

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Orel

**Komuniciranje in upravljanje z organizacijskimi konflikti**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Orel

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**Komuniciranje in upravljanje z organizacijskimi konflikti**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2012

*Babicama - ženskama, ki sta me z ljubeznijo in toplino izklesali v to kar sem.*

## **Komuniciranje in upravljanje z organizacijskimi konflikti**

Magistrsko delo »Komuniciranje in upravljanje z organizacijskimi konflikti« predstavlja teoretsko študijo konflikta med dvema akterjema, ki sta zaposlena v isti organizaciji in komunicirata na ravni horizontalne in vertikalne komunikacije. Nalogo začnemo z epistemološkim pregledom teorij in študij organizacij ter s tem postavimo osnovo za potrditev osrednje hipoteze. Skozi magistrsko delo analiziramo razumevanje kompleksnosti dialoga med dvema akterjema, njegovega odvijanja v primeru konfliktnosti, prepoznavanje in ocenjevanje moči oziroma nosilcev moči in medsebojne odvisnosti, ravnanje akterjev v konfliktni situaciji ter aplikacija geneze in razvoja konflikta na Lacanov diskurz *gospodarja*, s čimer osvetlimo distribucijo organizacijske moči med akterjema in novo nastale odnose med le-tema. V jedru dela nastavimo dva idealno-tipska modela in sicer horizontalni konflikt z vertikalnim posegom in vertikalni konflikt. Idealno-tipska modela apliciramo na teoretska dognanja, do katerih bomo pršili skozi magistrsko delo in neposredno na Lacanov diskurz *gospodarja*, kar nam bo pomagalo razumeti razvoj konfliktno situacije.

Ključne besede: organizacija, organizacijsko komuniciranje, konflikt, moč, diskurz gospodarja.

## **Communication and management of organizational conflicts**

Master thesis "Communicating and managing organizational conflict" represents a theoretical study of the conflict between the two subjects, who are employed in the same organization and communicate at the level of horizontal and vertical communication. Master Thesis begins with an epistemological review of theories and studies of organizations. With this approach we set the basis for conformation of main hypothesis. Through presented work we analyse the complexity of the dialogue between the two subjects and their unwinding in case of conflict. We identify and evaluate forces and institutions of power and mutual dependence, how subjects are handling in conflict situations and try to implicate the genesis and development of the conflict on the Lacanian discourse of the *master*, to highlight the distribution of organizational power between newly created relations between subjects in organization. We set two theoretical simulations of a horizontal conflict with vertical intervention and vertical conflict by itself. This theoretical approach will help us understand the evolution of conflict in organizations.

Keywords: organization, organizational communication, conflict, power, discourse of the master.

## KAZALO VSEBINE

1 UVOD .....	8
1.1 RAZISKOVALNI PROBLEM.....	8
1.2 RAZISKOVALNI CILJI .....	10
1.3 TEZA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	11
1.4 METODOLOŠKI PRISTOP .....	11
2 ORGANIZACIJA IN KOMUNICIRANJE .....	13
2.1 EPISTEMOLOŠKI UVOD V ŠTUDIJE ORGANIZACIJE.....	13
2.2 OBLIKE IN STRUKTURE ORGANIZACIJ .....	16
2.3 KOMUNIKACIJSKI PROCESI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE.....	20
2.3.1 OSNOVE KOMUNICIRANJA .....	20
2.3.2 PODROČJE ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA .....	22
2.4 STANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJ.....	25
2.4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	25
2.4.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA .....	28
3 KONFLIKTNOST ZNOTRAJ ORGANIZACIJ .....	31
3.1 KONFLIKTNOST KOT SPOR MED AKTERJI .....	31
3.1.1 STOPNJE RAZVOJA KONFLIKTA.....	33
3.1.2 VPETJE ČLOVEŠKIH FAKTORJEV .....	35
3.2 DIAGNOSTICIRANJE KONFLIKTNE SITUACIJE.....	39
3.2.1 TIPOLOGIJA KONFLIKTOV .....	41
3.3 ODZIVI NA KONFLIKTNOST .....	44
3.3.1 POSAMEZNIKOV ODZIV NA KONFLIKT .....	44
3.3.2 TEORIJA IGER .....	47
3.4 REŠEVANJE KONFLIKTOV IN USTVARJANJE PREVENTIVE.....	50
3.4.1 VLOGA VODSTVA.....	50

3.4.2 ORODJA REŠEVANJA KONFLIKTOV .....	53
4 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH KONFLIKTOV SKOZI TEORIJO DISKURZOV .....	56
4.1 LACANOVA TEORIJA DISKURZOV .....	56
4.2 KONCEPTUALIZACIJA ORGANIZACIJSKE MOČI .....	59
4.3 IDEALNO-TIPSKA MODELA KONFLIKTA NA DVEH RAVNEH.....	64
4.3.1 KONFLIKT NA HORIZONTALNI RAVNI Z VERTIKALNIM POSEGOM.....	65
4.3.1.1 Aplikacija teorije na prvi idealno-tipski model.....	66
4.3.2 KONFLIKT NA VERTIKALNI RAVNI.....	68
4.3.2.1 Aplikacija teorije na drugi idealno-tipski model.....	70
5 SKLEPNE UGOTOVITVE .....	72
6 LITERATURA.....	76

## KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 2.1: Preglednica komunikacije znotraj klasičnih organizacij.....	24
Preglednica 2.2: Preglednica komunikacije znotraj inovativnih organizacij.....	24
Preglednica 3.1: Zapornikova dilema.....	48
Preglednica 3.2: Odzivnost na konfliktno situacijo skozi teorijo iger.....	49
Preglednica 3.3: Redukcija konfliktnih situacij s strani vodstva.....	53
Preglednica 3.4: Distributivno in integrativno barantanje.....	54

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Sistem distribucije moči na organizacijske enote in podenote.....	19
Slika 2.2: Štirje tipi organizacijske klime.....	29
Slika 3.1: Vpliv obsega konflikta na izid delovanja organizacije.....	32
Slika 3.2: Potek konfliktno situacije in posameznikova občutja.....	34
Slika 3.3 Glavni elementi organizacijskega delovanja posameznika.....	37
Slika 3.4 Percepcije, odnosi in razlike med akterji.....	38
Slika 3.5: "Dual-concern" model.....	45
Slika 3.6: Način vodenja organizacije glede na stopnjo avtoritete.....	52
Slika 4.1: Matrica Lacanovega diskurza <i>gospodarja</i> .....	58
Slika 4.2: Matrica Lacanovega diskurza <i>univerze</i> .....	71

# 1 UVOD

## 1.1 RAZISKOVALNI PROBLEM

Komunikacija znotraj družbe je bila že od nekdaj zaznamovana z elementi, ki zaobjemajo uporabo zvokov, gest, jezika in ostalih, kompleksnejših komunikacijskih orodij, ki ustvarjajo razmerja moči in z njo položajev v družbi. Že z začetka moramo opozoriti, da se danes posameznik rodi v organizaciji in večino svojega življenja preživi v različnih organizacijah, ki jim tako ali drugače pripada. V začetku sodijo sem osnovna in srednja šola ter vse oblike nadaljnjega, visokošolskega izobraževanja, kasneje zaposlitev znotraj podjetja, društva ali katere izmed ostalih oblik organiziranega dela ter ne nazadnje vsakdanja interakcija z manjšimi ali večjimi organizacijami družbenega življenja kot so na primer kino, rekreacijski centri in muzeji. Organizacije so vse tisto, kar tvori relativno celoto, sestavljeno iz delov in odnosov med deli, ki so jasno razmejeni z okoljem – organizacije so torej povsod in organiziranje je postalo eno izmed vsakdanjih premis sodobne družbe.

Zakaj ravno organiziranje? Organizacija posamezniku oziroma skupini posameznikov omogoča, da opravljajo naloge in s tem dosežajo cilje, ki jih kot posamezniki oziroma kot neorganizirane skupine ne bi zmogli doseči. Ker organiziranje povečuje skupno moč je organizacija danes definirana kot sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupini posameznikov nedosegljivi (Morgan 2004).

Zaradi medosebne interakcije posameznikov, ki jo zahteva skupno organiziranje, prihaja med posamezniki do različnih formalnih in neformalnih kontaktov, ki bazirajo na komunikaciji – dejavnosti posredovanja oziroma izmenjave informacij. Sporočilo zahteva pošiljatelja sporočila in njegovega prejemnika, na končno interpretacijo informacij med pošiljateljem in prejemnikom pa vpliva večje število vzvodov, ki obsegajo verbalne in neverbalne komunikacijske elemente, namenjene podpori prenosa pomena. V določenem primeru lahko kateri izmed teh elementov zataji ali pa je interpretiran narobe, kar vodi v napačno razumevanje prvotnega sporočila in njegovega pomena. Sprejetje takšne informacije lahko na ravni komuniciranja med pošiljateljem in prejemnikom poročila znotraj organizacije vodi do nastanka konfliktna situacije, saj lahko slednji, zaradi napačno razumljene informacije, naredi nekaj, kar ni v interesu/nameri prvega.



Organizacije so bogato področje za študije konfliktov, ker je nastanek le-teh zelo odvisen od situacije, ki zaobjema vpliv in potek distribuiranja moči med zaposlenimi bodisi na horizontalni bodisi na vertikalni ravni organizacijskega komuniciranja, delovanje delovnih skupin in postavitev same strukture organizacije. Konflikti so tako neizogiben del organizacijskega življenja, saj so številčni cilji različnih interesnih skupin pogosto nezdržljivi in bodo ostali eden izmed temeljev organizacijskega komuniciranja vse dokler bodo posamezniki med seboj tekmovali za boljše delovno mesto, večjo moč in vpliv znotraj organizacije, dodatne finančne vire in ostala sredstva, ki bi kakorkoli izboljšala ali utrdila njihov družbeni položaj.

Pojem organizacijskega konflikta lahko tako obravnavamo kot spor, ki nastane, ko interesi, cilji in vrednote različnih posameznikov ali skupin znotraj organizacije postanejo nezdržljivi med seboj (Jameson 2004, 257). Posamezniki, ki samostojnost pri odločanju in neformalno nepodrejenost vrednotijo kot temeljna elementa svojega delovnega mesta, se nagibajo k deviantnemu ravnanju znotraj delovne skupine oziroma proti sodelavcem in se v splošnem ogibajo konformizmu prevladujoče organizacijske kulture, posebno, če je le-ta v nasprotju z njihovim splošnim prepričanjem oziroma njihovimi ustaljenimi vzorci obnašanja. Posamezni zaposleni, ki torej iščejo določeno stopnjo moči, vstopajo v boj za položaj znotraj delovne skupine/oddelka znotraj organizacije ali za boljši položaj znotraj organizacije same, ki bi jim odprl možnost vzpona po hierarhični lestvici.

Kljub temu, da ima beseda konflikt negativno konotacijo in je v večini primerov, posebej v stvarnem, vsakodnevnem družbenem življenju obravnavan kot negativen in disfunkcionalen pojem, ima konfliktna situacija tako negativne kot tudi pozitivne učinke. Organizacijski konflikti so označeni kot pozitivni v primeru, da spodbudijo kreativnost pri aktivnem iskanju rešitev, odpirajo nove poglede na stare probleme med zaposlenimi, razjasnjujejo različna stališča in poglede na določene stvari ali dogajanja znotraj organizacije ter razvijajo načine oziroma orodja za oblikovanje sporov in glajenje osebnih razlik. Organizacijske konflikte pa označimo kot negativne v primeru, če ustvarijo odpor do sprememb, vplivajo na celotno organizacijsko klimo ter s tem povzročajo nevšečnosti še na ostalih področjih znotraj organizacije ali pa spodbujajo nezaupanje med zaposlenimi (Ikeda 2005, 22).

Ne glede na pozitivno ali negativno naravnost posledic konfliktna situacija pa velja eno – konflikti vodijo do sprememb znotraj organizacije. Pričujoče delo bo skozi teorijo predpostavilo dva idealno-tipska modela in analiziralo konfliktni situaciji med dvema akterjema, ki sta zaposlena znotraj iste organizacije ter opravljata svoje delo na enakem delovnem mestu, pod enakimi pogoji, torej na ravni organizacijskega komuniciranja ostajata v polju horizontalne komunikacije, podali pa se bomo tudi v polje vertikalne komunikacije. Analizo bomo izpeljali skozi matrico Lacanovega diskurza *gospodarja*, ki predstavlja pomembni filozofski temelj obravnave konfliktov, kljub temu pa se bomo držali osnovnih premis organizacijskega komuniciranja. Z opisanim pristopom bomo ustvarili teoretsko orodje za razumevanje konfliktov, ki se manifestirajo z nerazumevanjem, disonanco ter splošnim neskladjem med sprtima akterjema.

## ***1.2 RAZISKOVALNI CILJI***

Magistrsko delo »*Komuniciranje in upravljanje z organizacijskimi konflikti*« predstavlja teoretsko študijo razvoja in razpleta konflikta med dvema akterjema, zaposlena oziroma delujoča na enakem delovnem mestu, znotraj iste organizacije. Cilj dela je spoznati ozadje konfliktnosti oziroma elementov, ki vodijo v nastanek konfliktna situacija znotraj organizacije ter kako s pomočjo teoretskega orodja razrešiti konflikt, ki bi lahko imel dolgoročne posledice na celotno organizacijo in s tem na ostale zaposlene oziroma delujoče znotraj nje ter osvetliti izvor organizacijske moči. Poleg tega bomo pozorni še na ostale dejavnike, ki bi lahko vplivali na šume v komunikaciji: na komunikacijo znotraj podjetja na horizontalni in vertikalni ravni, vzvode organizacijske kulture, organizacijska orodja reševanja konfliktnih situacij in željo oziroma nagon posameznega akterja/zaposlenega po zagotavljanju organizacijske moči in posledično formalne ali neformalne oblasti nad zaposlenimi znotraj organizacije.

Če v obzir vzamemo vse zgoraj naštetih dejavnike lahko vidimo, da gre pri dotični nalogi za izrazito teoretsko študijo razumevanja konfliktna situacija znotraj organizacij. Raziskovalni cilj je tako prikazati izrazito poglobljeno in analitično razumevanje organizacijskega konflikta ter kot »*output*« predstaviti rešitev oziroma teoretsko orodje, ki ga lahko uporabimo za razumevanje take oblike konfliktnih situacij.

### 1.3 TEZA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Skozi magistrsko delo nas bo z začetka zanimalo:

- Kaj povzroči konflikt na ravni organizacijskega komuniciranja?
- Kakšno vlogo imata organizacijska kultura in klima pri zaviranju oziroma nastajanju konfliktov?
- Kateri so vzvodi za reševanje konfliktnih situacij na vodstveni in organizacijski ravni ter na kateri točki govorimo o posegu tretje, zunanje strani?
- Ali lahko s teorijo iger predvidimo izid konflikta med dvema akterjema znotraj organizacije?
- Kateri so glavni zunanji in notranji dejavniki v odnosu med akterji/zaposlenimi znotraj neke organizacije, ki pripeljejo do nastanka konfliktne situacije?

Z odgovori na zgoraj navedena osnovna vprašanja si bomo utrli pot za potrditev osrednje teze: **Lacano v diskurz *gospodarja* nam pomaga razumeti, katera bo oseba, ki bo iz konflikta izšla kot nosilka moči.**

Glavni raziskovalni vprašanja, s katerimi bomo preverjali tezo pa sta naslednji:

- Ali lahko z uporabo Lacanovega diskurza *gospodarja* pokažemo, da moč med posamezniki izhaja iz konflikta?
- Kako na oblikovanje in določitev nosilca moči vpliva organizacijska struktura?

### 1.4 METODOLOŠKI PRISTOP

Magistrska naloga bo izrazito teoretska naravnana, saj bo sestavljena kot **interdisciplinarna** oziroma komparativna analiza. Uporabil bom razpoložljive primarne vire domačih in tujih avtorjev, kot so izdelek oziroma publikacija v celoti: monografije, zbornike, serijske publikacije in članke iz znanstvenih časopisov. Pri tem bomo uporabili metodo deskripcije in metodo kompilacije oziroma medsebojnega združevanja virov v smiselno celoto. Skozi nalogo bomo osrednji problem secirali s pomočjo teorij, ki prihajajo iz polja komunikologije, filozofije in psihologije.

Magistrska naloga bo sestavljena iz uvoda in metodološkega okvirja, treh poglavij ter sklepa. V prvem poglavju bomo opredelili pojme, s katerimi se bomo srečavali skozi magistrsko delo in tako postavili temelje za nadaljnjo analizo. Začeli bomo z definiranjem organiziranega

gibanja in pojma organizacije, zaradi katere bomo vzpostavili nujen epistemološki okvir, ki bo povzemal teorije organizacije, uporabljene skozi magistrsko delo – sistemsko in kritično teorijo, funkcionalizem in teorija interpretativne perspektive ter teorijo metafore organizacije. Nato bomo pogled fokusirali v različno strukturiranje organizacij in si pogledali ter nadaljevali s področjem organizacijskega komuniciranja, kjer se bomo dotaknili vseh oblik komunikacije znotraj organizacije. Na tej točki bomo prešli na analizo stanja v organizacijah, ki ga bomo razumeli s seciranjem pojma organizacijske kulture kot dela skupne zavesti posameznikov znotraj organizacije, katere namen je zagotoviti slog in s tem ohranjati učinkovitost dela na določeni ravni ter pojma organizacijske klime, ki jo razumemo kot psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov.

V drugem poglavju bomo prešli na konfliktnost znotraj organizacij. Z začetka bomo opredelili organizacijski konflikt, določili meje njegovega obsega in predvideli morebitne pozitivne ali negativne izide na delovanje organizacije. Prešli bomo na posameznikovo raven, ki se na konfliktnost odzivajo različno, zato bomo na tej točki razdelali »*Dual-concern model*« (Carnevale in Pruitt 1992), ki predvideva odzive na konfliktnost med posameznikoma in izpostavlja pet izidov. Ker ima posameznik pri svojem reagiranju in posledično delovanju več možnosti ter s tem več možnih izidov razpleta konfliktno situacijo, bomo vpletli teorijo iger (Turocy in von Stengel 2001; Kymlicka 2005), ki postavlja jasne meje, znotraj katerih vpleteni posamezniki delujejo in se v skladu z njimi tudi ravna. V zadnjem delu drugega poglavja pa bomo preučili možne posege v konflikt in s tem oblike reševanja konfliktnih situacij.

V tretjem delu magistrskega dela bomo aplicirali diskurz *gospodarja* (Hribar 1995; Elster 2000; Lacan 2008) na dva idealno-tipska modela. Ob tem bomo podrobneje razdelali Lacanov diskurz *gospodarja* in postavili njegovo matrico, ki nam bo pomagal razumeti zakaj in kako se odvija konfliktnost na dveh ravneh (Elster 2000): konfliktnost na horizontalni ravni z vertikalnim posegom in konfliktnost na vertikalni ravni. Vzporedno bomo razdelali koncepta vpliva in organizacijske moči, za katera bomo pokazali, da so temeljni dejavniki pri oblikovanju procesov in struktur v organizaciji, pri tem pa se bomo opirali na avtorje kot so Mintzberg (1974), Weber (1976), Foucault (1977), Russell (1980), Lukes (1986) in Clegg (2006).

## 2 ORGANIZACIJA IN KOMUNICIRANJE

### 2.1 EPISTEMOLOŠKI UVOD V ŠTUDIJE ORGANIZACIJE

Skozi magistrsko delo se bomo srečevali s številnimi znanstvenimi pristopi in študijami organizacije, zato je potrebno že z začetka revitalizirati naš pristop sklicevanja na različne discipline in pripraviti epistemološki okvir, znotraj katerih se bomo gibali in izpeljali naše ugotovitve, ki bodo pripomogle k potrditvi ali ovrženju postavljene teze.

Skozi magistrsko delo bomo posegli po **funkcionalizmu** oziroma **funkcionalistični teoriji**, ki organizacijo razume kot stabilno strukturo, skozi katero teče komunikacija in zato v ospredje postavlja pretok informacij skozi organizacijsko strukturo (Eisenberg in drugi 2007, 10). Funkcionalizem poudarja pomen komunikacije kot posredovanja in izmenjave informacij z namenom zagotavljanja podpore strukturi organizacije, ki uravnava prilagajanje organizacije okoliščinam. Podobno kot sistemska teorija, funkcionalizem preučuje zaprtost in odprtost organizacij ter s tem pretok komunikacij med organizacijo in okoljem – večji kot je pretok informacij, večja je dinamika organizacije.

**Sistemska teorija**, ki jo bomo podrobneje razdelali v naslednjem poglavju in z njo razumeli funkcionalno diferenciacijo organizacije, omogoča izpeljavo analize organizacije kot sistema, ki je sestavljen iz bolj ali manj povezanih delov. S pomočjo sistemske teorije skušamo pojasniti, zakaj in na kakšen način delujejo sistemi in podsistemi znotraj organizacije ter kako se bodo medsebojno povezovali in dopolnjevali. Na podlagi sistemske teorije Katz in Kahn (v Walt 2006, 21-22) definirata organizacijo kot odprt sistem, ki uravnava svoje delovanje z okolico. Wilke (1993) organizacijo razume kot kompleksno celoto, znotraj katere so delovne naloge in osebe sistematično povezane ter sledijo skupnim ciljem, ki so si jih zastavili. Osebe si med seboj delijo delo in so glede nanj razdeljeni v sisteme in podsisteme, ki skupaj tvorijo simbiotično celoto. Preden preidemo na naslednjo teorijo, si moramo zastaviti še vprašanje o odprtosti ali zaprtosti te celote kot sistema. Odprt sistem organizacije je tisti, ki z okoljem ohranja odprt pretok informacij ter si zaradi tega zagotavlja dinamiko, ki proces transformacije ohranja kontinuiran. Na drugi strani pa je zaprt sistem organizacije, ki si z okoljem ne izmenjuje informacij ter tako, vsaj s teoretičnega stališča gledano, ostaja samozadosten (ibid.). Zaradi večje koncentracije moči in dominacije posameznikov je potrebno nanizati novo teorijo.

**Teorija interpretativne perspektive** organizacijo obravnava kot konstrukt, ki je oblikovan skozi izkustvo oseb, delujočih znotraj organizacije ter v ospredje postavlja preučevanje simbolov, mitov, obredov in jezika ter posledično komuniciranje oziroma komunikacijo med člani organizacije (Mumbay in Stohl v Walt 2006, 180-181). Interpretativna perspektiva bo tako pomembna z vidika preučevanja človeških virov in odnosov, saj bomo skozi naše delo v ospredje postavljali genezo in potek konflikta med dvema osebama, ki delujeta znotraj iste organizacije ter njuno ravnanje oziroma odziv. Na posameznike, ki delujejo znotraj določene organizacije, vplivajo številni dejavniki, kot so na primer motivacija zaposlenih oziroma delujočih v organizaciji, organizacijska kultura in z njo ustrezna organizacijska klima, stopnja konfliktnosti posameznikov, itn.

Naslednji teoretski okvir, ki bo uporabljen skozi magistrsko delo, je **kritična teorija**, ki obravnava organizacijo s stališča posameznika, delujočega znotraj organizacije in le-to razume kot implicitno in skrito manifestacijo moči ter dominacije, ki se udejanji skozi organizacijske strukture. Organizacije so namreč hierarhično urejene in v veliki meri delujejo na vertikalni ravni distribucije moči, torej od nadrejenega do podrejenega. (Jablin in Putnam 2001, 5) Vendar pa ohranjanje manifestacije moči na vertikalni ravni pri modernih organizacijah ni več edina oblika. V primeru, da organizacija uvede matrično strukturo (kar bomo, s pomočjo prej omenjene systemske teorije, analizirali v naslednji točki), se moč redistributira na posameznike znotraj podsistemov organizacije, ki svoje naloge opravljajo samostojno ter se tako manifestira na horizontalni ravni. Na tem mestu bomo manifestacijo organizacijske moči razumeli s pomočjo avtorjev kot so Mintzberg (1974), Weber (1976), Foucault (1977), Russell (1980), Lukes (1986) in Clegg (2006).

Za potrebe magistrskega dela moramo prav tako vpeljati **retorični pripomoček za razlago organizacijskih teorij**, kar lahko dosežemo z uporabo metafor. Morgan (2004) v ospredje postavlja štiri oblike metafor, ki nam pomagajo razumeti delovanje in strukture organizacij. Te metafore so naslednje: organizacije kot delovni stroji, organizacije kot živi organizmi, organizacije kot kulture in organizacije kot duševni zapori. Metafore delujejo kot vmesni člen med označevalci (torej delovni stroji, organizmi, kulturo in duševnimi zapori) in označencem (torej pojmom organizacije), kar pomaga osvetliti določeno znanstveno razlago organizacije in s tem tudi znanstveni pristop k raziskovanju delovanja organizacij (Hatch 2011, 12).

