

# MODEL REŠEVANJA KONFLIKTOV - PRIMER LESNEGA PODJETJA NA HRVAŠKEM MODEL OF SOLVING CONFLICTS – CROATIAN WOOD INDUSTRY CASE

Josip FALETAR<sup>1</sup>, Jože KROPIVŠEK<sup>2</sup>

(1) Spačva d.d., Duga ulica 181, Vinkovci, 32100, Croatia, jfaletar@inet.hr

(2) UL, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Rožna dolina, c. VIII/34, Ljubljana, 1000, Slovenia, joze.kropivsek@bf.uni-lj.si

## IZVLEČEK

Pri poslovanju se, kakor tudi pri vseh ostalih odnosih, pojavljajo nasprotna mišljenja in konflikti. Ravnanje s konflikti je ena pomembnejših nalog managementa, ki močno vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetij. V raziskavi, ki je predmet tega članka, smo preučevali fenomen konfliktov v velikem lesnopredelovalnem podjetju na Hrvaškem. Podatke smo pridobivali s strukturiranim anketnim vprašalnikom. Ugotavljali smo značilnosti obstoječega modela ravnanja s konflikti v tem podjetju. Podrobneje smo preučevali odnose med zaposlenimi, kako pogosto se pojavljajo konflikti in kako se vpleteni odzivajo nanje. Čeprav v preučevanem podjetju formalno ne obstaja model ravnanja s konflikti, pa lahko na osnovi te raziskave ta model dovolj natančno identificiramo in dokažemo njegove skupne značilnosti. Rezultati so pokazali, da so odnosi med zaposlenimi v preučevanem podjetju dobri ter, da je način odzivanja na konflikte pozitivno naravnani. Najpogostejši vzrok za konflikte je slabši pretok informacij med zaposlenimi, kar kaže na izrazito potrebo po izboljšanju komunikacijskega kanala, predvsem po razgovorih in različnih drugih vrstah sestankov. Zato je to tudi eden izmed pomembnejših elementov predloga modela za ravnanje s konflikti v preučevanem podjetju.

**Ključne besede:** konflikti, vodenje, lesno podjetje, model, Hrvaška

## ABSTRACT

In business, as well as in all other relationships, there are different opinions and conflicts. Dealing with conflicts is one of the most important tasks of management which has a great influence on efficiency and success of a company. In the research, which was a subject of this article, we were studying the phenomena of conflict in a big wood industry company in Croatia. Data were collected by structured questionnaire survey. We were trying to establish characteristics of an existing model of dealing with conflicts in this particular company. We were more focused on relationship between employees, how often conflicts occur and how persons involved in conflict respond to it. Since in this particular company the model for dealing with conflicts formally does not exist, based on the research we were able to identify the model and prove its characteristics. Results showed that relationship between employees in researched company were good and that responses to conflicts were positive. The most frequent cause for conflicts is a poor information flow between employees, which showed the existing need for improving communication channels, especially by conversations and different meetings. Therefore, communication channels are one of the most important elements of the new model for solving conflict situations in this particular company.

**Key words:** conflicts, leadership, wood industry company, model, Croatia

GDK 768(497.5)(045)=163.6  
DOI 10.20315/ASetL.109.4

Prispelo / Received: 14. 05. 2016  
Sprejeto / Accepted: 26.07.2016

## 1 UVOD

### 1 INTRODUCTION

Konflikti se pojavljajo v vseh oblikah združb. So vsakodnevni pojav in pomemben segment organizacijskih odnosov, obnašanja in življenja na splošno. Uspešno ravnanje z njimi je ena temeljnih nalog managementa. Za konflikte je značilno, da se pojavljajo povsod tam, kjer se lahko pojavljajo navzkrižni oz. nasprotni interesi, kjer ena stran deluje proti drugi v kakršnemkoli pomenu. Konflikt je torej vsako strukturno pogojeno nasprotovanje (Lipovec, 1987), ki je prisotno v vsaki obliki sodelovanja; isti avtor navaja tudi, da sodelovanje, torej tudi delovanje v združbi, ni možno brez konflikta. Bahtijarević-Šiber (1993b) opredeli konflikt kot

