vsiljivi zaradi svojih ambicij ter kot hladni in preračunljivi, ker se načeloma ne obremenjujejo z mnenji drugih in svojo priljubljenostjo pri njih, na potrebe drugih se ne odzivajo, kar je pogosto pobuda za konflikte z drugimi zaposlenimi.

Družabneži imajo visoko stopnjo odločnosti in čustvene odzivnosti. V konfliktnih situacijah so pozorni tako na čustva drugih kot na lastne potrebe, zato pogosto posegajo po kreativnih načinih reševanja konfliktov. Dovzetni so za spremembe in nove priložnosti, ki jih ponujajo konfliktna situacija. So zelo prepričljivi, druge udeležence v konfliktu so zmožni prepričati in motivirati v želji po boljšem stanju. Na konflikte se hitro odzivajo in delujejo, vendar pa zaradi osredotočenosti na pridobivanje novih idej v konfliktu in razpravljanju o njih včasih pozabijo na pomembne zadeve, ki so sicer manj zanimive, vendar pa morajo biti opravljene.

Zadnji je *povezovalac*, za katerega sta značilni visoka stopnja odzivnosti na čustva drugih in nizka stopnja odločnosti. So izrazito razumevajoči in empatični do drugih in njihovih potreb v konfliktnih situacijah. Zaupajo v druge, so timski in kooperativni, v odnosih z drugimi pa dajejo prednost stabilnosti pred tveganjem. So priljubljeni, vendar manj družabni in mirni. Nad spremembami so manj navdušeni in se zato pogosto izogibajo neposredni vključenosti v konfliktno situacijo.

¹² Izviren izraz je Socializer.

Pri nekaterih od zgoraj naštetih stilov lahko opazimo nekatere podobnosti s stili upravljanja s konflikti, ki jih je opisal Rahim. Direktorski vedenjski stil je podoben stilu prevlade, povezovalec pa stilu umika ali pa prilagoditve. Družabnežu bi lahko pripisali nekatere značilnosti sodelovalnega in kompromisnega stila. Pri analitiku malo težje najdemo vzporednice s katerim od stilov upravljanja s konflikti, mogoče še najlažje delno s sodelovalnim načinom, ker je dovzeten za pridobivanje čim več informacij.

Učinkovit vodja bo tako pri sebi kot drugih oziroma svojem timu sposoben prepoznati tip stila, ki je prevladujoč, in znal v konfliktnih situacijah kombinirati stile s poudarjanjem prednosti in minimiziranjem negativnih učinkov slabosti (Darling in Walker, 2001, str. 232–245).

3.9 Mehanizmi za alternativno reševanje konfliktov

Če zaposleni dojema, kot da konflikti niso učinkovito rešeni oziroma jih vodstvo ne obravnava resno, lahko to negativno vpliva na učinkovitost organizacije. Zato je pomembno, da imajo organizacije vzpostavljene alternativne mehanizme za reševanje konfliktov¹³, s katerimi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni, kar pa je naloga neposrednega vodje. Poleg tega mora svoje podrejene znati usmeriti k primernemu pristopu h konfliktu (Teague in Roche, 2011, str. 3).

Organizacija z možnostjo izbire različnih alternativ pri reševanju konfliktov zaposlenim ponudi več možnosti, da so njihovi problemi slišani, da se spodbuja komuniciranje o problematiki in nudi raznovrstno podporo pri procesu reševanju konfliktov. Zaposleni so tako bolj motivirani za soočanje s konflikti in dobijo zaupanje v pozitiven izid konflikta na različnih ravneh, če ne med sodelavci, pa s pomočjo vodje ali neodvisne tretje osebe. Zaposlenim različne alternative nudijo večji nadzor nad upravljanjem s konflikti in boljše priložnosti za soočenje z vzrokom konflikta, obenem pa tudi krepijo sposobnosti za upravljanje s prihodnjimi konflikti. Tako je izogibanje konfliktom manj verjetno, vloženega je več truda v njihovo reševanje, prav tako pa je manj verjeten negativen odnos do konfliktov. Alternativne metode služijo tudi kot ventil za izražanje nezadovoljstva in kot promocija pravičnosti v organizaciji, saj z njihovo pomočjo pride do izogiba morebitne nepravičnosti pri procesih upravljanja s konflikti (Olson-Buchanan in Boswell, 2008, str. 330–337).

¹³ Nekateri avtorji alternativne mehanizme za reševanje konfliktov imenujejo ADR (angl. *Alternative dispute resolution*), ki vključuje mehanizme reševanja konfliktov tako zunaj kot znotraj organizacije, drugi pa kot ODR (angl. *Organizational dispute resolution*), ki vključuje mehanizme le znotraj organizacije (Olson-Buchanan in Boswell, 2008, str. 321–322).

Večina alternativnih mehanizmov upravljanja s konflikti, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju, je vzpostavljena zaradi konfliktov, ki nastanejo med nadrejenim in podrejenim, in v izogib nepravilnemu obravnavanju zaposlenih s strani managerja ali neposredno nadrejenega. Za katerega izmed mehanizmov se bo zaposleni odločil, je odvisno tudi od tega, kakšno stopnjo nepravilnega delovanja zaznava oziroma kako resna je nepravilnost. Z raznovrstnostjo mehanizmov organizacija zagotovi delovno okolje, kjer so zaposleni pripravljene izpostaviti konflikte in se z njimi spoprijeti na njim najlažji način (Saundry, 2016, str. 21). Če se konflikti intenzivirajo in izhajajo iz kršenja delovnih pravil ali celo zakonov, so mehanizmi organizirani bolj formalno, vendar pa jih je vseeno večina odprta za uporabo ne glede na vrsto konflikta in jih tudi zaposleni dojemajo kot dopolnjujoče drugim načinom upravljanja s konflikti (CIPD 2015, 29).

Teague in Roche (2011, str. 5) ločita mehanizme na tiste za upravljanje z interpersonalnimi konflikti in na tiste za upravljanje konfliktov znotraj skupine. Ker so številni mehanizmi, ki so izpostavljeni kot primerni za reševanje interpersonalnih konfliktov, uporabni tudi pri reševanju konfliktov v skupinah, smo jih združili, nekateri pa so že del procesov, ki jih obsegajo metode oziroma stili, ki so bili predstavljeni v nalogi.

Pri izboru mehanizma so pomembni odnos med posameznikom in stranjo, s katero ima konflikt, zaznana podpora in tudi stopnja zaupanja v sodelavce, nadrejene in sistem, vse skupaj pa se odraža skozi pretekle izkušnje. Tudi pripadnost zaposlenih vpliva na izbor mehanizma, in sicer načeloma zaposleni z visoko stopnjo pripadnosti organizaciji posegajo po bolj neformalnih mehanizmih reševanja konfliktov kot po formalnih (Olson-Buchanan in Boswell, 2008, str. 336). Navedeni alternativni mehanizmi za reševanje konfliktov so v regulaciji organizacije in so lahko v bolj neformalnih oblikah ali pa bolj formalnih, postopkovno zapletenejših in reguliranih, kar je odvisno tudi od vrste in intenzitete konflikta.

Ustrezna komunikacija je bistvena sestavina večine metod upravljanja s konflikti. Če je otežena, je navadno potrebna uporaba zunanjih strokovnjakov oziroma svetovalcev, ki s svojo nepristranskostjo in strokovnostjo na področju upravljanja s konflikti prispevajo svež, drugačen pogled. Tudi razna posvetovanja s sodelavci, nadrejenimi ali pa svetovalci so pogosta v procesu reševanja konfliktov, saj ponujajo priložnost razpravljati o problemih in predlaganih rešitvah (Teague in Roche, 2011, str. 5).

Možina in drugi (2002, str. 602) metode pri reševanju konfliktov delijo na:

- metode pomirjanja, kot so razni nasveti, pozivi, kompromisi, blage grožnje, opomini, obljube, ki so namenjene umiritvi konfliktne situacije,
- metode preoblikovanja, ki so namenjene delni ali celotni spremembi obstoječega stanja v obliki delitve dela, preoblikovanja skupine, uvedbe novih postopkov, načinov odločanja, menjave članov, arbitraže,
- metode sodelovanja, ki so najpogosteje uporabljene, sem pa štejemo pogovore, sestanke, izmenjavo mnenj, primerov iz prakse, igranje vlog in pogajanja.

V nadaljevanju bomo predstavili nekatere od mehanizmov upravljanja s konflikti, ki so uporabni tako za interpersonalne konflikte kot tudi konflikte v skupini, tisti, ki so prilagojeni posebej za skupinsko reševanje konfliktov, pa bodo predstavljeni nazadnje.

3.9.1 Pogajanja

Kot bolj neformalni mehanizem za reševanje konfliktov označujemo pogajanja. So ena od oblik komunikacije, ki je bolj zaželena in ji v organizaciji dajejo prednost pred bolj formalnimi oblikami (De Dreu in Gelfand, 2008).

Pogajanja so definirana kot razprava med nasprotnimi stranmi v konfliktu z namenom dosega sporazuma o razlikovanju interesov. Pri pogajanjih v timih je vsaka stran sestavljena iz dveh ali več posameznikov in vsi udeleženci se morajo skupno odločiti, kako bodo rešili konflikt. Je precej zapletena metoda, saj je končna rešitev konflikta odvisna od vseh članov, s predpostavko, da imajo vsi v skupini, kjer je do konflikta prišlo, podobne interese in željo po dogovoru (Halevy, 2008, str. 1687).

Pogajanja so sestavljena iz različnih tehnik in procesov medsebojnega dialoga in prilagajanja, ki prispevajo k rešitvi konflikta, s katero vse strani soglašajo, saj do določene mere upošteva interes vseh vključenih strani. Pogajanja lahko služijo kot samostojen način reševanja konfliktov ali pa le kot pomoč drugemu načinu, na primer pri preprečevanju obstoja na eni točki v razpravi (Teague in Roche, 2011, str. 5). Lahko bi rekli, da združujejo dva stila upravljanja s konflikti, in sicer prilagajanje in iskanje kompromisa.

Pogajalske spretnosti so za managerje in vodje osnovne za upravljanje s tako medosebnimi kot skupinskimi konflikti, s sodelavci kot tudi z nadrejenimi. Za uspešna pogajanja je treba ločiti ljudi od problemov, torej se osredotočiti na problem in ne na morebitne osebne značilnosti ljudi, ki so za posameznika manj sprejemljive oziroma ga motijo. Osredotočiti se je treba na skupne interese, ne na izkazovanje moči, in pred sprejetjem odločitve poskusiti ustvariti številne

možnosti za rešitev konflikta. Potencialno možno rešitev je treba analizirati in testirati na situaciji, da bodo res vse strani prepričane o njeni uporabnosti, obenem pa ne zanemariti objektivnosti. Upoštevanje tovrstnih priporočil ustvarja možnost, da bodo vsi udeleženci v pogajanjih bolj zadovoljni, kot so pričakovali pred pričetkom oziroma odločitvijo za pogajanja (Gupta in drugi, 2011, str. 398, 408).

3.9.2 Politika odprtih vrat

Ta mehanizem v organizacijah spodbuja zaposlene, da brez strahu in v zaupnosti delijo svoje probleme z vodjo (Teague in Roche, 2011, str. 5). Nekatere organizacije imajo urejeno, da se lahko posameznik obrne na katerokoli raven vodstva, na neposredno nadrejenega ali nadrejenega, ki je nad njegovim vodjem. Pogosto se uporablja v medosebnih konfliktih, na primer, če imata dva sodelavca med seboj konflikt, ki ga sama ne moreta rešiti. Eden od njiju se obrne na neposredno nadrejenega, ki na željo svetuje ali ukrepa (De Dreu in Gelfand, 2008).

3.9.3 Pravni zaupnik

Vlogo pravnega zaupnika v organizacijah navadno opravlja neodvisna tretja oseba oziroma oddelek, namenjen prav pritožbam zaposlenih, ki so pogost del konfliktnih situacij. Naloga pravnega zaupnika je raziskati dejstva, nuditi svetovanje in intervencijo pri reševanju konflikta med udeleženci (Teague in Roche, 2011, str. 5). Je podporni sistem za zmanjšanje trenj in eskalacije konflikta. V nekaterih organizacijah to ni vedno samostojen, ločen oddelek, lahko je na primer oddelek, ki opravlja druge glavne funkcije, vendar je posredno zadolžen tudi za sprejemanje in reševanje pritožb. Pogosto ta vloga pripada oddelku za upravljanje s človeškimi viri (De Dreu in Gelfand, 2008) .

3.9.4 Mediacija

Je proces v domeni tretje osebe oziroma neodvisne strani z namenom nudenja pomoči pri iskanju obojestranske rešitve med dvema nasprotnima stranema brez neposredne avtoritete nad odločitvijo, vendar s celotno avtoriteto oziroma nadzorom nad procesom (Teague in Roche, 2011, str. 5; De Dreu in Gelfand, 2008, str. 293). Pogosto se uporablja pri reševanju medosebnih konfliktov, ki jih posamezniki niso zmožni rešiti sami oziroma je komunikacija med njimi neučinkovita, zato mediator z namenom regulacije in omejitve konflikta na željo udeležencev nudi pomoč pri procesu reševanja (Saundry, 2016, str. 29). Mediacija naj bi ustvarila bolj fleksibilne in kreativne rešitve konflikta in okrepila zadovoljstvo udeležencev s procesom in rešitvijo (Jehn in Bendersky, 2003, str. 197).

V nekaterih organizacijah proces lahko izvaja eden od usposobljenih zaposlenih ali pa zunanji mediator. Poda predloge o tem, kako naj bi bil rešen konflikt, vendar pa strani v konfliktu nič ne zavezuje, da sprejmejo njegov predlog (De Dreu in Gelfand 2008).

3.9.5 Arbitraža

Arbitraža je proces, kjer je tretja nevtralna oseba/skupina pooblaščenca za presojo konflikta in njegovih rešitev (Teague in Roche, 2011, str. 5). Nad procesom imajo tudi udeleženci v konfliktu določen nadzor in odločevalno moč, vendar pa so vezani na odločitev arbitra oziroma jih odločitev, ki je produkt arbitraže, zavezuje pri ravnanju v konfliktu (De Dreu in Gelfand, 2008, str. 292).

3.9.6 Komisija za ocenjevanje sodelavcev

Komisijo sestavljajo zaposleni, ki prisluhnejo in ocenijo različne argumente v konfliktu glede na dejstva in predlagajo rešitev, ki je v nekaterih organizacijah obvezujoča, v drugih ne. Lahko je sestavljena le iz sodelavcev, le iz managerjev ali pa mešano (Teague in Roche, 2011, str. 5). V primeru konfliktov nadrejeni-podrejeni zaposleni bolj zaupajo komisiji, sestavljeni iz zaposlenih, brez vključenosti vodstvenega kadra, saj jo tako dojemajo kot bolj neodvisno in nevtralno stran kot vodstvo, brez strahu, da bi bila končna odločitev produkt prilagoditve lastnemu interesu z uporabo pozicije moči (De Dreu in Gelfand, 2008).

3.9.7 Mehanizmi, prilagojeni za skupinsko reševanje konfliktov

Brainstorming oziroma viharjenje možganov je ena od kreativnih tehnik za iskanje različnih idej, uporabna tudi za iskanje rešitev konflikta v primeru, da ni dovolj idej za ustrezno rešitev problema ali ko te niso ustrezne. Uporabne so torej za razvijanje kreativnih rešitev za identificirane konflikte (Teague in Roche, 2011). Bistvo tehnike je produkcija idej, ki je sama po sebi nezadostna stopnja, če ji ne sledita še kritična ocenitev in izbor ustrezne metode glede na konflikt.

Debata/razprava je mehanizem, kjer se diskutira o spornih vprašanjih glede medsebojno povezanih procesov dela, kjer ima vsak možnost predstaviti svoje mnenje, pogled, idejo in poteka razprava članov o prednostih in slabostih povedanega. Debate so pri reševanju konfliktov lahko učinkovite, saj je njihov končni rezultat najpogosteje izbor najbolj prepričljivega argumenta. Hitro pa lahko postane zamudna in neproduktivna, če se člani preveč osredotočijo na prepričevanje drugih o ustreznosti lastne ideje o reševanju konflikta (Behfar in

drugi, 2008, str. 178, 183). Odprta skupinska razprava nasprotnih pogledov in mnenj prispeva k učinkovitosti skupin, vendar je ta bolj produktivna, kadar člani skupine verjamejo, da so njihovi interesi kljub konfliktu enaki (Chen in drugi, 2005, str. 293–294).

Včasih je debata predstopnja *glasovanja*, še posebej, kadar zmanjka časa in je čimprejšnja odločitev nujna. Včasih tudi člani skupine sami prepoznajo potrebo po glasovanju oziroma hitro ugotovijo, da debata ne bo producirala končne odločitve. S pomočjo glasovanja se razrešujejo še posebej procesni konflikti. Navadno glasovanje poteka tako, da se konflikt reši na način, ki ga predlaga večina. Ta način je povezan z visoko učinkovitostjo in uspešnostjo, saj pospeši proces odločanja, vendar pa zmanjšuje zadovoljstvo članov, ker se na ta način veliko glasov zanemari oziroma se jim ne prisluhne na pričakovan način (Behfar in drugi, 2008, str. 178, 182–183).

Teambuilding lahko sodi med oblike intervencije za upravljanje konflikta znotraj skupine. Daje poudarek na učenju skupine z namenom izboljšanja njene uspešnosti. Pogosto obsega reševanje skupinskih nalog, ki so lahko povezane z delom ali pa ne, njihov cilj pa je, da člane skupine spodbudijo, da se naučijo ustrezne uporabe stilov upravljanja s konflikti. Vodji in članom teambuilding omogoča vpogled v dinamiko razmišljanja skupine in služi kot podlaga za morebitne strukturne spremembe (Rahim, 2005, str. 158–159).

Včasih so *strukturne spremembe* nujne za razrešitev konflikta v skupini (Teague in Roche, 2011). Običajno so te odločitve v domeni vodstva, saj gre za posege spreminjanja strukture skupine s povečanjem ali zmanjšanjem števila njenih članov, premestitev, preoblikovanja oziroma porazdelitve nalog, sistema nagrajevanja ipd. (Rahim, 2005, str. 159–160).

4 RAZISKAVA O UPRAVLJANJU S KONFLIKTI V IZBRANIH ORGANIZACIJAH

Cilj empiričnega dela naloge je bil s pomočjo izkušenj zaposlenih v različnih podjetjih odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Predvidevamo, da med organizacijami in zaposlenimi prihaja do razlik pri upravljanju s konflikti in da bomo tako s pomočjo intervjujev dobili vpogled v različne načine razreševanja konfliktov, ki so prilagojeni določenim situacijam/okoljem.

4.1 Vzorec

Vzorec raziskovanja je 8 intervjuvancev, in sicer iz 4 različno velikih organizacij po številu zaposlenih (mikro, majhna, srednja, velika), organizacije se razlikujejo tudi glede na primarno dejavnost, ki jo opravljajo (bančništvo, gradbeništvo, industrija in IT), ter glede na organizacijsko obliko – večina je d. o. o., ena pa d. d. Iz vsake organizacije smo intervjuvali po 2 zaposlena z vodstveno funkcijo in brez iz istega oddelka, ki je na željo intervjuvancev ostal anonimen. Intervjuvanci se poleg tega razlikujejo še po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, skupni delovni dobi in delovni dobi v podjetju. Vzorčenje je potekalo po principu snežne kepe, torej smo intervjuvance pridobili s pomočjo znancev in njihovih znancev.