Najprej sta bili razviti metafori delovnih strojev in živih organizmov, ki organizacije predstavljata kot statične strukture oziroma sisteme, ki so bili ustvarjeni kot lahko vodljive in nadzorovane entitete. Veliko menedžerjem je ideja organizacije kot del dobro utečenega delovnega stroja zelo blizu. Kljub temu pa je tukaj še velikokrat spregledani človeški faktor, ki potrebuje veliko več spretnosti in upravljanja, da lahko nemoteno deluje in ne povzroča anomalij znotraj organizacije (Tosi in Mero 2003, 10-11).<sup>1</sup> Poleg tega so tu še zunanji vplivi, eksternalije, od katerih je odvisen obstoj organizacij. Eksternalije so lahko bodisi dobrine iz okolja, ki omogočajo organizacijam njihovo preživetje bodisi gre za ostale organizacije, ki morajo za svoj obstoj medsebojno delovati v simbiozi. Obravnavanje organizacij kot živih organizmov kaže na tekmovalnost, kompetentnost z okoljem in prilagodljivost na življenje z ostalimi organizacijami. Metaforizacija organizacij kot kulture razume organizacijo kot kulturni fenomen, ki se razlikuje glede na družbeno stopnjo razvoja in na njeno nacionalno identiteto (Morgan 2004, 110). Znotraj vsake organizacije najdemo posameznike, ki so lahko bodisi odgovorni menedžerji bodisi zaposleni (nekatera podjetja vsak mesec podeljujejo titulo "*zaposleni meseca*" nekomu, ki je opravil največ dela ali se izkazal na kakršen koli drug način, ki je koristil podjetju – ostali zaposleni skušajo doseči ali preseči normo prejšnjega meseca in se tako poistovetiti z nosilcem titule), ki poosebljajo organizacijsko kulturo in njena načela (Eisenberg in drugi 2007, 68)

Vendar Hatch (2011, 18) opozarja na temnejšo plato organizacijske kulture. Posameznikova podreditev organizacijskim načelom in s tem kulturi, ga lahko oropa samostojnega, neodvisnega razmišljanja in delovanja. Celotna organizacijska kultura določene organizacije je namreč lahko naravnana tako, da prepove in s tem zatre posameznikova moralna prepričanja in uravnava družbene norme, po katerih se posameznik ravna. Po tej teoriji postane posameznik ujetnik notranje, organizacijske ideologije, kar nas pripelje do četrte metafore – razumevanje organizacij kot duševnih zaporov. Ta metafora predvideva, da lahko organizacije in njeni člani postanejo ujeti v konstrukcije realnosti, ki v najboljšem primeru povzročajo nepopolno dožemanje zunanjega sveta (Morgan 2004, 192). Organizacija lahko manifestira prepričanje in idejo, ki kljub drugačnim odzivom iz okolja ne bo umaknjena ali spremenjena (Tourish in Hargie 2004, 2-3). Delujoči znotraj organizacije ne bodo nasprotovali takšnemu prepričanju, temveč ga bodo sprejeli, saj bi lahko v nasprotnem primeru bili sankcionirani (npr. z odpovedjo delovnega razmerja). Metafora organizacije kot

---

<sup>1</sup> Konfliktnost predstavlja eno izmed glavnih anomalij znotraj delovanja organizacije.

duševnega zapora je v osnovi kritična teorija, ki podaja kritiko na sodobni menedžment podjetij in poudarja spremembe, ki bi delovale v družbeno dobro.

Vse štiri metafore ponujajo podroben vpogled v delovanje organizacij, vendar na različnih znanstvenih osnovah in z več zornih kotov. Približajo pa tudi vpogled v strukture organizacij in delovanje njenih enot ter podenot.

## **2.2 OBLIKE IN STRUKTURE ORGANIZACIJ**

V preletu različnih teoretskih študij organizacije smo se v grobem že dotaknili nekaterih spremenljivk, ki oblikujejo in posledično strukturirajo organizacije, vendar smo navedli le glavne, zunanje oziroma variabilne elemente. Notranja struktura organizacije je tisti dejavnik, ki se dotika vprašanja, kakšna je njena najboljša oziroma optimalna forma delovanja in kako celotna organizacija funkcionira.

V osnovi lahko določimo dva pola znanstvenega pristopa k nastanku struktur - **behaviorizem**, **sodobna teorija omrežij** in **klasična ekonomska teorija** namreč temeljijo na predstavi, da družbene in posledično organizacijske strukture izhajajo iz agregiranih posledic individualnih interakcij. Na drugi strani **teorija o družbenem nadzoru**, **etnometodologija** in **sociologija** temeljijo na podmeni, da taista struktura izhaja iz pomenske interakcije (Mesner Andolšek 1995, 38). Skozi zgodovino, posebno v dobi zgodnje industrializacije, ko so bile organizirane oblike dela še manjše, je bilo upravljanje z njimi manj kompleksno in splošno gledano nekoliko lažje. Vendar pa so se skozi čas organizacije razvile, dobro razvejale in ustvarile kompleksne strukture, ki so vključevale vse od administracije do operativnih enot. Že v uvodu magistrskega dela smo nakazali, da moderna družba pozna številne organizacije. Le-te se med seboj ločijo in sicer glede na cilje članov ločimo delovne organizacije, društva in družbene ter politične organizacije. Glede na notranjo strukturo odnosov ločimo centralizirane oziroma decentralizirane organizacije, demokratične oziroma avtokratične organizacije, prisilne oziroma prostovoljne organizacije ter visoke oziroma nizke organizacije. Glede na število članov organizacije poznamo velike, srednje, majhne in mikro organizacije, glede na družbeno priznanje pa legalne in nelegalne organizacije. Organizacije delimo še glede na notranjo strukturo odnosov in sicer na formalne ter neformalne organizacije.



Sodobne organizacije lahko, podobno kot moderne družbo, razumemo kot sistem, ki je funkcionalno diferenciran, saj po sistemski teoriji organizacije sestavljajo interna okolja, v katerih se gibljejo podsistemi celotnega sistema organizacije (Hall 1991, 123). Kot posledico funkcionalne diferenciacije Wilke (1993) navaja povečanje organizacijske kompleksnosti in notranje centrifugalne dinamike. Glede na slednje lahko določimo pet klasičnih tipov organizacijskih struktur in sicer **funkcijsko strukturo organizacije**, kar označuje razvrščanje delovanja organizacije okoli skupne funkcije od vrha navzdol. Temelji na tem, da se celotne delovne naloge organizira na posamezne delovne skupine in oddelke, ki so povezani na podlagi sorodnih delovnih opravil, skupni cilji organizacije pa teh oddelkov ne zanimajo, saj le-te prepuščajo drugim osebam in oddelkom, ki so zadolženi za to (Daft 2009, 38-39). Funkcijski strukturi organizacije je podobna **produktna organizacijska struktura**, kjer svoje organizacije strukturirajo in razdelijo svojo delovanje glede na organizacijski izhod, ki lahko vključuje storitve, programe delovanja ali proizvode. Takšna organizacija je hierarhično razdeljena, vodstvo pa se izrazito usmerja na vodenje in koordinacijo, ostale organizacijske enote pa tvorijo podsisteme, ki so s svojim delovanjem zamejeni na določen organizacijski izhod (ibid.). Naslednja organizacijska struktura, ki jo lahko določimo, je **procesna organizacijska struktura**, ki se odvija znotraj organizacije. Takšna organizacijska struktura se je oblikovala kot odgovor na hitre in nepredvidljive spremembe v okolju, ki organizacijo obdaja. Ker se zunanje okolje lahko hitro spremeni in s tem tudi pogoji, katerim se mora organizacija prilagajati, je procesna organizacijska struktura oblikovana za hitro odzivnost (Kerzner 2009, 106).

Četrta oblika organizacijske strukture je **mešana** oziroma **hibridna struktura organizacije**, ki je po Daftu (2009, 43) mešanica zgoraj naštetih organizacijskih struktur oziroma njenih posameznih lastnosti. Takšna oblika organizacijske strukture se pojavlja pri manjših in srednje velikih organizacijah, ki delujejo v okolju v katerem lahko pride do hitrih in nenadnih sprememb ter velikih organizacijah, kjer je veliko organizacijskih enot in podsistemov, ki si med seboj delijo določene funkcije. Naslednja in ob enem zadnja oblika organizacijske strukture, ki jo bomo obravnavali, je **matrična struktura**, kjer pride do premikov v strukturi organizacije, saj se dopušča možnost imenovanja vodstva za nalogo oziroma projekt, ki ima postavljen določen časovni okvir. Takšno vodenje poteka na horizontalni ravni (enako poteka tudi komunikacija, kar bomo obravnavali v naslednjih poglavjih) in izključuje vodstvo organizacije (oziroma se le-to samo umika v ozadje). Matrična struktura organizacije je

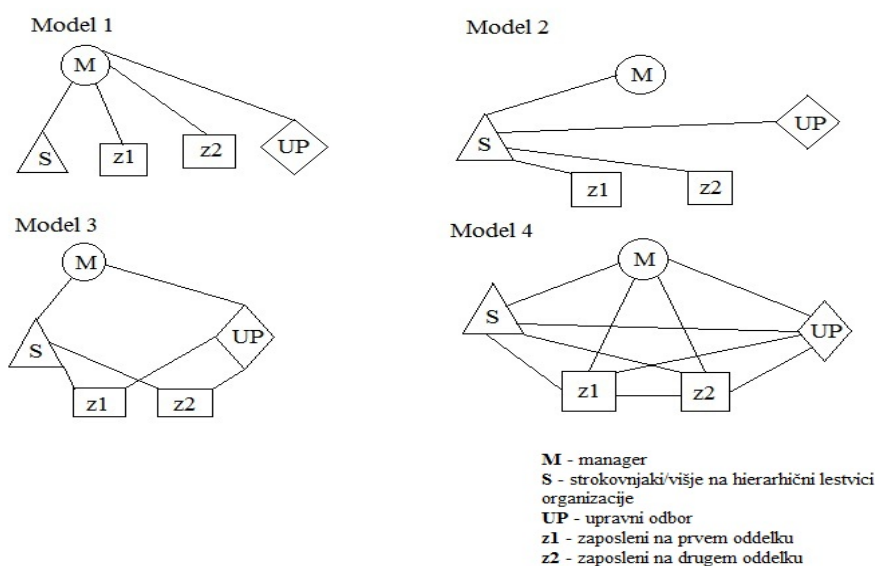
posebej primerna za organizacije, ki imajo dobro razdelane, utečene in delujoče podsisteme, ki lahko avtonomno izpeljejo podane delovne naloge (Gruning in drugi 2002, 206). Vendar pa je potrebno opozoriti na določene težave tega modela. Ker posamezni podsistemi delujejo na ravni horizontalne komunikacije in izključujejo vertikalno, torej komunikacijo z vodstvom organizacije, se lahko znotraj posameznega podsistema oblikuje neformalna avtoriteta in koncentracija moči, ki potencira možnost nastanka konflikta med osebami, delujočimi znotraj podsistema. Primer konflikta na horizontalni ravni in distribucijo moči bomo izpostavili v nadaljevanju.

Kompleksnost organizacijske strukture ima velik vpliv na delovanje njenih posameznikov, na procese znotraj organizacije, na razmere znotraj struktur in na razmerje med organizacijo in med okoljem v kateri je organizacija bazirana (Hall 1991, 50). Na delovanje organizacije namreč vplivajo vsi strukturni elementi, vse od delovnih oddelkov in nazivov, delovnega okolja in razvejanosti hierarhije. Gruning in drugi (2002, 484) slednje razumejo kot spremenljivko, ki definira formo organizacije – vertikalno strukturirana organizacija predstavlja strukturo, v kateri informacije o odnosih, načinih koordinacije in vzorcih interakcije prehajajo skozi celotno organizacijo. Na drugi strani horizontalno strukturirana organizacija označuje strukturo, kjer so delovne naloge in ključne informacije akumulirane na eni ravni oziroma na enem oddelku organizacije.

Naslednja stopnja na kateri lahko razdelamo strukture organizacij vsebuje elementa **formalne** in **neformalne** strukture, pomembna pa je zato, ker se nanaša na delovanje in vedenje posameznikov znotraj organizacije. Formalizacija namreč vključuje organizacijski nadzor nad posameznikom in je lahko do neke mere sporna (Hall 1991, 63). Maksimalna formalizacija strukture določene organizacije predstavlja natančno določen sistem pravil, ki je apliciran na odnose in zadolžitve, način in koordinacijo razdeljevanja nalog, odnose moči in položajev znotraj organizacije, unificirana in formalizirana politika vodstva, kontrola posameznikov in formalizacija vseh postopkov (Fincham in Rhodes 2005, 470). Minimalna formalizacija oziroma neformalna struktura neke organizacije pa označuje stanje, ko morajo posamezniki znotraj organizacije delovati samostojno in si ustvariti medsebojno zaupanje, ki predstavlja enega izmed temeljev take oblike organizacije. Lipsky (1982, v Hall 1991, 64) označuje delovanje takšnih posameznikov kot v naprej programirano in kot sledenje vsakodnevnih rutini.

Znotraj posameznih organizacijskih struktur je moč koncentrirana na različnih mestih. Organizacijsko moč bomo kot samostojen dejavnik obširneje analizirali v nadaljevanju pričujočega dela, ko bomo razdelali razmerja med akterji, vendar pa je na tej točki nujno potreben vpogled v različne oblike organizacijskih struktur, ki se razlikujejo glede na koncentracijo moči. Predvsem pri matrični strukturi organizacije pride do nove distribucije moči, saj se le-ta zaradi načina delitve delovnih nalog prerazporedi. Ko se določeni organizacijski enoti oziroma organizacijskemu podsistemu odredi delovna naloga, se delovanje podsistema zreducira na horizontalno raven, znotraj katerega se lahko vzpostavi novo razmerje moči, ki nastanejo kot posledica nesoglasja oziroma konflikta med osebami (npr. mnenjska nasprotja med osebami, različna učinkovitosti pri delu posameznih oseb, ipd.). Mintzberg (1979, 193) v enem izmed svojih klasičnih del določa štiri tipe organizacijskih struktur, ki se medsebojno razlikujejo glede na koncentracijo moči.<sup>2</sup>

Slika 2.1: Sistem distribucije moči na organizacijske enote in podenote



Vir: prirejeno po Mintzberg (1979, 193)

- 1. model: Organizacijska struktura, kjer je moč skoncentrirana v eni osebi, ki razpolaga z vsemi odločitvami, ključnimi za delovanje organizacije;
- 2. model: Organizacijska struktura, kjer je moč razpršena na vodstvo, sestavljeno iz nekaj posameznikov, ki skupno razpolagajo z odločitvami, ključnimi za delovanje organizacije;

<sup>2</sup> Glej sliko 2.1.

- 3. model: Organizacijska struktura, kjer je moč, poleg na ožje vodstvo, razpršena tudi na delež ostalih, navadnih, a visoko izobraženih posameznikov, ki lahko razpolagajo z nekaterimi odločitvami;
- 4. model: Organizacijska struktura, kjer je moč razpršena na vse posameznike, ki z različnimi vzvodi sprejemajo odločitve, pomembne za delovanje organizacije.

Mintzbergovi diagrami vključujejo pet elementov organizacijskih struktur, torej menedžerja, strokovnjake oziroma visoko izobraženi kader organizacije, ki zasedajo pomembnejša mesta v organizaciji, upravni odpor, sestavljen iz članov, ki nadzorujejo podenote organizacije ter zaposlene v sklopu različnih podenot. Glede na distribucijo moči, s katero razpolaga menedžer kot osrednja figura oziroma enota v organizacijski strukturi je odvisno katere organizacijske enote in podenote bodo neposredno (s podajanjem glasov) ali posredno (s podajanjem mnenja) participirale v procesih sprejemanja odločitev, ki zajemajo delovanje organizacije. Najbolj avtoritarno obliko distribuiranja moči znotraj organizacije predstavlja prvi model, ki predvideva koncentracijo moči izključno v menedžerju, najbolj demokratično oziroma pluralno obliko pa predstavlja četrti model, ki predvideva porazdelitev moči med posameznimi enotami in podenotami.

V vseh navedenih strukturnih oblikah pa je eden izmed glavnih elementov, ki neposredno vpliva na nadaljnje strukturiranje odnosov med posamezniki znotraj organizacije, ravno organizacijsko komuniciranje, ki omogoča sporazumevanje med posameznimi člani organizacije. Bolj kot je moč v organizacijski strukturi razpršena in več kot je oseb pristojnih za razpolago z odločitvami, večji pomen igra komunikacija med akterji, ki pa lahko povzroči nastajanje šumov in s tem konfliktov znotraj organizacije. Vendar pa moramo za razumevanje organizacijske moči, njenega izvora in nadaljnje distribucije najprej izvesti analizo z uporabo diskurza *gospodarja*, še pred tem pa se je potrebno podati v polje komunikacije in konfliktnosti ter tako zagotoviti nujen teoretski poligon za izvedbo analize.

## **2.3 KOMUNIKACIJSKI PROCESI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE**

### **2.3.1 OSNOVE KOMUNICIRANJA**

Komunikacijo lahko v grobi osnovi definiramo kot pošiljanje in prejemanje sporočil, ki so kodirana s sestavljajočo simboliko in vsebuječo vrednostjo. Sporočilo pošlje pošiljatelj

prejemniku, ki ga nato dekodira in se nanj odzove. Komunikacijski proces ni zaključen v primeru, ko prejemnik ne uspe dekodirati sporočila ali ko pošiljatelj za določeno vrsto sporočila ne uporabi ustreznega komunikacijskega kanala. To velja tako za neposredno (*t.i. »face-to-face«*) interakcijo kot tudi za ostale komunikacijske prijeme, kot je na primer uporaba tekstovnih sporočil ali pisem. Pošiljatelja mora po tem, ko je prejemnik sporočilo uspešno sprejel in dekodiral, sporočilo pustiti v prvotni obliki in ga ne spreminjati, saj lahko pride do komunikacijskega šuma (Cutlip in drugi 2006, 144).

Ne smemo napačno sklepati, da gre pri komunikaciji za linearni proces, saj je komunikacija, še posebej znotraj organizacijskega konteksta, izrazito krožni proces. Izmenjavo informacij v obliki izmenjave sporočil, ki poteka skozi krožni proces, lahko označimo kot prenos informacij med posameznikoma oziroma kot interpersonalno komunikacijo. Axley (1984, v Eisenberg in drugi 2007, 29) kot glavne značilnosti takšne oblike komunikacije navede, da je jezik namenjen izmenjavi občutij in prepričanj med eno in drugo osebo ter da pošiljatelji v jezik vcepijo občutja in prepričanja. Besede postanejo označenec in nosilec občutij in prepričanj posameznika, prejemniki pa iz sporočila, ki je bilo oblikovano z besedami, dekodirajo oziroma razberejo pošiljateljeva občutja in prepričanja ter se nato odzovejo, s čimer se proces ponovi.

Komunikacijski proces pa se ne ponovi oziroma ne zaključi komunikacijskega krog v primeru, da med komunikacijo pride do šuma med sprejemanjem pošiljateljevega sporočila. V primeru, da se sporočilo zaradi šuma popači do te mere, da ga prejemnik ne dekodira ali pa ga celo ne prejme, govorimo o vrnitvi v linearni komunikacijski model, saj prejemnik pošiljatelju ne odgovori oziroma mu ne posreduje *t.i. »feedback«* na poslano sporočilo. Fiske (2005, 23) razume šum kot vse, »kar je dodano signalu med njegovim oddajanjem in sprejemanjem, pa vir tega ni hotel. Lahko gre za popačenje zvoka ali hreščanje v telefonski žici, statiko v radijskem signalu ali sneženje na televizijskem zaslonu.« Kljub šumu znotraj komunikacijskega procesa, lahko sporočilo še vedno pride na cilj in doseže prejemnika, vendar v popačeni obliki. Reakcije prejemnika so lahko različne: sporočilo lahko zavrže in se ne nanj ne odzove, lahko ga razume napačno in zaradi tega prilagodi svoja dejanja, lahko pa pride tudi do konflikta.

S ponazoritvijo komunikacijskega šuma torej uvidimo, da poslana sporočila niso vedno razumljena tako kot bi bila mišljena, zato se je potrebno osredotočiti na interpretacijo sporočil, kar je še posebej pomembno na ravni organizacijskega komuniciranja, saj lahko enostavni šum znotraj komunikacijskega procesa sproži sosledje dogodkov, ki bi lahko igrali ključno vlogo pri delovanju organizacije.<sup>3</sup> Prva oseba lahko namreč sporočilo druge razume kot slabo namerno, kar pa lahko pripelje do konflikta ter posledično do neefektivnega delovanja organizacije. Ker večina interakcije med osebami temelji ravno na komunikaciji, je učinkovita oziroma efektivna komunikacija ključen proces za dobro delovanje družbe ali organizacije (Mumby in Stohl 1996, 55).

### **2.3.2 PODROČJE ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA**

Ljudje so skozi zgodovino preučevali in opazovali komunikacijske procese znotraj njihove dominantne organizacije ter kmalu spoznali, da gre za eno izmed osnovnih in ključnih procesov organiziranega gibanja. Organizacijsko komuniciranje bi lahko v grobem označili kot mešanico zgoraj opisanega interpersonalnega komuniciranja, menedžment človeških virov in večinska znanja, ki jo posedujejo posamezniki znotraj organizacije. S funkcionalnega vidika lahko organizacijsko komuniciranje razumemo kot (Eisenberg in drugi 2007, 39): 1) Produkcijo in regulacijo (komunikacija se osredotoča na potek dela, ki mora biti opravljeno v skladu s cilji organizacije), 2) inovativnost (komunikacija omogoča prenos sporočil o novih idejah, metodah dela in ostalih, za organizacijo relevantnih informacij) ter 3) socializacijo in ohranjanje (komunikacija omogoča izgradnjo odnosov med posamezniki znotraj organizacije, motivacijo s strani odgovornih in ohranjanje optimalnega stanja organizacije).

Kot smo začeli nakazovati že v prejšnji točki je potek komunikacije znotraj organizacije eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega delovanja organizacije in je sestavljen iz več elementov. Nevarnost neefektivne oziroma nedelujoče komunikacije povzema Hargie (1999, v Tourish in Hargie 2004, 236), ki pravi, da lahko težave, nastale zaradi sesutja komunikacije znotraj neke

---

<sup>3</sup> Na tem mestu je za potrebe naše nadaljnje analize nujno potrebno opozoriti na del de Saussurjeve lingvistične teorije označevalca in označenca, saj lahko akterji med komunikacijo sprejmejo celotno sporočilo, vendar dele tega sporočila interpretirajo napačno, saj ne poznajo vrednosti oziroma pomena označevalca. Kot navaja de Saussure (v Lešnik 1997, 134-135) predstavlja »označevalec izrek, označenec pa njegovo konvencionalno težo in njun skupni učinek izvedbe dejanja.« Tako na primer beseda »obljubim« pomeni »bom«, »pridem«, »držal bom besedo«, »nikomur ne povem« ali kaj drugega oziroma tisto, kar je pošiljatelj kot označevalec vsebinsko vcepil v pomen besede. V kolikor prejemnik sporočila konotacijo besede razume narobe oziroma jo interpretira natančno, lahko govorimo o šumu v komunikaciji.

organizacije, pripeljejo do konca oziroma razpada organizacije, nezadovoljstva posameznikov s svojim delom, stresa in zmanjšanja učinkovitosti zaposlenih, izgube sredstev organizacije in do številnih drugih problemov.

Znotraj organizacije obstaja večje število kanalov (medijev), ki jih lahko pošiljatelj izbere – najpogosteje uporabljeni kanali so telefonski ali video klic, pošiljanje navadnega ali elektronskega sporočila ter prevladujoča in neposredna (t.i. »*face-to-face*«) interakcija. Vendar pa teh kanalov in medijev, kljub pogostemu enačenju sporočilne vrednosti, ne moremo enačiti med seboj, saj nekateri prenesejo večjo, spet drugi manjšo količino informacij (Walt 2006, 24). Komunikacijski kanali se tako delijo na močne in na šibke. Močni komunikacijski kanali so tisti, ki omogočajo neposreden odziv prejemnika na sporočilo pošiljatelja ter s tem krožno komunikacijo (npr. telefonski klic), šibki komunikacijski kanali pa so tisti, ki slednjega ne omogočajo in omejujejo komunikacijo na linearno raven (Mumby in Stohl 1996, 57).<sup>4</sup> Komunikacijske kanale lahko nadaljnje razdelimo na formalne in neformalne. Formalni komunikacijski kanali so tisti, ki sledijo organizacijskemu kodeksu in se držijo klasičnih pravil komunikacije glede na pozicijo na hierarhični lestvici organizacije. Neformalni komunikacijski kanali pa teh omejitev ne upoštevajo, navadno potekajo med zaposlenimi na podobnih položajih ali pa so sestavni del inovativno strukturirane organizacije (Thompson 2002, 212).

Organizacijsko komuniciranje delimo še na **horizontalno**, **vertikalno** in **diagonalno** komunikacijo. Horizontalna komunikacija (preko zgoraj navedenega neformalnega komunikacijskega kanala) poteka med zaposlenimi znotraj organizacije, ki delujejo na podobnih delovnih mestih ali zavzemajo enake položaje. Pojem vertikalne komunikacije označuje komunikacijo med nosilci moči oziroma vodilnimi v organizaciji in med podrejenimi. Takšna oblika komunikacije lahko poteka v obe smeri, se pravi gor in dol, vendar v prevladujočih, klasično oziroma funkcijsko strukturiranih organizacijah komunikacija poteka le na dol, torej od nadrejenih do podrejenih.<sup>5</sup> Diagonalno komuniciranje pa označuje komunikacijo med različnimi enotami znotraj organizacije, poteka pa lahko preko formalnih ali neformalnih komunikacijskih kanalov (Daft 2009, 38-39).