»proces socialne interakcije in socialne situacije, v kateri si interesi ali aktivnosti udeležencev (posameznikov ali skupin) medsebojno nasprotujejo, zavirajo ali onemogočajo doseganje njihovih ciljev«. To vključuje tudi boj za zagotavljanje resursov, moči, statusa ali nekaterih drugih želja, interesov in ciljev posameznika, skupine ali združbe. Konflikt je vedno vezan na človeške oz. skupinske interakcije (Bahtijarević-Šiber, 1993a).

Konflikt je hkrati proces, ki deluje v dveh nasprotujočih si smereh (Lipovec, 1987) in stanje, ko sistem ne deluje normalno in zahteva spremembe (Iršič, 2007). Iz tega lahko sklepamo, da v podjetjih pogosto prihaja do konfliktov med vodjem in vodenim, saj so njuni interesi pogosto nasprotujoči si (dobiček proti plači),

prav tako pa so lahko posledica motenj pri komuniciranju (dajanja in prejemanja informacij ter njihovega razumevanja).

Konflikt kot dinamičen proces, ki se odraža na različnih ravneh poslovanja, se lahko pojavlja v latentni ali izraženi obliki. Kadar gre za nesoglasja pri razmišljanju in mišljenju, oseba na nižji hierarhični ravni v podjetju večinoma zamolči svoje nestrinjanje z osebo na višji hierarhični ravni, dokler ne pride do izražanja nestrinjanja in odprtega konflikta. Takšen konflikt je mogoče rešiti, včasih tudi s kompromisom. So pa v praksi pogosti konflikti, ki nastanejo kot posledica različnih oblik obnašanja, na primer agresivni izpadi, kjer pa kompromis ni več učinkovita rešitev. Izobrazba managerjev in vodij mora zagotavljati prepoznavanje konfliktov v latentni obliki in se nanje pravočasno odzvati z ustreznim pristopom ter preprečiti, da bi le-ta prešel v aktivno, izraženo obliko. Kot smo že ugotovili, so konflikti neizbežni in se pojavljajo pri vseh oblikah odnosov med ljudmi, vendar zanje ni nujno, da so vedno negativni oz. destruktivni. Pogosto namreč ravno s konflikti najprej pokažemo na neke problemske situacije in jih začnemo reševati. Vplivajo tudi na bolj odprto komunikacijo. To nakazuje, da so mogoči funkcionalni in pozitivni vplivi konfliktov na celoten poslovni potencial (Gordon, 1998).

Za uspešno delovanje združbe je zelo pomembno zadovoljstvo vseh njenih članov, zato je potrebno konflikte pravočasno in učinkovito reševati, predvsem z odprto komunikacijo in ustreznim tokom informacij. Ravno pomanjkanje odprte komunikacije je eden glavnih vzrokov za nastanek konfliktov. Pri tem se srečujemo z različnimi dejavniki, ki preprečujejo bolj odprto komunikacijo; med njimi najdemo predvsem neprijetnost, strah pred odzivom nasprotne strani, ovire zaradi hierarhije, ipd. Seveda pa odprta komunikacija ni vedno možna pri reševanju problema, na primer pri hujšem nasprotju interesov, boju za prestiž, izraziti hierarhiji komunikacij, kjer podrejeni nima pravice dati povratne informacije ipd. Pri odprti komunikaciji pa je pomembno upoštevati tudi dejstvo, da ne glede na način komuniciranja drugih ne moremo spreminjati (Glasser, 2000).

Učinki konfliktov v podjetjih so lahko negativni in pozitivni (Bahtijarevič-Šiber, 1993b):

- pozitivni učinki: vplivajo na nujne socialne spremembe, kakovostnejše odločitve in rešitve problemov, reorganizacijo ter razvoj pripadnosti in kohezije skupine
- negativni učinki: vplivajo na večje stroške poslovanja, otežujejo in onemogočajo koordinacijo in sodelovanje ter zahtevajo veliko energije in časa, ki bi ga lahko uporabili bolj produktivno.