Izmed vseh intervjuvancev je bil večji del moškega spola, in sicer 5, 3 osebe pa so bile ženskega spola. Glede na starost smo jih razvrstili v 4 starostne skupine, in sicer od 31 do 40 let (4), od 41 do 50 let (2) in od 51 do 60 let (2). Med seboj so se razlikovali tudi glede na stopnjo izobrazbe – 4 udeleženci so imeli 5. stopnjo izobrazbe, 4 pa 7. stopnjo. Med vodji je imel samo en 5. stopnjo izobrazbe, med zaposlenimi brez vodstvene funkcije pa je imel le en 7. stopnjo izobrazbe. Najkrajša skupna delovna doba anketiranega je 9 let, najdaljša pa 39 let. Eden izmed intervjuvancev je v podjetju, v katerem je trenutno zaposlen, pridobil vseh 39 let delovne dobe, drugi pa so v trenutnem podjetju zaposleni od najmanj 2 do 25 let.

Na željo zaposlenih sta tako ime podjetja kot njihova identiteta anonimna, zato jih bomo v namen naloge poimenovali na naslednji način: v mikropodjetju bo vodja poimenovan kot Vodja 1, zaposleni pa kot Zaposleni 1. V malem podjetju bo vodja poimenovan kot Vodja 2, zaposleni pa kot Zaposleni 2, v srednjem podjetju bo vodja poimenovan kot Vodja 3, zaposleni pa kot Zaposleni 3, v velikem podjetju pa bo vodja poimenovan kot Vodja 4, zaposleni pa kot Zaposleni 4.

4.2 Metodologija

V empiričnem delu je uporabljena kvalitativna metodologija, metoda zajemanja podatkov pa je polstrukturiran intervju. Vprašanja so bila vnaprej pripravljena, vendar je bila pri nekaterih potrebna spodbuda odziva udeležencev s podvprašanji, kot so na primer, kako ste to mislili, lahko pojasnite, lahko poveste več itd. Način obdelave podatkov je analiza vsebine in primerjave. Za kvalitativno raziskavo smo se odločili, da bi teoretični del in analizo literature dopolnili z globljim razumevanjem tematike konfliktov s strani organizacij, z vpogledom v praktične izkušnje, mnenja in občutke zaposlenih, česar s kvantitativno raziskavo ni mogoče pridobiti. Za namen lažje analize podatkov smo izbrali polstrukturiran intervju, ker kljub velikemu obsegu odgovorov omogoča neko objektivno primerjavo zbranih podatkov ter iskanje podobnosti in razlik.

4.3 Postopek in potek intervjuja

Zaposlene smo kontaktirali telefonsko in jih povabili na sodelovanje v intervjuju. Za lažjo odločitev o morebitnem sodelovanju smo jim na kratko predstavili tematiko in namen magistrske naloge, dogovorili pa smo se tudi o poteku intervjuja. Vsi izbrani kandidati so potrdili sodelovanje v intervjuju. Intervjuji so v večini potekali telefonsko, dva pa tudi v živo. V literaturi smo si prebrali o prednostih in slabostih telefonskega intervjuja kot intervjuja v živo. Literatura kot nekatere slabosti telefonskega intervjuja navaja nezmožnost spremljanja neverbalne komunikacije intervjuvanca, težjo vzpostavitev medsebojnega zaupanja pri občutljivih temah in nezmožnost preverbe resničnosti identitete vprašanega. Prednost pa je večja anonimnost vpraševancev, kar lahko vpliva tudi na bolj odprto komunikacijo in verodostojnejše odgovore, prav tako pa je zmanjšan spraševalčev vpliv na potek intervjuja z neverbalno komunikacijo (Vogrinc, 2008). Ker menimo, da prednosti prevladajo nad slabostmi, smo se pri večini intervjuvancev odločili za telefonski intervju, kar je bilo tudi bolj zaželeno pri intervjuvancih, prav tako pa je to prispevalo k lažji uskladitvi izvedbe intervjuja, predvsem z vodilnim kadrom.

Vsi intervjuvanci so izrazili željo, da tako njihova identiteta kot ime podjetja ostaneta anonimna. Zaradi občutljivosti tematike so udeleženci raziskave snemanje dovolili le za namen oblikovanja zapiskov, posnetek pogovora in transkripcijo smo po zapiskih na njihovo željo uničili. V prilogi se nahajajo vprašalnik intervjuja (Priloga A) in zapiski vseh intervjujev (Priloge B).

Posamezni intervju je trajal od 15 do 25 minut, obsegal pa je 18 vprašanj, ki smo jih zaradi lažje analize razvrstili v različne vsebinske sklope, nekatera vprašanja pa smo glede na podobnost odgovorov kasneje tudi združili. V prvem sklopu so bila začetna vprašanja, ki so obsegala uvod v tematiko konfliktov – zanimalo nas je, kako vprašani razumejo konflikte na delovnem mestu, kar je služilo tudi za preverbo in relevantnost odgovorov na naslednja vprašanja, saj konflikte lahko vsak dojema na svoj način oziroma mogoče na način mobbinga in nadlegovanja na delovnem mestu, ki pa ni predmet tega magistrskega dela. Zanimala nas je tudi pogostost konfliktov in na kateri ravni se največkrat pojavljajo. V drugem sklopu so nas zanimali najpogostejši vzroki konfliktov v njihovi organizaciji, kako doživljajo konflikt oziroma kako se počutijo, kadar so v konfliktni situaciji, kakšna sta njihov odziv in način reševanja konfliktov ter kako konflikte običajno rešujejo drugi v organizaciji. Tretji sklop vprašanj se je nanašal na dojetje odgovornosti za učinkovito reševanje konfliktov ter organizacijo in sistem upravljanja s konflikti, ki nam je pomagal podati odgovore o tem, ali prihaja do podobnosti in razlik, ki izhajajo iz velikosti organizacije. Četrty sklop vprašanj se je nanašal na priporočila, nasvete, napake glede upravljanja s konflikti, peti sklop pa na najpogosteje zaznane posledice konfliktov. Zadnje vprašanje je zahtevalo opis praktične osebne izkušnje s konfliktom.

4.4 Analiza intervjujev

Po vsakem intervjuju smo opravili transkripcijo, na njeni osnovi pa smo kasneje naredili zapiske, ki smo jih slovnično popravili in predstavili na preglednejši način, z minimalnim spreminjanjem, ki je bilo izvedeno le na račun slenga in mašil. Intervju smo analizirali po sklopih oziroma vprašanjih. Za lažje analiziranje smo pripravili tabelo, kjer smo vprašanja razvrstili glede na sklope in ključne pojme po vrsticah, po stolpcih pa smo navedli vse intervjuvance in njihove osnovne podatke – od mikropodjetja do velikega podjetja, z začetkom pri zaposlenem z vodstveno funkcijo, ki mu je sledil zaposleni brez vodstvene funkcije. Pri vsakem podjetju smo dodali še stolpec, kjer smo zapisali opombe, kot so podobnosti in razlike, zadnji stolpec pa je služil za kratek povzetek. Pri analizi smo izhajali iz poskusne teorije, katere značilnost je zavedanje, da ni splošna, ampak izhaja iz določenega konteksta in je vezana na postopno preverjanje domnev skozi proces raziskave ter ohranjanje odprtosti za nove pojme, predstavlja pa ponavljajoče se značilnosti dogodkov, odnosov, ki jih je med seboj možno primerjati glede na podobnosti in razlike (Kordeš, Smrdu, Kajtna, Knap, 2015, str. 58, 69).

4.5 Rezultati raziskave

4.5.1 Razumevanje konflikta in pogostost ter raven pojavljanja v organizaciji

Z vprašanjem »Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?« smo želeli preveriti, kako intervjuvanci razumejo konflikte na delovnem mestu. Intervjuvanci konflikt na delovnem mestu dojemajo podobno, in sicer ga opisujejo kot nestrinjanje, nesoglasje, nasprotovanje, ki navadno poteka med sodelavci, nadrejenim/podrejenim ali v timu zaradi dela, načinov dela, njegovih procesov, postopkov ali pa zaradi različnih osebnosti. Skoraj vsi, razen enega intervjuvanca, so omenili, da mora biti to nestrinjanje/nasprotovanje dovolj močno, da ga lahko označimo kot konflikt.

Pri vprašanju »Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu – je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?« nas je zanimala pogostost srečevanja s konflikti na delovnem mestu. Večina intervjuvancev se s konflikti srečuje nekajkrat na mesec, dnevno se z njimi srečujejo le v malem podjetju. Sklepamo, da lahko to izhaja iz proizvodnje dejavnosti podjetja, kjer sta značilni velika soodvisnost in povezanost posameznih procesov, kot iz tega, da je v podjetju veliko zaposlenih, ki so medsebojno povezani tako družinsko kot prijateljsko in je včasih težko ločiti poslovne zadeve in osebne konflikte, prav tako pa so lahko ti odnosi tudi razlog za konflikte.

Čeprav so odgovori vodje in zaposlenega v vseh podjetjih usklajeni, se je treba zavedati, da je dojetje pogostosti konfliktov lahko zelo subjektivno, ker jih vsak dojema na svoj način, prav tako pa je subjektivna tudi meja, kdaj nestrinjanje preraste v konflikt. Pogostost konfliktov je prav tako odvisna od obdobja, vodje, sodelavcev, različnih projektov, na kar kaže tudi izjava Zaposlene 4: »Odkvisno od obdobja, v najhujšem obdobju je bilo to tudi dnevno, zdaj ko je drug vodja, je to recimo parkrat na mesec.« Dejansko stanje oziroma pojavnost konfliktov v organizaciji je težko ugotoviti, ker vsak načeloma ve za konflikt, kadar je sam vključen vanj ali kadar to sliši od drugih, kar ni nujno, da je vedno zanesljivo. Vodja 3 je na vprašanje na primer odgovorila: »Neposredna udeležnost, enkrat do dvakrat mesečno /.../. Na splošno v podjetju pa ocenjujem, da do njih prihaja na tedenski ravni.«

Z zadnjim vprašanjem prvega sklopa »Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom – je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?« smo želeli preveriti, med kom največkrat pride do konfliktov. V mikro- in velikem podjetju sta vodja in zaposleni glede

ravni, na kateri se pojavljajo konflikti, enotna, in sicer kot najpogostejše konflikte ocenjujeta tiste, ki potekajo med sodelavci znotraj skupine. V malem in srednjem podjetju vodje navajajo, da je največ konfliktov med vodjem in zaposlenim, zaposleni pa, da znotraj oddelka. Najverjetneje prihaja do razlik pri dojetanju iz razloga, ker vsak najbolj opazi tiste konflikte, v katere je vključen tudi sam. Verjetno je tudi, da vodje ne zaznajo vseh konfliktov, ki se dogajajo znotraj tima med sodelavci, niti ni nujno, da prejmejo vsako informacijo o tem.

4.5.2 Vzroki za konflikte, odzivi na konflikt in načini reševanja

Najpogostejše vzroke za konflikt smo želeli ugotoviti s pomočjo vprašanja »Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?«. Večina intervjuvancev je na vprašanje odgovorila podobno, saj so kot najpogostejše vzroke za konflikt navedli nestrinjanje glede dela, predvsem razporeditve, organizacije in načina izvedbe, manj pogosto se omenja različnost ljudi, predvsem glede osebnih lastnosti, ter pomanjkanje timskega, namerno ustvarjanje konfliktov zaradi pomanjkanja dela in nezmožnost sprejetja kritike. Zanimivo je, da so vodje v srednjem in velikem podjetju zelo kritični do svojih kolegov na isti poziciji (drugih vodij), saj po njihovem mnenju veliko konfliktov ustvarjajo prav vodje, ki jim primanjkuje sposobnosti za delo z ljudmi oziroma jim manjkajo določene mehke veščine. Vodja 3 navaja: »Zaradi osebnostnih lastnosti vodij, ki velikokrat niso ustrezne za vodstvene funkcije, ki jih opravljajo, in pa zaradi znanj, ki jih imajo ali nimajo. Lahko, da nek vodja ima strokovna znanja, ni pa nujno, da ima znanja sodelovanja v skupini, vodenja sodelavcev, manjka empatije, solidarnosti, človečnosti, tako imenovane mehke veščine manjkajo /.../.« Vodja 4 izpostavlja: »/.../ do konfliktov pride zaradi neprimernih oseb za vodstvene položaje, ki delujejo na principu 'skregaj ljudi in vladaj', podcenjevanje sodelavcev glede znanj in sposobnosti.«

V mikropodjetju Zaposleni 1 poleg načina dela in razporeditve kot vzrok konflikta navaja: »Zaradi osebnih težav, ki jih prineseš na delovno mesto in s tem včasih povzročiš nejevoljo, včasih zasebno življenje vpliva tudi na obnašanje v službi /.../.« Tega vzroka sicer v literaturi nismo zasledili, vendar menimo, da je najverjetneje v mikropodjetjih res lahko povod za konflikte, ker je v timu malo sodelavcev in so tudi odnosi bolj sproščeni, povezani, da na delovnem mestu večkrat pride do tega, da zaposleni svoje osebne težave nosijo v službo, kar je lahko povod za slabo voljo in je vpliv na delovni proces zaradi vključenosti manj ljudi hitreje zaznan.

Z vprašanjem »Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?« so nas zanimali odzivi oziroma občutki intervjuvancev, kadar so v konfliktu. Odgovori intervjuvancev vseh podjetij

so bili zelo podobni. Kadar so intervjuvanci udeleženi v konfliktni situaciji, vsi občutijo stres, kar je tudi na osnovi literature ena od najpogostejših posledic konflikta. Nekateri so navedli še živčnost, slabo počutje, nelagodnost, napetost, razburjenje, kar vse prinaša določeno mero stresa. Nekateri vodje še navajajo, da je raven stresa odvisna od tega, kako intenziven je konflikt. Vodja 1 na primer pravi: »Vsak konflikt povzroča določen stres. Zdaj pa odvisno, koliko intenziven je. Bolj je intenziven, bolj sem pod stresom, manjši je, manj sem pod stresom.« Čeprav smo pričakovali razlike med vodji in zaposlenimi glede počutja ob konfliktu, jih ni, očitno stres doživljajo tako vodje kot zaposleni. Vodja 2 svoje počutje ob vključenosti v konflikt opisuje tako: »Vroče mi rata, stresa sem se sicer v teh letih delovne dobe že navadil, vendar je vseeno določena napetost in živčnost še vedno kdaj pa kdaj prisotna /.../« Zaposlena 4 se skuša ob konfliktu čim manj razburjati, saj se zaveda škodljivosti stresa. Mogoče na raven doživljanja stresa vpliva tudi delovna doba, delovne izkušnje pa prispevajo k večjemu zavedanju negativnih učinkov izpostavljenosti stresa.

Pri vprašanju »Kako se odzovete na konflikt?« smo želeli preveriti, kakšen je odziv oziroma predpriprava na reševanje konfliktov oziroma preden se konkretno lotijo reševanja, čeprav so nekateri intervjuvanci že navedli način reševanja tudi pri tem vprašanju. V mikropodjetju je odziv Vodje 1 odvisen od intenzivnosti/kompleksnosti konflikta. Manjše, postranske konflikte, s katerimi oceni, da ne vplivajo na delo, ignorira, tiste, ki so intenzivnejši, pa skuša razrešiti na pobudo delavcev ali lastno pobudo. Pristop Zaposlenega 1 je na začetku bolj v smeri umika – najprej se umakne, pomiri, razmisli o načinu pristopa, kot opisuje: »Če je le možno, se na začetku umaknem, da ne pride še do večjega konflikta po nepotrebem. Malo zadiham in se pomirim ter premislim, kako bi pristopil k problemu.« V malem podjetju se Vodja 2 na začetku odzove bolj s prevlado oziroma uveljavljanjem svojega, s poudarjanjem lastne strokovnosti in nuje upoštevanja navodil, ki jih ima tudi sam od vodje. Pristop Zaposlenega 2 je bolj miren, preden pove svoje stališče v konfliktu, se skuša pomiriti in se potruži, da konflikta ne jemlje preveč osebno. V srednjem podjetju Vodja 3 tudi navaja, da najprej malo razmisli, preden se odzove, se pa tudi postavi zase in da jasno vedeti, da drugi udeleženci poznajo njeno stališče in tudi vztraja pri svojem. Zaposleni 3 se na začetku odzove malo bolj pasivno, saj se ne odzove takoj, ampak najprej premisli, prisluhne drugemu, se pa tudi opraviči, če tako presodi. Njegov pristop je tudi analitičen, saj pravi: »/.../ v glavi začnem kalkulirati razloge za konflikt pa tudi morebitne poti, kako se bo to razvijalo naprej /.../« V velikem podjetju Vodja 4 svoj odziv prilagodi glede na sodelavca in izpostavlja pomembnost mirnosti in premišljenosti odziva.

Zaposleni 4 jasno pove svoje stališče in utemeljitev, prisluhne pa tudi drugemu, kar lahko označimo kot sodelovalen način.

Z vprašanjem »Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?« nas je zanimalo, kako intervjuvanci rešujejo konflikte, kakšen je običajno njihov način/stil reševanja. V mikropodjetju tako zaposleni kot vodja ocenjujeta, da konflikte rešujeta s pogovorom, diskusijo. Ali vztraja pri svojem, je pri Vodji 1 odvisno od njegove ocene, kdo ima prav, pri Zaposlenem 1 pa tudi od tega, kako stvar, ki jo zadeva konflikt, vpliva nanj in njegovo delo. Če oceni, da je vpliv manjši, popusti oziroma se prilagodi.

V malem podjetju Vodja 2 v primeru konflikta med sodelavci znotraj svojega oddelka udeležence v konfliktu najprej skuša pomiriti ali pa sprostiti ozračje s šalo. Posluša vse strani, se pogovorijo, če pa sodelavci ne najdejo skupne rešitve, jo predlaga sam. Če je v konfliktu z nadrejenim, navadno vztraja pri svojem, čeprav ve, da mora popustiti, ker v podjetju vlada miselnost 'šef ima vedno prav'. Sicer se to ne izkaže vedno za pravilno, saj pravi: »Tudi v konfliktu, če ga imam jaz z nadrejenimi, po navadi vedno povem svoje, če mislim, da je to prav. Seveda v večini primerov moram upoštevati njih, čeprav tudi ni nujno, da se z njimi strinjam, in se potem včasih tudi izkaže, da niso imeli prav, pa potem tudi oni mnenje spremenijo /.../« Včasih se podjetje pri reševanju konfliktov poslužuje tudi prerazporeditev, menjav delovnih mest, oddelkov. Zaposleni 2 konflikte rešuje tako, da najprej pove svoje mnenje in ga pojasni, skuša pa poslušati tudi drugega, če tudi ta pristopa na podoben način.

V srednjem podjetju si tako vodja kot zaposleni prizadevata za čimprejšnjo konstruktivno razrešitev konflikta – v iskanje skupne rešitve vložita svojo energijo in čas, njun način je sodelovalen.