---

<sup>4</sup> Na primer pismo.

<sup>5</sup> Glej tabelo 2.1

Preglednica 2.1: Preglednica komunikacije znotraj klasičnih organizacij

<b>Vsebina komuniciranja</b>	<b>Način</b>
Smer komunikacijskega toka	Vertikalno (navzdol)
Komunikacijski kanal	Pisno (najpogosteje)
Stil komunikacije	Formalno

Vir: Miller (2009, 28)

Preglednica 2.2: Preglednica komunikacije znotraj inovativnih organizacij

<b>Vsebina komuniciranja</b>	<b>Način</b>
Smer komunikacijskega toka	Vertikalno (navzdol in navzgor) Horizontalno (dvosmerno)
Komunikacijski kanal	Ustno in pisno, uporaba tehnoloških inovacij za sporočanje in medosebno komunikacijo
Stil komunikacije	Neformalno (najpogosteje)

Vir: lastni

Kljub temu, da se je v zadnjem desetletju znanost o organizacijskem komuniciranju zelo razvila, lahko najdemo še vedno veliko organizacij, ki komunikaciji med organizacijskimi enotami ali posamezniki ne posvečajo zadovoljivo mero pozornosti. Nekaj možnosti neefektivne komunikacije smo že nakazali, vendar naj na tem mestu povzamemo še »šolske« primere slabe komunikacije, s poudarkom na tistih, ki vodijo do konfliktnih stanj (Tourish in Hargie 2004, 236-237):

- Komunikacija znotraj organizacije je v veliko primerov prisotna, do neke mere celo uravnavana, vendar nenačrtovana. Vodstvo organizacije daje prednost drugim področjem, ne ustanovi pa delovnega oddelka, ki bi skrbel za nemoten potek komunikacije znotraj organizacije in med organizacijo ter okoljem;
- V nekaterih primerih lahko govorimo o oviranju komunikacije znotraj organizacije, saj vodilni ne želijo razkriti svojega delovanja ali delovanja določenih oddelkov;
- Pogosti razlog za neefektivno komunikacijo je podcenjevanje zaposlenih s strani njihovih nadrejenih. Gre za to, da določene organizacije (o tem bomo govorili nekoliko kasneje) obravnavajo svoje zaposlene kot potrošni material in ne kot človeški kapital, ki bi lahko aktivno pripomogel k vodenju organizacije. Zaradi takšne usmeritve organizacije in pomanjkanja komunikacije lahko pride do konflikta na horizontalni ravni (npr. stavka vseh zaposlenih);
- Vodstvo skrbi za komunikacijo na vodstveni ravni, ne uravnava pa komunikacijskih procesov med podrejenimi. Zaradi manjka strukturiranih vlog podrejenih, lahko med



temi, predvsem zaradi nasprotujočih si mnenj, pride do konflikta (Mumby in Stohl 1996, 59).

Ravno pretok informacij, ki poteka preko organizacijskih kanalov na horizontalni ali vertikalni ravni pripelje do oblikovanja organizacijske kulture. Organizacijska kultura, ki nadaljnje determinira organizacijsko klimo in s tem stanje v organizaciji, predstavlja ključni dejavnik oziroma izhodno točko za povečanje ali za zmanjšanje možnosti nastanka konfliktnih situacij.

## **2.4 STANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJ**

Kot smo nakazali že znotraj poglavja o strukturah in oblikah organizacij, lahko različne kombinacije strukturnih razsežnosti organizacij v veliki meri vplivajo na vzorce obnašanj, odnose in interakcijo med posamezniki znotraj organizacij. Vendar pa strukturne razlike med organizacijami niso edini elementi, ki določajo splošno stanje in vzdušje znotraj habitata organizacijskega okolja. Obstajata še dve spremenljivki, ki igrata ključno vlogo pri krojenju vzorcev obnašanja in razumevanju delovanja posameznika: organizacijska kultura in klima.

### **2.4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Kljub temu, da obstajajo številne definicije organizacijske kulture, ki jih bomo pregledali v nadaljevanju, danes v ospredju ostajata dva pristopa pri definiranju organizacijske kulture kot ju vidita Frost in Gillespie (1998, v Jakič 2010, 28-29):

- Kulturni pragmatizem, ki organizacijsko kulturo predstavi kot nekaj, kar organizacija ima in lahko tudi spremeni;
- Kulturni purizem, ki organizacije ne loči od organizacijske kulture, ampak jo dojema kot kulturo in obratno. Po tem pristopu organizacije vplivajo na posameznika na bazični, osnovni ravni vrednosti in prepričanj.

Klasična razlaga organizacijske kulture, kot jo razume Schein (1987, 2), pravi, da je organizacijska kultura del skupne zavesti posameznikov znotraj organizacije, katere namen je zagotoviti slog in s tem ohranjati učinkovitost dela na določeni ravni. Frost in Gillespie (1998, v Jakič 2010, 28) pojmujeta organizacijsko kulturo kot okvir, »ki ga člani organizacije

uporabljajo najprej za razumevanje same organizacije, nato pa za sprejetje, zavrnitev ali poskus njene spremembe.«

Bowditch in Buono (2005, 304) si predstavljata organizacijsko kulturo kot pojem, ki je sestavljen iz vzorcev prepričanj, predvidevanj in pričakovanj, ki so skupna članom določene organizacije. Prav tako gre po njunem pri organizacijski kulturi za načine sprejemanja organizacijskega okolja v katerem taisti posamezniki delujejo na dnevni osnovi, sprejemajo organizacijske norme in pravila ter se prilagajajo običajem, ki so se razvili znotraj organizacije.

Handy (1986, v Finchman in Rhodes 2005, 53) je razdelal tipologijo organizacijskih kultur:

- Kultura vlog – gre za klasični, visoko formalizirani in birokratizirani tip organizacijske kulture, kjer so vloge in odnosi med posamezniki določeni na podlagi hierarhije in organizacijskega kodeksa. Vsi odnosi med posamezniki so tipizirani in določeni v naprej, kar posameznike unificira in zmanjša možnosti nasprotujočih si mnenj ter s tem konfliktnosti.
- Delovna kultura – oblika organizacijske kulture, kjer se v ospredje potiska osnovno poslanstvo organizacije, ki ga je potrebno izpolniti na vsak način. Skupinsko delo je osnova na podlagi katerega so delovne naloge posameznikov razporejene in oblikovane, hierarhija pa se umika pred funkcionalno oblikovano organizacijsko strukturo, kjer bo v ospredju posameznikova kreativnost in bogatenje človeškega kapitala.
- Kultura moči – do takšne oblike organizacijske kulture prihaja znotraj organizacij, ki imajo samo en vir moči, ki je skoncentriran v posamezniku ali skupini. Strategija dela in končne odločitve so centralizirane. Ključne figure, ki vodijo organizacijo, uporabljajo različne metode s katerimi vplivajo na vedenje posameznikov znotraj organizacije, kot je na primer sistem nagrad in kazni.

Vsaka organizacijska kultura je tako sestavljena iz številnih elementov. Štirje poglobljeni elementi organizacijske kulture kot jih določata Deal in Kennedy (1998, v Jakič 2010, 29) so vrednote in prepričanja članov organizacije, prakse delovanja organizacije, prenos vrednost in prepričanj v prakse delovanja organizacije ter odnos celotne organizacije (vrednote, prepričanja in prakse delovanja) do zunanjega okolja.

Z obzirom na zgoraj navedeno lahko sklepamo, da se kultura od organizacije do organizacije razlikuje, četudi spada pod isto kategorijo – lahko v celoti, lahko pa le po delih, po posameznih področjih, ki determinirajo organizacijsko klimo.

Denison (1990, 113) postavlja praktičen primer: medtem, ko bo vodstvo organizacije A tretiralo svoje zaposlene kot potrošni material, bo vodstvo organizacije B videlo svoje zaposlene kot človeški kapital, pomemben za dolgoročno delovanje organizacije, v katerega je potrebno vlagati in ga razvijati. Ker se bodo zaposleni v organizaciji A počutili manjvredne v primerjavi z delujočimi v organizaciji B, bo posledično celotno stanje oziroma klima veliko slabša. Znotraj organizacije A lahko pade delovna produktivnost, povečana je možnost nastanka konfliktne situacije na horizontalni ravni, prav tako je vprašljiva dolgoročna stabilnost delovanja organizacije. Stanje bo popolnoma drugačno v organizaciji B, to pa zaradi ene ključne vrednote organizacijske kulture: vrednotenja posameznikov znotraj organizacije.

Podobnega mnenja je tudi Ackroyd (2002), ki meni, da je ključ do stabilnega in optimalnega delovanja posameznikov znotraj organizacijskega okovja prav občutek vrednotenja njihovega dela in vloge oziroma mesta, ki ga zasedajo v organizaciji. Vlaganje v njihovo znanje, uvedba sistema nagrad in kazni, simbolov s katerim se dokazuje njihov delovni uspeh ter ostali elementi, ki vplivajo na počutje posameznikov, optimizirajo delovanje organizacije, kar zviša kvaliteto ali kvantiteto t.i. »*output-a*« in zmanjša možnosti za nastanek konfliktne situacije med enotami in podenotami na vertikalno ravni organizacijskega komuniciranja.

Zaradi različnih elementov, kot je na primer zgoraj opisano vrednotenje posameznikov znotraj organizacije, lahko pojem organizacijske kulture razdelamo na subjektivno in objektivno, kar nam pomaga določiti elemente na podlagi katerih je organizacijska kultura grajena.<sup>6</sup> Subjektivna organizacijska kultura se nanaša na skupne vzorce prepričanj, predvidevanj in pričakovanj ter na skupno karakteriziranje organizacijskega okolja v katerem delujejo, ki ga na podlagi norm, vrednost in vlog vrednotijo enako kot zunanje okolje in jih v večini primerov tudi prenašajo med seboj (Bowditch in Buono 2005, 307). Gre torej za to, da

---

<sup>6</sup> Glej sliko 2.2.

subjektivna organizacijska kultura temelji na skupnih prepričanjih in predvidevanjih, ki oblikujejo kulturo neke organizacije in s tem posameznike znotraj nje.

Pojem objektivne organizacijske kulture se nanaša na artefakte oziroma na najbolj vidne elemente organizacijske kulture, kot so na primer jezik, simboli, pravila, postopki, videz in materialni objekti, ki so bili ustvarjeni s strani organizacije (Schein v Jakič 2010, 33). Artefakti, ki odsevajo vrednote določene organizacije, determinirajo in neposredno vplivajo na organizacijsko kulturo in s tem na posameznike znotraj organizacije. Vodje lahko z dajanjem privilegiji posameznikom/skupinam v materialnih dobrinah/objektih (npr. boljši delovni prostori) ali simboli (npr. čini znotraj vojaških organizacij) regulirajo počutje in s tem vplivajo na organizacijsko klimo.

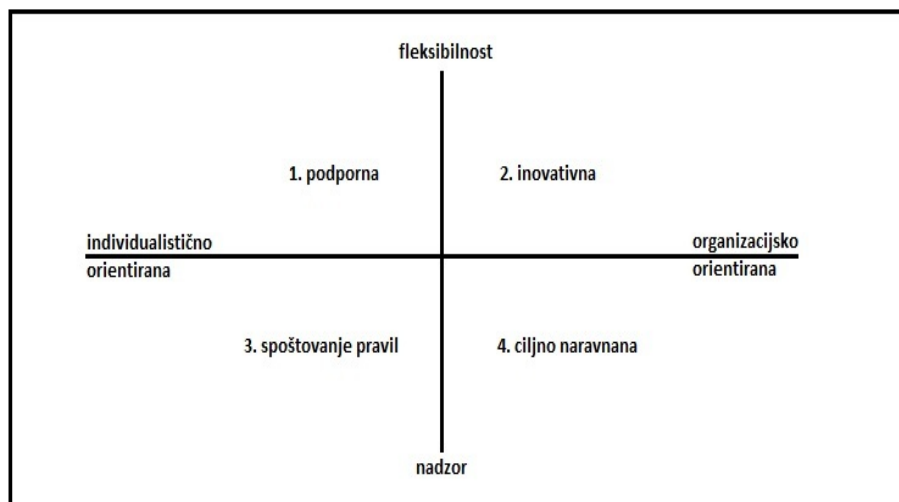
#### **2.4.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Menedžerji v večjih podjetjih se načrtno ukvarjajo z izgradnjo kulture znotraj podjetij, ki bi zagotovila ustrezno organizacijsko klimo. Tako na primer segment kodeksa General Motorsa, avtomobilskega giganta v Združenih državah Amerike, predvideva, da se vsi zaposleni na letni ravno udeležijo t.i. »družinskega srečanja«. Ne gre za dogodek, katerega namen bi bil spoznavanje številnih zaposlenih in njihovih družin, temveč le zaposlenih med seboj, ki morajo prevzeti identiteto družine (Thompson in McHugh 2002, 202). S tem se vzpostavi striktna subjektivna organizacijska kultura, ki s posebnim tretmajem zaposlenih in z vzpostavitvijo skupnih vedenjskih vzorcev, podobnim tistim znotraj družine, poskrbi za ustrezno, pozitivno naravnano organizacijsko klimo.

Organizacijsko kulturo lahko definiramo kot psihološko konstrukcijo sistema, ki opredeljuje aktualne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije organizacije in njenega delovanja s strani posameznikov, ki so posredno ali neposredno vpeti v organizacijsko strukturo (Luff in drugi 2000, 47). Miller (2009, 50) pojem organizacijske klime opredeljujejo kot skupno percepcijo relativno ustaljenih prepričanj in vzorcev obnašanja v organizaciji, ki neposredno vplivajo na obnašanje in razpoloženje posameznikov znotraj organizacije. Organizacijska kultura torej ponazarja celotno stanje v organizaciji in vpliva na odnos posameznikov do organizacije ter s tem na delovno produktivnost.

Organizacijska klima je neposredno povezana in soodvisna od organizacijske kulture. V zadnjih dveh desetletjih, ko je znanstvena obravnava organizacijske klime dobila nove razsežnosti, se je izkazalo, da vodje oziroma menedžerji težko uravnavajo klimo znotraj organizacije, če uporabljajo zgolj individualne, občasne ukrepe. V ospredju uravnavanja tako ostaja struktura organizacije (npr. minimalizirana formalizacija strukture navadno prinese boljšo organizacijsko klimo) in organizacijska kultura (Parker 2000, 220). De Cock in Bouwen (v Drenth in drugi 1998, 396-398) sta razvila model prepoznave organizacijske kulture (t.i. »*Organizational Climate Index for Profit Organizations*«), ki prepoznava organizacijsko klimo glede na organizacijsko kulturo in strukturo organizacije – glede na razpetost med štirimi poli in sicer: fleksibilnostjo-nadzorom in individualistično orientirano-organizacijsko orientirano (glede na koncentracijo moči).<sup>7</sup>

Slika 2.2: Štirje tipi organizacijske klime



Vir: prirejeno po Drenth in drugi (1998, 396)

Glede na pozicijo organizacije na De Cockovi in Bouwenovi mreži, lahko organizacijsko klimo organizacije uvrstimo v eno izmed štirih kategorij:

- Podporna organizacijska klima: ozračje znotraj organizacije je sproščeno, saj je v ospredju posameznik, ki ima določeno moč in razpolaga z določeno stopnjo odločitev. Komunikacija med posamezniki poteka v neformalnem tonu, tako na horizontalni kot

<sup>7</sup> Glej sliko 2.3.

tudi na vertikalni ravni. V primeru nastanka konfliktna situacije, se v ospredje postavi (dobre) odnose med ljudmi, pred cilji oziroma nameni protagonista konflikta.

- Inovativna organizacijska klima: delovno okolje je izredno decentralizirano in fleksibilno, vendar pa so v ospredju postavljeni odnosi med posamezniki, saj je poudarjeno ekipno delo. Nadzor na horizontalni (od zgoraj) ravni je omejen, saj znotraj organizacije obveljava prepričanje, da se posamezniki med seboj nadzorujejo sami. Posamezniki imajo zato občutek svobode in možnosti za razvoj svojega delovnega potenciala. V primeru nastanka konflikta med posameznikoma, se v konflikt vplete celotna ekipa.
- Organizacijska klima spoštovanja pravil: delovno okolje je uniformirano in bazirano na posamezniku, ki se striktno ravna po v naprej določenemu sistemu pravil (navadno je to organizacijski kodeks). Sistematizirano delo in doseganje časovno zastavljenih norm sta dva dejavnika, ki sta v taki organizaciji ključna, zato je ozračje znotraj organizacije nesproščeno. Avtoriteta je skoncentrirana v vrhu organizacije, komunikacija po horizontalni in vertikalni ravni pa poteka izrazito formalno. V primeru nastanka konflikta med posameznikoma na horizontalni ravni, se v konflikt navadno vplete nadrejena ali za to pooblaščen oseba.
- Ciljno naravnana organizacijska klima: delovno okolje je naravnano za doseganje ciljev, ki morajo biti doseženi v določenem roku in jih je potrebno doseči ne glede na delovni čas. Ritem dela je zato neustaljen, poteka ekipno, zaradi pritiskov, ki prihajajo bodisi iz zunanjega okolja bodisi od zgoraj (vertikalna komunikacija-od centrov moči do zaposlenih) pa obstaja večja možnost nastanka konflikta: v tem primeru pri razreševanju sodeluje več ljudi, vendar so v ospredju reševanja razrešitve racionalne rešitve, ki bazirajo na politiki organizacije.

Konfliktnost znotraj organizacij in razreševanje konfliktnih situacij med posameznikoma je tako v veliki meri odvisna, poleg vseh ostalih elementov, tudi od organizacijske klime in celotnega delovnega kolektiva, ki deluje pod okriljem iste organizacije.

## 3 KONFLIKTNOST ZNOTRAJ ORGANIZACIJ

### 3.1 KONFLIKTNOST KOT SPOR MED AKTERJI

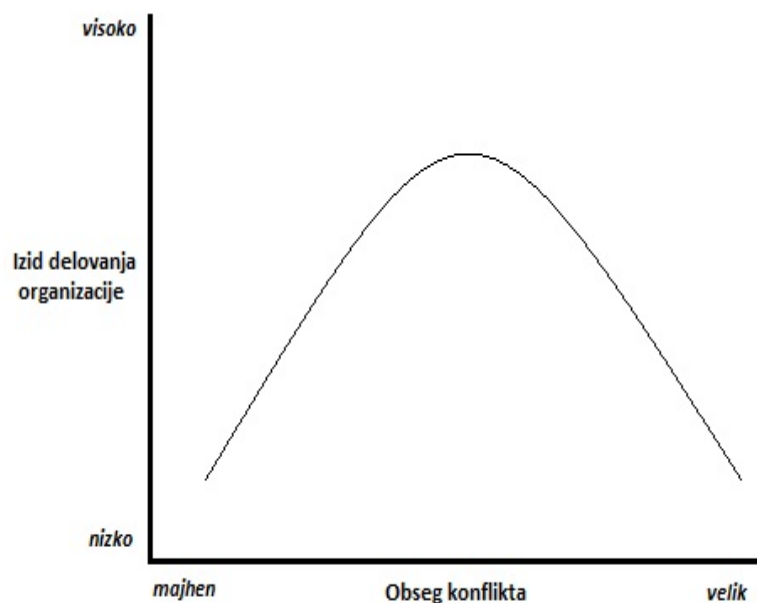
Vsak član sodobne družbe si lasti svoje lastno mnenje, ki so ga izoblikovali vplivi iz okolja, pretekle izkušnje bivanja in ljudje, ki ga obdajajo. Prihajajo iz različnih skupin, kljub temu pa si delijo življenjski prostor in dobrine, kar jih postavlja v soodvisni položaj in jim daje na razpolago dve možnosti: sodelovanje, ki pelje do simbioze in nasprotovanje, ki vodi do konflikta med posameznimi udeleženci ali med skupino. Ker se bomo na kasnejših stopnjah naše naloge osredotočili na konfliktno situacijo med dvema akterjema ter preučili njune odzive na konflikt ter ga aplicirali na diskurz, se bomo pri razčlenjevanju pojma konflikta obrnili na avtorje, ki delujejo v polju organizacijske psihologije in organizacijskega vedenja.

O podobni situaciji lahko govorimo znotraj organizacijskega habitata – zaposlena posameznika, ki delujeta znotraj marketinškega oddelka v eni izmed manjših podjetij, se lahko znajdeta sredi razgrete diskusije o tem, kdo bo čez vikend nadoknadil zamujeno delo in opravljal nadure. Vodja nekega drugega oddelka istega podjetja, se ne strinja z zaposlenim, ki je ob koncu tedna pripravil analizo preteklega dela. Zaposleni, ki je sicer v podrejenem položaju, se z mnenjem vodje o pomanjkljivosti svojega poročila ne strinja in meni, da je delo opravil dobro. Člana upravnega odbora večjega podjetja se ne moreta uskladiti, kako bosta na naslednjem zasedanju glasovala o odprodaji znatnega deleža podjetja. Njun glas je ključen in bo odločil o nadaljnji usodi in prihodnosti podjetja.

Vsi zgoraj navedeni kratki primeri ilustrirajo večje ali manjše konflikte na različnih ravneh, ki so del vsakdanjega organizacijskega življenja – organizacijske konflikte razumemo predvsem kot **strukturne konflikte** med **funkcijami, vlogami, oddelki, profesijami** in **segmenti zaposlenih**. Gordon in drugi (1990, 90) splošno opredeljujejo konflikt kot »nasprotovanje ali nestrinjanje med eno ali več osebami. Je posledica neustreznih ali neskladnih razmerij med posamezniki, člani skupin ali združb.« Putnam in Poole (1987, 160) opisujeta organizacijski konflikt kot interakcijo med neodvisno mislečimi posamezniki, ki se ne strinjajo o ciljih, namenih in vrednotah ter se pri tem medsebojno vidijo kot nasprotniki, ki želijo svoje mnenje realizirati in ga udejanjiti. Schermerhorn in drugi (2005, 338) definirajo organizacijski konflikt kot nesoglasje med posamezniki znotraj organizacije, ki pripelje do čustvenega antagonizma med zaposlenimi, ki lahko ustvari različne frakcije v organizaciji.

Kljub temu, da ima beseda konflikt negativno konotacijo in prizvok, ki namiguje na destrukcijo nečesa, je sodobno gledanje na konflikte znotraj organizacije drugačno. Prevelik in prepogost obseg konfliktov ima navadno negativne posledice predvsem zaradi tega, ker terja večjo količino časa (ki bi ga lahko organizacija porabila za drugo delo) in organizacijske prvine (ki bi jih lahko organizacija porabila za druge projekte) za njihovo razrešitev. Premajhno število konfliktov pa je znak za apatijo med posamezniki znotraj organizacije in za pomanjkanje interesa. V takšen okolju torej ni veliko prostora za inovacije, spremembe in s tem za razvoj organizacije (Ivancevich in Matteson 1990, 302).

Slika 3.1: Vpliv obsega konflikta na izid delovanja organizacije



Vir: Schermerhorn (2004, 225)

Na tem mestu Schermerhorn (2004, 225-226) vpelje izraza **funkcionalni** in **disfunkcionalni konflikt**. Funkcionalni, imenovan tudi konstruktivni konflikt, rezultira pozitivne posledice spora med posamezniki ali skupino znotraj organizacije. Konfliktnost znotraj organizacije namreč lahko pokaže na probleme s katerimi se sooča organizacija, a se jih hkrati ne zaveda. Funkcionalni konflikt pa ima tudi druge pozitivne lastnosti, ki se ne zamejujejo samo na odkrivanje problemov – povzroči lahko, da se pomembne odločitve ne sprejmejo nenadno, poveča lahko količino informacij, ki so razkrite zaradi nastanka konfliktne situacije, pokažejo pa se lahko tudi kot koristno ter ustrezno orodje za spremembe ali inovacije.



Na drugi strani pa ima disfunkcionalni, imenovan tudi destruktivni konflikt, negativne posledice za organizacijo. Povzroča napetosti med posamezniki, ki delujejo znotraj organizacije, zmanjšuje motiviranost zaposlenih pri doseganju ciljev, znižuje kvaliteto opravljenega dela in lahko v najslabšem primeru tudi resno škoduje organizaciji (Martin 2001, 164). Vodilni morajo zato destruktivne konflikte hitro in učinkovito reševati, hkrati pa zagotavljati določeno mero konstruktivnih konfliktov, ki prinašajo pozitivne posledice. Zaradi obvladovanja konfliktov je potrebno poznati konfliktne faze oziroma stopnje ter vzporedne emotivne odzive vpletenih akterjev, ki vplivajo na razvoj samega konflikta.