Uspešno ravnanje s konflikti in konfliktnimi situacijami zahteva od managerjev in vodij stalno spremljanje in analizo organizacije, ko z ustvarjanjem konfliktov spodbujajo kreativnost v fazi stagnacije in apatije ter zmanjševanjem konfliktov, ko le-ti odvzemajo energijo in čas zaposlenim ter načenjajo dobre odnose (Sikavica / Novak, 1993). Poudarek v sodobnih združbah mora tako biti na reševanju konfliktov, čeprav je njihovo reševanje pogosto zelo nepredvidljivo, saj imamo opraviti z ljudmi in njihovimi osebnostnimi lastnostmi. Lewicki (1992) je opravil zelo pregledno analizo dostopnih teoretičnih dosežkov na področju reševanja konfliktov v podjetjih. Pundy (1967) je pri razvoju svojih modelov in konceptov reševanja konfliktov izpostavil, da je za razumevanje konflikta veliko bolje, če ga obravnavamo kot dinamični proces, ki prehaja skozi več faz:

1. Faza latentnosti konflikta
2. Faza zaznavanja konflikta
3. Faza občutenja konflikta
4. Faza izražanja konflikta
5. Zaključna faza

Z današnjega vidika je Pundy-jevo razumevanje konfliktnega procesa precej zastarelo, vendar v osnovi še vedno predstavlja zelo kakovostno osnovo za sodobna znanstvena proučevanja. Management konfliktov, usmerjen na posamezne konfliktno tokove in večinoma na medosebne ter medskupinske konflikte v podjetjih, v sodobnem okolju ne more biti uspešen. Rahim (2002) zato predlaga holističen pristop in makro pogled na management konfliktov in zaključuje: »To, kar je sodobnim združbam potrebno, je učinkovit management konfliktov, a ne reševanje konfliktov. Management konfliktov ne priporoča zmanjševanje, odpravljanje in časovno omejevanje konfliktov, ampak predlaga kreiranje makro organizacijske strategije, ki bo negativne učinke konfliktov zmanjšala na minimum in ojačala njihove pozitivne, konstruktivne učinke in tako prispevala k učenju združbe in njeni uspešnosti.«

Isti avtor zagovarja tezo, da je jedro uspešnega reševanja konfliktov oz. konfliktnih situacij makro organizacijska strategija, ki (Rahim, 2002):

**a. zmanjšuje na minimum »afektivne« konflikte v podjetju**

»Afektivni« konflikti se pojavljajo zaradi različnih in nasprotujočih se občutkov pri komuniciranju in izmenjavi mnenj (Bahtijarevič-Šiber, 2001). Takšne medsebojne nekompatibilnosti vodijo do napetosti v odnosu, jeze, sovražnem razpoloženju, nezaupanju, frustracijam ter občutku ogroženosti in strahu. Ta negativna čustva so ključna ovira pri razvoju kognitivnih funkcij

ter obdelavi, razumevanju in izmenjavi kompleksnih informacij. Ob prisotnosti afektivnega konflikta člani v skupini ogromno energije namenjajo ali njegovemu ignoriranju ali reševanju, kar povzroča velik stres ob hkratnem zmanjšanju njihove delovne učinkovitosti pri izvajanju ostalih poslovnih aktivnosti.