V velikem podjetju vodja in zaposleni konflikte rešujeta s pogovorom. Vodja 4 glede na vrsto konflikta presodi, ali je pomembno, da ima pogovor s posameznikom/oddelkom, prisluhne vsem stranem in spodbuja timskost, skupne rešitve, zavedanje različnosti in sodelovanje ne glede na to. Zaposleni 4 izpostavlja, da če je konflikt s sodelavci, se skuša pogovoriti, vsak malo popusti, če pa dogovor ni možen, se obrne k vodji, sploh če je oseba problematična in ne zna delovati v timu.

Z vprašanjem »Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?« nas je zanimalo, kako intervjuvanci dojemajo načine reševanja konfliktov drugih oseb v organizaciji.

V mikropodjetju se tako vodja kot zaposleni strinjata, da je tudi način, s katerim drugi sodelavci skušajo rešiti konflikte, pogovor. Vodja 1 sicer pravi, da če je konflikt o zadevah, ki zaposlenim ne ustrezajo, se skušajo tudi izogniti konfliktu, zaposleni pa dodaja, da sodelavci včasih rešujejo stvari v bolj neformalnem okolju ob pijači ter da se zadeve načeloma zaradi majhnosti tima hitro razrešijo, za kar si vsi prizadevajo.

V majhnem podjetju vodja meni, da skušajo sodelavci med seboj čimprej rešiti zadeve, tako da če jih kaj moti, to tudi hitro izpostavijo in se obrnejo na vodjo. Nekateri se tudi izogibajo konfliktom ali pa ignorirajo nasprotno stran v konfliktu, kar pa je odvisno od vsakega posameznika, s čimer se strinja tudi zaposleni. Omenja kategorijo zaposlenih, ki ne popuščajo in so prepričani le v lasten prav, ter tudi tiste, ki namenoma ustvarjajo konflikte: »Nekateri se rajši izognejo in jim je po domače vseeno, drugi hočejo razčistiti, se pogovoriti, spet drugi mislijo, da imajo edino prav, in se ne premaknejo od svojega, peščica tudi nalašč 'nagaja' in samo podpihuje, da se bolj ukvarja s konfliktom kot samim delom /.../«

V srednjem podjetju vodja dojema, da drugi konflikte običajno rešujejo s pogovorom, včasih tudi ob kavi/kosilu, v bolj neformalnem okolju. Za svoj oddelek ocenjuje, da se trudi za vnaprejšnje preprečevanje konfliktov. Zaposleni sicer druge večinoma dojema, da konflikte rešujejo s prevlado oziroma uveljavitvijo svojega mnenja.

V velikem podjetju Vodja 4 kot način reševanja konfliktov pri drugih izpostavlja pogovor in takojšne izpostavljanje nestrinjanj, s čimer se strinja tudi zaposleni in dodaja, da je način reševanja odvisen od vsakega posameznika – nekateri konflikte rešujejo s sodelovanjem, drugi ne popustijo, dokler se ne vmeša vodja. Zaposlena 4 glede na svoje izkušnje z nekdanjo vodjo opisuje tudi princip 'vodja ima vedno prav', kar se vedno ne izkaže kot resnično in ima lahko negativne posledice za delovni proces. Zaradi tega Zaposlena 4 izpostavlja, da je včasih neizogibno, da se poišče pomoč pri reševanju konflikta pri nadrejeni osebi od neposrednega vodje:

Smo pa imeli vodjo, ki je v konfliktih, v katere je bila vključena, bolj kot ne zmeraj reagirala na način, da ima vedno ona prav kot šefica, in smo vedno morali popusti oziroma se prilagoditi temu, kar je ona rekla, čeprav smo vedeli, da ni prav, in smo to tudi rekli, česar pa ni upoštevala. Pač princip 'šef ima vedno prav', čeprav to ne drži vedno, svoje delo velikokrat pozna najbolj vsak sam. Ko pa je to začelo povzročati probleme v delovnem procesu in je bila situacija v oddelku nevzdržna, so morali poseči v reševanje na višji instanci.

4.5.3 Odgovornost pri reševanju konfliktov in sistemi upravljanja s konflikti

Pri vprašanju »Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito reševanje konfliktov v podjetju?« nas je zanimalo, kako vodja in zaposleni dojemata odgovornost pri reševanju konfliktov. Tu je med vodji in zaposlenimi zaznati nekaj razlik pri dojemanju odgovornosti osebe za reševanje konfliktov, in sicer v vseh podjetjih, razen v malem podjetju, kjer se vodja in zaposleni strinjata, da je vsak udeleženec v konfliktu odgovoren za učinkovito razrešitev konflikta. V velikem podjetju Zaposlena 4 kot odgovornega za reševanje predvsem kompleksnejših konfliktov in tistih s problematičnimi zaposlenimi dojema vodjo, medtem ko vodja odgovornost vidi kot del vseh vpletenih v konflikt. Pri mikro- in srednjem podjetju pa je ravno obratno, in sicer tako Zaposleni 1 kot Zaposleni 3 pripisujeta odgovornost pri reševanju konflikta vsem udeležencem v konfliktu, medtem ko se tako Vodja 1 kot Vodja 3 zavedata, da so vodje tisti, ki so ključni in odgovorni za reševanje konfliktov, še posebej tistih, ki jih zaposleni sami ne morejo razrešiti. V srednjem podjetju pa izpostavljajo tudi vlogo svojega nadrejenega v primeru konfliktov, za katere ocenijo, da reševanje ni v njihovi moči.

Kakšen je sistem upravljanja s konflikti v organizaciji, smo skušali ugotoviti z naslednjimi vprašanji: »Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?; Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema izobraževanj/sestankov/pogovorov?; Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanji svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej, če proces reševanja ni uspešen?«.

Odgovore intervjuvancev pri teh vprašanjih smo za lažje primerjanje pri analizi združili. Kot je bilo pričakovano, v mikropodjetju kakšnega posebnega sistema za upravljanje s konflikti nimajo, prav tako ne obstaja oseba/oddelek/zunanji svetovalec, na katerega bi se lahko obrnili v primeru, da bi bila potrebna pomoč pri reševanju konfliktov. Vodja 1 sicer navaja, da je tematika upravljanja s konflikti občasno tema sestankov, sploh če oceni, da je v kakšni situaciji večja verjetnost pojava konflikta. Tudi izobraževanj na temo konfliktov se v podjetju ne poslužujejo.

Pričakovali smo, da tudi v majhnem podjetju področje upravljanja s konflikti ni sistemsko urejeno, vendar pa obstajajo določene smernice za upravljanje s konflikti, ki so sicer v obliki ustnega dogovora. Vodja 2 pravi, da obstajajo smernice za vodje na način, da skušajo konflikt rešiti glede na presojo svojih zmožnosti. Če presodijo, da je reševanje konflikta zunaj njihovih pristojnosti, imajo navodilo, da se za pomoč obrnejo na nadrejeno osebo. Zaposleni 2 pravi, da

velja nenapisano pravilo, da se najprej poskusi medsebojne konflikte s sodelavci rešiti v lastni režiji, če to ne gre, pa je smiselno, da se vključi vodja ali višji predstavnik podjetja. Imajo tudi pravnega zaupnika, ki pa je sicer bolj pristojen za večje konflikte in presojanje morebitne nepravilne obravnave zaposlenih. Tudi kadrovska služba oziroma kadrovik ima pristojnost sprejemanja pritožb, vendar tako Vodja 2 kot Zaposleni 2 ocenjujeta, da se načeloma na kadrovnika ne obračajo, saj je odziv zakasnel oziroma navadno prepozen, kar lahko sklepamo, da izhaja iz tega, da je upravljanje s konflikti le obstranska funkcija kadrovske službe. Glede izobraževanj s področja konfliktov je stanje enako kot pri mikropodjetju, torej se jih ne poslužujejo, prav tako je podobno glede tematike sestankov. Zaposleni 2 pravi, da se konflikti omenjajo, če vodja predvidi, da je kakšna situacija bolj zapletena, in na to vnaprej opozori oziroma to izpostavi na sestankih.

Srednje podjetje ima sprejete smernice znotraj pravilnika, ki sicer določa postopanje v primeru intenzivnejših konfliktov in določa formalne poti reševanja. Za razliko od mikro in majhnega podjetja se zaposleni v srednjem podjetju lahko po pomoč pri reševanju konfliktov po potrebi ali na željo sodelavcev obrnejo na zunanjega strokovnjaka – mediatorja. Za vodje in ključne kadre pa organizirajo tudi delavnice in izobraževanja na temo upravljanja s konflikti. Konflikti so tematika sestankov le v obdobjih, kadar so konflikti bolj problematični.

V velikem podjetju vodja navaja podobne smernice kot tisti v malem podjetju, in sicer da če vodja presodi, da ni pristojen za reševanje konflikta, se obrne na svojega nadrejenega, ta pa se v nekaterih primerih posvetuje s kadrovsko službo. Zaposleni 4 omenja, da se sodelavci sploh v primeru konfliktov z vodjo lahko obrnejo na njegovega nadrejenega oziroma na določene osebe v podjetju na višjih položajih, ki so pristojne za reševanje konfliktov. V primeru kompleksnejših konfliktov in tudi mobbinga je zaposlenim za svetovanje na voljo tudi predsednik sindikata. Izobraževanj na temo konfliktov se v podjetju ne poslužujejo, vendar vodja izpostavlja, da se lahko v primeru dileme vodje za nasvet obrnejo na direktorja. Konflikti so tema sestankov, kadar so ti bolj v ospredju, zaposlena 4 pa navaja, da je to tudi ob menjavi vodstva: »/.../ ko smo zamenjali vodjo, je ta že na začetku povedala, glede na to, da je vedela, da je bil to v oddelku problem, da se bomo med seboj pogovarjali in redno razčiščevali zadeve.«

4.5.4 Posledice konfliktov

Z vprašanjem »Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti za vaše delo, organizacijo, vas kot posameznika?« smo želeli poleg posledic za posameznika preveriti tudi posledice za organizacijo. Eno od posledic konflikta za posameznika (stres) smo spoznali že v odgovorih na

vprašanje, kako se intervjuvanci počutijo, kadar so v konfliktni situaciji, nekateri intervjuvanci pa so ga ponovno navedli tudi pri tem vprašanju.

V mikropodjetju vodja kot posledico izpostavlja stres in s tem odvratanje pozornosti od dela, vendar meni, da so vplivi konfliktov na podjetje pri njih zanemarljivi. Zaveda se sicer tudi drugih vplivov konfliktov: »Ima vpliv na odnose med sodelavci, sploh če se ponavlja, seveda vpliva na klimo v podjetju in povzroča probleme tudi posledično za organizacijo, sploh če se ga ne reši.« Zaposleni izpostavlja manjšo učinkovitost pri delu, sploh če se konflikt dalj časa ne razreši, in manjšo zbranost, ki lahko povzroči tudi napake pri delu. Če so konflikti stalno prisotni, na dnevni ravni, pa ocenjuje, da je lahko posledica tudi želja po menjavi zaposlitve.

V majhnem podjetju Vodja 2 kot posledice konflikta dojema zmanjšano pozornost, manj in slabše opravljeno delo, včasih celo namerno: »O konfliktu preveč razmišljam, premleвам, nisi 100 % pri delu, pozornost je manjša, si pod stresom po nepotrebnem tudi izven dela, ko razmišljam o stvareh, konfliktih, ki so se zgodili v službi.« Kot posledice izpostavlja tudi slabše odnose in potrebnost prestrukturiranja, dodaja pa tudi slabo vzdušje na delovnem mestu in manj opravljenega dela.

V srednjem podjetju Vodja 3 kot posledico navaja zmanjšano osredotočenost na delo, zaradi česar trpi tudi učinkovitost. Konflikt po njegovem mnenju vpliva tudi na odnose, prav tako pa je lahko včasih povod za odhod strokovnjakov iz podjetja. Zaposleni se strinja z zmanjšano učinkovitostjo zaradi ukvarjanja s konfliktom in tako manjšim časovnim vložkom v delo, saj pravi: »Izgubi se neka učinkovitost pri delu, s stališča organizacije je to največji minus. Slabo počutje ali zamera, razmišljanje lahko tudi traja, eno uro, en dan, en teden, en mesec pri dotični osebi, v določeni situaciji.«

V velikem podjetju Vodja 4 kot posledice izpostavlja manjši delovni elan, slabšo delovno klimo, velik vložek energije v ukvarjanje s konflikti namesto v delo: »Hvala bogu večino konfliktov v parih dneh saniramo, ampak tistih par dni pa je napornih in se odražajo tudi na klimi, kot vodji mi pa to pobere veliko energije, ki jo vložim v razreševanje.« Opozarja tudi, da če se izkaže, da konflikti bistveno vplivajo na delovanje celotne organizacije, je problem nekje globlje v sistemu. Zaposlena 4 ponovno poudarja stres in na podlagi izkušnje iz oddelka izpostavlja celo potenciranje stresa do te mere, da povzroči bolezen.

Pri vprašanju »Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?« nas je zanimalo, ali

intervjuvanci menijo, ali imajo konflikti lahko tudi pozitivne posledice. Intervjuvanci so kot prvi odgovor na zgoraj navedeno vprašanje večinoma odgovorili, da ne, sploh ne neposredno. Po krajšem premisleku je večina dodala, da so mogoče možne le kakšne postranske pozitivne posledice v smislu, da se iz kakšnega konflikta kaj naučiš, kar je koristno pri reševanju druge konflikte situacije ali pa se naučiš tudi biti bolj samozavesten pri izpostavljanju svojega mnenja, da se utrdiš v smislu, da se znaš postaviti zase. Tisti intervjuvanci, ki so takoj odgovorili z da, so izpostavili, da se odnosi izboljšajo, ker se v konfliktu razčistijo zadeve, ki se dalj časa nabirajo in so negativno vplivale na odnose, in da postanejo jasnejše stvari glede razdelitve dela, ki so lahko povod tudi za določene spremembe, tudi strukturne.

4.5.5 Primeri izkušenj s konfliktno situacijo

Z opisnim vprašanjem »Prosim opišite eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).« smo želeli izvedeti osebne izkušnje udeležencev s konfliktom, kar nam bi tudi s pomočjo literature pomagalo razbrati uporabljen stil/način reševanja udeležencev, prav tako pa ustreznost/neustreznost izbire načina reševanja. Dobili smo tudi vpogled o vzrokih konflikta, med kom je potekal in o njegovih posledicah.

Mikropodjetje

Vodja 1 je opisal, da je bil vzrok konflikta nestrinjanje glede načina dela med sodelavci in vodjo. Odziv je bila najprej jeza, ker je že nekajkrat prišlo do podobnega konflikta. Stil reševanja bi ocenili kot stil prevlade z utemeljeno argumentacijo in razlago, zakaj je pomembno upoštevanje vodje. Uporaba stila je glede na literaturo upravičena, saj je vodja uveljavil svoje tako zaradi določenih zakonskih pravil kot zahtev stranke in bi ob morebitnem neupoštevanju podjetje utrpelo škodo. Vodja 1 je izpostavil: »/.../ je pač treba upoštevati določena pravila in željo naročnika. Situacijo smo razložili, prav tako pa tudi to, da če ne bo upoštevanja s strani sodelavcev, da bodo v primeru nadzora tudi oni odgovarjali za posledice tako stranki kot meni, podjetju, za morebitno nastalo škodo.« Sodelavci so vodjo sicer upoštevali, posledica konflikta pa je bila slaba volja sodelavcev, ki se je hitro polegla, najverjetneje zaradi spoznanja, da sami niso imeli prav.

Pri opisani izkušnji Zaposlenega 1 je bil vzrok konflikta nestrinjanje med sodelavcema zaradi načina dela enega od sodelavcev, ki je bil eno obdobje manj osredotočen na delo in je manj delal kot ostali. Zaposleni 1 je nestrinjanje s sodelavcem večkrat izpostavil, zato je prišlo do zamere in konflikta med njima. Način reševanja je bil pogovor, vendar vztrajanje pri svojem

stališču, z razlago svojega vidika in vidika drugih: »Ker mu je bilo vse to razumljivo, ko smo mu razložil, kako to ostali vidimo, sva konflikt rešila.« Stil reševanja bi glede na literaturo ocenili kot prevlado, saj je Zaposleni 1 vztrajal pri svojem, sodelavec pa je razumel njegov vidik in popustil, se prilagodil. Konflikt sta rešila in se v prihodnosti ni več ponavljal. Posledice so bile najprej stres, slaba volja in slabše vzdušje, prav tako pa v času konflikta delo ni potekalo tako, kot bi moralo.

Malo podjetje

Vodja 2 je opisal konfliktno situacijo med seboj in sodelavcem zaradi kršitve pravil zaposlenega oziroma poskušanja uveljavitve svojega glede odhodov na malico. V konfliktu je vsak vztrajal pri svojem stališču in ker se vodja ni uklonil, se je zaposleni obrnil na nadrejenega od vodje, čeprav z lažno prijavo, ker je mislil, da bo vodja na ta način popustil, ker se bo ustrašil dejstva, da se je obrnil na njegovega nadrejenega. Nadrejeni so sklicali zagovor za vodjo, kjer jim je ta razložil situacijo in preverljiva dejstva. Čeprav se je izkazalo, da je delavec lagal, to zanj ni prineslo večjih posledic, vendar pa po tem vsaj ni več povzročal problemov, ker so problem očitno rešili nadrejeni od vodje. Stil reševanja vodje bi glede na literaturo najprej ocenili kot prevlado, vendar ker ta ni učinkovala, se je kasneje umaknil, saj so reševanje konflikta na pobudo zaposlenega prevzeli nadrejeni. Posledice so bile izguba časa, ki bi lahko bil namenjen delu, in slaba volja: »Tudi nisem več odpiral te tematike, ker se mi je zdelo škoda časa, poleg tega pa se mi je zdelo, da če je šlo do višjih šefov, naj to rešijo oni. Po nepotrebnem se je pač izgubil čas, ki bi lahko bil namenjen delu, ne pa raznim podtikanjem.«

Pri izkušnji s konfliktom je bil pri Zaposlenemu 2 vzrok konflikta nestrinjanje glede načina oziroma postopkov dela med sodelavcema. Vsak je vztrajal pri svojem, noben ni popustil, zato ocenjujemo, da gre pri obeh za stil prevlade: »Povedal sem svoje, on je trdil svoje, jaz nisem hotel popustiti, ker sem vedel, da imam prav, on ni hotel popustiti, ker mu ni bilo do sprememb oz. je vedel, da bo drugačen postopek imel vpliv tudi na njegovo delo.« Glede na literaturo je bil smiseln tudi naslednji korak Zaposlenega 2, da se je obrnil na vodjo, saj sta se v konfliktu s sodelavcem znašla v situaciji, ki je nakazovala na nerešljivost konflikta. Vodja je v konfliktu prisluhnil obema, po tem pa se je odločil za stališče Zaposlenega 2, odločitev pa je tudi utemeljil. Posledica konflikta je bila slaba volja sodelavca, ki v konfliktu ni uveljavil svojega, vendar se je kasneje sprijaznil s sprejeto odločitvijo.