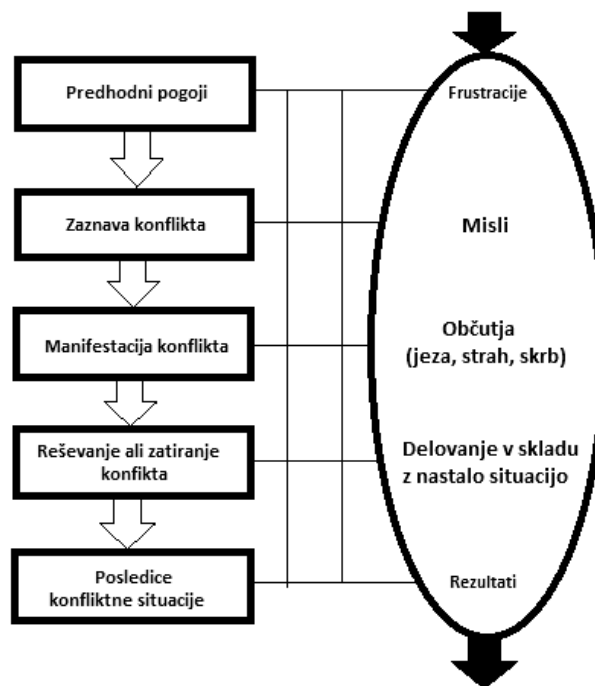
### **3.1.1 STOPNJE RAZVOJA KONFLIKTA**

Večina organizacijskih konfliktov se razvije skozi različne stopnje. Številni avtorji (Thompson in McHugh 2002; Martin 2001; Tosi in Mero 2007; Miller 2009) določajo pet osnovnih stopenj skozi katere konfliktna situacija poteka od svoje geneze do konca. Začetna stopnja določajo predhodni pogoji ali predhodno (latentno) stanje, ki je ključno za nastanek konflikta. Predhodno stanje se začne takrat, ko posameznik ali skupina začuti frustracijo glede določene delovne obveznosti, informacije, mnenja, situacije ali česar koli drugega, kar je sestavni del življenja in delovanja znotraj organizacijskega habitata (Lane in Bachmann 1998, 148).

Thompson in McHugh (2002, 395) opozarjata, da na tej stopnji pravzaprav ni nujno, da obstaja dejanski vzrok, zaradi katerega se posameznik ali skupina vznemiri – lahko gre le za preprosto utvaro, slepo predvidevanje ali napačno razumevanje razpoložljivih informacij. Miller (2009, 161) navaja primer predhodnega stanja – sodelavca, zaposlena na podobnih delovnih mestih imata drugačne predstave o tem, kako bi bilo najboljšo in najhitreje napisati tedensko poročilo. Vendar pa se njuni dve mnenji med seboj ne izključujeta, saj nihče od njiju ni pristojen za pripravo poročila. Do stopnje predhodnega stanja bi prišlo tudi v primeru, ko bi eden izmed zaposlenih mislil, da želi drugi zaposleni napisati poročilo tako, da bi škodilo ostalim, pa čeprav to ne bi držalo. Šlo bi torej za napačno domnevo, ki bi sprožila frustracijo do drugega in posledično pripravilo poligon za razvoj konfliktna situacije med akterjema (Burke 2003, 67).

Druga stopnja, ki se kaže v zaznavi konflikta, označuje stanje, ko posameznik ali skupina začutijo oziroma zaznajo, da drugi posameznik ali skupina do njih goji določeno zamero ali frustracijo. Posamezniki ali skupine še ne izmenjujejo mnenj o nastali situaciji, gre za fazo opazovanja in v nekaterih primerih za izgradnjo morebitnih strategij, ki bi se jih posameznik ali skupina polotili ob manifestaciji konflikta. Pojavijo se trenja, ki se odražajo predvsem v nezaupanju med posamezniki ali skupinami znotraj organizacije (Brounstein 1993, 112).

Slika 3.2: Potek konfliktne situacije in posameznikova občutja



Vir: Tosi in Mero (2007, 186)

Tretja stopnja je manifestacija konflikta in se odvije takrat, ko se posameznik ali skupina odzove na svoja občutja in percepcijo okolja ali drugega posameznika/skupine za katerega mislijo ali vedo, da jim nasprotuje ali do njih goji zamero ali frustracijo. Spremljajoči znaki manifestacije konflikta so močna čustva, ki zavzamejo svojo obliko kot jeza, strah, vzhičenost ali skrb (Miller 2009, 162). Čustva vodijo v dejanja, ki se odražajo kot prepir, nasilje, povzdignjen glas ali dejanja, ki tako ali drugače projektirajo čustva, ki jih občuti posameznik/skupina (npr. loputanje z vrati lahko razumemo kot indikator, da se je stopnja konflikta iz zaznavne faze premaknila v manifestacijo konflikta).

Četrta stopnja konflikta je njegovo reševanje ali zatiranje in se odvije na tri načine (Denison 1990, 186-187). Sprti akterji se lahko dogovorijo kako rešiti nastali konflikt in celo katere ukrepe je potrebno sprejeti, da se podobnim konfliktom v prihodnje izogne. Stopnja reševanja ali zatiranja nastopi tudi v primeru, ko se ena izmed vpletenih strani odloči, da se bo zagovarjala pred odgovornimi in tako branila svoje mnenje. Konflikt se lahko tudi zatre, brez obzira na njegovo razrešitev. Milgram (2009, 13) opozarjajo, da je zatiranje konfliktnih situacij še zmeraj zelo pogosta oblika reševanja nastalih konfliktov. Na krajši rok se morda zdi, da preprosto zatrtje konflikta ponudi najoptimalnejšo rešitev, vendar na dolgi rok zatrti konflikti povzročajo nove konfliktno situacije, ki se razvijejo zaradi enakih ali podobnih vzrokov.

Peto in hkrati zadnjo stopnjo konflikta pa predstavljajo posledice konfliktno situacije, ki se odvije neposredno po razrešitvi ali zatrtju konflikta. Na tej stopnji govorimo o nastanku nove situacije, ki se manifestira z oblikovanjem novih odnosov (ki so lahko boljši ali slabši kot pred konfliktom), razmer v organizaciji (ki so lahko ugodnejše ali slabše za delovanje posameznih oddelkov ali celote) in delovanje posameznikov/skupin (ki je lahko bolj ali manj učinkovito kot je bilo pred konfliktom). Posledice in rezultati konfliktno situacije so navadno pozitivne narave, lahko pa so tudi izrazito negativni in se odražajo v slabših delovnih odnosih ali slabši organizacijski klimi (Jameson 2004, 257). Zgodi se lahko, da se ena izmed strani čuti oškodovano in tako s svojimi občutki vplivajo še na ostale znotraj posameznike. Na tem mestu ima glavno vlogo človeški faktor, torej profil vsakega posameznika vpletenega v konfliktno situacijo, ki ga je težko nadzorovati in z njim upravljati.

### **3.1.2 VPETJE ČLOVEŠKIH FAKTORJEV**

Eden izmed glavnih faktorjev, ki povzročajo organizacijske konflikte, je nedvomno posameznikova osebnost, ki jo Gibson in drugi (1988, 88) opredeljujejo kot »relativno stabilno celoto karakteristik, nagnjenj in temperamenta, ki so bile pomembno formirane z dedovanjem, družbenimi, kulturnimi in drugimi faktorji okolja. Takšna skupina spremenljivk določa podobnosti in razlike v obnašanju posameznikov.« Geneza in razvoj posameznikove osebnosti znotraj organizacije in njeni deli, posebno emotivni element in element zaupanja, ki ju bomo podrobneje razdelali v nadaljevanju, so odvisni od več organizacijskih faktorjev, ki jih je potrebno analizirati in zaradi tega ostati v polju študij organizacijske psihologije.

Dessler (2011, 508-509) definira naslednje faktorje, ki so pogojeni z razvojem posameznikove osebnosti:

- Posameznikovo delovanje znotraj organizacije, ki je zaradi karakteristik, nagnjenj in temperamenta, odraz njegove osebnosti, je v veliki meri odvisno od organizacijske kulture;
- Razvoj posameznikove osebnosti in spreminjanje njegovih vedenjskih vzorcev, kakršno je, na primer, zaupanje v vodstvo ali svoje sodelavce, je odvisno od organizacijske klime;
- Na posameznika vpliva delovanje vodstva, ki se lahko od ostalih znotraj organizacije izolira ali pa je odprto za sprejemanje kritik, vlog, pohval in predlogov, ki so lahko neposredno aplicirani na odločitve, povezane z vodenjem organizacije – v takšnem primeru dobi posameznik občutek, da je del kolektiva, ki lahko s svojim delovanje vpliva na spremembe;
- Vodstvo lahko posameznika nagradi ali sankcionira – v primeru nagrade dobi posameznik zagon, v primeru sankcije pa lahko izgubi del delovne motivacije;
- Na posameznika vplivajo seznanjeni in skriti cilji organizacije. Seznanjenost s cilji organizacije namreč oblikuje pri posamezniku moralno predpostavko o poslanstvu organizacije in posledično o njegovem delu;
- Na razvoj posameznikovih karakteristik vpliva stopnja razvitosti komunikacije znotraj organizacije. V kolikor je komunikacija na horizontalni in vertikalni ravni med akterji organizacije utečena in poteka nemoteno, se lahko posameznikove karakteristike pozitivno razvijajo. Če je posameznik po karakterju odprt za komunikacijo, bo tako lahko izrazil svoja občutja in zaznave.

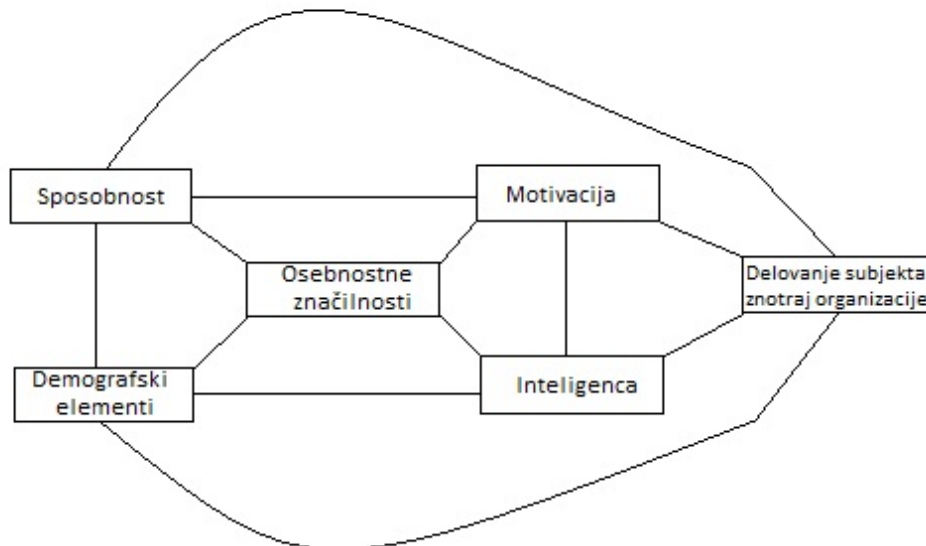
Z zgoraj definiranimi faktorji smo spoznali ključne elemente,<sup>8</sup> ki determinirajo akterjevo delovanje znotraj organizacije (na tem mestu lahko uporabimo tudi izraz »posameznikov output«). Te so: **sposobnost** (za opravljanje dodeljenih delovnih nalog), **osebne značilnosti** oziroma **karakteristike** (ki gradijo posameznikovo osebnost), **inteligenca** (ki je determinirana z uspešnostjo posameznika pri razreševanju delovnih nalog), **motivacija** (ki izhaja iz nagrajevanja ali sankcioniranja posameznika) ter **demografski** oziroma **organizacijski elementi okolja** (delovno okolje, posamezniki, ki akterja obkrožajo znotraj organizacije, ipd.) (Furnham 2005, 161-162). Zgoraj naštetni elementi oblikujejo unikatni

---

<sup>8</sup> Glej sliko 3.3.

osebni model, ki rezultira v delovanju akterja znotraj organizacijskega okolja. V kolikor se bo kateri izmed elementov spremenil, se bodo spremenili tudi vedenjski vzorci akterja.<sup>9</sup> Ob morebitnem nastanku konflikta pa v ospredje stopi čustvena inteligenca posameznika, ki determinira posameznikov odziv na konfliktnost.

Slika 3.3 Glavni elementi organizacijskega delovanja posameznika



Vir: Furnham (2005, 162)

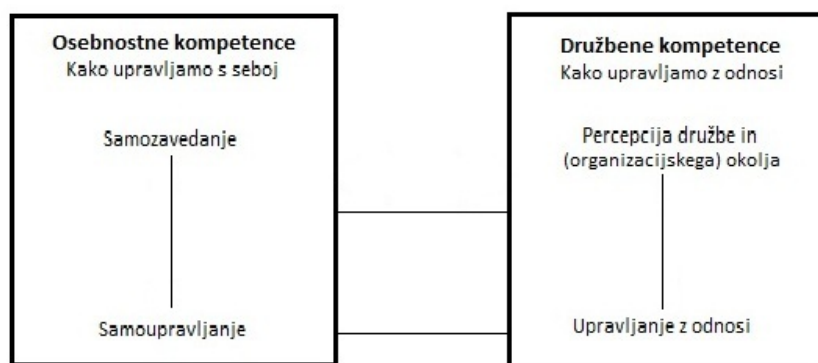
Organizacija vpliva na razvoj posameznikove osebnosti ter s tem na razvoj njegovih posameznih človeških faktorjev. Te vplivajo na delovaje posameznika znotraj organizacije in s tem na medosebne odnose z drugimi posamezniki oziroma sodelavci bodisi delujočih na istem bodisi na nadrejenem oziroma hierarhično gledano višje pozicioniranem delovnem mestu. Od posameznikove zavesti in osebnosti bo tako odvisna njegova konfliktnost, pripravljenost na reševanje morebitnih sporov in stopnja kompromisnosti pri oblikovanju rešitev, ki zanj lahko pomenijo doprinos nečesa ali izgubo (Beach 1997, 124). Bowditch in

<sup>9</sup> V kolikor bo, na primer, posameznik dodatno nagrajen s strani vodstva (torej dodatno motiviran), bo posledično dobil nov delovni zagon, kar bo rezultiralo v povečani učinkovitosti njegovega dela. Ob tem pa bo sprememba elementa motivacije neposredno vplivala na demografske oziroma organizacijske elemente okolja: posamezniki, ki v organizaciji obdajajo določenega akterja bodo lahko začeli kazati znake zavisti, kar lahko vodi v konfliktno stanje. S tem ponovno pride do spremembe pri elementu sposobnosti, ki se bo spremenil glede na posameznikovo sposobnost obvladovanja konfliktnih situacij.

Buono (2005, 55) razvijeta model,<sup>10</sup> ki konceptualizira posameznikovo osebnost na štiri osnovne osebnostne in družbene kompetence:

- Samozavedanje: zavedanje svojih trenutnih občutij in uporaba le-teh pri sprejemanju odločitev in pri oblikovanju stvarne, ne pretirane in objektivne predstave o lastnih sposobnostih in kompetencah.
- Samoupravljanje: gre za neposredno povezavo s samozavedanjem, saj samoupravljanje določa upravljanje naših čustev in sposobnostih. Za primere samoupravljanja bi lahko šteli odprtost v komunikaciji z ostalimi člani organizacije, fleksibilnost pri premagovanju ovir in sposobnost adaptacije na organizacijske spremembe.<sup>11</sup>
- Percepcija družbe: sposobnost zaznave in prepoznave občutij akterjev, ki znotraj organizacije obdajajo posameznika. Kategorija percepcije družbe po Bowditchu in Buonu (ibid.) vključuje empatijo (sposobnost zaznave čustvovanja drugega) in prepoznavo organizacijskega dogajanja (prepoznavanje namena organizacije dogodkov, razumevanje organizacijskih politik delovanja, ipd.).
- Upravljanje z odnosi: sposobnost ločevanja med čustvi in odnosi ter razumevanje interakcij med posamezniki. Visoka razvitost upravljanja z odnosi omogoča posamezniku zavzeti in uspešno obvladovati vodilno mesto na hierarhični lestvici organizacije.

Slika 3.4 Percepcije, odnosi in razlike med akterji



Vir: Bowditch in Buono (2005, 56)

<sup>10</sup> Glej sliko 3.4.

<sup>11</sup> V kolikor posameznik znotraj organizacije nima dobro razvite in obvladovane čustvene inteligence, pride tudi do težav pri samoupravljanju čustev. V primeru adaptacije, ne glede na organizacijske spremembe, lahko pripelje do tega, da se posameznik s tem ne sprijazni, oblikuje preference in povzroči konflikt, s katerim bi lahko dosegel svoje cilje.

Vse štiri kompetence so medsebojno povezane in lahko variirajo v razvitosti. Posameznik ima lahko na primer visoko razvito percepcijo družbe in organizacijskega okolja, vendar z vidika upravljanja odnosov ne dosega pričakovanih standardov ali povprečja. V kolikor bo imela oseba, delujoča znotraj nekega organizacijskega okolja visoko razvite vse kompetence, bo stopnja njene konfliktnosti zelo nizka, v primeru nerazvitosti posameznih kompetenc pa se stopnja konfliktnosti viša.

### **3.2 DIAGNOSTICIRANJE KONFLIKTNE SITUACIJE**

Konfliktne situacije zazna organizacija na več načinov. To se lahko zgodi že v predhodni fazi, ko se pogoji za nastanek konflikta šele dobro oblikujejo ali kasneje v fazi manifestacije, ko konflikt že zavzame svojo pravo formo in postane viden. Vodstvo organizacije lahko izvaja preventivne ukrepe za zaježitev konfliktov, kar bomo razdelali v nadaljevanju, vendar je kljub temu zaznava konfliktnosti med akterji znotraj organizacije ključnega pomena.

Brounstein (1993, 18-19) tako opredeljuje pokazatelje organizacijskega konflikta med posamezniki ali skupinami na vertikalni (in v nekaterih primerih tudi na horizontalni) ravni kot naslednje - delo posameznikov znotraj organizacije, ki vključuje naslednje spremenljivke: delovni »output« oziroma delovni izkupiček, kvaliteto opravljenega dela, natančnost pri izvedbi in časovni okvir v katerem je bilo delo opravljeno. Če katera izmed teh spremenljivk odstopa od določene delovne norme (npr. če delavec opravi manj dela, kot je od njega pričakovano ali če za delo manjšega obsega potrebuje več časa), lahko pride do konflikta med posameznikom in njegovim nadrejenih. Prav tako lahko pride do konflikta znotraj istega oddelka, saj lahko posameznik opravi manjši obseg dela kot drugi posamezniki, ki delujejo na enakem delovnem mestu, to pa sproži neodobravanje in nezadovoljstvo tako na oddelčni kot tudi medosebni ravni.

Pokazatelje konflikta je mogoče razbrati tudi skozi prisotnost posameznika v organizaciji (npr. na njegovem delovnem mestu), ki vključuje dve spremenljivki: točnost in dejanska prisotnost v organizaciji. Točnost označuje načelo spoštovanja organizacijskih norm, ki določajo časovni razpon delovnih obveznosti, ki se jih mora posameznik držati. Zamujanje in nespoštovanje časovnega okvirja lahko pripelje do konflikta med posameznikom in njegovim

nadrejenim, saj nadrejeni pričakuje in zahteva spoštovanje organizacijskih norm, ki predstavljajo enega izmed veznih členov delovanja organizacije. Zamujanje izzove neodobravanje in spor tudi med posamezniki, ki delujejo na enakem delovnem mestu. Druga spremenljivka je dejanska prisotnost v organizaciji, ki označuje fizično prisotnost na delovnem mestu oziroma na položaju, ki ga posameznik zavzema.

Tretji pokazatelj pa se nanaša na posameznikovo delovanje (obnašanje) oziroma na njegove vedenjske vzorce znotraj organizacije, ki vključujejo različne karakterne in splošne osebnostne spremenljivke. Brounstein (ibid.) v ospredje postavlja odnos do soljudi oziroma do drugih posameznikov v organizaciji. Posameznik je lahko zaradi takšnih ali drugačnih okoliščin (npr. neustrezne organizacijske klime, neefektivne komunikacije znotraj organizacije, ipd.) označen kot nemotiviran, nedorasel svojemu delu, nekompetenten in ne nazadnje konflikten.

Gruning in drugi (2002, 389) poudarjajo, da mora biti vsaka organizacija in s tem posebno njeno vodstvo pripravljeno na zaznavo in preventivno ravnanje za preprečitev nastanka konfliktnih situacij, ki bi lahko povzročile negativne posledice organizaciji. Vodstvo, posameznik ali skupina za preventivno delovanje bi morala tako poznati in zaznavati naslednje dimenzije posameznih konfliktov: morebitne komunikacijske šume znotraj posameznih oddelkov organizacije, neformalni vpliv in moč posameznikov znotraj organizacije, neodvisnost in svoboda delovanja (v organizacijskem kontekstu) posameznikov, vodstvene vloge znotraj posameznih oddelkov organizacije, morebiten vpliv tretjih, zunanjih akterjev na katerega izmed oddelkov, skupin ali posameznikov znotraj organizacije ter področja organizacije, kjer je možnost za konfliktnost večja kot na drugih področjih (Clegg in ostali 2006, 11).

Hotepo in drugi (2010, 2) opozarjajo na vire konflikta, ki so po njihovem mnenju ključni za prepoznavanje nastanka morebitnih konfliktov situacij znotraj organizacije. Naštevajo šest poglobitnih:

- Medosebna oziroma interpersonalna trenja (nesoglasja glede odločitev, neefektivna komunikacija med akterji, ipd.) med posamezniki znotraj istega oddelka organizacije;
- Težave, ki nastajajo zaradi dodelitve vloge ali naziva določenemu posamezniku, ki ima slabe odnose znotraj oddelka ali celotne organizacije;



- Neformalni boj za mnenjsko prevlado (moč in vpliv) posameznika nad drugim ali nad skupino;
- Komunikacijski šumi znotraj organizacije, ki pripeljejo do popačenja informacij, ključnih za delovanje organizacije in posledično iskanje krivca oziroma osebe za prevzem odgovornosti;
- Povezovanje med posamezniki ali skupinami znotraj organizacije, kar lahko postane konfliktno, še posebno v primeru, ko prihaja do koncentracije moči znotraj posameznega oddelka organizacije;
- Zunanji pritiski, ki so kakor koli povezani s katerim izmed posameznikov znotraj organizacije. Posamezniki ali skupine iz določene organizacije, se namreč lahko intervenirajo v drugo organizacijo in povzročijo disfunkcionalni konflikt, ki bo škodil organizaciji (Harrison 2005, 59).

Za diagnosticiranje organizacijskih konfliktov je potrebno poznati tipologijo konfliktov, ki se oblikujejo glede na vzroke, naštetje v zgornjih vrsticah.

### **3.2.1 TIPOLOGIJA KONFLIKTOV**

Kot smo že nakazali v predhodnih točkah, ko smo govorili o genezi in razvoju konfliktna situacije na različnih ravneh organizacije, konflikt ni enovit pojem, saj poteka med različnimi akterji in na različnih ravneh. Ena izmed osnovnih delitev konflikta je glede na raven komunikacije, torej na **vertikalni** in **horizontalni konflikt**. Do vertikalnega konflikta pride, ko se pojavi trenje med posameznikom ali skupino na različnih stopnjah hierarhične lestvice določne organizacije (npr. med oddelčnim vodjo in delavcem na oddelku), medtem ko do horizontalnega konflikta pride, ko se pojavi trenje oziroma spor med posameznikoma ali skupino, ki zasedajo podobno delovno mesto in si zaradi tega niso ne v podrejenem, ne v nadrejenem položaju (npr. menedžerji v upravnem odporu podjetja) (Jameson 2004, 260).

Razlikovanje med vertikalnim in horizontalni konfliktom zavzame svoje mesto v različnih stopnjah moči in statusu znotraj organizacije, saj se v vertikalni konflikt zapleteta podrejena in nadrejena oseba, katerih položaje določa organizacijski statut. Ta oblika konfliktna situacije se po Hotepu in drugih (2010, 2-3) odvije zaradi:

- Psihološke oddaljenosti akterjev: podrejeni lahko dobijo občutek, da so odrinjeni od sprejemanja organizacijskih odločitev in da ne nosijo vidne vloge znotraj organizacije;
- Avtoritarne naravnosti vodstva: podrejeni se lahko počutijo materializirani (na tem mestu lahko potegnemo vzporednico z Morganovo metaforizacijo pojma organizacije kot delovnega stroja, v kateri so akterji znotraj organizacije razumljeni kot delovni elementi stroja in s tem kot potrošni material) in s tem zamenljivi ter brez moči in vpliva na (morebitne) spremembe (Morgan 2004, 21-22);
- Ideologije in vrednote: podrejeni lahko razpolagajo z drugačno ideološko usmeritvijo kot njihovi nadrejeni, kar pripelje do nasprotja vrednot in prepričanj. Zaradi teh nasprotij se podrejeni težko identificirajo z organizacijsko kulturo in ne želijo sprejeti nekaterih usmeritev, ki jih ta določa (npr. nošnja naglavnih pokrival kot jih določa njihova verska usmeritev, vendar pa je nošenje taistega pokrivala na delovnem mestu znotraj podjetja prepovedano) (Morgan 1997, 164);
- Delitev sredstev organizacije: podrejeni lahko stopijo v konflikt s svojimi nadrejenimi v primeru, da se ne strinjajo s svojim plačilom za opravljeno delo, delovnim okoljem in pogoji ter razlike v meri ugodnosti, ki jih imajo nadrejeni v primerjavi s podrejenimi akterji.