#### **b. Spodbuja in vzdržuje ustrezno količino »kognitivnih« konfliktov**

»Kognitivne« konflikte povzročajo nestrinjanja članov skupine o določeni vsebini skupnih nalog v povezavi s poslovnimi aktivnostmi (razlike v pogledih, idejah, mišljenju, strokovnih podlagah...), kar je zelo pogosto vir kreativnih idej za izboljšave, ki so v praksi izredno pomembne in potrebne za preboj. V primerih, ko govorimo o poslovnih izzivih in problemih, ki se ne rešujejo rutinsko, lahko kognitivni konflikt močno izboljša tako individualno kot skupinsko produktivnost, saj določena količina takšnih konfliktnih situacij prispeva h kreativnosti skupine in konstruktivnemu komuniciranju različnih pogledov. Seveda pa tudi v tem primeru prevelika količina teh konfliktov pomeni več sestankov, več potreb po kompromisih ipd., kar lahko precej zmanjša produktivnost skupine. Pri rutinskih poslovnih aktivnostih pa tudi kognitivni konflikti niso zaželeni, saj v vsakem primeru zmanjšujejo produktivnost.

#### **c. Omogoča izbiro in uporabo ustreznih pristopov pri ravnanju s konflikti**

Robbins (1995) je izpostavil nekaj osnovnih usmeritev oz. načinov ravnanja s konflikti v podjetjih, ki se razlikujejo glede stopnje sodelovanja in asertivnosti: tekmovalnost, sodelovanje, kompromis, beg in prilagajanje. Vsi ti načini so prisotni pri reševanju konfliktov v podjetjih. Posamezniki lahko konflikte učinkovito rešujejo samo, če te načine dovolj dobro poznajo in v dani situaciji izberejo takšnega, ki bo najbolj učinkovit. Zato je nujno, da se vsi zaposleni, še posebej pa vodje, neprestano izobražujejo s tega področja ali skozi koncepte organizacijskega učenja (angl. *Organisational learning*) ali skozi izkušnje pri delu (angl. *learning at work* ali *on-the-job experience*), da lahko učinkovito ali vodijo ali pa sodelujejo pri reševanju konfliktov. Robbins in Hunsaker (2006) menita, da največ k uspešnosti ravnanja s konflikti prispeva uporaba značilnih in posamezniku prilagojenih načinov/stilov reševanja konfliktov. Pri tem je zelo pomembno razlikovati med pomembnimi in nepomembnimi konflikti, ocenjevati vzrok konflikta, ocenjevati nasprotno stran in, kot že rečeno, izbrati najboljši način reševanja konkretne konfliktne situacije.

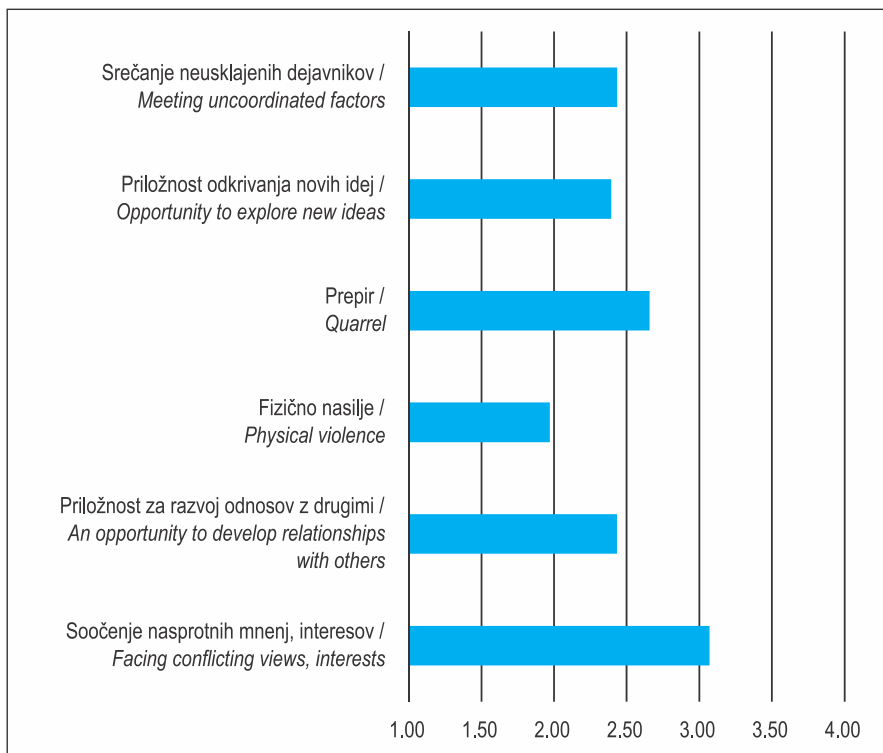
Cilj raziskave je tako identificirati najpogostejše vzroke za konflikte, ki se pojavljajo pri vodenju, in analizirati obstoječi model reševanja konfliktov v konkretnem hrvaškem lesnem podjetju. Pri tem bomo preučili razumevanje in pogostost konfliktov ter odzivnanje. Predpostavljamo, da je v preučevanem podjetju odnos do reševanja konfliktov pozitiven, kar kaže na ustreznost usmeritve obstoječega modela za reševanje konfliktov. Na osnovi tega bomo predlagali nov model reševanja konfliktov.