Srednje podjetje

Vodja 3 je opisal konfliktno situacijo, kjer je bil vzrok konflikta nestrinjanje v zvezi z enim od vidikov dela oziroma postopkov dela med vodilnimi. Odziv nasprotne strani je bila jeza, na katero se je Vodja 3 odzvala mirno in odločno. Vztrajala je pri svojem, torej gre za stil prevlade, katerega namen pa je bil dosežen šele z omembo dejstva, da se bo ob neupoštevanju primorana obrniti na nadrejenega oziroma višjo instanco od obeh: »Samo rekla sem mu, da če ne bo on podatka priskrbel, bo pa njegov nadrejeni, in to je zadostovalo da sem čez čas, ko je vodja očitno razmislil, končno dobila podatek, ki sem ga potrebovala za nemoteno delo.« Ker je Vodja 3 sodelovanje sodelavca nujno potrebovala, da je lahko opravila svoje delo, je bila prevlada po mojem mnenju upravičena. Posledice konflikta so bile nekoliko manj kakovostno prihodnje sodelovanje in slabši odnos z osebo v konfliktu.

Zaposleni 3 je navedel konfliktno izkušnjo, kjer je bil vzrok konflikta nestrinjanje glede določene delovne naloge med sodelavcema. Sodelavec se je na to odzval jezno, z vpitjem, Zaposleni 3 pa se je na neprimerno odzivanje nasprotne strani odzval z umikom, saj je spoznal, da zaradi neprimerne odnosa dotične osebe reševanje konflikta ne bo konstruktivno. Tudi glede na literaturo je umik v takšni situaciji smiseln, da se strani pomirijo. Po določenem času pa je nujno treba poskusiti rešiti situacijo ali pa se obrniti na drugo osebo/vodilnega za pomoč pri reševanju, kar sicer Zaposleni 3 pravi, da bo naslednji korak: »Sama najbrž ne bova mogla rešiti konflikta, temveč bodo morale posredovati vodje.« Ker te stopnje, da bi se sodelavca normalno pogovorila, še nista dosegla, je njuno sodelovanje slabše, kar ima negativen vpliv na delovni proces, učinkovitost in odnos.

Veliko podjetje

Opisana konfliktna situacija Vodje 4 je potekala med sodelavci zaradi agresivnega obnašanja ene od sodelavk, ki se je pojavilo zaradi notranjega konflikta in nezadovoljstva. Ker je Vodja 4 presodila, da sama očitno ne bo rešila konflikta, ki je bil že nekajkrat prisoten, se je takoj obrnila na svojega nadrejenega in posegla po formalnih postopkih. Kljub pogovoru z vsemi udeleženi takoj naslednji dan po konfliktu, kjer so med seboj razčistili konflikt, je vodja vztrajala pri svojem, in sicer pri vključenosti nadrejenih oseb in formalnih postopkov, ker je presodila, da je kompleksnost konflikta prevelika, da bi šel mimo vodilnih. Stil prevlade je tudi upravičen in etičen, ker gre za obnašanje, ki ga je treba že na začetku preprečiti, preden se razvije v dejanski fizični napad oziroma hujšo obliko. Posledice konflikta so bile sicer pozitivne, saj so vsi v oddelku razčistili med seboj, kar je prispevalo k boljši delovni klimi,

poleg tega pa so na ta način vodilni podali sporočilo, da služba ni prostor za takšno obnašanje, ki ni opravičljivo kljub osebnim okoliščinam. Poleg tega pa je konflikt razkril, da so potrebne tudi organizacijske spremembe v smeri boljšega sodelovanja: »Istočasno pa smo, ker je do konflikta prišlo, razčistili, se pogovorili in sprejeli rešitev ter dosegli, da se zdaj sodelavka zaveda, da ni sama za vse, da se lahko obrne name kot vodjo in na sodelavke in bomo že našli skupaj rešitev. In normalno funkcioniramo.«

Opisana izkušnja Zaposlene 4 je nastala zaradi nestrinjanja glede procesa dela med sodelavko in vodjo. Zaposlena 4 je skušala h konfliktu pristopiti na sodelovalen način, vendar nasprotna oseba ni popustila, zato se je obrnila na nadrejeno od vodje, ki jo je po pogovoru z obema stranema podprla: »Konflikta nismo in nismo mogle rešiti na noben način, ker oseba ni popustila, zato sem se obrnila na vodjo moje vodje, ki je po poslušanju vseh strani presodila, da naj delam, kot sem delala do zdaj, ker proces funkcionira. Ključno je bilo posredovanje vodje, potem ni bilo več problemov.« Posledice konflikta, ki je očitno trajal daljše obdobje, so bile po besedah Zaposlene 4 negativne: »/.../ situacija je ekshalirala, posledice tega pa so bile seveda še slabši odnos, stres, razmišljala sem celo, da zaprosim za premestitev.«

4.5.6 Priporočila, nasveti, napake pri upravljanju s konflikti

Z vprašanjem »Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da prispevajo k uspešnemu reševanju konfliktov?« smo želeli ugotoviti, katere lastnosti posameznikov prispevajo k učinkovitejšemu upravljanju s konflikti.

Lastnosti in določene sposobnosti zaposlenih je težko spremeniti, to ni niti cilj, se je pa koristno zavedati, katere so tiste, ki prispevajo k učinkovitejšemu upravljanju s konflikti, da jih vodja oziroma organizacija zna spodbuditi na primer z različnimi delavnicami in usposabljanji. Ena od lastnosti, ki prispeva k uspešnemu reševanju s konflikti in so jo izpostavili vsi zaposleni, je timskost, pripravljenost na sodelovanje. Zaposleni 2 pravi: »Timsko delo je ključ, sodelovanje in to, da se vsi zavedamo, da smo na delu z namenom, da poteka kar najbolj učinkovito.« Vodje so izpostavili predvsem potrpežljivost in zmožnost poslušanja ter obvladanje mehkih veščin. Vodja 3: »Vodja mora biti blažilec konfliktov in nagnjen k sodelovanju, ne k razdiranju, da dela v skupno dobro.« Poudarja se tudi samozavest in vztrajanje pri svojem, kadar verjameš, da je to prav. Vodja 1 navaja: »Potrpežljivost, razumevanje, tisti, ki verjame, da ima prav, da se tudi postavi zase v konfliktu, če je potrebno, mora biti samozavesten. Vodja 2 izpostavlja: »/.../ imeti mora strokovno znanje o stvareh, pri katerih vztraja /.../«

Pri vprašanju »Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšemu reševanju konfliktov?« nas je konkretnije zanimalo, kakšna so priporočila intervjuvancev za boljše reševanje konfliktov.

Vodja 1 svetuje vnaprejšnje preprečevanje konfliktov oziroma pozornost in aktivno vlogo na tem področju. Zaposleni 1 vidi ključ v prilagajanju (da enkrat popusti en, drugič drugi), velik pomen pa pripisuje tudi neformalnim druženjem, ki utrjujejo odnose in preprečijo konflikte. Pravi: »Meni osebno tudi veliko pomeni, da se kot tim družimo tudi neformalno oziroma organiziramo večkrat letno kak teambuilding, kjer se mi zdi, da se še bolj povežemo in so odnosi boljši in se vsi še bolj potrudimo, da je vzdušje na delu dobro in da se razumemo.«

V malem podjetju tako vodja kot zaposleni poudarjata, da je pravičnost ključna. Vodja navaja predvsem problematičnost pri poznanstvih in da je treba biti objektiven ne glede na to, s katero osebo si v konfliktu, saj pravi: »V tem podjetju je tako, da so zaposleni preveč osebno povezani med sabo oz. se poznajo že od prej, ali so družinski člani ali prijatelji, kar je treba ločiti od dela in konfliktov in ohraniti objektivnost, ki je ključna, le tako bodo stvari pravične.« Poudarja pa tudi, da če je nekdo strokovno bolj podkovan, se ne bi smelo vmešavati v njegovo delo. Zaposleni 2 svetuje miren pristop pri konfliktu in da ne jemlješ stvari preveč osebno ter včasih pristopiš s humorjem, vedno pa je treba sproti razčistiti.

V srednjem podjetju Vodja 3 izpostavlja, da mora biti vodstveni kader blažilec konfliktov, ne spodbujevalec. Pri zaposlenih je potrebno zavedanje, da je cilj za vse v podjetju enak in se ga lahko doseže le z medsebojnim sodelovanjem. Zaposleni 3 poudarja, da bi bilo učinkoviteje, tako kar se tiče energije kot časa, če bi se vsak akter v konfliktu pripravil in izpostavil le ključne stvari za rešitev konflikta, ne pa, da se razvije dolgotrajna debata, ki služi le za to, da si ljudje dajo duška z vsem, kar imajo za povedati, tudi povsem nepovezanim s konfliktom. Pravi: »Menim, da bi moral vsak, ki se znajde v konfliktni situaciji, imeti vnaprej pripravljena vsaj dva predloga za rešitev konflikta, ne pa, da se potem dolgovezi okrog tega in izgublja čas.«

V velikem podjetju Vodja 4 izpostavlja pomen urejenega delovnega okolja, ker naj bi v njihovem primeru veliko konfliktov izhajalo že iz tega, in pa pomen pravilne razporeditve dela na način, ki ga opisuje z besedami: »/.../ in pa, da se pravilneje razporedi delo med posameznike, da so vsi približno enako obremenjeni, ne da so eni premalo in imajo preveč časa za razmišljanje, kaj kdo ima in nima, in včasih namerno ustvarjanje konfliktne situacije.« Zaposleni izpostavlja pomembnost pogovora in mirnega pristopa, usmerjenega k rešitvi. Če je

potrebno, ko pogovor ni produktiven, zaposleni svetuje, da se je smiselno tudi malce umakniti, da se situacija poleže, ali pa sprostiti ozračje s kakšno šalo in kasneje nadaljevati z reševanjem.

Z vprašanjem »Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?« smo želeli ugotoviti, kaj je tisto, kar intervjuvanci dojemajo, da lahko negativno vpliva na proces upravljanja s konflikti.

V mikropodjetju Vodja 1 kot najpogostejšo napako pri upravljanju s konflikti izpostavlja ignoriranje konflikta. Tudi Zaposleni 1 kritizira pasivnost pri konfliktu na način, da ni prav, če ne poveš, kaj te moti, in da se potem zamerljivo obnašaš do sodelavcev, ti pa sploh ne poznajo razloga.

V malem podjetju Vodja 2 kot veliko napako vidi, da imajo določene problematične osebe podporo pri višjih šefih in se jih štiti ter ni objektivnosti pri reševanju konfliktov, zato takšne osebe mislijo, da lahko delajo, kar želijo, in tudi namerno ustvarjajo konflikte. To kot problem izpostavlja tudi zaposleni, rešitev pa vidi v večji obremenitvi takšnih zaposlenih. Kot napako pri upravljanju s konflikti med sodelavci Zaposleni 2 izpostavlja tudi: »Na mestu ni tudi neko tožarjenje šefom, brez da bi stvari najprej skušali rešiti med sabo.«

Tako Vodja 2 kot tudi Vodja 3 v srednjem podjetju izpostavljata problematičnost namenskega ustvarjanja konfliktov in preveliko željo po prevladi v konfliktu za vsako ceno, zaposleni pa kot najpogostejšo napako ocenjujejo, da se ne prisluhne sogovorniku.

V velikem podjetju Vodja 4 kot napako izpostavlja prehitro in pretirano odzivanje v konfliktu z jezo in vpitjem ter ignoriranje konflikta, ki tako postane le še bolj problematičen. Tudi zaposleni kot najpogostejšo napako ocenjuje, da se konflikti ne razčistijo sproti, da se osebe ne pogovorijo. Pri tem kot problematično dojema tudi slednje: »/.../ da znotraj oddelka nastanejo podskupine, da se grupirajo, da se sodelavci obrnejo en proti drugim in o problemih, namesto da bi se soočili, raje le govorijo za hrbtom, z dotično osebo pa ne rešijo nič, kar še potencira nasprotja.«

5 SKLEPNI DEL Z DISKUSIJO

V sklepnem delu bomo skušali povzeti odgovore na raziskovalna vprašanja, ki smo jih dobili s pomočjo teoretičnega in empiričnega dela. Tako analiza literature kot empirični del sta pokazala, da so konflikti na delovnem mestu navadno dojeti kot intenzivnejše nestrinjanje/nasprotovanje o določeni zadevi, vidiku, procesu in načinu dela, ki najpogosteje poteka med vodjem in podrejenim ali med sodelavci znotraj oddelka. V teoretičnem delu smo ugotovili, da vzrok za konflikt pogosto ni en sam, ampak je skupek različnih medsebojno povezanih dejavnikov. Konflikti najpogosteje izhajajo iz medsebojnih odnosov zaposlenih in različnih pogledov na načine, procese in razporeditev dela, kar je razvidno tudi iz izkušenj intervjuvancev. Zanimivo je, da nekateri omenjajo tudi sprožen konflikt, ki sam po sebi nima nekega vzroka, vendar je ustvarjen namerno, s čimer se očitno soočajo tudi v organizacijskem življenju.

Konflikti imajo določene posledice tako za posameznike kot organizacijo. Literatura omenja tako negativne kot pozitivne posledice, na katere večina avtorjev opozarja, da so možne le pod določenimi pogoji. Nekatero izmed pozitivnih posledic naj bi bile opozarjanje na nujnost sprememb, odprta diskusija o konfliktu pa naj bi utrjevala medosebne odnose, izboljšala delovno klimo in inovativnost. Intervjuvanci so sicer šele po krajšem premisleku navedli tudi nekatere podobne pozitivne posledice, ki pa po mnenju večine nastanejo le posredno, in sicer da je konflikt lahko pokazatelj nujnosti nekaterih sprememb v delovnem procesu in organizaciji, lahko pa prispeva tudi k izboljšanju odnosov zaradi pogovora. Konflikt je lahko zaslužen tudi za pridobivanje izkušenj, ki pomagajo pri reševanju prihodnjih konfliktov, prav tako pa lahko prispeva k večji samozavesti posameznika, da se postavi zase. Intervjuvanci večinoma sicer zaznavajo negativne posledice, pri vseh pa so enotna stres in z njim povezana negativna občutja ne glede na to, ali gre za vodjo ali zaposlenega. Kot najpogostejša posledica konfliktov pri posameznikih je stres označen tudi v literaturi, posledice za organizacijo pa naj bi bile zmanjšana produktivnost/učinkovitost zaposlenih na račun manjše osredotočenosti na delo in večjega vložka časa v ukvarjanje s konflikti namesto z delom, konflikti pa naj bi slabo vplivali tudi na medosebne odnose in delovno klimo. Tudi večina intervjuvancev kot posledico konfliktov za organizacijo navaja zmanjšano učinkovitost dela, manjšo osredotočenost na delo in pozornost pri delu ter negativen vpliv na odnose in delovno klimo, še posebej ob pogostih in dalj časa trajajočih konfliktih, ki so lahko celo povod za željo po menjavi zaposlitve.

Z učinkovitim upravljanjem konfliktov pa je negativne posledice konfliktov možno do določene mere preprečiti ali vsaj ublažiti. Literatura kot najbolj ključne in odgovorne v tem procesu označuje vodje, sicer pa ima tudi vsak posameznik, udeležen v konflikt, vlogo pri tem, ali bo konflikt uspešno razrešen. Tudi več kot polovica intervjuvancev je mnenja, da je konflikt odgovornost vseh, ne le vodij. Dve vodji dojemata sebe kot odgovorna za učinkovito reševanje konfliktov, medtem ko med zaposlenimi vodjo kot odgovornega dojema le en, drugi intervjuvanci pa omenjajo vse udeležence v konfliktu; nekateri dodajajo, da je včasih pri kompleksnejših konfliktih nujno posredovanje vodje.

Upravljanje s konflikti je odvisno od številnih dejavnikov, ki pa so lahko odvisni od osebnosti vključenih oseb v konflikt kot tudi od vsake posamezne situacije in vrste konflikta. Literatura sicer navaja 5 prevladujočih stilov upravljanja s konflikti, kot so stil sodelovanja, prilagajanja, prevlade, umika in kompromisa, vendar gre pogosto za kombinacijo in prilagoditev stilov različnim situacijam, kar je razvidno tudi iz izkušenj intervjuvancev. Pri vodjih in pri zaposlenih je zaznati nekatere razlike pri stilih upravljanja. Prvi odziv na konflikte pri večini vodij je načeloma preišljen, ne odzivajo se prehitro, sklepamo, da zato, ker so kot vodje precej izpostavljeni in se zavedajo odgovornosti svojega položaja in pomembnosti ustreznega ravnanja. Večinoma se sicer postavijo zase in za svoje mnenje ter vztrajajo pri tem, zato bi lahko rekli, da se nagibajo bolj k stilu prevlade, kar je tudi bolj tipično za osebe na vodstvenem položaju. Zaposleni so načeloma vsaj na začetku konflikta bolj pasivni v smislu, da prej bolj premislijo, če je potrebno, se tudi umaknejo, opravičijo, prisluhnejo nasprotni strani, vendar kasneje prevzamejo aktivnejšo vlogo s tem, da tudi izpostavijo in obrazložijo svoje stališče. Kot običajen način reševanja konfliktov večina sicer pri sebi zaznava reševanje konflikta s pomočjo pogovora ali diskusije, kjer so vodje pogosto tisti, ki zaposlenim v konfliktu ponudijo pomoč, četudi vanj niso neposredno vključeni. Skušajo prisluhniti vsem stranem v konfliktu, vendar se pogosto oni odločijo, kdo ima prav, ali podajo predlog za rešitev. Tudi zaposleni večinoma pristopijo s pogovorom, če ta ne zadostuje, pa se nekateri obrnejo na vodjo. V majhnem in velikem podjetju se kot načini reševanja konfliktov omenjajo tudi strukturni ukrepi, kot so menjava delovnega mesta, oddelka, zamenjava nalog, zadolžitev, ki pa jih najdemo tudi v literaturi kot mehanizme za alternativno reševanje konfliktov.

Intervjuvanci tudi pri drugih večinoma zaznavajo sodelovalni način reševanja konfliktov s pomočjo pogovora, ki včasih poteka tudi v bolj neformalnem vzdušju, načeloma pa izpostavljajo, da je način odvisen od vsakega posameznika. Nekateri na primer tudi skušajo na vsak način uveljaviti svoje in popustijo šele, kadar se vmeša vodja. Tudi opisi izkušenj

intervjuvancev so nam dali vpogled v načine reševanja konfliktov, vendar pa tudi glede na opisane izkušnje ne moremo sklepati o prevladujočem načinu upravljanja s konflikti, saj je ta, kot smo ugotovili tudi skozi literaturo, odvisen od več dejavnikov. Pri vodjih je bilo sicer opaziti bolj način v smeri prevlade in vztrajanja pri svojem argumentiranem stališču, ki smo ga glede na opisana dejstva in v skladu z ugotovitvami iz teoretičnega dela ocenili kot ustreznega. Kljub temu pa pri nekaterih vodjih ta način ni zadostoval za razrešitev konflikta in je bila nujna vključenost nadrejenega od vodje. Na vodjo pa so se morali obrniti tudi zaposleni, ki pa so, kadar so prepričani v pravilnost svojih stališč, nagnjeni tudi k stilu prevlade, ki je sicer kombiniran s pogovorom in tudi poslušanjem nasprotni strani. Tovrsten način je za razrešitev konflikta učinkoval le pri enem od zaposlenih, drugi pa so morali ob kombinaciji stila prevlade in pogovora vključiti tudi nadrejene, navadno po oceni, da reševanje konflikta ne bo učinkovito, bodisi ker tudi nasprotna oseba enako vztraja pri svojem bodisi zaradi neprimerne odnosa oziroma komunikacije, ki pa je v enem primeru bila tudi zaslužna za umik od konflikta.