O horizontalni konfliktni situaciji govorimo, ko pride do nesoglasja in kasnejšega spora med akterji na istem položaju oziroma na isti stopnji hierarhične lestvice organizacije. Pondy (1992, v Hotepo in drugi 2010, 3) je v svojih raziskavah ugotovil, da se več horizontalnih konfliktov odvije med, na hierarhični lestvici organizacije, višje ležečimi akterji. Do tega fenomena prihaja zaradi različnih razlogov - akterji, ki se gibljejo na vplivnejših položajih, so bolj podvrženi nerutinskemu delu kot akterji na nižjih položajih. Zaradi narave dela se akterji na višjih položajih tako na dnevni ravni srečujejo z medsebojnim nasprotovanjem in neodobravanjem, kar lahko vodi v konfliktnost. Akterji, ki se gibljejo na vplivnejših položajih, so mnenjsko manj fleksibilni kot akterji na nižjih položajih. Zaradi narave dela in srečavanjem s pomembnimi odločitvami, ki odločajo o poteku in delovanju organizacije, se akterji na vplivnejših položajih srečujejo z višjo stopnjo konfliktnosti.

Tipologijo konfliktnih situacij, ki se lahko odvijejo na horizontalni ali na vertikalni ravni je izdelal Roloff (1987, v Rahim 2002, 207), ki organizacijske konflikte deli glede na število vpletenih akterjev in glede na temeljne razloge, zaradi katerih je prišlo do konflikta. Te

konflikti so naslednji: konflikt, ki se odvije med akterji zaradi nesporazuma oziroma nestrinjanja z določeno ureditvijo; konflikt, ki se odvije med akterji zaradi vzorcev obnašanj, ki ne ustrezajo in na takšen ali drugačen način škodujejo drugim; konflikt, ki se odvije med akterji zaradi neenotnosti o razpoložljivosti organizacijskih sredstev; konflikt, ki se odvije med akterji zaradi vsiljevanja prepričanj, mnenj ali na splošno ideoloških preferenc drugemu; konflikt, ki se odvije med skupinami akterjev zaradi koncentracije moči v eni izmed njih ter konflikt, ki se odvije med akterji ali skupinami akterjev zaradi delovnih nalog, ki jih ena skupina opravi manj/več od druge ali jih opravi bolje/slabše od druge.

Monroy Alvarado in drugi (2003, 8-9) pa uporabijo drugo pot pri sestavljanju tipologije konfliktov. Njihova glavna podlaga za analizo konflikta je bila dialektika gospodarja in hlapca, ki jo bomo obravnavali v nadaljevanju naloge, kot glavno spremenljivko pa so uporabili zavedno ali nezavedno izkoriščanje akterja. Glede na njihovo tipologijo lahko razlikujemo med tremi tipi konflikta in sicer **dobronamerni konflikt** do katerega pride zaradi (delovnega) sodelovanja med akterjema, vendar pa to sodelovanje poteka neenako, saj prvi akter izkorišča drugega (drugi akter za prvega opravi večjo količino dela). V kolikor v sodelovanje poseže tretji akter, lahko pride do nastanka konflikta med vsemi tremi akterji ali pa med prvim in drugim akterjem. Naslednji konflikt je **zlonamerni konflikt** do katerega pride zaradi nestrinjanja dveh akterjev glede določene stvari. Akterja vstopita v konfliktno stanje, vendar prvi akter deluje tako, da skuša čim bolj škodovati drugemu akterju in si ne prizadeva za oblikovanje hitre, kompromisne rešitve. V primeru takega konflikta lahko govorimo tudi o vsebnosti elementa maščevanja.

Nekje med dobronamernim in zlonamernim konfliktom zaseda mesto **normalni ali običajni konflikt** do katerega pride, ker prvi akter ne želi sodelovati z drugim, ker ve, da ga bo prvi akter izkoriščal. Monroy Alvarado in drugi (ibid.) kot običajni konflikt označujejo tudi konfliktno stanje, ko prvi akter vstopi v konflikt z drugim in tretjim akterjem, ker sta slednja vstopila v razmerje sodelovanja, kar pa je v nasprotju z željami in cilji prvega akterja. Ne glede na vrsto oziroma tipizacijo konflikta pa moramo v ospredje postaviti odziv posameznika na konflikt.

### 3.3 ODZIVI NA KONFLIKTNOST

#### 3.3.1 POSAMEZNIKOV ODZIV NA KONFLIKT

Najprej si pogledjmo kako in zakaj se posameznik odzove na določeno konfliktno situacijo, zatem pa bomo vpeljali še teorijo iger, ki nam bo pomagala predvideti možne izide konflikta. Posamezniki se na konfliktnost odzivajo na več načinov. Nekateri so tako pripravljeni na sklepanje kompromisov, nekateri so se pripravljani prilagajati, spet drugi so našli užitek v svojem delu in so zato pripravljeni absorbirati vse ponujeno in vsiljeno, tretji imajo radi eskalacije in nekateri sodelovanje. Zaradi nepredvidljivosti človeške narave je potrebno preučiti pristope h konfliktu in prepoznati optimalni slog, ki ga ima posameznik na izbiro v določenem konfliktnem položaju (Mandić 1998, 178).

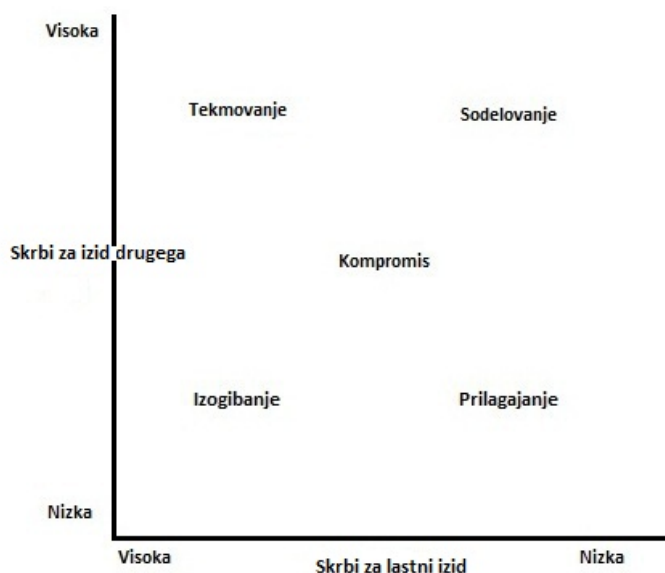
Carnevale in Pruitt (1992) sta oblikovala sklop petih načinov, glede na katere se posameznik odzove, če upošteva dve spremenljivki – skrb za lasten izid iz konfliktno situacije ter skrb za izid drugega posameznika – ter model poimenovala t.i. »*dual-concern model*«. Načini vodenja, predvideni znotraj modela so izogibanje, prilagajanje, tekmovanje, kompromis in sodelovanje. »*Dual-concern model*« omogoča oblikovanje okvirja, ki pomaga identificirati vodstveni slog posameznika glede na njegove odločitve, ki jih sprejema in dejanja, ki se jih poloti. Model tako nudi sistematičen vpogled na odzivnost posameznika, saj predvideva možne scenarije, ki se lahko odvijajo znotraj konfliktno situacije.

Predpostavimo in nekoliko preoblikujmo primer odzivnosti na konfliktni položaj kot ga opisuje Miller (2009, 163). Direktor manjšega marketinškega podjetja pokliče na zagovor osebi A in B ter jima zaupa, da so dobili povpraševanje o projektnem delu večjega koncerna, ki želi izdelavo nove marketinške strategije. Z dobljenim poslom bi se lahko manjše podjetje rešilo iz finančnih težav ter si s pridobljenimi sredstvi zagotovilo obstoj do naslednjega projekta. Slaba novica za osebi A in B je ta, da je treba do začetka prihajajočega tedna sestaviti ponudbo, ki bi zagotovila naročilo. Obe osebi, ki delujeta na enakem delovnem mestu in si zato nista ne v podrejenem ne v nadrejenem položaju, imata za konec tedna v načrtu obveznosti, ki jih načrtujeta že dalj časa. Direktor podjetja ju odslovi in jima prepusti odločitev o tem, kdo bo ponudbo pripravil, edini pogoja je, da bo ponudba do začetka prihajajočega tedna sestavljena. V nasprotnem primeru bosta obe osebi izgubila delo. Ker imata obe osebi torej zastavljene druge obveznosti, kljub temu pa sta primorana oblikovati poslovno ponudbo, med njima pride do nesoglasja, ki lahko vodi v konflikt.

Oseba A se lahko odloči, da bo celotno situacijo ignorirala. Za takšno strategijo se lahko odloči iz več razlogov, najverjetneje pa zato, ker ima slabe izkušnje iz preteklih konfliktnih situacij (Elgood 1997, 34). Na podlagi slabih izkušenj si lahko posameznik ustvari mnenje, da je konflikt nepotreben in nerazrešljiv, poleg tega pa obstaja velika verjetnost, da bo posameznik iz nje izšel kot poraženec. **Izogibanje** konfliktu je ena izmed najmanj učinkovitih strategij v konfliktni situaciji, saj ne ponudi rešitve nastalega problema (Carnevale in Pruitt 1992, 546).

Oseba A se lahko odloči, da se bo **prilagodila** in prevzela skupno delo ter tako osebi B omogočila, da med vikendom nadaljuje s svojimi načrti. Ta strategija sicer zadovolji potrebe osebe B, vendar ne zadovolji hotenja osebe A (Dawson 1992, 203). Schermerhorn in drugi (2005, 346-347) opozarjajo, da takšna odzivnost individuuma na konfliktni položaj konflikt razume kot negativno izkušnjo, vendar se mu z delom raje vda in s tem zagotovi ohranitev dobrih odnosov. Posameznika, ki se v večini primerov organizacijskih konfliktov prilagodi, lahko drugi zaposleni izkoriščajo in z njem načrtno ustvarjajo konflikte.

Slika 3.5: "Dual-concern" model



Vir: prirejeno po Carnevale in Pruitt (1992)

Oseba A lahko začne prepričevati osebo B, da mora iz takšnih ali drugačnih razlogov opraviti zastavljeno delo v celoti. Takšen odziv na konflikt označimo kot **tekmovanje**. V primeru, da oseba B opravi delo v katero jo je prisilila oseba A, bodo želje slednje osebe zadovoljene, medtem ko bo oseba B prisiljena k odrekanju. Posameznik, ki drugega izzove in ga postavi v tekmovalni položaj, iz katerega bo lahko izšel izključno kot poraženec ali zmagovalec, se lahko poloti več sredstev, ki mu bodo omogočili zmago: grožnje, konstruktivno argumentacijo, prepričevanje ali neposredni ukaz (Elgood 1997, 49).

Oseba A lahko predlaga osebi B, da si zastavljeno delo porazdelita in ga opravita v izmenah ali po delih. Osebi A in B sicer tako ne bosta zadovoljila svojih želja in uresničila zadanih obveznosti, vendar bosta kljub temu pridobila nekaj časa, ki ga lahko porabita za uresničevanje osebnih interesov. **Kompromisna rešitev** je najučinkovitejša v primeru, ko imata obe osebi relativno enako moč in željo po prevladi osebnega mnenja nad drugim (Carnevale in Pruitt 1992, 547).

Zadnja in hkrati tudi najbolj konstruktivna strategija, ki jo je pri odzivu posameznika na konflikt, je tehnika **sodelovanja**. Fincham in Rhodes (2005, 397) pojmujeta sodelovanje kot pripravljenost za razumevanje in sprejetje želja in potreb drugih, kljub temu, da se je ob tem deloma potrebno odreči lastnim. Strategija sodelovanja od obeh posameznikov, ki sta vpletena v konflikt, zahteva predhodno predstavitev osebnih potreb in ciljev ter odprtost in vzpostavitev zaupanja. V našem primeru bi lahko strategijo sodelovanja razumeli kot pripravljenost oseb A in B, da pred koncem tedna in začetkom vikenda delata ponoči, poleg tega pa si še razdelita področja dela. Tako bosta lahko končali zahtevano ponudbo pred vikendom in ohranila načrte.

Kljub ponujenim izidom konflikta pa se je potrebno vprašati, kako osebi, vpleteni v konflikt, sprejemata odločitve za svoje ravnanje. Kdaj se bo oseba A odločila, da ravna kompromisno? Kdaj se bo oseba B prilagodila osebi A? In kdaj bosta osebi A in B tvegali vse ter se odločili za tekmovanje? Na tej točki je v magistrsko delo potrebno vplesti teorijo iger.

### 3.3.2 TEORIJA IGER

S prikazanim primerom in analizo različnih odzivov na nastalo konfliktno situacijo smo v predhodni točki spoznali, da imata obe osebi oziroma oba vpletena akterja na razpolago številne možnosti, ki jih lahko izbereta glede na osebne preference. Za razumevanje posameznikov izbir, ki nastanejo bodisi v lastno bodisi v dobro drugega, moramo vplesti teorije iger, ki nam bodo dale vpogled v najverjetnejši scenarij konfliktno situacije na horizontalno in vertikalni ravni organizacijskega komuniciranja. Teorija iger namreč predstavlja formalno študijo konflikta in sodelovanja. Posameznikovo ravnanje lahko razumemo skozi prizmo teorije iger v primeru, da so dejanja vseh udeležencev soodvisna in povezana. Udeleženci niso nujno le posamezniki, temveč so lahko tudi skupine, organizacije ali katera koli kombinacija le-teh. Koncepti teorije iger zagotavljajo jezik za oblikovanje, strukturo, analiziranje in razumevanje strateških scenarijev kot so na primer tisti, ki smo jih navedli v predhodni točki (Turocy in von Stengel 2001, 4).

Teorije iger postavljajo jasne meje, znotraj katerih vpleteni posamezniki delujejo in se v skladu z njimi tudi ravna. Analizo (konfliktno) situacije, ki od posameznika zahteva specifično delovanje in oblikovanje odločitev, drugačnih od tistih, ki bi jih sprejel v normalnem stanju, lahko razumemo skozi teorijo iger, če je le-ta (Huizing in drugi 2003, 148):

- Ločena: zamejena z natančnimi in vnaprej določenimi časovnimi in prostorskimi mejami;
- Negotova: njen razplet ne sme biti določen, rezultati pa ne vnaprej doseženi, pri čemur mora biti posamezniku oziroma igralcu prepuščena določena prostost, da na lastno pobudo uporablja iznajdljivost;
- Neproductivna: ne ustvarja niti dobrin, niti premoženja, niti nikakršne nove materialne prvine; in razen v primeru premestitve lastnine znotraj kroga posameznikov oziroma igralcev je položaj na koncu partije enak položaju na njenem začetku;
- Urejena s pravili: sledi organizacijskim kodeksom ali katerim drugim pravilom, ki se jih morajo držati vsi vpleteni akterji;
- Fiktivna: spremlja jo posebna zavest o drugotni realnosti ali odkriti nerealnosti glede na trenutno stanje – z drugimi besedami: omogočene so predstave o najboljšem možnem izidu in pridobitvah posameznika;

- Svobodna: udeleženci konflikta se lahko odločajo svobodno, ne glede na interne ali eksterne pritiske.

Za prikaz primera teorije igre se nekoliko oddaljimo od predvidevanja posameznikovih strateških izhodov iz konfliktnih situacij. Kymlicka (2005, 197) opisuje klasičen primer, ki predstavlja zločinska partnerja, osumljena ropa in zaradi tega priprta v preiskovalnem zaporu, v dveh med seboj ločenih celicah. Tožilec jima predstavi naslednjo ponudbo: »Nimamo dovolj dokazov, da bi vam ali vašemu partnerju lahko dokazal rop, toda lahko vaju obsodim za vlom in nezakoniti vstop, za kar je predvidena enoletna zaporna kazen. Toda če rop priznate in predložite dokaze zoper svojega partnerja in če on ne prizna, boste prosti in nekaznovani. Če tudi on prizna, bosta oba dobila po pet let. Če pa vi ne priznate, vaš partner pa prizna, vas bodo obsodili na dvajset let zaporne kazni, on pa bo izpuščen na prostost.« Kymlicka (ibid.) predvideva, da oba zapornika motivira le sebični interes, ki zavzema svoje mesto v želji po minimizaciji zaporniškega časa, ob tem pa ne veda, kaj bo storil drugi (glej tabelo 3.1).

Preglednica 3.1: Zapornikova dilema

Izid	Dejanja zapornika A in zapornika B	Rezultat
1. Izid	Zapornik A prizna, zapornik B ne prizna.	Zapornik A je na prostosti, zapornik B dobi dvajset let zavora
2. Izid	Zapornik A ne prizna, zapornik B ne prizna	Oba zapornika dobita po eno leto zaporniške kazni
3. Izid	Zapornik A prizna, zapornik B prizna	Oba zapornika dobita po pet let zaporniške kazni
4. Izid	Zapornik A ne prizna, zapornik B prizna	Zapornik A dobi dvajset let zavora, zapornik B je izpuščen na prostost

Vir: prirejeno po Kymlicka (2005, 197)

Najracionalnejša izbira za oba zapornika bi bila, da ne priznata zločina, vendar je ob nastopu časa odločitve vsak od njiju pred dilemo, saj ne ve, kako bo ravnal drugi, poleg tega pa je komunikacija med njima prekinjena, kar ustvarja dodatno nelagodje. Zaradi teh in še nekaterih drugih dejavnikov se bosta zapornika verjetno odločila za tretji izid, torej obojestransko priznanje, ki jima sicer prinaša po pet let zaporne kazni, vendar manj kot v primeru, da bi eden izmed njiju priznal, drugi pa zanikal zločin. V tem primeru bi bil eden



izmed njiju izpuščen na prostost, drugi pa bi bil primoran odsedeti dvajsetletno zaporno kazen.

Če dognanja iz primera zapornikove dileme apliciramo na idealno-tipski primer iz predhodne točke, lahko ugotovimo, da je odziv na konfliktno situacijo med osebami A in B popolnoma odprt, vendar pa ostaja v okviru petih možnosti, torej izogibanja, prilagajanja, tekmovanja, kompromisa in sodelovanja. Dejanje oseb A in B je odvisno od različnih dejavnikov (npr. od negativne izkušnje s preteklimi konflikti, željo po ohranjanju dobrih odnosov, ipd.), v ospredju pa je še zmeraj zadovoljitev racionalnih preferenc posameznika.<sup>12</sup>

Preglednica 3.2: Odzivnost na konfliktno situacijo skozi teorijo iger

<b>Izid</b>	<b>Dejanje osebe A in osebe B</b>	<b>Rezultat</b>	
Tekmovanje	Oseba A izzove osebo B, da naj vse delo opravi sama; oseba B se odzove in se konfrontira z osebo A	Oseba A tekmovanje dobi in zadovolji svoje preference, oseba B kot poraženec svojih preferenc ne zadovolji	Oseba A izgubi tekmovanje in ne zadovolji svojih preferenc, oseba B tekmovanje dobi in zadovolji svoje preference
Kompromis	Osebi A in B poskusita sprejeti kompromisno odločitev	Oseba A dobi več dela in ne zadovolji svojih preferenc v celoti, oseba B dobi manj dela in zadovolji večji del svojih preferenc	Oseba B dobi manj dela in zadovolji večji del svojih preferenc, oseba A dobi več dela in ne zadovolji svojih preferenc v celoti
Sodelovanje	Osebi A in B sodelujeta	Osebi A in B zadovoljita vse svoje preference	
Izogibanje	Oseba A celotno delo prezre ali se mu izgone; oseba B delo opravi v imenu obeh, saj se boji za izgubo delovnega mesta	Oseba A zadovolji osebne preference, oseba B se svojim preferencam prisilno odreče in s tem izgubi	
Prilagajanje	Oseba A prevzame celotno delo, oseba B se prilagodi in se delu odreče	Oseba A se svojim preferencam prostovoljno odreče; oseba B zadovolji osebne preference	

Vir: lastni, prirejen po Kymlicka (2005, 197)

<sup>12</sup> glej tabelo 3.2

Najracionalnejša odločitev za oba posameznika ostaja izid oziroma strategija sodelovanja, saj v tem primeru oba zadovoljita svoje preference v celoti – v nasprotnem primeru se jim morata odreči delno ali v celoti. Našo simulacijo lahko potrdimo v skladu z ugotovitvami Ackoffa (1999), ki zapiše, da se konflikt med dvema akterjema pojavi, ko ena stran nekaj pridobi v dobro druge strani. Za aplikacije teorije iger na konflikt tako potrebujemo situacijo, ko doseganje preferenc prvega nujno pomeni neuspeh za doseganja preferenc drugega, kar bomo skušali ilustrirati z Lacanovo teorijo diskurzov.

S predstavitvijo teorije iger in njeno aplikacijo na primer konfliktnosti se lahko vpletemo v Lacanove diskurze in posebej izpostavimo diskurz *gospodarja* kot način oziroma orodje za razumevanje konfliktnosti. Teorija iger sicer predstavi možna izhodišča, ki ji lahko ob nastanku konflikta izbere posamezni akter, vendar pa ne pojasni izvora organizacijske moči oziroma moči, ki jo na podlagi odnosov znotraj organizacijskega okolja prvi akter izvaja nad drugim – to bomo konceptualizirali po aplikaciji diskurzivne matrice na konfliktno situacijo. Aplikacija teorije iger na konfliktno situacijo prav tako ne predvideva nekaterih elementov, tj. vertikalno vpetje tretjega akterja v konflikt. Slednji lahko (glede na določeno organizacijsko strukturo) konflikt reši oziroma izniči, saj v organizaciji predstavlja avtoriteto oziroma nosilca moči, lahko pa poseže tudi po preventivnih ukrepih, ki zreducirajo možnost za nastanek konflikta tako na horizontalni kot tudi vertikalni ravni.

### **3.4 REŠEVANJE KONFLIKTOV IN USTVARJANJE PREVENTIVE**

#### **3.4.1 VLOGA VODSTVA**

Pred aplikacijo Lacanove teorije diskurza na konfliktno situacijo, moramo razumeti vlogo vodje oziroma formalnega nosilca moči znotraj določene organizacije. Higgins (1993, 35) razume vodenje kot »ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja organizacije. Če zapišemo pojem vodenja še v nekoliko ožjem smislu, se to nanaša na ljudi – kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim boljše, ob manjši potrošnji energije in s čim večjim zadovoljstvom. Namen vodenja je torej oblikovati vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev.« Vodja je torej tisti, ki razpolaga z odločitvami in ukrepi, skrbi za delovanja organizacije in nemoteno

komunikacijo med podrejenimi. V klasičnih organizacijah je vloga vodje vidna kot nujen, ključen in neizogiben element organizacije, vendar pa se to pojmovanje v modernih organizacijah umika v ozadje, posebno z vidika distribucije moči, ki je razdeljena med večje število posameznikov znotraj organizacije in odločanja, ki je demokratično preneseno v roke skupinam (Thompson in McHugh 2002, 266).

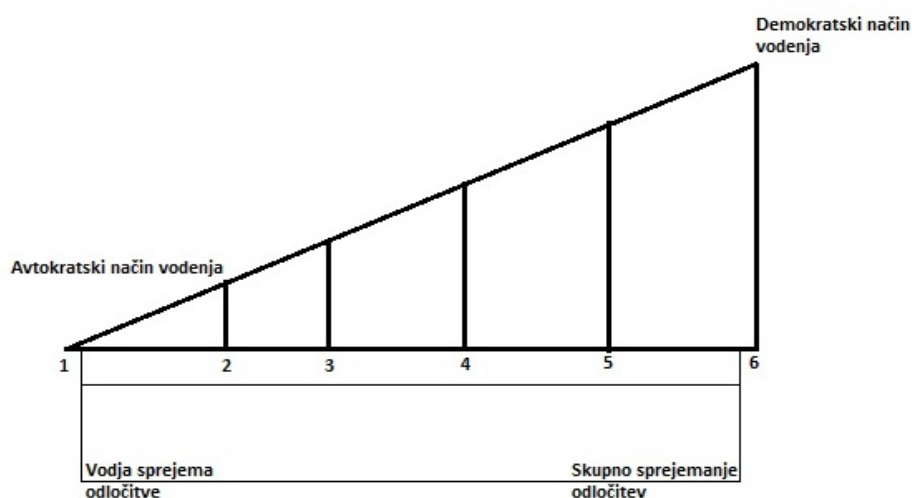
Načini vodenja organizacije, če za osrednjo spremenljivko postavimo avtoriteto, lahko tako razdelimo od skrajno avtoritarnega vodenja, kjer je v ospredju avtoritarni posameznik ali skupina, ki sprejema odločitve in koncentrira moč izključno v njih, do demokratičnega načina vodenja, kjer so v ospredju vsi člani organizacije, sprejemanje odločitev in moč pa sta razparcelirana med njimi.<sup>13</sup> Burke (2003, 310) določa šest modelov vodenja organizacije:

- Izolirani avtorski model – moč in oblast sta koncentrirana v eni osebi, ki odločitve sprejema izključno na podlagi lastnega mnenja in brez posvetovanja;
- Odprti avtorski model – moč in oblast sta koncentrirana v eni osebi, ki odločitve sprejema po posvetovanju z drugimi posamezniki, ki se znotraj organizacije gibljejo na vrhu hierarhične lestvice;
- Individualistični posvetovalni model – moč in oblast sta sicer koncentrirana v eni osebi, vendar pa se vodja pred sprejemom odločitve posvetuje s svojim osebjem, ki oblikuje predloge in rešitve;
- Skupinski posvetovalni model – moč in oblast sta sicer koncentrirana v eni osebi, vendar pa vodja sprejme odločitve s svojim osebjem (npr. svetovalci, namestniki, vodjami posameznih oddelkov, ipd.), ki oblikovane predloge in rešitve dejansko lahko realizira;
- Demokratični model – moč in oblast nista skoncentrirani v eni osebi, temveč v skupini posameznikov (npr. upravni odbor), ki odločitve in rešitve sprejema na podlagi glasovanja;
- Model »laissez-fair« - moč in oblast nista skoncentrirani niti v eni osebi niti v skupini, temveč se odločitve predaja naprej med posameznike, ki so razdeljeni na posamezne oddelke.