## **2 MATERIALI IN METODE**

### **2 MATERIAL AND METHODS**

Raziskava je bila izvedena v lesnoindustrijskem podjetju, ki ga sestavljajo štiri poslovne enote, v katerih teče proizvodnja masivnih podov, vrat, furnirja ter pelet in briketov. Podjetje ima trenutno 740 zaposlenih, med katerimi je 50 višje in visoko izobraženih, 340 s srednjo strokovno izobrazbo, 200 kvalificiranih in 150 nekvalificiranih delavcev.

Analiza stanja reševanja konfliktov v preučevanem podjetju je bila izvedena s pomočjo metode anketiranja, v okviru katere smo uporabili strukturirane vprašalnike z zaprtim tipom vprašanj. Vprašalnik je vseboval 10 vprašanj. Anketiranci so izbirali enega ali več odgovorov iz nabora vnaprej pripravljenih možnih odgovorov oz. pri posameznih odgovorih ocenjevali njihovo pomembnost in/ali strinjanje s trditvijo v odgovoru na lestvici od 1-4 (5). Ta lestvica je merilo mnenja anketiranca, pri čemer so intervali med ocenami enaki. Pomen posamezne ocene v tej lestvici je pojasnjen v legendi ob vsakem vprašanju. Pri vsakem vprašanju pa je anketiranec imel možnost dopisati svojo trditev/odgovor pod rubriko drugo. V prvem vprašanju anketne preverjamo, kakšen je odnos anketiranca do sodelavcev, do nadrejenih, podrejenih in sodelavcev na isti organizacijski ravni. V drugem vprašanju anketirance sprašujemo o njihovem razumevanju besede konflikt, pri čemer jim ponujamo šest možnih odgovorov. Nadalje preverjamo kako pogosto se pojavljajo konflikti v različnih razmerjih: delavec – delavec, delavec – delovodja in delovodja – delovodja. Pogostost posameznih vzrokov za konflikt ugotavljamo v četrtem vprašanju. Naslednje vprašanje naslavlja anketiranca, da pojasni, kako se odzove na konflikt, s čimer preverimo navade posameznika in posredno tudi kulturo v podjetju. Podobno želimo tudi v šestem vprašanju dobiti mnenje anketiranca, kakšen učinek imajo konflikti na razvoj podjetja, s čimer ugotavljamo odnos do konfliktov oz. celoten sistem managementa konfliktov v podjetju. V sedmem in osmem vprašanju iščemo najučinkovitejše odzive na uspešno reševanje konfliktov v podjetju in



Legenda: 1 - se ne strinjam, 2 - se delno ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam  
 Legend: 1 - disagree, 2 - partly disagree, 3 - partly agree, 4 - agree