Kljub bolj prevladujoči uporabi stila prevlade in pogovora glede na raziskovalni del magistrske naloge se je treba zavedati, da je upravljanje s konflikti zelo kompleksno, odvisno od številnih dejavnikov, in je enoznačno težko ugotoviti prevladujoče načine upravljanja s konflikti, prav tako pa razlike in podobnosti med vodjo in zaposlenimi. Vsako podjetje pa lahko že z določenimi smernicami in sistemom podpre določene načine razreševanja konfliktov in udeležencem v konfliktu nudi določeno pomoč. Glede na literaturo smo ugotovili, da obstaja več različnih alternativnih mehanizmov, s katerimi si lahko pomaga organizacija in ki služijo kot podpora vodji pri učinkovitejšem upravljanju s konflikti. Raziskava v izbranih organizacijah pa kaže, da je se jih te v večini ne poslužujejo oziroma je še veliko priložnosti za razvoj tega področja.

V mikropodjetju je glede na majhnost podjetja in nizko število zaposlenih pričakovano, da nimajo oblikovanih smernic, prav tako pa, da nimajo na voljo osebe, ki bi nudila pomoč pri reševanju konfliktov. V večini drugih podjetjih obstajajo bolj smernice v smislu obrnitve na svojega vodjo, če to ni možno, pa na nadrejenega od vodje. Bolj formalna ureditev pa obstaja le za intenzivnejše konflikte v smeri mobbinga in šikaniranja. Nekateri vodje navajajo, da imajo navodilo, da se lahko po nasvet obrnejo na svojega vodjo, prav tako pa, da morajo glede na situacijo znati presoditi, ali so kompetentno rešiti konflikt, pomembnost česar pa smo spoznali tudi v literaturi. V večini organizacij torej obstaja sledenje neki hierarhiji glede reševanja konfliktov, nekateri pa imajo tudi določene osebe za pomoč ali pravnega ali sindikalnega zaupnika za večje konflikte, v malem podjetju pa to nalogo opravlja tudi kadrovnik, vendar

očitno bolj postransko. V srednjem podjetju so edini, ki se poslužujejo pomoči zunanega svetovalca – mediatorja. Če primerjamo organizacije, je sistem glede upravljanja s konflikti v srednjem in velikem podjetju bolj razdelan, kar je pričakovano glede na število zaposlenih in potrebo po obstoju dodatne podpore pri konfliktih, vendar veliko ne zaostaja niti malo podjetje, ki svojim zaposlenim tudi nekatere oblike dodatne pomoči. V organizacijah se sicer pogovarjajo o konfliktih in so tema sestankov, vendar v večini le takrat, ko do njih prihaja ali pa, kot navajajo intervjuvanci iz mikro- in majhnega podjetja, kadar vodja predvideva, da bo do njih prišlo. Sklepamo, da je vnaprejšnja pripravljenost na konflikt še posebej pomembna v manjših podjetjih, kjer je vpliv konflikta na delo zaradi manj zaposlenih hitrejši in večji, kar skušajo vodilni vnaprej preprečiti. Literatura izpostavlja, da je v organizacijah izobraževanje na temo konfliktov zelo zapostavljeno, predvsem glede na svoje pozitivne učinke. To je pokazala tudi naša raziskava, saj nobeno od podjetji, iz katerih prihajajo intervjuvanci, ne izvaja tovrstnih izobraževanj, razen srednje podjetje. Po potrebi in želji organizirajo razne delavnice na temo konfliktov tako za vodje kot za ključne kadre. Predvidevali smo, da večja kot je organizacija, bolj je področje upravljanja s konflikti urejeno oziroma sistematično, kar do določene mere drži, saj mikropodjetje glede na raziskavo ocenjujemo kot najmanj organizirano na področju upravljanja s konflikti. Pri malem podjetju so že vidni nekateri ukrepi in smernice, ki pa se v bolj organizirani obliki pojavljajo tudi velikem podjetju kot v srednjem, ki je glede izobraževanj oziroma delavnic na temo upravljanja s konflikti svetla izjema, kar mogoče izhaja iz specifičnosti njihovega kadra (IT-strokovnjaki).

Naša raziskava je pokazala, da sta bolj sistematičen pristop k upravljanju s konflikti in možnost rednih usposabljanj na področju upravljanja s konflikti za vse zaposlene ter pri vodjih s poudarkom tudi na razvijanju mehkih veščin ključna pri podpori procesa učinkovitega upravljanja s konflikti v organizacijah. V tem procesu pa je pomemben prispevek tako vodje kot vsakega posameznika, zato smo glede na literaturo in opravljeno raziskavo povzeli smernice, ki služijo kot priporočila ali pa samo kot ideje za učinkovitejše upravljanje s konflikti. S pomočjo raziskave smo ugotovili, da je ključen miren in sproten odziv na konflikt z osredotočenostjo na pogovor, ki vsem daje priložnost predstaviti in argumentirati lasten pogled in možnosti rešitev konflikta, obenem pa se nasprotni strani tudi čimbolj objektivno prisluhne. Koristno je, da vsak udeleženec skuša razumeti nasprotno stran in se poskusi vživeti v situacijo drugega ter jo pogledati tudi iz drugega zornega kota, z odprtostjo do morebitnih idej in mnenj, ki se lahko razlikujejo od lastnih. Raziskava je pokazala, da je velikega pomena tudi čim bolj objektivno presojanje v konfliktih ne glede na poznanstva, priljubljenost, funkcijo, osebnost

nasprotne strani, obenem pa tudi zavedanje dejstva, da smo ljudje različni, da ima vsak od nas določene prednosti in slabosti ter izhajamo iz različnih pogledov na konfliktne situacije. V organizacijah so ključni tudi ustrezna komunikacija in nenehno vlaganje v dobre medosebne odnose ter krepitev povezanosti skupine in pripadnosti, odnosi pa naj temeljijo na vzajemnem spoštovanju in pravičnosti. Ob zavedanju, da je enoten cilj, ki je uspešnost organizacije, skupaj lažje dosegljiv, sta pomembna predvsem timskost in pripravljenost na sodelovanje, v določenih situacijah pa tudi prilagoditev, kompromis in celo vztrajanje pri svojem stališču, kar so potrdile tudi ugotovitve naše raziskave. Uporabo načina upravljanja s konfliktom moramo presojati z različnih vidikov in glede na situacijo, ob tem pa ne smemo zanemariti etičnega vidika.

6 VIRI

1. Ayoko, O. B., Callan, V. J., in Hartel, C. E. J. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121–149.
2. Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A. in Jehn, K. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 671–694.
3. Barki, H., in Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195–228.
4. Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A. in Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170–188.
5. Chen, G., Liu, C. in Tjosvold, D. (2005), Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42, 277–300.
6. CIPD. (2015). *Getting under the skin of workplace conflict: Tracing the experiences of employees*. London: CIPD.
7. CIPD/OPP. (2008). *Fight, Flight or Face it? Celebrating the effective management of conflict at work*. London: CIPD/OPP.
8. Darling, J. R. in Walker, W. E. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 230–242.
9. De Dreu, C. K. W., Dierendonck, D. in Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *The International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6–26.
10. De Dreu, C. K. W. (2008). The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5–18.
11. De Dreu, C. K. W. in Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Hove: Psychology.
12. Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflicts: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.

13. Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C. in Tsai, J. C. (2000). What goes around, comes around: The Impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32–55.
14. Gupta, M., Boyd L. in Kuzmits F. (2011). The evaporating cloud: a tool for resolving workplace conflict. *International Journal of Conflict Management*, 22(4), 394–412.
15. Halevy, N. (2008). Team negotiation: social, epistemic, economic, and psychological consequences of subgroup conflict. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1687–1702.
16. Huczynski, A. A. in Buchanan, D. A. (1991). *Organizational behaviour: An introductory text*. New York: Prentice Hall.
17. Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
18. Jehn, K. A. in Mannix, E. A. (2001), The dynamic nature of conflict: longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
19. Jehn, K. A. in Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. V B. Staw in R. Kramer (ur.), *Research in organizational behavior* (str. 187–242). Oxford, UK: Elsevier Science, Inc.
20. Kordeš, U., Smrdu, M., Kajtna, T. in Knap, Ž. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
21. Lee, K. L. (2008). An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employee's Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11–25.
22. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
23. Možina, S. (2000). Participativno reševanje nasprotij v organizaciji. *Industrijska demokracija*. Dostopno prek <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID001003.doc>
24. Možina, S. (2002). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. *Industrijska demokracija*. Dostopno prek <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc>
25. Možina, S., Rozman R., Tavčar M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B. in Gričar, J. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

26. Možina, S. (2005). Konflikti v organizaciji. V R. Rozman in J. Kovač (ur.), *Konflikti v in med organizacijami, 6. znanstveno posvetovanje o organizaciji* (str. 53–57). Brdo pri Kranju, Kranj : Fakulteta za organizacijske vede.
27. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Olson-Buchanan, J. B. in Boswell, W. R. (2008). Organizational Dispute Resolution Systems. V C. K. W. De Dreu in M. J. Gelfand (ur.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (str. 321–352). Hove: Psychology.
29. Rahim, M. A. in Buntzman, G. F. (1990). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195–210.
30. Rahim, M. A. (2001). Managing Organizational Conflict: Challenges for Organization Development and Change. *Public Administration and Public Policy*, 87, 365–388.
31. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
32. Rahim, M. A. (2005). *Managing Conflict In Organizations*. USA: Quorum Books.
33. Rahim, M. A., Magner, N. R. in Shapiro, D. L. (1999). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11, 9–31.
34. Rozman, R., Koletnik, F. in Kovač, J. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Saeed, T., Almas, Anis-ul-Haq S. M. in Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.
36. Saundry, R. (2016). Conceptualizing Workplace Conflict and Conflict Management. V R. Saundry, P. Latreille in I. Ashman (ur.), *Reframing Resolution: Innovation and Change in the Management of Workplace Conflict* (str. 57–77). New York: Palgrave Macmillan.
37. Simons, T. L. in Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–11.
38. Spector, P. E. in Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356–367.

39. Teague, P. in Roche, W. K. (2012). Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. *Human Resource Management Journal*, 22, 235–251.
40. Tekleab, A. G., Quigley, N. R. in Tesluk, P. E. (2009). A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170–205.
41. Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 889–935). Chicago: Rand McNally.
42. Thomas, K. W. (1979). Conflict. V S. Kerr (ur.), *Organizational behavior* (str. 151–181). Columbus, OH: Grid.
43. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.
44. Tjosvold, D., Wong A. S. H. in Yi Feng Chen, N. (2014). Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545–568.
45. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje v pedagoškem področju*. Ljubljana: PEF, UL.
46. Wall, J. A. Jr. in Callister, R. R. (1995). Conflict and its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.
47. Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, 1, 350–366.
48. Wilhelm, C., Herd, A. in Steiner, D. (1993). Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 531–544.
49. Wilmot, W. W. in Hocker, J. L. (2011). *Interpersonal conflict*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik za intervju

Podatki o podjetju

- Velikost podjetja
- Število zaposlenih
- Primarna dejavnost
- Organizacijska oblika

Osnovni podatki o intervjuvancih

- Spol
- Starost
- Izobrazba
- Delovno mesto v podjetju (pozicija- vodstvena/ne vodstvena)
- Delovna doba – skupna in v trenutnem podjetju

- 1) **Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?**
- 2) **Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu- je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?**
- 3) **Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom- je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?**
- 4) **Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?**
- 5) **Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?**
- 6) **Kako se odzovete na konflikt?**
- 7) **Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?**
- 8) **Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?**
- 9) **Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?**
- 10) **Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema izobraževanj/sestankov/pogovorov?**

- 11) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanji svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen?
- 12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito upravljanje s konflikti v podjetju?
- 13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?
- 14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?
- 15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?
- 16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?
- 17) Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?
- 18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

Priloga B: Zapiski intervjujev

Priloga B.1: Intervju Vodja 1

Podatki o podjetju

Velikost podjetja	Mikro podjetje
Število zaposlenih	Pod 10
Primarna dejavnost	Gradbeništvo
Organizacijska oblika	d.o.o.

Osnovni podatki o intervjuvancih

Poimenovanje	Vodja 1
Spol	Moški

Starost	Od 31-40
Izobrazba	Univerzitetna
Delovno mesto (vodstveno/nevodstveno)	Vodstveno
Delovna doba: skupna/v podjetju	9let/7let

1) Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?

Konflikt na delovnem mestu je situacija kjer se sodelavci, ali nadrejeni/podrejeni, ne strinjajo v določeni zadevi in je to nestrinjanje tako močno, da obremenjuje obe strani in pride do težav v medsebojni interakciji, pri vsakodnevem delu.

2) Ali se v vašem podjetju pogosto srečujete s konflikti pri delu - je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?

Redko, sem pa tja, bolj mesečno.

3) Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom- je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?

Načeloma med sodelavci na istem delovnem mestu, redkeje med nadrejenimi/podrejenimi.

4) Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?

Nestrinjanje pri načinu izvedbe določenega projekta, kako se določene zadeve izpelje. Včasih ima vsak lahko svoj pogled na to kako kar najbolje izpeljati projekt in zato pride do konflikta. Rekel bi, da so pri našem poslu vzroki predvsem nestrinjanje glede načina izvedbe dela.

5) Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?

Vsak konflikt povzroča določen stres. Zdaj pa odvisno koliko intenziven je. Bolj je intenziven, bolj sem pod stresom, manjši je, manj sem pod stresom.

6) Kako se odzovete na konflikt?

Včasih je reakcija bolj burna včasih manj. Čisto odvisno ali se težava/konflikt ponavlja, ali je bil konflikt že večkrat zaradi iste zadeve, če pa je bolj nov oziroma o zadevi o kateri še ni bil, pa je tudi več potrpežljivosti pri odzivu.

Torej kaj so načeloma vaša prva dejanja ob konfliktu?

Odvisno od vsakega konflikta, načeloma ga poskusim čimprej rešiti, so pa tudi primeri ko ga ignoriram. Na primer kadar gre za čisto postranske zadeve, oz. ko do konflikta pride čisto nepotrebno in se mi ne zdi smiselno o njih sploh pogovarjati in izgubljati energije. To bolj kadar gre za manjše konflikte, ki ne povzročajo nobene škode v poslu oziroma ne vplivajo bistveno na delo.

Kako se pa odzovete na tiste, za katere presodite, da vplivajo na vaš posel?

Poskusimo jih razrešiti, če se le da. Včasih na mojo pobudo, včasih na pobudo delavcev, tudi sami izpostavijo, če imajo težave oziroma če jih kaj moti. Načeloma ni nobeden tiho o konfliktu.

7) Kako torej običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?

Načeloma s pogovorom, prediskutiramo zakaj ima kdo prav, zakaj kdo nima prav, oziroma iščemo rešitev kaj bi bilo najboljšo za projekt, da zadevo izpeljemo tako kot mora biti. Če mislim, da imam v konfliktu prav delamo tako, če mislim, da ima delavec prav, delamo po njegovem. Glede na pogovor in situacijo se odločim kako bomo zadevo rešili.

8) Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/ nadrejeni/ podrejeni?

Po navadi povejo, če jih kaj moti in se želijo pogovoriti, vendar mislim, da se včasih skušajo tudi izogniti konfliktu, še posebej če je kaj takega kar njim ravno ne odgovarja.

9) Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila, ustni dogovor?

Ne.

10) Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema sestankov/izobraževanj/pogovorov?

Načeloma ne, sem pa kdaj ob konfliktu tudi povedal, da če komu kaj ne paše oziroma bi rad naredil drugače oz.se s čim ne strinja, naj pove, in se ga po potrebi, presoji upošteva ali pa ne. Če se ponavljajo isti konflikti oziroma ocenim, predvidim, da je možnost da bo prišlo spet do podobne situacije, do podobnih težav, to že vnaprej izpostavim oziroma se pogovorim s sodelavci.

11) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ali pa sodelujete s kakšnimi zunanjimi svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen?

Ne.

12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito reševanje konfliktov v podjetju?

Za poslovne zadeve je nadrejeni odgovoren da se zadeve razrešijo, sploh če udeleženci sami niso sposobni razrešiti konflikta.

13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?

Potrpežljivost, razumevanje, mora se pa tisti, ki verjame, da ima prav, da se tudi postavi zase v konfliktu če je potrebno, mora biti samozavesten.

14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?

Da vsak že predčasno, preden do konflikta pride, oceni, da je velika verjetnost oz. možnost za nastanek konflikta. Naj bo aktiven, naj na lastno pobudo pove, da je to že bilo in da smo te stvari že obravnavali...Da že predčasno, če že vidite, da so kakšne težave oziroma ocenite, da po navadi v takšnih situacijah pride do njih, da na njih opozori preden se razvijejo v konflikt. Pa še podobne, že preizkušene rešitve se v kakšnih podobnih situacijah lahko uporabi, da se ne odkriva tople vode. Se pravi biti pozoren in aktiven in predčasno preprečiti da se konflikt razvije...

15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?

Da se ne reši konflikt pravočasno oz.se sploh ne reši.

16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?

Ker jih ni veliko oz. jih hitro rešimo, ocenjujem da bistvenih posledic za naše podjetje nimajo, definitivno pa imajo na določene ljudi. Povzročajo stres in včasih zato odvrtačo pozornost od dela. Tako da ja, v tem smislu vplivajo na delo, vendar mislim da ne v veliki meri. Ima vpliv na odnose med sodelavci, sploh če se ponavlja, seveda vpliva na klimo v podjetju in povzroča probleme tudi posledično na organizacijo, sploh če se ga ne reši.

17) Ali menite, da imajo konflikti tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?

Konflikt sam po sebi po mojem mnenju ne prinaša nič pozitivnega. Mogoče edino konstruktivna debata, ki je na meji konflikta in prinese kakšne nove rešitve in drugačne poglede samega delavca ali vodje.. Ko slišiš še druge, lahko še sam dobiš kakšno idejo za rešitev, ki je preden se je vnela debata, nisi imel.

18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

Nestrinjanje nekaterih sodelavcev z določenimi pravili glede varstva pri delu oziroma zahtev, določil strank, ki načeloma tudi kot vodja vem, da so včasih pretirane ali nepotrebne, ampak jih je pač potrebno upoštevati... Kot vodja sem od delavcev seveda zahteval upoštevanje stranke oz. njenih zahtev, saj se nekatere tičejo tudi predpisov, zato je do konflikta prišlo kadar delavec tega ni upošteval oziroma spoštoval. Zato je bilo treba tudi kdaj povedat z višjim tonom in bolj strogim pristopom, da ne glede na to, kakšno ima vsak posameznik mnenje o zahtevah stranke oziroma potrebnosti varovalne opreme, je pač treba upoštevati določena pravila in željo naročnika. Situacijo sem razložil, prav tako pa tudi to, da v kolikor ne bo upoštevanja s strani sodelavcev, da bodo v primeru nadzora tudi oni odgovarjali za posledice tako stranki kot meni, podjetju, za morebitno nastalo škodo. Ker do takšne situacije ni prišlo prvič, sem bil seveda jezen. Odobravanja sodelavcev na začetku ravno nisem dobil in bilo je malo slabe volje, ampak so videli da ne odstopim od svojega, so upoštevali. Večjih posledic konflikta ni bilo, ker so videli da je situacija resna, prav tako pa je bila slaba volja kmalu pozabljena, saj so najbrž spoznali da je bila uveljavitev mojih pravil argumentirana.