---

<sup>13</sup> Glej sliko 3.6.

Slika 3.6: Način vodenja organizacije glede na stopnjo avtoritete



Vir: Burke (2003, 309)

V primeru nastanka konfliktne situacije med osebami, ki delujejo na podobnem delovnem mestu in si zato niso ne v podrejenem ne v nadrejenem položaju, naj bi vlogo reševalca sporov prevzelo vodstvo oddelka, kjer se spor odvija – v primeru klasično strukturirane organizacije bi torej šlo za vertikalni poseg v horizontalno konstruiran konflikt.

Bolj kot samo posredovanje vodstva organizacije pri reševanju konflikta pa je poglobitejša redukcija nastanka konfliktnih situacij, torej takšnih, kot je bila simulirana situacija konflikta med osebo A in B na horizontalni ravni organizacijske komunikacije. Za preventivno ravnanje vodstva obstaja več strategij,<sup>14</sup> ki zavzamejo svojo mesto kot izogibanje, sodelovanje, glajenje odnosov, spremembe strukture organizacije in hierarhično reševanje sporov (Hatch in Cunliffe 2006, 278). Klasične, hierarhično strukturirane in močno birokratizirane organizacije so največkrat uporabile metode ločevanja akterjev konflikta, kar so izvedli z premestitvijo enega ali drugega potencialno konfliktnega posameznika (Mintzberg in drugi 1995, 396). Moderne, razvejane organizacije, ki imajo moč razdeljeno med večje število ljudi (kar tudi omogoča večji in učinkovitejši pregled nad organizacijo in dogajanjem znotraj nje) pa se kot preventive nastanka konfliktov največkrat polotujejo strategije glajenja odnosov (Wilson

<sup>14</sup> Glej tabelo 3.3.

2004, 237). Slednje dosežejo z reševanjem manjših ali večjih razlik med posamezniki, skrbijo za dobre odnose med njimi ter za nemoten pretok komunikacije v organizaciji.

Preglednica 3.3: Redukcija konfliktnih situacij s strani vodstva

Dejanje vodstva	Strategija redukcije
Fizična ločitev (relokacija) akterjev konflikta	Izogibanje
Zatiranje mnenj in občutij akterjev	Izogibanje
Povečanje sredstev akterjem (npr. dvig plač, boljši delovni pogoji, prenova delovnega okolja, ipd.)	Izogibanje
Iskanje skupnih ciljev	Sodelovanje
Preventivno reševanje razlik med posamezniki znotraj organizacije	Glajenje odnosov
Rotacija služb	Strukturne spremembe
Uvedba sistema pritožbe na vodstvo	Hierarhično razreševanje sporov

Vir: Hatch in Cunliffe (2006, 280)

Kljub aplikaciji določenih pravil in odredb pa preventivni ukrepi niso vedno uspešni. Znaki za nedelovanje preventivnih strategij za redukcijo konfliktnih situacij s strani vodstva se kažejo kot simptomi organizacijskega konflikta. Burke (2003, 317) kot simptome navaja nizko moralo posameznikov, ki jo zaznamuje frustracija in neefektivnost pri opravljanju dela. Simptomi se kažejo tudi kot slab pretok informacij tako na horizontalni kot tudi na vertikalni ravni, kar pripelje do komunikacijskih šumov in popačitve informacij med akterji znotraj organizacije. Burke (ibid.) kot simptome navaja še nezadovoljstvo posameznikov z enosmernim pretokom informacij na vertikalni ravni, nespoštovanje pravil in kršenje organizacijskega kodeksa ter manjše ali večje spore, do katerih prihaja na vedno krajši časovni osnovi.

### 3.4.2 ORODJA REŠEVANJA KONFLIKTOV

V kolikor preventiva ne uspe in pride do nastanka konflikta pa ima organizacija na voljo nekatera orodja s katerimi lahko nastalo situacijo reši. Klasične in moderne organizacije za reševanje nastalih, notranjih konfliktnih situacij uporabljajo dva pristop: **pogajanje** in postopek **barantanja**. Putnam in Poole (1987, 549) definirata barantanje kot sredstvo za razreševanje konfliktov kot unikatno obliko organizacijskega orodja s katerim skuša organizacija akterjem v konfliktu ponuditi določeno vrednost, količino ali rešitev, ki bo zgladila spor in med seboj spravila sprti strani. Eden izmed ključnih sestavnih elementov barantanja je pogajanje, ki ga Schermerhorn in drugi (2005, 348) označujejo kot proces, ko

sprte posamezniki ali skupine sprejemajo skupne odločitve. Barantanje in pogajanje imata največji učinek in možnost oblikovanja ustrezne rešitve v primeru nastanka konfliktnih situacij, znotraj katerih se spori snujejo na podlagi višina odmerjenega plačila za opravljeno delo, delovne obveznosti, evalvacije oziroma ocene opravljenega dela, ustreznosti delovnega okolja in ostalih, podobnih primerov.

Za začetek procesa uspešnega barantanja ali pogajanja, ki bi vodili v rešitev nastalega konflikta, je potrebno upoštevati več dejavnikov, ki ustvarijo optimalne pogoje (Tosi in Mero 2007, 198):

- Ločitev vseh akterjev, ki so vpleteni v konflikt;
- Fokus na interese in ne na nastalo konfliktno situacijo;
- Iskanje možnosti za maksimacijo skupnega dobrega (v dobro organizacije);
- Vztrajanje in ne odstopanje od postavljenih ciljev.

Miller (2009, 166-167) deli barantanje na **distributivno** in **integrativno** barantanje.<sup>15</sup> Distributivno barantanje označuje proces barantanja, ko želita dva akterja konflikta maksimirati svoje cilje oziroma pridobitve in ob tem minimizirati svoje izgube. Zaradi fiksnega pristopa k reševanju konflikta obeh akterjev je izid konflikta možen samo v obliki pridobitve enega in izgube drugega akterja (t.i. »win-lose« situacija). Na drugi stran pa z izrazom integrativnega barantanja označujemo proces barantanja v katerem želita oba akterja konflikta maksimirati skupne cilje oziroma cilje obeh akterjev. Zaradi želje po doseganju skupnega dobrega komunikacija med akterji ni otežena, prav tako pa so rešitve kot rezultat oziroma »output« tega procesa navadno pozitivni.

Preglednica 3.4: Distributivno in integrativno barantanje

	<b>Distributivno barantanje</b>	<b>Integrativno barantanje</b>
Cilji	Maksimacija svojih ciljev in minimizacija lastnih izgub	Maksimacija skupnih ciljev
Problemi	Problemi, ki imajo fiksno določen okvir (npr. višina plačila za opravljene delovne obveznosti)	Problemi, ki nimajo fiksno določenega okvirja in pri rešitvah variirajo (npr. sprememba delovnega okolja z namenom povečanja kreativnosti zaposlenih)
Rezultat (»output«)	Kompromisi, »win-lose«	Kreativne in inovativne

<sup>15</sup> Glej tabelo 3.4.

	situacije, ki pripeljejo do pridobitve enega in izgube drugega akterja oziroma udeleženca konflikta	rešitve, ki v veliko primerih vodijo do inovacij v organizaciji
Komunikacija	Iskanje informacij o nasprotni strani z namenom spodkopavanja njenih ciljev in očrnitve, zapiranje določenih informacijskih kanalov, ki bi lahko pripeljali do povečanega pretoka informacij, ki bi lahko škodile eni ali drugi strani	Odprto komuniciranje z deljenjem in vzajemno izmenjavo informacij, jasno oblikovanje predlaganih rešitev, odpiranje razpoložljivih informacijskih kanalov

Vir: Miller (2009, 167)

Proces barantanja in pogajanja ne uspeva vedno - Harrison (2005, 353) za to navaja več vzrokov, med katerimi je najpogostejši ne odstopanje od ciljev akterjev, ki se niso pripravljene pogoditi in prilagoditi ponujenim rešitvam, previsoke osnovne zahteve, saj nekateri akterji že v izhodišču postavijo zahteve, na podlagi katerih organizacija ne more začeti postopkov reševanja konfliktov in neučinkovite komunikacije, saj nekateri vpleteni akterji niso zmožni vzpostaviti dvostranske oziroma krožne komunikacije.

V kolikor barantanje in pogajanje ne pripeljeta do rešitve in konflikt preide do točke, ko bi lahko resneje ogrozil organizacijsko klimo ter tako vplival na ostale posameznike znotraj organizacije, mora organizacija oziroma njeno vodstvo posesti po možnosti reševanja konfliktna situacija z zunanjo intervencijo oziroma s pomočjo tretjega akterja. Organizacija lahko svoje notranje konflikte razreši tudi s pomočjo tretje osebe oziroma zunanjega akterja, ki glede na dodeljene pristojnosti rešuje nastalo konfliktno situacijo. Najpogostejša oblika reševanja konfliktov z zunanjim posegom sta mediacija ali arbitražna – mediator lahko v konfliktno situacijo vstopi in s svojo prisotnostjo intervenira, v kolikor se oba akterja, vpletena v konflikt s tem strinjata (Lane in Bachmann 1998, 141). Mediatorji sicer ne morejo neposredno vplivati na izid konflikta, saj niso pristojni za podajo (pravno) zavezujočih odločitev. Z razliko od mediatorja pa ima arbiter možnost rabsodbe spora. Akterja konflikta arbitru izpostavita svoja mnenja, argumente in zahteve, ki so pripeljali do nastanka konflikta. Arbiter zbrane podatke preoblikuje v zahteve obeh akterjev in se nato, na podlagi razpoložljivih in njemu znanih informacij odloči za zahtevo oziroma predlagano rešitev enega izmed akterjev, ki s tem postane zavezujoča za drugega akterja, brez možnosti nadaljnega ugovora ali iskanja kompromisnih rešitev (Lewicki in drugi 2003, 143).

Vendar pa mora vsaka oseba ali skupina, ki želi razrešiti konfliktno situacijo, ne glede ali gre za vodstvo, pristojni organizacijski oddelek ali za tretjega, zunanjega akterja, pristojnega za reševanje nastalega konflikta, poznati ozadje, vsebino, potek in potencialne rešitve konfliktna situacije – torej celotno analogijo konflikta. V kolikor jo želimo razumeti, se moramo podati v materijo konflikta, v njegovo osnovo ter razumeti ravnanje akterjev, vpletenih v konflikt. Kdo bo iz konfliktna situacije izšel kot nosilec moči ter predvsem zakaj je temu tako? V primeru, da sta akterja konflikta vpeta na horizontalni ravni, koliko časa lahko eden izmed akterjev ostane nosilec in vršilec moči nad drugim? Na tem mestu bomo na konflikt aplicirali Lacanovo teorijo diskurzov, s poudarkom na diskurzu *gospodarja* ter s tem postavili na preizkus v uvodu postavljeno hipotezo.

## **4 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH KONFLIKTOV SKOZI TEORIJU DISKURZOV**

### **4.1 LACANOVA TEORIJA DISKURZOV**

Lahko bi zapisali, da je bila kariera Jacquesa Lacana z določenega vidika fenomen prejšnjega stoletja. Lacan je bil pariški psihoanalitik, ki je s svojim delom močno vplival na filozofijo jezika, psihoanalizo ter filozofijo etike, kot enega izmed njegovih največjih dosežkov pa lahko označimo rekonceptualizacijo Freuda z uporabo post-strukturalizma. Z delom najprej Althusserja, kasneje pa še Laclaua, Stavrokakisa ter Žižka se je Lacanova diskurzivna teorija močno dotaknila polja politike in ponovno definirala nekatere vidike institucionalnega življenja. Zaradi slednjega bomo del Lacanove diskurzivne teorije aplicirali na organizacijske konflikte.

Lacanov diskurzivna teorija trdi, da sta jezik in diskurz povezana z različnimi vzorci socialnega obnašanja in družbene organizacije. Lacan opredeli izraz diskurz kot družbeno vez, temelječo na jeziku, ki se skozi družbo odraža v obliki diskurzivnih praks in ga bazira na podlagi družbenih sprememb, ki so se dogajale v poznih 60. letih preteklega stoletja – na socialnih nemirih, ki so se pojavljali v zahodnem svetu in v nekaterih državah vzhodnega bloka (Bracher 1993, 21). V vrtincu sprememb in družbenih revolucij je bil Lacan priča človekovemu premiku socialnih temeljev družbe in njenemu splošnemu prestrukturiranju, kar je pripeljalo do oblikovanja in formalizacije njegovih idej v polju psihoanalize.



Z obzirom na navedeno lahko sklepamo, da Lacanova teorija diskurzov v veliki meri okarakterizira socialno vez, ki je nastala in obstala med ljudmi ter medosebno interakcijo med posamezniki, ki nastaja kot rezultat teh vezi. Na podlagi tega Lacan identificira štiri različne diskurze, ki svoje temelje najdejo v shemi gospodarja in hlapca, izhajajoče iz Heglove Fenomenologije duha (Hribar 1995, 491). Zaradi karakterizacije socialnih vezi med posamezniki in njihovimi dejanji lahko štiri diskurze prenesemo na razumevanje medosebnih odnosov na organizacijski ravni (Elster 2000, 72).

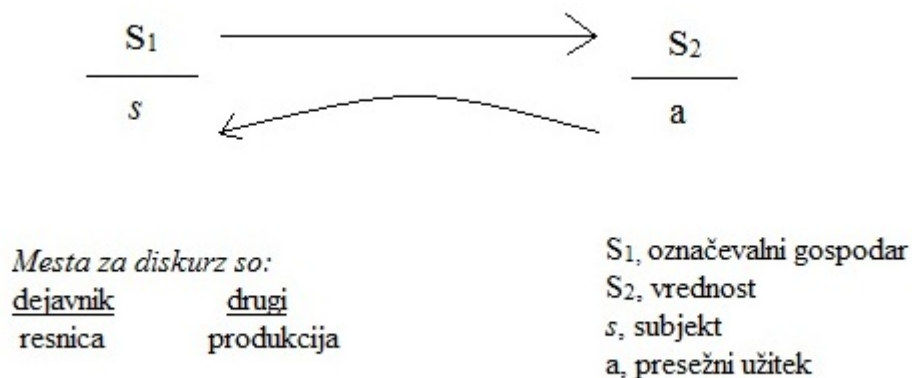
Lacanov diskurz gospodarja kot temelj diskurzivne teorije lahko torej skušamo vpeljati kot teoretsko orodje, ki nam bo skozi genezo pomagalo razumeti odvijanje konfliktnosti na dveh ravneh: **konfliktnost na horizontalni ravni (z vertikalnim posegom)**, kjer v konfliktno situacijo stopita dva akterja, delujoča na istem položaju znotraj organizacije, nato pa se v konflikt vplete tretji akter, prvemu in drugemu akterju formalno nadrejena oseba in konflikt reši ali vrne v predhodno fazo mirovanja. Druga simulacija in analiza bosta zavzeli mesto **konflikta na vertikalni ravni**, kjer v konfliktno situacijo vstopita dva akterja, ki sta pozicionirana na dveh različnih mestih hierarhične ureditve organizacije ter sta si zato v podrejenem in nadrejenem položaju.

Lacanov diskurz gospodarja, ki se zaobrne k svojemu izhodišču k Heglovi shemi *gospodarja in hlapca*, predstavlja oblikovanje hegemonске prakse prvega akterja nad drugim (Hribar 1995, 491). Z oblikovanjem hegemonске vezi prvi akter vpliva na drugega v tej meri, da drugi naredi vse, kar prvi želi. Vendar pa s tem, ko drugi izpolni želje prvega akterja, potrdi obstoj prvega kot gospodarja, saj se odzove na njegov vpliv in se ukloni njegovi moči. S tem je odnos zapečaten, prekine se lahko le z zunanjim posegom, ki pa ni predviden, saj poruši matrico in s tem ravnovesje utečenega odnosa med akterjema. Lacan (2008, 29) konstruira formulo oziroma matrico diskurza gospodarja s katero ponazori, na kakšen način gospodar drugemu vsiljuje svojo voljo.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Glej sliko 4.1

Slika 4.1 Matrica Lacanovega diskurza *gospodarja*



Vir: prirejeno po Hribar (1995, 491)

Označevalec, katerega vloga je po de Saussuru (v Lešnik 1997, 133) določanje pomenov in določanje teže dejanj, v smislu, da označenec postane pojem, ideja ali misel, se po Lacanu (2008, 30) manifestira kot gospodar ali »S<sub>1</sub>«. Vendar pa gospodar ni označevalec brez označenca, saj potrebuje drugega (torej »S<sub>2</sub>«), da dobi pravo vednost, potrditiv ter možnost dajanja pomena vsem ostalim označevalcev v označevalni verigi (kar bomo v nadaljevanju dokazali s praktičnim primerom).<sup>17</sup> Za označevalcem oziroma gospodarjem »S<sub>1</sub>« in označencem oziroma drugim/vednostjo »S<sub>2</sub>« obstaja vrzel, akter »s«, ki predstavlja resnico o potrditvi. Objekt »a« predstavlja ostanek procesa simbolizacije, produkcije vedenja drugega akterja/označenca, ki skozi vedenje potrди prvega akterja/označevalca. Hribar (1995, 492) piše, da »gospodar, potisnjen v vlogo označevalca, ki zavzema mesto dejavnika, nič ne ve, dokler mu tega ne pove drugi, namreč hlapec/suženj kot nosilec označevalca. Šele ta mu s svojim priznanjem torej pove, kaj je in tako izreče resnico, smisel biti akter kot gospodar.« Lacan (2008, 32) pa bi na tem mestu dodal: »Hlapec ve mnogo stvari, predvsem pa ve, kaj hoče gospodar, četudi slednji tega ne ve, kar ni nič neobičajnega, saj sicer ne bi bil gospodar. Hlapec to ve in v tem je njegova funkcija hlapca. Zaradi tega tudi celotni odnos deluje.«

V matrici lahko prepoznamo štiri elemente (S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, a in s), ki zasedajo vsa razpoložljiva mesta. Mesto dejavnika je zgoraj levo in ga zaseda označevalec oziroma gospodar, mesto drugega kot označenca najdemo zgoraj desno, mesto produkcije se nahaja pod drugim in mesto resnice se nahaja pod dejavnikom. Gospodarja (S<sub>1</sub>), tako kot hlapca (S<sub>2</sub>) uvede že Hegel, v očeh

<sup>17</sup> Lacan drugega imenuje hlapec, ker se pri diskurzu gospodarja zaobrne k svojem izhodišču Kojàvu oziroma k shemi gospodarja in hlapca iz Heglove Fenomenologije duha (Hribar 1995, 490).

katerega se gospodar v boj na življenje in smrt (torej na vse ali nič – ne glede na tveganje, kateremu se pri tem izpostavlja) poda zaradi golega prestiža (Dolar 1992, 19). Boj na življenje in smrti torej predstavlja metaforo za boj brez vsakršnih pomislekov in brez ozira na tveganje kateremu se izpostavi. Njegov drugi kot hlapec se odpove prestižu v imenu preživetja (kar predstavlja metaforo za umik iz boja, ker drugi ni pripravljeni tvegati vsega). Iz tega lahko sklepamo, da po Lacanovi interpretaciji pravzaprav nikoli ni bilo nikakršnega boja, saj se drugi zmeraj umakne prvemu, ki zato postane gospodar, drugi pa hlapec.

Iz matrice diskurza gospodarja lahko sklepamo, da je oznaka gospodarja zgolj ime, podpis ali pečat in da je njegova funkcija ravno funkcija, ki zapolnjuje mesto dejavnika in ukazuje drugemu oziroma kot bi se izrazil Hribar (1995, 492): »Gospodar ima torej moč in oblast, nima pa vednosti, drugi pa ima vednost, a nima oblasti in moči.« Drugi proizvajata vednost, da je v odnosu s prvim podrejen in to proizvede v resnico, ki postavlja gospodarja, kar je tudi vidno iz zgornje matrice. Zaradi smiselnosti in konstrukta modela sledi, da lahko Lacanov diskurz *gospodarja* neposredno apliciramo na organizacijske konflikte, ne glede na organizacijsko raven na kateri se konflikt odvije. Še več – pomaga nam razumeti distribucijo moči med akterji znotraj organizacije, ki glede na postavljeno hierarhijo ali organizacijski kodeks niso nujno zavezani k poslušnosti drug drugemu.

#### **4.2 KONCEPTUALIZACIJA ORGANIZACIJSKE MOČI**

Glede na Lacanov diskurz *gospodarja* lahko gospodar (prvi akter) nad hlapcem (drugi akter) izvaja svoje želje. Skozi predhodne točke smo jasno nakazali na to, da so moč, vpliv, oblast in nadzor temeljni dejavniki pri oblikovanju procesov in struktur v organizaciji. Vpliv definiramo kot proces, v katerem posameznik ali skupina povzroči spremembo v ravnanju, stališču in percepciji okolja drugega posameznika ali skupine. Koncept moči se gradi z doseženo stopnjo uspešnosti vpliva oziroma če pojem definiramo po Webru (1976, 18), ki moč označuje kot sposobnost, da prisiliš nekoga, da ravna v skladu s tvojimi zahtevami, čeprav bi sam ravnal drugače, lahko predpostavimo, da je koncept moči smiselno nadgraditi. Foucault (1977, v Ritzer in Ryan 2011, 464) tako postavlja alternativo Webrovemu konceptu in pravi, da je moč povezana z odnosi med akterji. Nekdo lahko izvaja moč nad drugim, vendar se lahko drugi akterji prvemu uprejo in izvajajo moč nad njim. Podobno koncept moči izhaja

tudi iz Heglove (1987, v Dolar 1990) dialektike gospodar in hlapec, kjer moč označuje podrejeni odnos drugega nad prvim ter njegovo brezpogojno predajo.

Lukes (1986, 19) navaja Russella, ki moč definira kot proizvodnjo predvidenih učinkov, saj gre za kvantitativni pojem, ki ga je najlažje ponazoriti s praktičnim primerom interakcije dveh akterjev s podobnimi interesi – v kolikor se osebi A in B spustita v odnos za pozicijo moči, Russell trdi, da ima oseba A več moči kot oseba B, če doseže veliko predvidenih učinkov, B pa le nekaj. Glede na Russella je pri preučevanju moči potrebno upoštevati, kako le-ta nenehno prehaja iz ene oblike v drugo, hkrati pa je potrebno iskati zakonitosti teh sprememb, ki so odvisne od različnih dejavnikov, kot so na primer okolje, izhodiščna pozicija akterjev in vsebinski okvir (Kanjuo Mrčela 1999, 125). Prav tako pa Russell (v Lukes 1986, 25-26) razlikuje med močjo organizacij in močjo posameznikov, saj s slikovitimi primeri ilustrira spoznanje, da je način na katerega pridobiva moč organizacija celostno drugačen od načina, na podlagi katerega pridobiva moč posameznik znotraj organizacije. Slednje je odvisno od dveh elementov in sicer od osebnostne persone posameznika ter organizacijskih vzvodov, ki potrjujejo njegovo pozicijo na hierarhični lestvici organizacije.<sup>18</sup> Moč posamezniku omogoči, da prestrukturira in redistributira moč med ostalimi posamezniki, ki se gibljejo na nižjih položajih organizacijske ureditve. Slednje bomo prikazali v točkah 4.3 in 4.4, kjer bomo prikazali razbitje diskurza *gospodarja* na horizontalni ravni z vertikalnim posegom in vlogo vodstva organizacije pri reševanju konfliktnih situacij.

Medtem ko Rusell, Weber in Dahl gradijo koncept moči po sistemu "kako nekoga pripraviti do tega, da stori nekaj, česar sicer ne bi storil", se Parsons odmika od tega pojmovanja in pravi, da je moč sistemski vir, ki omogoča doseganje kolektivnih ciljev in sicer v soglasju s člani družbe ali posamičnimi organizacijami, ki dajejo legitimnost akterjem, ki se gibljejo na vodilnih položajih družbe ali organizacije (Clegg in drugi 2006, 28). Moč, ki torej izhaja iz zmožnosti družbenega ali organizacijskega sistema, da mobilizira razpoložljive vire (torej tiste akterje, ki posedujejo prvine vodenja, upravljanja, nadzorovanja, ipd.) za doseganje kolektivnih ciljev, se lahko uresničuje na štiri načine in sicer kot prepričevanje, nagrajevanje, prisilo ali grožnja. Podobno obravnavo koncepta moči lahko najdemo pri Giddensu, ki moč opredeljuje kot produktivno sredstvo družbenega življenja, temelječe na medsebojnem prepletanju odvisnosti in avtonomije (Giddens 1990, 98).

---

<sup>18</sup> Odločnost, jasnost, avtoritativni nastop.