Priloga B.2: Intervju Zaposleni 1

Podatki o podjetju

Velikost podjetja	Mikro podjetje
Število zaposlenih	Pod 10
Primarna dejavnost	Gradbeništvo
Organizacijska oblika	d.o.o.

Osnovni podatki o intervjuvancih

Poimenovanje	Zaposleni 1
Spol	Moški
Starost	Od 31-40
Izobrazba	Poklicna
Delovno mesto (vodstveno/nevodstveno)	Nevodstvena
Delovna doba: skupna/v podjetju	13let/8let

1) Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?

Nesporazum zaradi določenih zadev, procesov, postopkov glede dela med delavcem in šefom, ali med sodelavci.

2) Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu- je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?

Mesečno, sem pa tja.

3) Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom- je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?

Med sodelavci.

4) Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?

Osebnih težav, ki jih prineseš na delovno mesto in s tem včasih povzročiš nejevoljo, včasih zasebno življenje vpliva tudi na obnašanje v službi. Mogoče ima včasih tudi vsak drugačen pogled na to, kako bi kaj izpeljali in razpored dela, zato pride do konflikta.

5) Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?

Živčno in nervozno, sem pod stresom.

6) Kako se odzovete na konflikt?

Če je le možno se na začetku umaknem, da ne pride še do večjega konflikta po nepotrebnem. Malo zadiham in se pomirim, ter premislim kako bi pristopil k problemu.

7) Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?

Poskušam se pogovoriti, povedati svoje, kaj mislim da je prav. Poslušam tudi drugega, če se mi zdi prav, tudi jaz popustim, se prilagodim, če ne pa vztrajam, čeprav če gre za kakšno manjšo stvar, ki nima bistvenega vpliva na moje delo oz. počutje na delovnem mestu tudi popustim, ker je včasih brez veze za malenkosti slabo voljo delati.

8) Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?

S pogovorom. Običajno se da vse pogovoriti in vsako zadevo razrešiti. Po končanem delu gremo kdaj na pijačo, družimo se tudi neformalno, tako da skušamo da zadeve ne jemljemo preveč osebno, slaba volja glede konflikta je pa načeloma hitro pozabljena, saj jih glede da to, da smo majhen tim, zadeve takoj ali hitro razrešimo.

9) Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?

Ne.

10) Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema sestankov/izobraževanj/pogovorov?

Ne.

11) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanji svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen?

Ne.

12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito reševanje konfliktov v podjetju?

Vsak ki je udeležen v konflikt, nosi tudi odgovornost da ga reši, pa ne glede na to ali je vodja ali sodelavec. Tudi sam ne rabim, da nekdo razrešuje zadeve namesto mene oz. mi pomaga, vsak mora prispevati svoj del.

13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?

Timsko delo je ključ, sodelovanje in to, da se vsi zavedamo, da smo na delu z namenom da poteka kar najbolj učinkovito.

14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?

Mislím, da je ključ v prilagajanju, enkrat se bolj prilagodi eden, drugič drug. Ne more biti vedno po moje, že to da se tega zavedaš je veliko, obenem pa ne smeš vedno popustit in biti pasiven, sploh če veš da imaš prav. Se pravi enkrat po moje, drugič delno po moje, naslednjič po njegovem, odvisno od situacije. Meni osebno tudi veliko pomeni, da se kot tim družimo tudi neformalno oz. organiziramo večkrat letno kak teambuilding, kjer se mi zdi da se še bolj povežemo in so odnosi boljši in se vsi še bolj potrudimo, da je vzdušje na delu dobro in da se razumemo.

15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?

Kuhanje mule, nedirektnost, trma, da ne poveš kaj ti leži na duši, ker drugi pa tudi ne morejo vedno vsega vedeti kaj se dogaja...

16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?

Za organizacijo se pozna učinek pri delu, na dolgi rok, če se vlečejo zadeve sploh, na kratki rok pa si tudi tisti trenutek manj zbran, lahko narediš zato tudi kakšno neumnost, ker si manj pozoren, če je to fizično zahtevno delo pa sploh. Kot posledice za posameznika pa pri sebi opazim nesproščenost, stres, najraje bi šel kar takoj domov.

Torej stres, slaba volja, počutje, če pa je to nenehno in da so konflikti na dnevni bazi pa mislim da tudi želja po menjavi zaposlitve.

17) Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?

Mislil, da ja, v tem smislu da si takrat ko pride do konflikta načeloma vse povemo, kar smo si mislili povedati in razčistimo zadeve, tudi kakšne, ki se drugače ne bi, če ne bi počilo oz. če do konflikta ne bi prišlo. Vsak bi probleme držal v sebi, kar pa ni dobro za odnose in vzdušje na delu. Ko pa se vse razčisti je potem načeloma lažje delati, ker ti nič več ne leži na duši.

18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

Mlajši sodelavec je bil med delom res prevečkrat na telefonu in na cigaretu, kar me je seveda motilo, ker je posledično manj delal. Ker je bilo to večkrat in se je vlekel, sem mu seveda to povedal, kar je sprožilo zamero in ignoriranje oz. konflikt med nama. Ko se je malo umiril, sva s pogovorom ob pijači vse razrešila. Spoznal je da njegov način ni OK oziroma je popustil, ker sem vztrajal pri tem, da ni pravično do drugih sodelavcev, da dela tako kot dela. Seveda ima vsak kdaj kak dan več osebnih zadev ampak izkoriščanje te svobode, ki nas pri tem nihče ne omejuje, tudi vodja načeloma ne komplicira, je bilo pa že malce višek, ker se je poznalo na delu in smo bili seveda slabe volje zaradi tega. Ker mu je bilo vse to razumljivo, ko sem mu razložil kako to ostali vidimo, sva konflikt rešila. Posledice so bile seveda, ker sva bila med tem oba malce pod stresom, jaz sem bil živčen, ker delo ni potekalo nemoteno in smo imeli drugi več dela, on pa je bil slabe volje, ker se je počutil napadenega. Ampak važno da se je potem rešilo.

Priloga B.3: Intervju Vodja 2

Podatki o podjetju

Velikost podjetja	Malo podjetje
Število zaposlenih	Do 50 zaposlenih

Primarna dejavnost	Proizvodnja
Organizacijska oblika	d.o.o.

Osnovni podatki o intervjuvancih

Poimenovanje	Vodja 2
Spol	Moški
Starost	Med 51 in 60 let
Izobrazba	Srednja strokovna
Delovno mesto (vodstveno/ne vodstveno)	Vodstvena
Delovna doba: skupna/v podjetju	39/39

1) Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?

Nestrinjanje o delu, procesih, zadolžitvah, sistemu, izvedbi, razporeditvi dela in da je to nestrinjanje tako močno, da pride do konflikta.

2) Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu- je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?

Dnevno.

3) Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom- je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?

Med vodjo in zaposlenimi.

4) Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?

Delo, en želi delat na en način, drug na drug. Lahko so konflikti zaradi razporeditve dela, lahko zaradi samega sistema, ki mogoče vsem ni všeč. Kakšnemu delavcu se tudi ne da delati pa potem išče probleme. Do konfliktov pa pride tudi zaradi zavračanja ali prelaganja odgovornosti, tudi odgovornosti za napake.

5) Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?

Vroče mi rata, stresa sem se sicer v teh letih delovne dobe že navadil, vendar je vseeno določena napetost in živčnost še vedno kdaj pa kdaj prisotna, odvisno od situacije in pa tudi od vsakega posameznika.

6) Kako se odzovete na konflikt?

Če je konflikt z zaposlenimi glede mojih navodil ali pa mu kaj neupravičeno ne ustreza, ponovim tisto, kar želim da se naredi in grem. Čez čas preverim, če je bilo to narejeno. Če imajo neutemeljene pripombe, preslišim, ker ne poznajo dela tako kot ga poznam sam. Kot vodja moram vztrajati pri svojem, ker to od mene pričakuje tudi moj nadrejeni.

7) Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?

Če je konflikt med sodelavci, jih skušam pomiriti in včasih napetost razbiti tudi s kakšnim hecom. Prvo poslušam kakšen predlog ima kateri, se pogovorimo in če sama dva ne prideta do neke razumne rešitve, jo navadno predlagam jaz. Tudi v konfliktu če ga imam jaz z nadrejenimi po navadi vedno povem svoje če mislim da je to prav. Seveda v večini primerov moram upoštevati njih, čeprav tudi ni nujno da se z njimi strinjam in se potem včasih tudi izkaže da niso imeli prav, pa potem tudi oni mnenje spremenijo. Načeloma je tu v podjetju tako da je šef tisti, ki ima prav...Včasih konflikte rešujemo tudi na način, da so potrebne tudi določene prerazporeditve, da se kakšne naloge, zadolžitve zamenjajo, da prestavimo delavce na drug oddelek ali delovno mesto.

8) Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?

Večinoma se kako bi rekel, malo bolj intenzivno pogovorijo, čisto odvisno od osebe oz. med katerimi osebami pride do konflikta. Se tudi skregajo, če jim kaj ni všeč, se načeloma hitro pritožijo oziroma kot vodja hitro izveš kaj je narobe. Pogosto se tudi nekaj časa izogibajo in ignorirajo en drugega, eni se izognejo konfliktu oziroma se neradi soočijo z drugimi, pa čeprav vidiš da nekaj ne štima.

9) Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?

Obstajajo neke smernice za vodje, kako naj bi reagirali, v smislu da rešijo tisto kar ocenijo da so zmožni, drugače pa naj se obrnejo na svojega šefa.

10) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanji svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen?

Pravni zaupnik samo v primeru večjih konfliktov. Drugače načeloma če so konflikti nadrejeni podrejeni, se obrnejo na višjega nadrejenega. Je pa tudi kadrovska, ki sprejema razne pritožbe in reagira, vendar večinoma zakasnelo oziroma traja, ali se že medtem časom reši ali se vmešajo ko je že skoraj prepozno.

11) Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema izobraževanj/sestankov/pogovorov?

.Ne.

12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito upravljanje s konflikti v podjetju?

Vsak posameznik se mora potruditi da se razrešijo.

13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?

Potprežljiv, imeti mora strokovno znanje o stvareh pri katerih vztraja, znati mora pa tudi poslušati kadar je treba.

14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?

Da se delavci na področjih, ki jih strokovno ne poznajo ne vmešavajo. Da se vodje potrudijo, da so objektivni in pravični pri reševanju konfliktov, ne glede na to, s kakšnim poznanstvom so z osebo, ki je v konfliktu. V tem podjetju je tako, da so zaposleni preveč osebno povezani med sabo oz.se poznajo že od prej, ali so družinski člani ali prijatelji, kar je treba ločiti od dela in konfliktov in ohraniti objektivnost, ki je ključna, le tako bodo stvari pravične.

15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?

Včasih katere stvari ne pridejo do šefa, čeprav bi morale. Včasih problematične osebe, ki ustvarjajo konflikte po nepotrebem imajo podporo pri kakšnih višjih šefih zaradi

določenih sorodstvenih, prijateljskih vez, ki sem jih že omenil in mislijo da se lahko tako obnašajo, in ni nobene objektivnosti pri reševanju konfliktov. Te jih ščitijo in v bistvu na nek način podpirajo okolje polno konfliktov, ker posameznik potem ker ve da njegova dejanja ne bojo imela posledic, to nadaljujejo, kar je potem začaran krog in nič prijetno za sodelavce.

16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?

O konfliktu preveč razmišljaš, premlevaš, nisi 100% pri delu, pozornost je manjša, si pod stresom po nepotrebnem tudi izven dela ko razmišljaš o stvareh, konfliktih, ki so se zgodili v službi. Na delo ima seveda vplive, mogoče je ravno zaradi tega kar sem že izpostavil, delo manj opravljeno. Mogoče tudi ne tako kvalitetno. Se zgodi, da kak delavec tudi mogoče namenoma v upor malo počasneje dela, vendar kot šef to hitro opazim, če ne pa povejo drugi. Odnosi so tudi slabši na račun konfliktov, pogosto pride tudi do kakšnih prestrukturacij na ta račun, s čimer seveda nismo vsi zadovoljni.

17) Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?

Mislím da ne, edino v smislu da pač daš v takšnih situacijah nekaterim vedeti, da se ne boš kar tako pustil voditi, da resno misliš, da znaš vztrajati pri svojem kadar v to verjameš, kar je plus, poleg tega pa potem določenim, ki namenoma ustvarjajo konflikte, daš vedeti, da ne boš tista oseba s katero se bodo po domače »polnili ego«, ampak da se ne boš dal in boš imel potem v prihodnosti mir.

18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

Zaposleni je ne da bi jaz vedel v moji odsotnosti odhajal pol ure prej na malico in bil eno uro na malici. Ko sem to zvedel, sem mu to prepovedal oziroma povedal da se to ne dela in da točno ve kakšna so pravila. Je sicer še kar vztrajal pri svojem, da bi prej odhajal na malico in sicer bil pol ure na malici, in delal takrat ko so drugi na malici, kar seveda zaradi delovnega procesa ni mogoče, prav tako pa ni nadzora nad delom. Ker imamo malico fiksno določeno, seveda te želje nisem upošteval in mu tudi objasnil, da ne morem pustiti izjem in zakaj ne. Delavec se je seveda potem stalno pritoževal, drugim sodelavcem, jih motil, prišlo je celo do tega da je podal uradno pritožbo, sicer

neresnično, da je mogel delati med malico, ker je očitno mislil da se bom ustrašil in popustil njegovim zahtevam. Zaradi njega sem bil klican na zagovor, kjer sem seveda povedal svojo stran in jim tudi rekel, da glede na to da imajo videonadzor, da lahko tudi preverijo dejstva in neresničnost njegovih obtožb. Od takrat me ni nobeden kontaktiral, niti da bi se kdorkoli opravičil, očitno pa so delavca pozvali na pogovor, ker je od takrat naprej bil mir oz. je upošteval navodila, ker so tudi drugi videli, da je očitno problematičen in je najbrž spoznal svojo napako, ker potem nisem imel z njemu več nobenih problemov. Tudi nisem več odpiral te tematike, ker se mi je zdelo škoda časa, poleg tega pa se mi je zdelo, da če je šla do višjih šefov, naj jo rešijo oni. Po nepotrebem se je pač izgubil čas, ki bi lahko bil namenjen delu, ne pa raznim podtikanjem.

Priloga B.4: Intervju Zaposleni 2

Podatki o podjetju

Velikost podjetja	Malo podjetje
Število zaposlenih	Do 50 zaposlenih
Primarna dejavnost	Proizvodnja
Organizacijska oblika	d.o.o.

Osnovni podatki o intervjuvancih

Poimenovanje	Zaposleni 2
Spol	Moški
Starost	Med 31 in 40 let
Izobrazba	5.stopnja
Delovno mesto (vodstveno/ne vodstveno)	Nevodstvena
Delovna doba: skupna/v podjetju	10/2

1) Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?

Večje nesoglasje o delu, postopkih, lahko tudi zaradi neujemanja oz. različnosti pogledov o načinih dela, razmišljanja, osebnosti...

2) Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu- je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?

Dnevno.

3) Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom- je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?

Med sodelavci znotraj oddelka.

4) Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?

Mislim, da najpogostejši razlogi izhajajo iz tega, da dela na kupu veliko različnih ljudi s svojimi minusi in plusi in se med seboj vsi ravno ne ujamejo in ima vsak nek svoj način, ki pa lahko da ne ustreza drugemu.. Tudi zaradi same razporeditve dela, ker enemu ni všeč to, drugemu tisto, kak bi nekaj čisto po svoje..

5) Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?

Nisem ravno dobre volje, oz. mi to predstavlja stres, boljše bi mi bilo če bi se vsi razumeli, čeprav vem, da to vedno ni mogoče.

6) Kako se odzovete na konflikt?

Skušam bolj z mirnostjo reagirati, sem se naučil, da se nič dobrega ne razvije, če prehitro reagiraš ali pa si stvari jemlješ preveč osebno.. Malo preštejem, potem pa pač povem svoje.

7) Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?

Predstavim svoj pogled, kako jaz mislim da je prav in tudi to pojasnim, seveda pa probam tudi poslušati drugega, če tudi ta reagira z nekim normalnim odnosom oziroma komunikacijo, da razloži zakaj to misli da bi bilo dobro, ne pa da samo vztraja pri svojem, samo zato ker misli da ima prav, brez argumentov. Sem pa aktiven oz. skušam razčistiti zadeve, da je čimprej potem spet manj napeto ozračje.

8) Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?

Čisto odvisno od osebe. Nekateri se rajši izognejo in jim je po domače vseeno, drugi hočejo razčistiti, se pogovoriti, spet drugi mislijo da imajo edino prav in se ne premaknejo od svojega, peščica tudi nalašč »nagaja« in samo podpihuje, da se bolj ukvarja s konfliktom kot samim delom...

9) Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?

Mislím, da je bolj dogovor, da probaš najprej rešit sam s sodelavci, potem z vodjo, če pa ne gre pa še z višjim predstavnikom podjetja, samo nekako temu večina ni ravno naklonjena, sploh če so manjši konflikti, je fajn da rešimo sami.

10) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanji svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen?

Imamo pravnega zaupnika, mislim, da bolj če pride res do kakih večjih konfliktov ali nepravilnosti. Kadrovník naj bi tudi sprejemal kakšne pritožbe, ampak ne vem če se dejansko kdo obrne nanj, bolj na vodje.

11) Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema izobraževanj/sestankov/pogovorov?

Ne ravno, edino če je že res kakšna takšna situacija, da je bolj komplicirana, nam vodja kaj reče na sestanku oziroma izpostavi.

12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito upravljanje s konflikti v podjetju?

Jaz mislim, da se mora vsak malo potruditi pa je. Če pa si res s tako osebo v konfliktu da ne moreš nič kaj veliko rešiti z njo oz.se nikamor ne premakneta, pa je prav da pomaga nadrejeni, seveda objektivno, kar pa je tudi pri nekaterih kar problem, ker se veliko ljudi pozna med seboj oz.so znanci/sorodniki.

13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?

Da zna delat v timu in se zna včasih tudi prilagoditi, imeti občutek tudi za druge, ne samo gledati vedno nase. Jaz mislim, da v podjetju nimaš kaj za delati če nisi timski igralec.

14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?

Mogoče da si pravičen, sploh če si na kakšnem takšnem položaju. Da skušaš biti miren in da kakšne kritike tudi ne jemlješ preveč osebno, da vzameš kaj tudi za rezervo, s hecom, pa da raje razčistiš čimprej, kakor da se stvari nabirajo.

15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?

Nekateri imajo očitno premalo dela, zato bi jaz takšne bolj obremenil, ker zanalašč ustvarjajo konflikte in jih še bolj podpihujejo. Na mestu ni tudi neko tožarjenje šefom, brez da bi najprej skušali rešiti med sabo stvari.

16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?