Na tej točki se postavlja vprašanje, ali gre pri različnih konceptih moči za pozitiven ali negativen pojem. Giddens, ki se pri svojem definiranju moči naslanja predvsem na prej omenjena Parsonsa in Foucaulta, moči ne razume zgolj kot negativnega pojma, katerega glavna instanca je represivna funkcija, temveč kot sredstvo za oblikovanje novih znanj, spodbujanje zadovoljstev in kreiranje diskurzov (ibid.). Kot bomo ponazorili v naslednji točki magistrskega dela, lahko uporaba moči pripelje do preobrata oziroma zasuka iz diskurza *gospodarja* na diskurz *univerze*. Do tega pride na ravni vertikalne komunikacije, ko oseba A ne more uveljaviti svojega hotenja, ker je organizacijska moč skoncentrirana v osebi B, ki zaseda višjo pozicijo na hierarhični lestvici organizacije. Tako obliko udejanjanja moči lahko označimo kot oblast.

Oblast, ki jo lahko definiramo kot legitimno moč, ki se nanaša na formalne pravice za izvajanje vpliva, pripadajočega osebi ali položaju v določeni organizaciji. Podobno je z nadzorom, ki ga tretira kot vpliv, v okviru katerega posameznik ali skupina usmerja in nadzoruje delovanje drugega posameznika ali skupine znotraj organizacije po sprejetih, formalno določenih ali dogovorjenih normah, navadno zapisanih v organizacijskih kodeksih. (Možina 1994, 96) Marcuse (2008, 3) koncept vpliva povzema na splošno raven, saj po njegovem vpliv označuje odnos prvega posameznika ali skupine na drugega posameznika ali skupino, ki je ne glede na lastno hotenje in želje, prisiljena v sprejem želja prvega.

V kontekstu našega dela v ospredje postavljamo predvsem koncepta vpliva kot neformalnega organizacijskega dejavnika in moči kot formalnega organizacijskega dejavnika. Najprej razdelajmo vpliv znotraj organizacije - Možina (1994, 96-97) pri preučevanju vpliva loči naslednje spremenljivke:

- Struktura vpliva: ločimo stvarno strukturo vpliva in želeno strukturo vpliva, poleg tega pa razločujemo še med strukturo vpliva v upravnih in v poslovnih organih;
- Vrsto in izvor vpliva: ločimo strokovno oziroma ekspertno moč, legitimno moč, ki izvira iz hierarhičnega strukturiranja organizacije, referenčno moč, ki izvira iz osebnostnih značilnosti posameznika, moč spodbud in nagrad ter moč, ki izvira iz disciplinskih ukrepov;
- Količina in smer vpliva: ločimo vpliv nadrejenega na podrejenega, medsebojni vpliv posameznikov/sodelavcev znotraj organizacije, vpliv posameznikov/sodelavcev iz

drugih področij/enot organizacije. Na tej točki je potrebno opozoriti, da poleg tega, da v vsaki organizaciji člani vplive sprejemajo, jih tudi izvajajo;

- Količina in smer sprejetega vpliva; ločimo podobne posameznike in skupine, ki sprejemajo določene vplive od drugih posameznikov/sodelavcev in skupin;
- Načini za izvajanje vpliva; ločimo različne metode dela, pripomočke in sredstva, ki jih posameznik ali skupina uporabi, da bi dosegli določeno stopnjo vpliva ali pa da bi se vplivu izognili.

Moč kot sposobnost doseganja želenih učinkov na druge, kot jo razume Furnham (2005, 412), lahko razdelimo na moč, določeno s pozicijo v organizaciji in na osebnostno moč, ki pa je nikakor ne smemo zamenjati z vplivom. Moč za razliko od vpliva pripelje do končnega cilja, ki si ga zastavi akter, ki razpolaga z močjo, medtem ko vpliv samo pripomore k doseganju istega cilja. Osebnostna moč se od moči, določene s pozicijo v organizaciji razlikuje predvsem v tem, da osebnostna moč izvira iz posameznikove karizme, vztrajnosti in obvladovanju svojega dela. Akter, ki je osebnostno močan, je kot tak potrjen s strani drugih akterjev in ga lahko zaradi tega razčlenimo s prej predstavljeno matrico diskurza *gospodarja* (Clegg in ostali 2006, 12). Moč, določena s pozicijo v organizaciji pa temelji na legitimni osnovi. Akter, ki poseduje moč, temelječo na legitimni osnovi, pa ni nujno potrjen s strani ostalih akterjev znotraj organizacije, temveč ti akterji sprejemajo njegove cilje, izražene skozi želje in ukaze zaradi strahu pred sankcijami (Hatch in Cunliffe 2006, 256).<sup>19</sup>

Ne glede na obliko moči pa so sestavni elementi enaki - Pfeffer (1994, 69) meni, da moč omogoča nadzor nad organizacijskimi viri, kot so proračun, fizični objekti in delovnimi pozicijami, kar lahko akter, ki razpolaga z močjo, uporabi za akumulacijo vpliva in podpornikov.<sup>20</sup> Moč prav tako omogoča dostop do informacij, ki se dotikajo dogajanja znotraj organizacije, njenega razvoja in delovanja njenih akterjev. Pfeffer (ibid.) še zapiše, da moč predstavlja podlago za formalno avtoriteto.

Za razumevanje simuliranja in analizo konflikta pa si moramo zastaviti vprašanje, zakaj akterji pravzaprav potrjujejo moč drugega akterja in sprejemajo njegovo osebnostno

---

<sup>19</sup> Znižanje plačila za opravljeno delo v organizaciji, sankcije v obliki degradacije delovnega mesta ali celo njegovo izgubo, ipd.

<sup>20</sup> Potrjevalci njegove moči.

superiornost in hegemonijo? French in Raven (1995, v Yukl 2002, 144) sta razvila klasično klasifikacijo koncepta organizacijske moči glede na njen izvor:

- Moč nagrajevanja: drugi akter se podredi prvemu, ker želi biti tako ali drugače nagrajen (z napredovanjem po hierarhični lestvici organizacije, povečanjem plačila za opravljeno delo, ipd.);
- Moč prisile: drugi akter se podredi prvemu, ker se želi izogniti sankcijam (degradacija na nižje delovno mesto, odvzem ugodnosti, premestitev v slabše delovno okolje, ipd.);
- Legitimna moč: drugi akter se podredi prvemu, ker je prepričan, da ima ta pravico do sprejemanja odločitev v organizaciji;
- Strokovna moč: drugi akter se podredi prvemu, ker je prepričan, da ima ta najboljše kompetence in največ izkušenj za vodenje organizacije;
- Referentova moč: drugi akter se podredi prvemu, ker ga spoštuje, občuduje in se identificira z njem.

Prenesimo koncept organizacijske moči še na izpolnjeno oziroma delujočo matrico diskurza gospodarja. Prvi akter na podlagi pridobljene moči nad drugim akterjem oblikuje t.i. konceptualni mehanizem ukazovanja, s katerim lahko prvi akter posredno upravlja z drugim. Elster (2000, 72) mehanizem ukazovanja označi kot naslednje: »Povejmo, da ukaz naredi  $p$  implicira, da mora prejemnik narediti  $p$  namerno. Manj jasno je, ali ukaz naredi  $p$  implicira tudi to, da mora biti namera narediti  $p$  podrejena nameri izpolniti ukaz, t.j. ali zadostimo ukazu, če naredimo  $p$  namerno, vendar zaradi lastnega užitka.« Če Elsterjev mehanizem ukazovanja torej navežemo na Lacanov diskurz *gospodarja*, lahko predpostavimo, da " $p$ " predstavlja vodilo ali dejanje, ki drugega akterja ( $S_2$ ) pripelje do proizvodnje oziroma produkcije, ki ga zaseda presežni užitek, ta pa predstavlja resnico označevalcu (prvemu akterju –  $S_1$ , torej tistemu, ki je izdal ukaz). V primeru, da  $S_2$  " $p$ " ne opravi ali izpolni, se matrica diskurza *gospodarja* poruši in o njenem obstoju ne moramo več govoriti (Fink 1995, 119).

Čeprav drugi akter potrdi prvega in mu prizna vso avtoriteto, ukaz (in s tem " $p$ ") izpolni na podlagi različnih motivov. Če se postavimo v vlogo drugega akterja in po Elsterju (2000, 72-73) povzamemo štiri različne primere:

- Naredimo  $p$ , da bi izpolnili ukaz, vendar ne bi naredili  $p$ , če ne bi bilo ukaza;

- Naredimo  $p$ , ker smo to hoteli storiti v vsakem primeru, vendar bi to naredili tudi, če ne bi imeli takšne želje;
- Naredimo  $p$ , ker smo to hoteli storiti v vsakem primeru, ne bi pa tega naredili, če ne bi tako želeli;
- Naredimo  $p$ , ker to hočemo, hotenje pa je povzročilo ukaz, čeprav ne naredimo  $p$  zato, da bi se uklonili ukazu.

Zapišemo lahko, da v prvih dveh primerih kot akter sledimo ukazom, v drugih dveh pa izpolnjujemo ukaz – vendar pa je ne glede na način obravnavanja ukaza, torej sledenju ali izpolnjevanju, ukaz prvega akterja izpolnjen, izpolnimo pa ga zato, ker potrjujemo prvega akterja kot gospodarja, ki nad nami vrši svojo moč.

Z zgornjim sestavkom smo pokazali, kako se oblikuje organizacijska moč in razjasnili, zakaj prvi akter uboga oziroma sprejema ukaze drugega akterja, nismo pa še prikazali in pojasnili, kako pride do oblikovanja takšnega odnosa oziroma vezi med akterjema. V naslednjih točkah bomo predstavili konfliktni situaciji na dveh ravneh, ki nam bosta nudili vpogled v to, kako se moč distribuira glede na odnose znotraj organizacijskega okolja in kako akterji konflikta pridobijo na moči.

### **4.3 IDEALNO-TIPSKA MODELA KONFLIKTA NA DVEH RAVNEH**

Idealno-tipski modeli konfliktov nam omogočajo vpogled v splošne vedenjske vzorce, ki za organizacijsko okolje kot okolje oziroma ogrodje delovnega stroja, kjer so odnosi uniformirani in se odvijajo po vnaprej določenem ključu, niso nujno vedno racionalni in logični kot bi jih predvidel Morgan (2004, 21). Elgood (1997, 55) piše, da so idealno-tipski modeli orodje s katerim lahko predvidimo dogajanje v določeni situaciji, jo razumemo ter posledično na podlagi rezultatov predvidevanja tudi oblikujemo rešitev. V našem primeru, ko bomo predpostavili konflikt na horizontalni ravni z vertikalnim posegom ter ta konflikt nadgradili še z konfliktom na vertikalni ravni, bomo idealno-tipska modela aplicirali na teorijo in s pomočjo Lacanovega diskurza *gospodarja* ustvarili ključ, po katerem lahko razumemo genezo, razvoj in zaplet organizacijskega konflikta.



#### 4.3.1 KONFLIKT NA HORIZONTALNI RAVNI Z VERTIKALNIM POSEGOM

Predpostavimo, da sta znotraj neke organizacije oziroma podjetja dva posameznika, imenujmo ju akter A in akter B, ki zasedata enak položaj in si potemtakem drug drugemu nista ne podrejena in ne nadrejena. Oba sta zaposlena v zavodu, ki deluje v javnem sektorju in se ukvarja s svetovalnimi dejavnostmi zunanjim uporabnikom.<sup>21</sup> Akter A se neposredno ukvarja s psihološkim svetovanjem, akter B pa s socialnim svetovanjem. Kljub različnim poklicnim področjem pa sta obe osebi zaposleni na istem oddelku in sta si po stopnji avtoritete enaka. Edina nadrejena oseba jima je direktor zavoda, ki zavzema pozicijo najvišje avtoritete na hierarhični lestvici organizacije.

V nekem mesecu dobi zavod določeno mero sredstev iz evropskih strukturnih skladov. Sredstva so namenjena izvedbi raziskovalnega dela na področju zaposlovanja slovenskih državljanov in reševanju morebitnih posledic ob izgubi delovnega mesta v času recesije. Raziskava naj bi bila končana v nekaj mesecih, direktor zavoda (akter C) pa za nosilca projekta izbere oba akterja, saj se njuni področji svetovanja prikrivata. Kot sistem upravljanja s pridobljenimi sredstvi, direktor zavoda predpostavi kooperacijo in enakovredno odločanje obeh akterjev, kar pomeni da sta oba nosilca enakovredne mere moči (ker je njun položaj glede na pozicijo v organizaciji popolnoma linearen).

Akter A želi raziskavo izpeljati s psihološkega vidika in z njo raziskati emotivne odzive posameznikov, ki so izgubili službo in morebitne motnje, do katerih je ob tem prišlo.<sup>22</sup> Akterju B se zdi takšen pristop brezpredmeten, saj vidi večjo vrednost v raziskavi, ki bi preučevala posledice ob izgubi službe, ki posegajo na področje sociale.<sup>23</sup> Zaradi nesoglasij med obema akterjema, ki imata enaka pooblastila pri izvedbi projekta, med njima izbruhne konflikt.

Glede na tipologijo konfliktov, ki jo podajo Schermethorn in ostali (2005, 339), lahko konflikt, ki izbruhne med njima označimo kot **odločilen** oziroma **bistven konflikt**, ker gre za nestrinjanje dveh posameznikov glede končnega cilja, ki je za oba ključen in od katerega ne odstopata. Akter A stopi korak naprej in se obrne na ostale sodelujoče pri projektu ter jih z

---

<sup>21</sup> S svetovalnimi dejavnostmi v kvartarnem sektorju, ki zaobjema storitvene dejavnosti javnega značaja, ki obsegajo kulturo, izobraževanje, znanost, socialno skrbstvo in državno upravo.

<sup>22</sup> Npr. občutek tesnobe, depresija, ipd.

<sup>23</sup> Npr. zmožnost/nezmožnost plačevanja računov, znižanje kvalitete življenja, ipd.

različnimi sredstvi prepričuje (z denarnimi nagradami) ali ustrahuje (z izgubo delovnih ur) o smotrnosti svoje usmeritve projekta. Akter B se ne poloti nobene izmed metod, ki jih je izbral akter A. Ko se ostali sodelujoči podredijo oziroma sprejmejo mnenje akterja A kot vodilno, akter B ostane sam. Nastopi **emotivni konflikt**, ki daje akterju B občutek nemoči in nezmožnosti za realizacijo svojih delovnih prioritet, zato se umakne in se neformalno podredi (kljub temu, da sta oba akterja formalno še zmeraj nosilca projekta) akterju A. Projekt se izpelje s poudarkom na psihološki konotaciji, kljub temu, da bi bila socialna usmeritev morda boljša izbira, tako za zavod kot tudi za družbo.

Če idealno-tipski model nadgradimo in predvidimo možnost vertikalnega posega s strani direktorja zavoda oziroma akterja C, ki je edini formalno nadrejen obema akterjema in ostalim sodelujočim. Ko se opisana konfliktna situacija na horizontalni ravni že odvije in akter A prevzame neformalno nadvlado nad akterjem B in ostalimi sodelujočimi, poseže akter C in prekine ustvarjena razmerja moči. V kolikor bi se mu akter A uprl, bi govorili o vertikalnem konfliktu, ki ga bomo predvideli v naslednjem primeru. V nasprotnem primeru se akter A podredi oziroma se umakne s položaja neformalnega vodje in hegemonu ter s tem povzroči redistribucijo moči, ki se vrne v predhodno stanje, torej v stanje kooperacije in enakovrednosti med akterjema A in B.

#### **4.3.1.1 Aplikacija teorije na prvi idealno-tipski model**

Aplicirajmo torej teorijo in dognanja, do katerih smo prišli skozi magistrsko delo na zgornjo idealno-tipsko konfliktno situacijo – zaradi določenih elementov oziroma okoliščin, ki smo jo opisali skozi študijo primera, se med akterjema odvije konfliktna situacija v kateri ne posreduje (vsaj z začetka ne) tretja oseba (v našem primeru direktor zavoda oziroma akter C). Akterja konfrontirata svoja mnenja in želje ter se spustita v dialog, znotraj katerega se odvije hegemonski boj za prevlado. Ker se interesi od posameznika do posameznika močno razlikujejo (v našem primeru tematska/področna usmeritev projekta, ki proizvede različna *output*-a), se razlikuje tudi intenziteta s katero posamezniki izražajo svoje interese (akter A ustrahuje/nagrajuje sodelujoče pri projektu). Ker vsak posameznik živi in v ospredje žene svoje interese, mnogokrat doživlja druge interese kot grožnjo, ki mu lahko uniči zastavljene cilje. Ravno obramba lastnih interesov (ali pa boj za njihovo prevlado) in negiranje drugih pripelje do konflikta med akterji. (Elster 2000, 144)

Torfin (1999, 43) predpostavi, da sta »hegemonija in diskurz vzajemno pogojena, saj hegemonistična praksa oblikuje in preoblikuje diskurz, ki v zameno ponudi možnost hegemonistične artikulacije.« Hegemoni bo lahko neposredno apliciramo na Lacanov diskurz *gospodarja*, v katerem izstopata dva asimetrična akterja, v našem primeru akter A in akter B, torej gospodar in (prihajajoči) hlapec. Akter A negacijo izvrši do konca, ker žrtvuje svojo celotno praktično substanco (v konfliktno situacijo z akterjem B se namreč spusti ne glede na posledice, ki bi jih lahko posredno ali neposredno utrpel zaradi konflikta: npr. izguba službe, izguba pozicije nosilca projekta), zato nad akterjem B prevzame vlogo gospodarja. Akter B namreč v konfliktni situaciji ne želi zastaviti svoje kariere oziroma ni pripravljen tvegati vsega, da bi dosegel zmago v konfliktu in si zagotovil prevlado svojega mnenja ali odločitve.

Furnham (2005, 76) piše, da je socialno okolje, torej v našem primeru organizacijsko okolje (ostali sodelujoči na projektu) tisto, kar omogoča nastanek diskurzivne matrice. Potrebni so namreč posamezni elementi (npr. stopnja verbalne in neverbalne komunikacije med sodelavci, neformalni pristop k skupnemu delu, ipd.), ki omogočijo spopad med akterjema A in B ter posledično vzpostavitev Lacanovega diskurza *gospodarja* med njima. Z vzpostavitvijo diskurza pride do socialnih sprememb znotraj organizacije (med sodelujočimi na projektu), saj diskurz neposredno vpliva na strukturo odnosov znotraj organizacije. Akter A namreč s podreditvijo akterja B vpliva na ostale akterje oziroma odnose med njimi (prej neformalna komunikacija na horizontalni ravni se nadomesti s formalno).

Ravno zaradi tveganja na »vse ali nič« oziroma »boja za življenje in smrt« kot ga označi Lacan (2008, 51), govorimo o označevanju akterja A kot gospodarja in hlapca kot akterja B. Akter B oziroma hlapec je tisti, ki iz boja izstopi kot poraženec in akterju A omogoči mesto gospodarja, saj potrdi njegovo nadvlado. Povedano z drugimi besedami: mnenje akterja A dobi hegemoni bo in prisili akterja B, da se ukloni temu mnenju in nadaljnje deluje z njim. Akter A si torej podredi akterja B oziroma vzpostavi moč nad njim. Povedano z Elsterjevimi (2000, 140) besedami: »Če akter doseže, da p, kljub odporu drugih akterjev, ki nočejo takšnega izida, in ga doseže tudi namerno (t.j. ne zgolj po naključju), potem ima moč glede p. In to velja tudi v primeru, če bi p tako ali tako udeležil kak drug akter. Ničesar nestvarnega ali nejasnega ni v pojmu vnaprejšnjega dejanja moči.«

Hribar zapiše (1995, 446), da je »gospodar zgolj začasna oznaka, ime, podpis ali pečat, saj je njegova funkcija, ki mu omogoča moč, ravno funkcija, ki predstavlja masko, ki mu jo s svojimi dejanji potrjuje hlapec.« Akter A bo torej posedoval moč nad akterjem B vse do konca izvedbe projekta. V kolikor bi hlapec oziroma v našem primeru akter B nehal sprejemati mnenje *gospodarja* oziroma akterja A, bi slednji izgubil simbolno moč, saj ga akter B s svojim nedelom ne bi več označeval za *gospodarja* (akter B bo lahko v našem primeru odstopil od dela na projektu ali pa bi se spustil v prepričevanje sodelujočih na projektu v svoj smoter ter tako zanetil destruktivni konflikt, ki bi prekinil projekt). Vendar pa je za slednje nujno potreben sprožilec oziroma dogodek, poseg, ki bi razbil fantazmo navidezne nadrejenosti in podrejenosti. Na tem mestu nastopi posredovanje tretje, nadrejene osebe (torej direktorja zavoda oziroma akterja C).

Lacan (1996, 85) predvideva, da je »izhod v sili iz tega tipa diskurza ustvarjanje institucij, ki bi akterjem povedale, kdo so in kaj hočejo.« V primeru nastanka konfliktna situacije med akterjema A in B znotraj organizacije lahko Lacanovo pojmovanje o nastanku institucije razumemo kot posredovanje nadrejenega, torej akterja C, ki predstavlja višjo instanco, skupnega označevalca, ki je označen kot zunanji hegemon. Akter C s svojim posredovanjem poruši diskurz *gospodarja*, saj s tem uniči strukturo. Akter A, ki je v diskurzu zavzel mesto gospodarja, izgubi položaj, ker ga akter B (in ostali sodelujoči, ki predstavljajo organizacijsko okolje), torej poprejšnji hlapec, ne označuje več za gospodarja. Z nastopom novega akterja lahko govorimo tudi o nastopu novega diskurza, katerega primer simuliramo v nadaljevanju.

#### **4.3.2 KONFLIKT NA VERTIKALNI RAVNI**

Nadgradimo prej zastavljeni primer. Akter A, ki se v zavodu, delujočem v javnem sektorju in specializiranem za svetovalne dejavnosti, ukvarja s področjem psihologije, se za izvedbo raziskovalnega dela, ki bo financirano s sredstvi iz evropskih strukturnih skladov, odloči za psihološki pristop, kar je v nasprotju z akterjem B, ki želi izvesti raziskavo s socialnega vidika. Akterja A in B se spopadeta, akter B mnenjski boj izgubi, se podredi akterju A in raziskovalno delo steče po smernicah, ki jih določi akter A.

Ker je akter C kot direktor zavoda na vodilnem položaju dobro informiran in aktivno participira v dejavnostih zavoda, se v konfliktno situacijo med akterjema A in B vplete, saj ga skrbi za izvedbo in kvaliteto raziskave, ki bo reflektirala delo zavoda in s tem vplivala na njegove nadaljnje reference, ki predstavljajo podlago za pridobivanje nepovratnih finančnih sredstev. Akter C se v konflikt aktivno vplete, sooči mnenja akterjev A in B ter se na podlagi vedenja (in predhodnega dogovora, da sta oba akterja pri projektu enakovredna in da bo njuno delo temeljilo na kooperaciji) odloči, da bo raziskava izpeljana iz obeh perspektiv, torej iz psihološke in sociološke.

Akter A se s tem ne strinja, saj je mnenja, da je psihološka usmeritev raziskovalnega dela tista, ki bo raziskavo usmerila na pravi tir in dosegla večji družbeni impakt, kot bi ga doseglo delo, ki bi imelo socialno oziroma obe usmeritvi. Zaradi tega se zoperstavi akterju C in sproži vertikalno konflikt, ki po Hotepu in drugih (2010, 2-3) spada v podkategorijo vertikalnega konflikta ideologije in vrednost, do katerega pride v primeru, ko podrejeni razpolagajo z drugačno ideološko in mnenjsko usmeritvijo kot njihovi nadrejeni, kar pripelje do nasprotja vrednot in prepričanj.

Glede na sistem vodenja zavoda, ki se ga drži akter C bo odvisna njegova reakcija in posledično ravnanje. Če se akter C drži izoliranega avtokratskega modela, kot ga določa Burke (2003, 310), potem bo akter C z akterjem A prekinil delovno razmerje in za vodjo projekta imenoval akter B. V kolikor se akter C drži skupinskega posvetovalnega modela pa bo težnje akterja A vzel na znanje in stopil v postopek barantanja oziroma pogajanja, ki predstavljata organizacijsko orodje reševanja konfliktnih situacij (ibid.).

V kolikor bo postopek barantanja oziroma pogajanja uspešen in bo zadovoljil obe strani, bo akter A s strani akterja C postavljen za vodjo raziskovalnega dela in bo akter B tudi formalno degradiran ter podrejen akterju A. V kolikor bo postopek barantanja oziroma pogajanja neuspešen, pa se akter C lahko odloči za zunanjo intervencijo ali pa na podlagi svoje moči odstrani akterja A iz raziskovalnega dela. Konflikt bo sicer zatrt in s tega vidika začasno rešen, vendar v kolikor akter A ostane znotraj zavoda, se lahko konfliktna situacija odvije tudi v prihodnje.

#### 4.3.2.1 Aplikacija teorije na drugi idealno-tipski model

Aplicirajmo teorijo na drugi idealno-tipski model – zaradi določenih elementov oziroma okoliščin, opisanih znotraj idealno-tipskega modela, se med akterjema, ki sta pozicionirana na različnih stopnjah hierarhične lestvice in sta si formalno v podrejenem in nadrejenem položaju, odvije konfliktna situacija, v kateri akterja soočita svoja mnenja. Čeprav akter C razpolaga z močjo, ki lahko konflikt prekine in sankcionira akterja A,<sup>24</sup> pa smo v idealno-tipskem modelu predpostavili, da akter C zavoda ne vodi avtoritarno in da zaradi tega dopušča druga mnenja ter zahteve. Akterja A in C se zato spustita v postopek barantanja - Putnam in Poole (1987, v Miller 2009, 165) definirata barantanje kot sredstvo za razreševanje konfliktov kot unikatno obliko organizacijskega orodja s katerim skuša organizacija oziroma njene vodje akterjem v konfliktu ponuditi določeno vrednost, količino ali rešitev, ki bo zgladila spor in rešila konfliktno situacijo.