Slaba volje si sam, sodelavci pa tudi šef.. Potem je tudi vzdušje slabo, se mi zdi da delaš potem malce bolj s težkim srcem, tudi vleče se ti čas v službi, ker bi rad šel čimprej domov. Mogoče ne narediš vsega tako kot je bilo planirano ker si tudi z mislimi drugje.

17) Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?

Ne, jaz ne vidim da bi imel konflikt kakšno pozitivno stvar. Edino mogoče to, da pridejo na plano kakšne takšne zadeve v konfliktu, ki kdaj prinesejo tudi kakšno boljšo spremembo, na primer da kdo, ki jih stalno povzroča, da gre v drug oddelek pa je klima potem boljša.

18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

S sodelavcem v timu, ki je bil malce starejši sem se pogosto kregal glede dela, ker je veliko pametoval na način da mladi ne vemo in ne znamo. Ko sem hotel narediti kaj po svoje, optimizirati čisto osnovno stvar, se je v to vtikal in ker mi je bilo zadosti, sva se skregala. Povedal sem svoje, on je trdil svoje, jaz nisem hotel popustiti, ker sem vedel, da imam prav, on ni hotel popustiti, ker mu ni bilo do sprememb oz. je vedel, da bo drugačen postopek imel vpliv tudi na njegovo delo. Ker nisva nič rešila in je bilo tudi sodelovanje bolj slabo, kar je vplivalo na delo, sem moral do vodja. Sklical je sestanek, poslušal obe strani, malo premislil, preučil je tudi mojo možnost, in ker je bila boljša je pač presodil, da naj delam na svoj način. Sodelavec najprej ni bil ravno zadovoljen, tudi sef je imel težave z njemu zaradi tega ker ni hotel popustiti, vendar se je s časoma vdal,

sploh ko so mu poudarili, da pač stvari se včasih lahko tudi spremenijo, da ni vedno optimalno vztrajati pri že poznanem, da nič ne škodi če greš malo v korak s časom.

Priloga B.5: Intervju Vodja 3

Podatki o podjetju

Velikost podjetja	Srednje veliko podjetje
Število zaposlenih	Do 250
Primarna dejavnost	Informacijske tehnologije
Organizacijska oblika	d.o.o.

Osnovni podatki o intervjuvancih

Poimenovanje	Vodja 3
Spol	Ženska
Starost	Od 41-50
Izobrazba	7. stopnja
Delovno mesto (vodstveno/nevodstveno)	vodstveno
Delovna doba: skupna/v podjetju	34/13

1) Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?

Da pride do komunikacijskih šumov, da se sodelavci ne razumejo dobro oziroma niso pripravljeni pri določeni zadevi med seboj sodelovati oziroma se pogovoriti. Določene ovire, nasprotja, ki jih imajo pri medsebojni komunikaciji niso pripravljeni rešiti, ampak v bistvu s tem ko niso pripravljeni, problem še poglobijo in naraste v konflikt. Če pa razširim lahko pride tudi do raznih neprimernih odzivov, ki poglobljajo ali začnejo konflikt, na primer zadiranje sodelavcev na druge sodelavce in celo podtikanja raznih zadev ali po domače kreganja, velikokrat po nepotrebnem.

2) Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu- je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?

Neposredna udeležnost, enkrat do dvakrat mesečno. Razlog, da to ni tako pogosto je, ker v oddelku stremimo k tem, da bi že vnaprej prepričevali konfliktno situacije in tudi komuniciramo na način, da je najmanjša možnost da bi do konfliktov sploh prišlo. Tako pri samem procesu dela, da poteka nemoteno, kot pri redni komunikaciji, da je čim manj možnosti da ustvarimo potencialne konflikte, vsaj kar se nas tiče. Na splošno v podjetju pa ocenjujem, da do njih prihaja na tedenski ravni .

3) Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom- je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?

Med vodjo in podrejenimi, redkeje med sodelavci, vsaj glede na ankete, ki jih izvajamo. Sodelavci načeloma stremijo k sodelovanju, ker vedo da če bodo ustvarjali konflikte, da bo tudi njim težje delati v takšnem okolju.

4) Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?

Zaradi osebnostnih lastnosti vodij, ki velikokrat niso ustrezni za vodstvene funkcije na katere opravljajo in pa zaradi znanj, ki jih imajo ali nimajo. Lahko, da nek vodja ima strokovna znanja, ni pa nujno da ima znanja sodelovanja v skupini, vodenja sodelavcev, manjka empatije, solidarnosti, človečnost, tako imenovane mehke veščine manjkajo...Sicer v manjši meri, le pri nekaterih posameznikih, ampak dovolj da vpliva na delo.. Kar se tiče pa dela, pa prihaja do konfliktov zaradi same organizacije in načina kako določeni sodelavci pristopajo k nalogam in deljenju zadolžitev.

5) Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?

Zelo slabo, sploh če se zgodi po krivici. Glede na to, kakšna sem in glede na dolgoletne izkušnje se pa tudi ne pustim, da me kdo po krivem kaj obtožuje. Sploh je problem govorjene za hrbtom oziroma kakšna opravljanja, raznorazne obtožbe po krivem, metanje slabe luči na oddelek, tega ne dopustim. Ne glede na dolgoletne izkušnje konflikt prinaša stres.

6) Kako se odzovete na konflikt?

Vsaj na začetku skušam biti mirna, prištejem do 10, se zadržim da beseda mogoče ne prehití pameti, da prej rajši malo razmislim in potem povem nazaj kar menim da je prav. Skratka se postavim zase, se branim, hkrati pa skušam pokazati oziroma jim dati jasno vedeti, da se ne bom pustila.

7) Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?

S pogovorom. Včasih se če je komunikacija, konflikt po mailu ali pa če oseba samo pride in pove svoje, in ni niti časa takoj odreagirati in se potem na samem tudi po tihem razjezim oziroma se zaupam sodelavcem in če je potrebno posvetujem, v miru razmislim, potem pa skušam delovati konstruktivno, da se zadeva čimprej razreši, da skupaj najdemo rešitev, ali bodisi na način da skličemo sestanek, pogovor, odvisno od osebe na nasprotni strani, včasih tudi po mailu, da ugotovimo kaj je v določeni situaciji najbolje.

8) Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?

S pogovorom, da se skupaj usedejo, si vzamejo čas, včasih tudi neformalno ob kosilu oziroma kavi predebatirajo zadevo in razrešijo.

9) Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?

Pravilnik določa bolj formalno postopanje, v primeru intenzivnejših konfliktov. Drugače v vsakodnevnih konfliktih pa je način odvisen od vsakega posameznika, kako jih rešuje.

10) Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema izobraževanj/sestankov/pogovorov?

Podjetje večkrat oziroma po potrebi organizira delavnice za vodje in ključen kader o upravljanju s konflikti. Občasno je tema tudi sestankov, kadar so konflikti bolj problematični.

11) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanji svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen?

Da, ravno pred kratkim smo koristili tudi to obliko. Organizirali smo dve delavnici s najprej celim oddelkom in potem pa še posebej s ključnimi posamezniki, ki so največkrat v konfliktu, da se je naš zunanji svetovalec, mediator z vsemi pogovoril in se je zadeva rešila v zadovoljstvo vseh udeležencev.

12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito upravljanje s konflikti v podjetju?

Jaz mislim da predvsem vodja, se pravi vedno vsaj na ravni da ne pride do kratkega stika oz. da se mogoče konfliktna situacija vnaprej prepreči oziroma sploh ne pride do nastanka le te. Poleg vodje pa nosi odgovornost tudi nadrejeni od vodje, sploh če je problem v vodji, da je neodziven, ali da se dela kot da je vse v redu, in se tako neka konfliktna situacija vleče in ne pride do rešitve, ali pa da nanj ne pade slaba luč, ne pove težav svojemu nadrejenemu, višji instanci in morajo to včasih narediti sodelavci.

13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?

Vodja mora biti blažilec konfliktov in pa nagnjen k sodelovanju ne k razdiranju, da dela v skupno dobro.

14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?

Vodje morajo biti ekstra pozorni, da blažijo stvari, ne pa da nasprotja še podpihujejo in spodbujajo in pa zrelost sodelavcev da se vsi zavedajo, da si vsi skupaj prizadevamo za eno skupno stvar in sicer za uspeh podjetja. Ključ je v medsebojnem sodelovanju.

15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?

Nekateri tudi radi razpihujejo konflikt in se kregajo, namenoma ustvarjajo nemir. Namerno provociranje, tekmovanje kdo bo koga, prevladovanje drug nad drugim, stalna želja po uveljavitvi svojih stališč. Po prevladi, zmagi v konfliktu, četudi nimaš vedno prav.

16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?

Hočeš, nočeš si v takih primerih v stresu, in ukvarjaš se bolj s konfliktom, z njegovimi posledicam, z iskanjem rešitve, kako bi ga rešil, misliš na to več kot je potrebno, usmerjaš nanj pozornost. Učinkovitost se tako seveda zmanjša in tudi odnosi se

poslabšajo, ker prej ali slej konflikt pride na plano in se vključeni razburijo, kar ima posledice na odnose. Včasih pride tudi do tega da imajo konflikti vpliv na fluktuacijo, da odhajajo strokovnjaki, za katere bi si želeli da ostanejo, vendar pa ker imajo možnost dobiti zaposlitev drugje, seveda včasih izkoristijo priložnost, saj si mislijo, zakaj bi delovali v takšnem okolju, polnemu stresa in konfliktov, če ni potrebno.

17) Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?

Sami po sebi ne, razen če bi gledali iz tega vidika, da se vsak kaj nauči že iz preteklih konfliktov, že prejšnji način reševanja se lahko uporabi, če je bila rešitev prepoznana kot dobra iz vseh strani udeležencev, da to uporabimo tudi pri naslednjem konfliktu in se ne izgublja po nepotrebnem spet čas in energija.

18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

Enega od vodji sem prosila, da mi pove razlog sklenitve pogodbe za določen čas, da potrebujem podatek za posredovanje zaradi fizične priprave pogodbe z že nekimi predlogi, za katere sem sklepala da so relevantni za dotično situacijo. Odgovora pa kar ni bilo, ko sem ga po parih dneh, ko se je res že mudilo spomnila, je prišel fizično v mojo pisarno kaj želim od njega, da nima časa se s takimi stvarmi ukvarjati, da čisto po nepotrebnem tratim njegov čas, samo da bi zavarovala svoj hrbet oziroma prenesla odgovornost. Reagirala sem mirno ampak odločno, da že vem iz strokovnega vidika kaj rabim za pripravo pogodbe in da v kolikor podatka ne bom prejela, pa ga bo dal njegov nadrejeni. Samo rekla sem mu da če ne bo on podatka priskrbel, bo pa njegov nadrejeni in to je zadostovalo da sem čez čas, ko je vodja očitno razmislil, končno dobila podatek, ki sem ga potrebovala za nemoteno delo. Posledice so bile, da se me je dotična oseba nekaj časa izogibala oz.se še vedno, tako pa je sodelovanje malce težje.

Priloga B.6: Intervju Zaposleni 3

Podatki o podjetju

Velikost podjetja	Srednje veliko podjetje
Število zaposlenih	Do 250

Primarna dejavnost	Informacijske tehnologije
Organizacijska oblika	d.o.o.

Osnovni podatki o intervjuvancih

Poimenovanje	Zaposleni 3
Spol	Moški
Starost	Od 31-40
Izobrazba	7.stopnja
Delovno mesto (vodstveno/nevodstveno)	Nevodstvena
Delovna doba: skupna/v podjetju	12/12

1) Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?

Nestrinjanje glede določene teme ali pa neko čustveno stanje nezadovoljstva, trenja med dvema ali več osebami.

2) Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu- je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?

Parkrat na mesec.

3) Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom- je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?

Med sodelavci znotraj oddelka.

4) Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?

Zaradi različnih pogledov na razdelitev dela ali na način reševanja problemov pri delu na projektih, pri odločitvi kako se bo delalo na projektu v naslednjem tednu, kaj bo kdo delal.

5) Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?

Nelagodno, čutim napetost, željo da bi se stanje čimprej umirilo, da bi se pogovorili in čimprej konstruktivno rešili problem.

6) Kako se odzovete na konflikt?

Postanem bolj pozoren, potem se z določeno intenziteto izražanja umaknem nazaj oziroma ne reagiram takoj. Lahko bi rekel, da je tisti prvi odziv neka pasivnost na račun tega ker postanem bolj pozoren kaj se dogaja, prisluhnem drugi strani, v glavi začnem kalkulirati razloge za konflikt pa tudi morebitne poti kako se bo to razvijalo naprej. Malce analiziram. Če presodim, da je potrebno se tudi opravičim.

7) Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?

Z zamikom, potem ko razmislim ponudim svojo pomoč pri reševanju, če je to možno glede vsebine, s spremembami poteka mojega plana. Na nek način sem pripravljen investirat sebe, svoj čas in dejanja v konstruktivno reševanje nesoglasji.

8) Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?

Uveljavitev svojega mnenja, po navadi ravno ne popustijo v konfliktu.

9) Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?

Smernice neke so znotraj pravilnika, za reševanje težjih konfliktnih situacij, bolj tistih po formalni poti. Drugače pa se poslužujemo tudi mediacij - po potrebi, želji sodelavcev sodelujemo z zunanjim svetovalcem oz. mediatorjem.

10) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanji svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen?

Da, z zunanjim mediatorjem.

11) Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema izobraževanj/sestankov/pogovorov?

Kadar pride do njih, so tema na sestankih, drugače pa obstajajo tudi izobraževanja na to tematiko za vodje in ključne kadre.

12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito upravljanje s konflikti v podjetju?

Vsi, ki so vključeni v konfliktu- osebe, ki se jih tiče.

13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?

Pozitivno razmišljanje, in neka usmerjenost na prihodnost, zavedanje, da bo tudi v prihodnosti treba sodelovati na način da bo delo potekalo nemoteno.

14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?

Da na krajše pove bistvo, to se mi zdi, da bi včasih vsaj meni in verjamem da še komu zelo pomagalo, da se v konfliktih izbere ena ali dva, tri stališča kako bi se neka situacija razrešila, se pravi da se poda samo predloge kako bi se reševalo, ne pa da se opisuje cela situacija in da se ne ponavljajo enake stvari okrog tega, da ne razvije dolgotrajna diskusija. Gre za ekonom lonec, kjer se na nek način omogoči ljudem, da se malo spihajo in povejo svoje, vendar menim da vsak ki se znajde v konfliktni situaciji, bi moral imeti vnaprej pripravljena vsaj dva predloga, ne pa da se potem dolgozezi okrog tega in izgublja čas.

15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?

Da se ne posluša sogovornika.

16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?

Izgubi se neka učinkovitost pri delu, s stališča organizacije je to največji minus. Slabo počutje, ali zamera, razmišljanje lahko tudi traja, eno uro, en dan, en teden, en mesec pri dotični osebi, v določeni situaciji. Tudi na sestankih, kjer je več ljudi udeleženih, ni potek reševanja vedno konstruktiven in se izgublja čas. Časovni vložek, ljudje počasneje delajo in so manj učinkoviti. Slabše počutje, če je večji konflikt. Težje hodijo na delo zjutraj, ali pa tudi ko človek odhaja, nase domov neko slabo voljo, ali pa na sestankih kjer so osebe s katerimi si v konfliktu prisotne, je prisotno tudi neko nelagodje.

17) Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?

Ne.

18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

Povabljen sem bil na kratek posvet, sestanek. Ko sem prišel na sestanek, je sodelavec začel vpiti name in potem ko mi je svoje povedal, sem se umaknil. Stresel je slabo voljo ker določena stvar ni bila po njegovo, saj sam deluje po principu da vse najboljše ve in zna. Vendar tokrat to ni držalo, ker nima ne izkušenj in ne specifičnih, strokovnih znanj o določenem postopku glede katerega je bil konflikt.. Žal sem se umaknil, ker nisem želel nadaljevati konflikta, ker sem vedel da ne bo nobene konstruktivnosti zaradi takšnega odnosa. Svojega ni mogel uveljaviti, ker sem se umaknil, tako da nisva še ničesar rešila. Formalno in previdno seveda sodelujeva, vendar bi ocenil, da zelo neučinkovito. Sam se izogibam osebe, druga oseba pa po domače s svojim obnašanjem še podpihuje situacijo, kar je nelagodno zame, ker ne odgovarja na maile je to slabo za učinkovitost cele firme. Sama najbrž ne bova mogla rešiti konflikta, temveč bodo morale posredovati vodje.

Priloga B.7: Intervju Vodja 4

Podatki o podjetju

Velikost podjetja	Veliko podjetje
Število zaposlenih	Nad 500 -1000
Primarna dejavnost	Bančnistvo
Organizacijska oblika	d.d.

Osnovni podatki o intervjuvancih

Poimenovanje	Vodja 4
Spol	Ženska
Starost	Med 41 in 50

Izobrazba	Sedma stopnja
Delovno mesto (vodstveno/ne vodstveno)	Vodstvena
Delovna doba: skupna/v podjetju	22/21,5

1) Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?

Konfliktov je več vrst, jaz jih razumem kot nesporazum med vodjo in podrejenim ali sodelavci, ki je lahko zaradi dela ali pa osebnih lastnosti.

2) Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu- je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?

Mesečno.

3) Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom? (Je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?)

Med sodelavci znotraj oddelka, pogosti pa so tudi vodja-sodelavec.

4) Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?

Pri vodja-podrejeni je nekaj primerov, ko do konfliktov pride zaradi neprimerne osebe za vodstvene položaje, ki delujejo na principu »skregaj ljudi in vladaj«, podcenjevanje sodelavcev glede znanj in sposobnosti. Med sodelavci pa so vzroki za konflikte, da nekateri preprosto niso timski ljudje, seveda pa je potrebno vsakodnevno sodelovanje, in iz tega potem izhaja konflikt, ker težko sodelujejo. Ve se kako je pomembna delovna klima, in čisto iz delovnega okolja potem izhajajo konflikti, ker zaposleni ne znajo biti timski in se včasih dobesedno izživljajo en nad drugimi, ne delujejo na princip da enkrat popusti en drugič drug, kar je vidno npr. že čisto pri banalni zadevi, zračenju prostorov, ki je problematično poleti. Osebnostne lastnosti so mnogokrat povod za konflikte. Med zaposlenim in vodjem pogosto prihaja do konfliktov pri delu, ker so mnogi zelo vrtičkarji. Bog ne daj, da se ti dotakneš njihovega dela, ali kakšne porazdelitve na druge, že mislijo, da misliš da so nesposobni, da jim ti želiš vzeti delo. Hitro se počutijo ogrožene na način, da niso sposobni v očeh drugih. Je pa tudi to vzrok konfliktov, da nekateri mislijo kaj vse obvladajo, po drugi strani pa delajo napake. Potem jih morajo

drugi sodelavci popravljati, med sabo to uredijo, da delo poteka nemoteno, če ne pa je potem vodja tisti, ki mora popravljati in določene ljudi potem z napakami soočiti. Tako lahko spet naletiš na konflikt, včasih je spet vse odvisno od tega kako pristopiš k temu problemu- včasih užaljenost zaradi kritike, drugič med in mleko, oziroma se problemi razrešijo in ne prihaja več do napak.

5) Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?

Ko sem bila neposredno udeležena v konflikt zaradi neutemeljenih obrekovanj in obtožb, ki niso bile resnične, sem se nakljub dejstvu, da nisem kriva, vseeno počutila bedno in sem bila pod stresom, ker pa se je to potem formalno razreševalo in zdaj stanje, kjer se obnašamo kot da nič ni bilo, vseeno vpliva na moje počutje. V tem smislu, da grem najbolj z veseljem v službo, kadar vem, da te osebe ne bom srečala. Seveda moram dati te stvari na stran, in se odzivam profesionalno in prav na tak način naprej delujem, vendar je vseeno težko pozabiti, ker je bil konflikt na zelo osebnem nivoju.

6) Kako se odzovete na konflikt?

Vodim tim, kjer so ljudje z zelo različnimi osebnostmi, vsak ima svoje pluse in minuse. Ker z nekaterimi sodelavci sodelujemo že leta, imaš že naštudirano kako k vsakemu pristopiti in tudi malo prilagodiš odziv na konflikt, ki mora biti v večini miren in preišljen. Kot primer, en non stop jamra, čim ima dve stvari skupaj za narediti, prišlo je celo do vpitja, ali namernega povzročanja hrupa, zdaj smo to že uredili s pogovorom, da tega ni več.

7) Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?

Takoj se pogovorimo, v kolikor je konflikt, ki vpliva na delo vseh oziroma celega oddelka, se pogovorimo skupaj, v primeru pa da je to z eno osebo oziroma oseba izrazi željo, da se naprej pogovorimo na samem, stopimo v prostor kjer ni nikogar ali na kavo in to poskusimo razrešiti. Pogovor, prisluhniti in poskusiti rešiti. Če gre za konflikt med dvema sodelavcema, prisluhnem obema stranema in potem po slišnem opozorim na pluse in minuse in izpostavim to, da da smo tim in da moramo skupaj delat in ju spodbudim k skupni rešitvi. Vsak ima tudi nekaj kar moti nekoga drugega, in drug moti tebe s čim, vendar je to treba razumeti in dati včasih ob stran in normalno sodelovati.

8) Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?

Sodelavci načeloma takoj začnejo s pogovorom, če pride do konflikta. Če se zgodi, da jaz kot vodja slučajno konflikta ne zaznam, takoj pridejo k meni oz. izpostavijo zadeve.

9) Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?

Načeloma velja kar lahko reši v sklopu svojih pooblastil, reši, kar presodiš da ne moreš, tiste bolj intenzivne in kompleksne konflikte, pa gremo k svojemu nadrejenemu, ta pa naprej na posvet h kadrovski, če tako presodi. Ene smernice so, pričakuje se da najprej vodja poskusi rešiti, če ne gre pa potem naprej po hierarhiji.

10) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanji svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen?

Lahko greš k predsedniku sindikata, osebi, ki je sicer zadolžena za zbiranje prijav za mobbing oz. kompleksnejše konflikte. Če imaš težave, ki jih ne moreš rešiti greš k vodji, če ne pa k še višjim. Načeloma imamo določene 3 vodilne zaposlene, na katere se lahko obrneš.

11) Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema izobraževanj/sestankov/pogovorov?

Ne ni nič izobraževanj, samo v primeru, če pride do konfliktov so tema pogovorov. Se pa v primeru kakšne dileme vodje lahko obrnemo na direktorja in razložimo situacijo in vprašamo za nasvet.

12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito upravljanje s konflikti v podjetju?

Vsi vpleteni v konflikt.

13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?

Da zna poslušati, se zna vživeti v situacijo pa da je diplomat.

14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?

Srčika problema npr. pri nas je pogosto čisto banalna stvar, delovno okolje. Če bi bilo bolj urejeno, bi potem imeli manj težav, konfliktov, ki izhajajo iz tega. In pa da se pravilneje razporedi delo med posameznike, da so vsi približno obremenjeni enako, ne da so eni premalo in imajo preveč časa razmišljati kaj kdo ima in nima, in včasih namerno ustvarjati konfliktne situacije.

15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?

Vpitje, jeza. Da direktno odreagiraš brez da premisliš, druga stvar, ki je pa velika napaka, da greš mimo konflikta in misliš, da bo minil. Neumnost, ne bo, postal bo še večji oziroma bolj problematičen.

16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?

Če je konflikt v ekipi, ljudje ne delajo s takim elanom, klima postane bolj hladna, res ni prijetno delati v takšni ekipi. Konflikti se ne bi smeli odražati preveč na organizaciji, ker to pomeni da se zadeve ne razrešujejo in če to seka ven, potem pomeni da še nekaj drugega ne funkcionira, da so problemi večji od konflikta oziroma so del organizacije, sistema.

Ni prijetno, sploh če moraš paziti na besede, ni prijetno ker moraš vsakega drugače ogovoriti in pristopiti do njega, da ne bo kakšna neumnost oziroma še poslabšalo vse skupaj. Hvala bogu večino konfliktov v parih dneh saniramo, ampak tiste par dni pa je naporno in se odraža tudi na klimi, kot vodji mi pa pobere veliko energije, ki jo vložim v razreševanje.

17) Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?

Lahko, skozi konflikt se lahko tudi kakšna zadeva razkrije glede dela. Skratka če dam konkreten primer, se je izkazalo da imajo ene osebe preveč dela, druge pa premalo, in so izrazile željo, da želijo imeti več dela. To smo tudi poskrbeli, in se je zvečalo tudi zadovoljstvo pri teh osebah, vendar drugi potem nismo bili zadovoljni, ker se je izkazalo, da niso sposobni. Določene stvari so postale jasnejše glede samih procesov dela in kdo je primeren za kakšne naloge in kdo ne. Odnosi sicer niso bistveno

napredovali, vemo pa vsaj zdaj pri čem smo in je zdaj mir, ker se je delo porazdelilo kot se mora, da poteka čimbolj nemoteno.

18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

Konfliktna situacija se je zgodila, ko nisem bila več prisotna na delovnem mestu, bila pa sem obveščena iz več strani. Sodelavka B. je imela preveč dela in se je začela jeziti in razbijati s predali. V sobi poleg nje sta bili še dve sodelavki in starejša od njiju jo je začela miriti in je šla sodelavka B. (tista, ki se je razburjala) proti njej kot da jo bo napadla. Dobila sem dva ločena maila, ko sem videla zakaj se gre, da se gre za neko agresijo, sem takoj obvestila direktorico, zjutraj sem bila takoj na razgovoru in sem povedala, da sem z dotično osebo že govorila v blažjih situacijah vendar se očitno ponavljajo isti problemi, oziroma postajajo še bolj intenzivni, in očitno ni več v moji moči, ne morem sama rešiti, zato sem dala zadevo naprej da se to enkrat za vselej konča, ker takšna obnašanja ne bomo več prenašali. Zjutraj smo bili vsi vključeni v konflikt v službi, zadnja pa je prišla sodelavka B. in se je takoj, ko je stopila v pisarno, opravičila, da ne ve kaj ji je bilo, pojasnila je da jemlje neka zdravila, ki jih očitno ne prinaša najbolje. Odkrito smo se vsi pogovorili, tudi druge sodelavke in razčistili, sem pa povedala da nimam kaj oprostiti, kvečjemu sodelavka, ki je bila »napadena«, da jaz sem bila primorana to prijaviti direktorici in bo ukrep ne glede na povedano. Sodelavka je to sprejela umirjeno, od takrat ko je dobila opomin, ne eksplodira več, gre ven iz sobe kadar se ji preveč nabere, ali pa malo nerga, pa se mi ostali malo pohecamo okrog nje pa jo zamotimo oziroma ji pomagamo. Istočasno pa smo ker je do konflikta prišlo, razčistili, se pogovorili in sprejeli rešitev, ter dosegli, da se zdaj sodelavka zaveda da ni sama za vse, da se lahko obrne name kot vodjo in na sodelavke in bomo že našli skupaj rešitev. In normalno funkcioniramo.

Priloga B.8: Intervju Zaposleni 4

Podatki o podjetju

Velikost podjetja	Veliko podjetje
Število zaposlenih	Nad 500 -1000

Primarna dejavnost	Bančnistvo
Organizacijska oblika	d.d.

Osnovni podatki o intervjuvancih

Poimenovanje	Zaposleni 4
Spol	Ženska
Starost	Med 51 in 60 let
Izobrazba	Srednja strokovna
Delovno mesto (vodstveno/ne vodstveno)	Ne vodstvena
Delovna doba: skupna/v podjetju	39/25

1) Kaj razumete pod pojmom konflikt na delovnem mestu?

Konflikt je zame močnejše nestrinjanje, nesoglasje glede dela, njegovih procesov s sodelavci, ali v timu ali med nadrejenim/podrejenim.

2) Kako pogosto se srečujete s konflikti na delovnem mestu- je to dnevno/tedensko/mesečno/letno?

Odvisno od obdobja, v najhujšem obdobju je bilo to tudi dnevno, zdaj ko je drug vodja, je to recimo parkrat na mesec.

3) Na kateri ravni v organizaciji pride največkrat do konfliktov oziroma med kom- je to med vodjo in podrejenim, med vodjo in njegovo skupino, med sodelavci znotraj oddelka, med sodelavci iz različnih oddelkov?

Med sodelavci znotraj oddelka trenutno, so pa različna obdobja, imeli smo tudi obdobje, kjer je bilo največ konfliktov z vodjo.

4) Zakaj po vašem mnenju najpogosteje prihaja do konfliktov v vaši organizaciji?

Zaradi različnih karakterjev, osebnosti posameznikov, ki se včasih težko medsebojno uskladijo oziroma sodelujejo ravno zaradi različnosti. Vsak zase pogosto misli, da ima sam prav, še posebej določeni vodilni ali vodilni, ki so bili včasih na vodstveni funkciji, zdaj pa več niso in se še vedno v preveliki meri vmešavajo v delovni proces.

5) Kako se počutite, kadar ste udeleženi v konfliktu?

Zdaj reagiram že bolj umirjeno, skozi leta sem se naučila da se ne splača preveč razburjati, ker tako škodiš samo sam sebi. Seveda sem še vedno kdaj pod stresom, se pa ne razburim tako kot včasih. Mogoče reagiram zdaj tako, ker vem da imam novega vodjo, v katerem dobimo potrebno podporo in se objektivno vmeša v konflikt, kadar je potrebno.

6) Kako se odzovete na konflikt?

Povem svoje, tako kot jaz mislim in utemeljim zakaj menim, da je to prav. Prisluhnem tudi nasprotni strani, oziroma včasih obratno, če drug prvi izpostavi konflikt. Skušamo najti pot, ki bo vsaj približno vsem odgovarjala.

7) Kako običajno rešujete konflikte na delovnem mestu?

Probam se pogovoriti, vsak pove svoje in če ni možen dogovor, se obrnemo na vodjo. Je pa res, da v primeru blažjih konfliktov pogovor skoraj vedno funkcionira in vsak malo popusti, tako da razrešimo težave tudi sami brez vodje.

Kaj pa če je konflikt malo bolj intenziven?

Trenutno k sreči ni veliko takih situacij oziroma so zelo redke, tisto obdobje, ko pa so bili konflikti stalno prisotni pa smo skušali s pogovorom, vendar zaradi določenih oseb ni bil ravno produktiven in nismo prišli do skupnega jezika, ker nekateri ne znajo delovati v timu... To se je kar nekaj časa vleklo prav tako vedno ena in isti konflikti zaradi iste osebe, tako da nazadnje je moral poseči šef vodje in sicer s tem, da je oseba, ki je bila problematična, morala sčasoma zamenjati oddelek, pred tem je bila seveda iz višje instance (opomba nadrejeni od vodje) večkrat opozorjena, da se bo to zgodilo v primeru da ne bo boljše oziroma se bo bolj potrudila oz.bila manj problematična.

8) Na kakšen način običajno rešujejo konflikte vaši sodelavci/nadrejeni/podrejeni?

Tudi s pogovorom in sodelovanjem, vendar čisto odvisno od sodelavca. Nekateri dalj časa vztrajajo pri svojem in so pripravljeni se prilagoditi šele ko se vmeša vodja oz. vidi, da se večina ne strinja z njim. Novi vodja je tudi tak, da nas včasih malo pomiri in usmerja, da enkrat popusti eden drugič drug, glede na situacijo ali večino. Včasih pogovor tudi ni takoj produktiven in gre vsak na svojo stran, in je nekaj časa malo slabše vzdušje, slaba volja, potem ko se pa malo situacija poleže oz. umiri pa poskusimo ponovno, včasih tudi obrnemo kaj na hec, da se ozračje malo sprosti, sploh zdaj ko v oddelku ni več tako problematičnih zaposlenih.

Smo pa imeli vodjo, ki je v konfliktih v katere je bila vključena bolj kot ne zmeraj reagirala na način, da ima vedno ona prav kot šefica in smo vedno morali popusti oziroma se prilagoditi temu kar je ona rekla, čeprav smo vedeli da ni prav in smo to tudi rekli, kar ni upoštevala. Pač princip šef ima vedno prav, čeprav to ne drži vedno, svoje delo velikokrat pozna najbolj vsak sam. Ko pa je to začelo povzročati probleme v delovnem procesu in je bila situacija v oddelku nevzdržna so morali poseči v reševanje na višji instanci.

9) Imate v podjetju morda kakšen uveljavljen sistem za reševanje konfliktov – vnaprej določene smernice, pravila ali pa ustni dogovor?

Obstaja dogovor, da se lahko v primeru konfliktov, ki jih ne moremo rešiti sami, najprej obrnemo na neposredno vodjo. Če to ni možno, sploh če so konflikti z njemu, se lahko obrnemo na višjo instanco, šefa od vodje, ali pa na za to posebej določene osebe. V podjetju imamo 3 določene osebe, vse na vodilnem položaju katerim se lahko zaupamo oz. se pogovorimo in so se na željo dolžne vključiti v reševanje, še posebej če gre za prijave šikaniranja ipd..

10) Obstaja v vašem podjetju oseba/oddelek/ ali pa sodelujete s kakšnimi zunanjimi svetovalci, na katere se lahko zaposleni obrnejo za pomoč pri reševanju konfliktov, še posebej v kolikor proces reševanja ni uspešen? (Odgovori v prejšnjem vprašanju).

Pa je prišlo že do tega da ste se morali obrniti na te osebe?

Ne, smo rešili ali z vodjo ali pa šefom od vodje.

11) Ali je tematika upravljanja s konflikti v vašem podjetju kdaj tema izobraževanj/sestankov/pogovorov?

Ja sestankov, predvsem kadar so konflikti bolj v ospredju, oziroma problematični. In pa na primer, npr. ko smo zamenjali vodjo, je ta že na začetku povedala, glede na to, da je vedela da je bil to v oddelku problem, da se bomo med seboj pogovarjali in redno razčiščevali zadeve.

12) Kdo mislite, da je odgovoren za učinkovito upravljanje s konflikti v podjetju?

Vodja, da poskuša na pošten način posredovati v konfliktni situaciji in razrešit tako da bo fer do vseh, sploh če gre za kakšno novo delo oz. uvedbo procesa pri katerem lahko hitro pride do konfliktov, ali pa je kateri v timu preveč »brihten« oz. problematičen, da ima večina z njim probleme, da ga malo umiri.

13) Katere lastnosti/sposobnosti/spretnosti posameznika menite, da pripomorejo k uspešnemu reševanju konfliktov?

Ja pri vodji mislim, da mora znati z ljudmi, mora imeti razne mehke veščine. Pri vsakem pa, da mora biti timski, vsak se mora truditi, da so odnosi dobri, da znaš včasih kaj obrniti na hec in da ne jemlješ vsega osebno.

14) Kako menite, da lahko vsak prispeva k učinkovitejšem reševanju konfliktov?

Miren pogovor, da prisluhneš vsem in skupaj poiščete rešitev. Pogovor je ključ, vsaj zame, mora biti pa okolje tako, da je to mogoče, torej da so sodelavci povezani, da je vodja na mestu oz.mu lahko zaupaš, pa da vsak ve pri čem je.

15) Katere ocenjujete, da so najpogostejše napake pri upravljanju s konflikti?

Najslabše je da se ne pogovoriš oz. da kakšna stran molči in ne pove svojega, potem pa enkrat izbruhne oz. te težave pridejo na plano. Ali pa da znotraj oddelka nastanejo podskupine, da se grupirajo, da se sodelavci obrnejo en proti drugim in o problemih na mesto da bi se soočili, raje le govorijo za hrbtom, z dotično osebo pa ne rešijo nič kar še potencira nasprotja.

16) Kakšne posledice ocenjujete, da imajo konflikti na vaše delo, na organizacijo, na vas kot posameznika?

Predvsem povzročajo velik stres kar pa ima na delo seveda vplive v negativnem smislu, manj si osredotočen nanj... Če povem iz svojih predhodnih izkušenj, v obdobju lani, ko je bilo res hudo, komaj čakaš da greš domov, hodiš s težkim srcem v službo, počutje ni najboljše. V oddelku se je čutila neka napetost, ne moreš se več pogovarjat normalno..

Privede lahko tudi do bolezni zaradi vsega tega stresa, smo imeli že primer pri sodelavki, ki je zaradi nenehnega napetega ozračja zbolela..

17) Ali menite, da imajo konflikti lahko tudi dobre posledice oziroma da posamezniku/organizaciji prinesejo tudi kaj pozitivnega? Če da, kaj?

Menim da ne, meni ni konflikt nič dobrega nikoli prinesel. Sam po sebi res ne, mogoče če pomislim bolj posredno, da te utrdi, da se mogoče navadiš, da če si pogosto v konfliktnih situacijah da se sčasoma znaš bolj postaviti zase, še posebno če veš da imaš prav oz. kar se izkaže kasneje, da je tudi bilo prav. To ti da zadoščenje in samozavest, da si delal prav in da je prav da si vztrajal, čeprav je bila situacija neprijetna.

18) Opišite prosim eno od situacij, v kateri ste bili v konfliktu (vzrok konflikta, način reševanja, odziv, posledice).

Bivša vodja in se je stalno vmešavala v moje delo, je mislila da vse ve, čeprav sem vedela da je tako kot delam prav in je proces dela tako najbolj optimiziran, prav tako pa tako ne prihaja do napak. Ker je do tega vmešavanja prihajalo stalno, je seveda večkrat prišlo do konflikta. Celó do tega me je privedla situacija, da sem ji rekla, da ji prepuščam delo, da lahko ona dela po svoje, tako kot misli, da je prav, da pač njen način meni ni poznan in da je zame veliko bolj zamuden in neprilagojen delovnem procesu. Kot predlog sem ponudila, da zamenjava vlogi pri dotičnem delu, ki potrebuje sodelovanje dveh oseb, da bo ona opravljala moje na njen način, jaz pa njeno vlogo potrjevanja, da bom s svojim načinom preverila. Tega ni sprejela, situacija se je ekshalirala, posledice tega pa so bile seveda še slabši odnos, stres, razmišljala sem celo, da zaprosim za premestitev. Konflikta nismo in nismo mogle rešiti na noben način, ker oseba ni popustila, zato sem se obrnila na vodjo moje vodje, ki je po poslušanju vseh strani presodila, da naj delam, kot sem delala do zdaj, ker proces funkcionira. Šele ko sem se uprla, in dobila podporo pri vodji oziroma potrditev, je bivša vodja popustila oz. se prenehala s problemi. Ključno je bilo posredovanje vodje.