V primeru, da bi se konfliktna situacija končala tako, da bi akter C sprejel hegemonsko težnjo akterja A in mu formalno dopustil, da prevzame vlogo vodje in si s tem podredi akterja B, lahko govorimo o obstoju matrice diskurza *gospodarja* na ravni akterjev A in B, vendar pa taista matrica ne velja za odnos med akterjema A in C.<sup>25</sup> Kljub temu, da se akter C vda težnjam akterja A, pa je razmerje nadrejenosti in podrejenosti med njima še zmeraj enako, prav tako se ohrani tudi formalno razmerje moči med njima (Elster 2000, 138).

Odnos, distribucijo moči in stanje med njima lahko zato določimo s polovičnim obratom diskurza gospodarja, kar nas pripelje v Lacanov diskurz *univerze* oziroma v *znanstveniški* diskurz.<sup>26</sup> Hribar (1995, 496-497) na temu mestu zapiše, da je v univerzitetnem diskurzu »na mestu dejavnika sama vednost, nanaša pa se na objekt a, presežni užitek na mestu drugega. Unarni označevalec, ki je zdaj na mestu resnice, je tako kot akter preostanek. V tem diskurzu zato akter izgubi svojo posebnost, identificira se z objektivnostjo in nevtralnostjo, tako da je resnica v tej strukturi izenačena s pravilnostjo.«

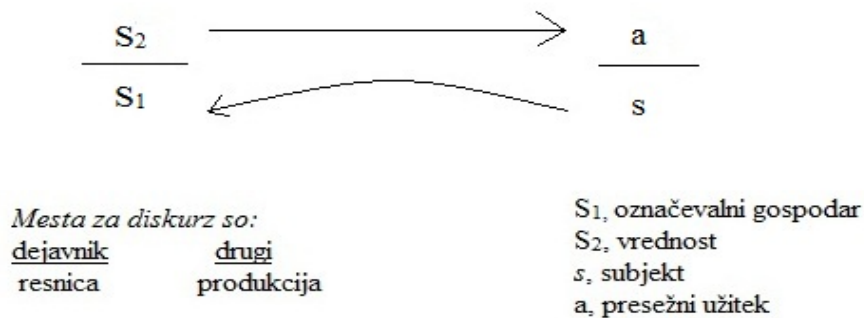
---

<sup>24</sup> S prekinitvijo delovnega razmerja, z degradacijo delovnega mesta, z znižanim plačilom za opravljeno delo, ipd.

<sup>25</sup> Akter B je prisiljen v potrditev akterja A kot njegovega nadrejenega, svojega gospodarja.

<sup>26</sup> Glej sliko 4.2.

Slika 4.2 Matrica Lacanovega diskurza *univerze*



Vir: prirejeno po Hribar (1995, 496)

Akterja A torej označimo kot » $S_2$ « ter ga postavimo na mesto dejavnika, ki vpliva na mesto drugega, torej v presežni užitek » $a$ «, kamor bi lahko postavili akterja B.<sup>27</sup> Akter C označimo kot » $S_1$ « in ga postavimo na mesto resnice, saj še zmeraj predstavlja glavno vodilo znotraj zavoda. Resnica določa dejavnik, ta pa upravlja z drugim oziroma s presežnikom užitka, ki ga projicira v » $s$ « kot produkcijo (Lacan 2008, 53). Hribar (1995, 497) bi na tem mestu dodal, da je »univerzitetni,<sup>28</sup> kolikor je s svojo vednostjo na mestu dejavnika, moderniziran gospodar, gospodar, ki ne potrebuje hlapca.« Akter A torej ne potrebuje akterja B, da bi ga ta potrjeval, saj je potrjen že s strani akterja C, kar je glede na organizacijsko strukturo in hierarhično lestvico zavoda, znotraj katerega delujejo vsi te akterji, dovolj.

Iz analize obeh konfliktnih situacij lahko sklepamo, da Lacanov diskurz *gospodarja* ni aplikativen na vse ravni organizacijskega konflikta, temveč le na horizontalni konflikt, ki pa se ob vertikalnem posegu poruši. Znotraj vertikalnega organizacijskega konflikta pa je potreben polovični zasuk mest na matrici diskurza *gospodarja*, ki nas pripelje do diskurza *univerze*. Zaradi drugačne pozicije elementov na matrici lahko razumemo novo distribucijo moči, ki jo proizvede organizacijski konflikt. Preostala dva diskurza Lacanove teorije štirih diskurzov, torej diskurz *analitika* in *histeričarke*, nista aplikativna na horizontalni ali vertikalni organizacijski konflikt ter ostaja s tem nerelevantna za našo analizo.

<sup>27</sup> Tudi če akterja B ne postavimo na mesto presežnega užitka, bo akter A še zmeraj pozicioniran na mestu dejavnika, saj je zato potrjen iz strani akterja C, ki zaseda mesto resnice (kot nadrejeni oziroma kot najvišja instanca znotraj zavoda).

<sup>28</sup> Akter A, ki zaseda mesto dejavnika ter vlogo označevalnega gospodarja.

Z diskurzom *gospodarja* smo pojasnili izvor organizacijske moči prvega akterja nad drugim ter idealno-tipskim modelom horizontalnega konflikta z vertikalnim posegom predpostavili izid konfliktne situacije. Zaradi slednjega lahko zaključimo, da v uvodu postavljena hipoteza **»Lacanova diskurz gospodarja nam pomaga razumeti, katera bo oseba, ki bo iz konflikta izšla kot nosilka moči.«** drži.

## 5 SKLEPNE UGOTOVITVE

Če strnemo naša spoznanja, lahko zaključimo, da so konflikti neizogiben del organizacijskega življenja, saj so številni cilji različnih interesnih skupin pogosto nezdružljivi in bodo ostali eden izmed temeljev organizacijskega komuniciranja vse dokler bodo posamezniki med seboj tekmovali za boljše delovno mesto, večjo moč in vpliv znotraj organizacije, dodatne finančne vire in ostala sredstva, ki bi kakorkoli izboljšala ali utrdila njihov družbeni položaj. Kljub temu, da ima beseda konflikt negativno konotacijo in je v večini primerov, posebej v stvarnem, vsakodnevnem družbenem življenju obravnavan kot negativen in disfunkcionalen pojem, ima konfliktna situacija tako negativne kot tudi pozitivne učinke. Pozitivni so v primeru, da spodbudijo kreativnost pri aktivnem iskanju rešitev, odpirajo nove poglede na stare probleme med zaposlenimi ali razjasnjujejo različna stališča akterjev znotraj organizacije, negativni pa so v primeru, da ustvarijo odpor do sprememb, vplivajo na celotno organizacijsko klimo ter s tem povzročajo nevšečnosti še na ostalih področjih znotraj organizacije.

Skozi magistrsko delo smo prišlo do sklepa, da igra kompleksnost organizacijske strukture velik vpliv na delovanje njenih posameznikov, na procese znotraj organizacije, na razmere znotraj struktur in na razmerje med organizacijo in med okoljem v kateri je organizacija bazirana. Na delovanje organizacije namreč vplivajo vsi strukturni elementi, vse od delovnih oddelkov in nazivov, delovnega okolja in razvejanosti hierarhije. Od strukture so odvisne tudi ravni komuniciranja, ki jih delimo na horizontalno, vertikalno in diagonalno komunikacijo. Horizontalna komunikacija poteka med zaposlenimi znotraj organizacije, ki delujejo na podobnih delovnih mestih ali zavzemajo enake položaje. Pojem vertikalne komunikacije označuje komunikacijo med nosilci moči oziroma vodilnimi v organizaciji in med podrejenimi. Takšna oblika komunikacije lahko poteka v obe smeri, se pravi gor in dol, vendar v prevladujočih, klasično strukturiranih organizacijah komunikacija poteka le na dol, torej od nadrejenih do podrejenih, v modernih organizacijah pa v obe smeri.



Raven organizacijske komunikacije pa je med drugim odvisna od organizacijske kulture in posledično organizacije klime. Organizacijsko kulturo smo si skozi magistrsko delo predstavljali kot pojem, ki je sestavljen iz vzorcev prepričanj, predvidevanj in pričakovanj, ki so skupna vsem članom določene organizacije. Organizacijska kultura je podlaga za organizacijsko klimo, ki smo jo definirali kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov.

Kljub temu, da je organizacijska klima lahko na visoki ravni in meji na blagostanje, pa so konflikti med posamezniki znotraj organizacije neizogibni. Vsak član sodobne družbe si lasti svoje lastno mnenje, ki so ga izoblikovali vplivi iz okolja, pretekle izkušnje bivanja in ljudje, ki ga obdajajo. Prihajajo iz različnih skupin, kljub temu pa si delijo življenjski prostor in dobrine, kar jih postavlja v soodvisni položaj in jim daje na razpolago dve možnosti: sodelovanje, ki pelje do simbioze in nasprotovanje, ki vodi do konflikta med posameznimi udeleženci ali med skupino. Znotraj organizacijskega habitata, ko je to okolje še bolj omejeno in so smernice delovanja jasneje določene, pa prihaja do večjih trenj. Organizacijski konflikt smo skozi naše delo tako razumeli kot interakcijo med neodvisno mislečimi posamezniki, ki se ne strinjajo o ciljih, namenih in vrednotah ter se pri tem medsebojno vidijo kot nasprotniki, ki želijo svoje mnenje realizirati in ga udejanjiti.

Določili smo stopnje konflikta, ki so nam kasneje pomagali osnovati konfliktno simulacijo, pred tem pa smo analizirali še konfliktne faktorje ter prišli do spoznanja, da na konfliktnost posameznega akterja, poleg notranjih in zunanjih faktorjev, veliko vlogo igrajo posameznikova čustva, ki smo jih razumeli kot človeški fenomen, ki vključuje posameznikovo delovanje v družbi, impulzivno ali spontano ravnanje glede na določeni trenutek, posameznikova prepričanja in percepcijo okolja, ki ga obdaja odnos do soljudi in psihološke spremembe, ki niso nujno pogojene s fizičnimi spremembami.

V magistrskem delu smo prišli do sklepa, da lahko organizacija konfliktne situacije zazna na več načinov. To se lahko zgodi že v predhodni fazi, ko se pogoji za nastanek konflikta šele dobro oblikujejo ali kasneje v fazi manifestacije, ko konflikt že zavzame svojo pravo formo in

postane viden. Vodstvo organizacije lahko izvaja preventivne ukrepe za zaježitev konfliktov, kar smo izpostavili v drugi simulaciji in njeni analizi.

Konflikt se lahko odvije na več ravneh – na horizontalni ali vertikalni ravni. Do vertikalnega konflikta pride, ko se pojavi trenje med posameznikom ali skupino na različnih stopnjah hierarhične lestvice določne organizacije, medtem ko do horizontalnega konflikta pride, ko se pojavi trenje oziroma spor med posameznikoma ali skupino, ki zasedajo podobno delovno mesto in si zaradi tega niso ne v podrejenem, ne v nadrejenem položaju. Glede na raven konflikta je odvisna tudi posameznikova reakcija ob nastanku konfliktne situacije. Nekateri posamezniki so tako pripravljene na sklepanje kompromisov, nekateri so se pripravljene prilagajati, spet drugi so našli užitek v svojem delu in so zato pripravljene absorbirati vse ponujeno in vsiljeno, tretji imajo radi eskalacije in nekateri sodelovanje. Ravno element posameznikove reakcije na konflikt je variabilni element konfliktne situacije, katere različne razplete lahko predvidimo skozi teorijo iger, ki smo jo v magistrskem delu najprej razumeli na primeru zapornikove dileme, nato pa smo jo razdelali na lastnem primeru.

Kot primarno teoretsko podlago za izvedbo analize simulacije konflikta smo uporabili Lacanov diskurz *gospodarja*, ki nam je pomagal razumeti zakaj in kako se odvije konfliktnost na dveh ravneh: konfliktnost na horizontalni ravni z vertikalnim posegom, kjer v konfliktno situacijo stopita dva akterja, delujoča na istem položaju znotraj organizacije, nato pa se v konflikt vplete tretji akter, njun nadrejeni in konflikt reši ali vrne v predhodno fazo mirovanja. Drugi idealno-tipski model in njegova analiza je zavzela mesto konflikta na vertikalni ravni, kjer v konfliktno situacijo vstopita dva akterja, ki sta pozicionirana na dveh različnih mestih strukture organizacije ter sta si zato v podrejenem in nadrejenem položaju. Iz analize obeh konfliktnih situacij smo prišli do sklepa, da Lacanov diskurz *gospodarja* ni aplikativen na vse ravni organizacijskega konflikta, temveč le na horizontalni konflikt, ki pa se ob vertikalnem posegu poruši. Znotraj vertikalnega organizacijskega konflikta je potreben polovični zasuk mest na matrici diskurza *gospodarja*, ki nas pripelje do diskurza *univerze*. Zaradi drugačne pozicije elementov na matrici lahko razumemo novo distribucijo moči, ki jo proizvede organizacijski konflikt. Ob tem pa se je pokazala tudi potreba po izpostavitvi orodij, ki jih ima organizacija (oziroma njeno vodstvo) na voljo za reševanje nastalih konfliktnih situacij oziroma za ponovno distribucijo organizacijske moči na izhodiščna mesta.

Od tipa konflikta je torej odvisno, kako se bo vodstvo organizacije odločilo za reševanje nastalega konflikta. Lahko ga skuša rešiti sama, z aktivno participacijo vodstva organizacije, lahko pa najame tretjo stran, zunanje akterja, ki bo rešil oziroma skušal rešiti konflikt namesto vodstva organizacije. S temi spoznanji lahko **potrdimo** osrednjo tezo, torej **Lacano** **diskurz gospodarja** nam pomaga razumeti, katera bo oseba, ki bo iz konflikta izšla kot nosilka moči.

## 6 LITERATURA

1. Ackroff, Russel L. 1999. *Re-creating the Corporation – A Design of Organizations of the 21st Century*. New York: Oxford University Press.
2. Ackroyd, Stephen. 2002. *The Organization of Business - Applying Organizational Theory to Contemporary Changes*. Oxford: Oxford University Press.
3. Austin, James E., Tomas O. Kohn. *Strategic Management in Developing Countries: Case Studies*. New York: The Free Press.
4. Barney, J.B., Griffin R.W. 1992. *The Managment of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin.
5. Beach, Lee Roy. 1997. *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Saga Publications.
6. Blake, Robert R., Jane Mouton. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing, Co.
7. Bowditch, James L. Anthony F. Buono. 2005. *A Primer on Organizational Behaviour*. New Caledonia: Leyh Publishing LLC.
8. Bracher, Mark. 1993. *Lacan, Discourse and Social Change: A Pysyhoanalytic Cultural Criticism*. New York: Cornell University Press.
9. Bracher, Marko, Marshall W. Alorn, Ronald J. Corthell, Francoise Kenney-Massardier. 1994. *Theory of Discourse: Subject, Structure and Society*. New York, London: New York University Press.
10. Brett, Jeanne, Tetsushi Okumura. 1998. *Inter- and Intracultural Negotitation: U.S. and Japanese Negotiators*. *The Academy of Management Journal* 41 (5), 495-525. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/256938> (31. julij 2012).
11. Brief, Arthur P. 1998. *Attitudes in and Around Organizations*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Saga Publications.
12. Brounstein, Marty. 1993. *Handling the Difficult Employee: Solving Performance Problems*. Boston: Axzo Press.
13. Burke, Rory. 2003. *Project Management: Planning and Control Techniques*. Haboken: John Wiley & Sons, Inc.
14. Butler, Richard. 1991. *Designing Organizations: A Decision-making Perspective*. London: Routledge.
15. Caruso, David R., Peter Salovey. 2004. *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

16. Carnevale, Peter J., Dean G. Pruitt,. 1992. *Negotiation and mediation*. Annual Reviews Psychology 43): 531-582.
17. Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy. 1999. *Studying Organizations: Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
18. Clegg, Stewart, David Courpasson, Nelson Phillips. 2006. *Power and Organizations*. London, thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
19. Cutlip, Scott M., Alen H. Center, Glen M. Broom. 2006. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
20. Daft, Richard. 2009. *Management*. Manson: South-Western Cengage Learning.
21. Dawson, Sandra. 1992. *Analysing Organisations*. London: The MacMillan Press LTD.
22. Denison, Daniler R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
23. Dessler, Gary. 1980. *Organization Theory – Integrating Structure and Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
24. --- 2011. *Human Resource Managment*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
25. Dolar, Mladen. 1990. *Heglova fenomenologija duha I*. Ljubljana: Analecta.
26. --- 1992. *Samozavedanje: Heglova fenomenologija duha II*. Ljubljana: Analecta.
27. Drenth, Pieter J.D., Henk Thierry, Charles J. De Wolf. 1998. *Organizational psychology*. Hove: Psychology Press Ltd.
28. Dunnette, M. 1976. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chigago: Rand-McNally.
29. Eisenberg, Eric M., H.L. Goodall Jr., Angela Trethewey. 2007. *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constrant*. Boston, New York: Bedford.
30. Elgood, Chris. 1997. *Handbook of Management Games and Simulations*. Hampshire: Gover Publishing Limited.
31. Elster, Jon. 2000. *Kislo grozdje: študije o subverziji racionalnosti*. Ljubljana: Krtina.
32. Fincham, Robin, Peter Rhodes. 2005. *Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Oxford University Press.
33. Fink, Bruce. 1995. *The Lacanian Subject: Between Language and Jouissance*. Princeton: Priceton University Press.

34. Fiske, John. 2005. *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Furnham, Adrian. 2005. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. New York: Routledge Press, Inc.
36. Gibson, James L., John M. Ivancevich, Donnelly James H. 1988. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Texas: Plano Business Publication, Inc.
37. Giddens, Anthony. 1990. *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity.
38. Goleman, David. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga.
39. Gordon, Judith R., Wayne R., Mondy, Arthur, Shane R. Sharplin. 1990. *Management and Organizational Behaviour*. New York, London: Allyn and Bacon.
40. Grunig, Larissa A., James E. Grunig, David D. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Ltd.
41. Hall, Richard H. 1991. *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. London: Prentice Hall-International Limited.
42. Harrison, Michael. 2005. *Diagnosing Organizations: Method, Models and Processes*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
43. Hassard, John, Martin Parker. 1993. *Postmodernism and Organizations*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
44. Hatch, Mary Jo, Ann L. Cunliffe. 2006. *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
45. Hatch, Mary Jo. 2011. *Organizations: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
46. Higgins, James M. 1993. *The Management Challenge: An Introduction to Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
47. Hotepo, O.M., A.S.S Azeez Asokere, S.S.A. Ajemunigbohun., 2010. *Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria*. Business and Economics Journal 10 (15): 1-9.
48. Hribar, Tine. 1995. *Fenomenologija II: Heidegger, Levinas, Lacan, Derrida*. Ljubljana: Slovenska matica.
49. Huizinga, Johan, Roger Caillois, Eugen Fink. 2003. *Teorija iger*. Ljubljana: Študentska založba.

50. Ikeda, Ana Akemi. 2005. *Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 10 (1): 22-28.
51. Ivancevich, John M., Michael T. Matteson. 1990. *Organizational Behaviour and Management*. New York: Irwin Professional Publishing.
52. Kerzner, Harold. 2009. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
53. Jablin, Frederic M., Linda L. Putnam. 2001. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
54. Jaklič, Manica. 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v slovenski vojski*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Jameson, Jessica Katz. 2004. *Negotiating Autonomy and Connection through Politeness: A Dialectical Approach to Organizational Conflict Management*. *Western Journal of Communication* 68 (3): 257-277.
56. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Kramer, Roderick, Tom R. Tyler. 1996. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
58. Kymlicka, Will. 2005. *Sodobna politična filozofija: Uvod*. Ljubljana: Založba Krtina.
59. Lacan, Jacques. 1996. *Štirje temeljni koncepti psihoanalize*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
60. --- 2008. *Hrbtna stran psihoanalize*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
61. Lane, Christel, Bachmann, Reinhard. 1998. *Trust Within and Between Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
62. Lewicki, Roy J., David M. Saunders, John W. Minton, Bruce Barry. 2003. *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
63. Lešnik, Bogdan. 1997. *Subjekt v analizi*. Ljubljana: Studia humanitatis.
64. Likert, Rensis. 1967. *The Human Organization*. New York: McGraw Hill.
65. Luff, Paul, Jon Hindmars, Christian Heath. 2000. *Workplace Studies: Recovering Work Practice and Informing System Design*. Cambridge: Cambridge University Press.
66. Lukes, Steven. 1986. *Power*. Oxford: Basil Blackwell.

67. May, Steve, Dennis K. Mumby. 2005. *Engaging Organizational Communication Theory & Research: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
68. Mandić, Tijana. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
69. Marcuse, Herbert. 2008. *A Study on Authority*. London, New York: Verso.
70. Martin, John. 2001. *Organisational Behaviour and Managment*. London: Thomson Learning.
71. McKee, Rachel, Bruce Carlson. 1999. *The Power to Change*. Texas: Grid International, Inc.
72. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakultete za družbene vede.
73. Milgram, Stanley. 2009. *Poslušnost avtoriteti*. Ljubljana: Umco.
74. Miller, Jacques-Alain Miller. 2001. *O nekem drugem Lacanu*. Ljubljana: Analecta.
75. Miller, Katherine. 2009. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
76. Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
77. Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, Ghoshal Sumatra. 1995. *The Strategy Process*. Hertfordshire: Prentice Hall International Ltd.
78. Monroy Alvarado, German Sergio, Hector Javier Vazquez, Ricardo A. Estrada Garcia. 2003. *Some Management and Organizational Paradoxes and Conflicts in Mexico*. Prispevek na konferenci Novi svet: Prevajanje preteklosti, pripovedovanje sedanjosti in organizacija prihodnosti (*New World: Translating the past, narrating the present & organizing the future*), 2. december 2003. Dostopno prek: [http://www.centrogeo.org.mx/curriculum/germanmonroy/pdf/some\\_managt\\_org\\_paradox\\_conflict.pdf](http://www.centrogeo.org.mx/curriculum/germanmonroy/pdf/some_managt_org_paradox_conflict.pdf) (31. julij 2012).
79. Morgan, Gareth. 1997. *Imaginization: New Mindsets for seeing, Organizing and Managing*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
80. --- 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. Mumby, Dennis K., Cynthia Stohl. *Disciplining Organizational Communication Studies*. Management Communication Quarterly, 10 (1): 60-72.
82. Musek, Janez. 2005. *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.



83. Northouse, Peter G. 2004. *Leadership – Theory and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
84. O'Hair, Dan, Friedrich Shaver, Lynda Dixon. 1998. *Strategic Communications in Business and the Professions*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
85. Parker, Martin. 2002. *Organizational Culture and Identity*. London: Sage Publications.
86. Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
87. Putnam, L., M.S. Pole. 1987. *Conflict and Negotiation*. Newbury Park: Sage Publications.
88. Rahim, Afzalur M. 2002. *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*. The International Journal of Conflict Management 13 (3): 206-235.
89. Ritzer, George, Michael J. Ryan. 2011. *The Concise Encyclopedia of Sociology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
90. Robbins, Stephen P., Timothy Judge A. 2009. *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall.
91. Schein, Edgar H. 1987. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, London: Jossey – Bass Publishers.
92. Schermerhorn, John R. 2004. *Core Concepts of Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
93. Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn. 2005. *Organizational Behaviour*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
94. Sutherland, Stuart. 1995. *The MacMillian Dictionary of Psychology*. Houndmills: The MacMillan Press Ltd.
95. Thompson, Paul, David McHugh. 2002. *Work Organisations*. Hampshire, New York: Pelgrave.
96. Torfing, Jacob. 1999. *New Theories of Discourse: Laclau, Mouffe and Žižek*. Oxford: Blackwell Publishers LTD.
97. Tosi, Henry L., Neal P. Mero. 2007. *The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know*. Oxford: Blackwell Publishing.
98. Tourish, Dennis, Owen Hargie. 2004. *Key Issues in Organizational Communication*. London: Routledge.

99. Turocy, Theodor L., Bernard von Stengel. 2001. *Game Theory: CDAM Research Report LSE-CDAM*. Dostopno prek: <http://www.cdam.lse.ac.uk/Reports/Files/cdam-2001-09.pdf> (31. julij 2012).
100. Vila, Antun, Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacijskega managementa*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
101. Walt, Samantha. 2006. *Communication at ICG: The Internal Communication Audit as an Integrated Measuring Instrument*. Cape Town: University of South Africa.
102. Wankel, Charles. 2008. *21st Century Management: A Reference Handbook*. Volume 2. London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.
103. Weber, Max. 1976. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.
104. Wilke, Helmut. 1993. *Sistemska teorija razvitih družb: Dinamika in tveganost samoorganiziranja moderne družbe*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
105. Wilson, Fiona M. 2004. *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
106. Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.