**Slika 1:** Razumevanje besede konflikt; n=42

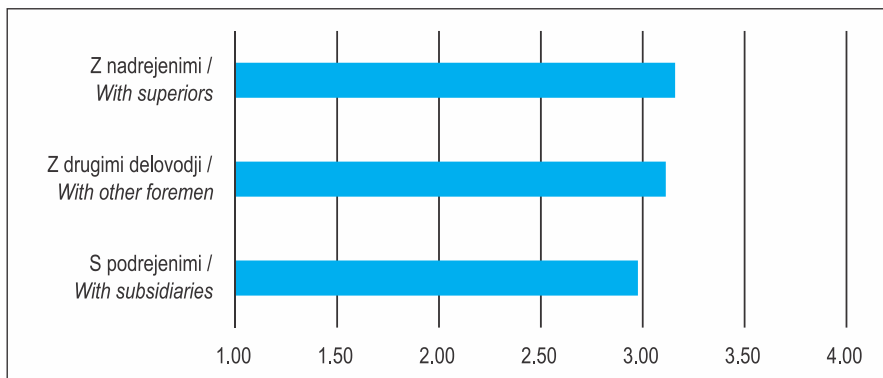
pogostost uporabe različnih oblik komuniciranja pri tem. V devetem in desetem vprašanju preverjamo prakso reševanja konfliktov z različnimi sestanki, najprej na splošno, potem pa še specifično za izbrane najpogostejše konflikte. Z anketnim vprašalnikom smo tako želeli dobiti informacije o odnosu med zaposlenimi, pogostosti konfliktov in obliki komuniciranja pri izbiri odzivov na konflikte, vzrokih konfliktov in seveda njihovih posledicah na poslovanje proučevanega podjetja.

Anketiranje je potekalo pisno konec leta 2015 in je zajelo 44 vodstvenih in administrativnih zaposlenih v proučevanem podjetju. Anketo so sicer izpolnili vsi

**Fig. 1:** Understanding of the term conflict; n=42

anketiranci, med katerimi je bilo 20 anket izpolnjenih v celoti, kar je manj kot polovica vseh anketiranih, večina ostalih pa ni izpolnila predvsem vprašanj 9 in 10, katerih odgovori so zaradi tega za podrobnejšo analizo praktično neuporabni. Tudi pri nekaterih ostalih vprašanjih nismo dobili vseh odgovorov (kar 38% vseh anketirancev je odgovorilo na manj kot 75% vprašanj), zato je bilo za nadaljnjo analizo pri vsakem vprašanju različno število obravnavanih odgovorov, kar je v rezultatih tudi posebej označeno.

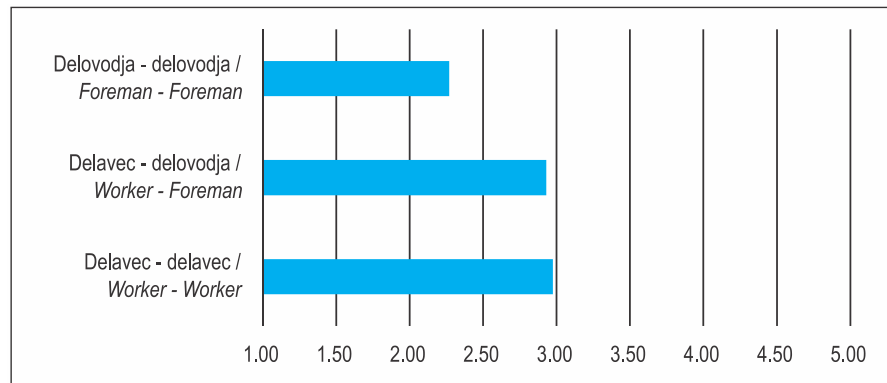
Za statistično obdelavo z anketo pridobljenih podatkov je uporabljena deskriptivna statistika, ki za-



Legenda: 1 - slab, 2 - dober, 3 - zelo dober, 4 - odličen  
 Legend: 1 - bad 2 - good, 3 - very good, 4 - excellent

**Slika 2:** Odnos delovodij do sodelavcev; n=44

**Fig. 2:** Attitude of foremen to co-workers; n=44



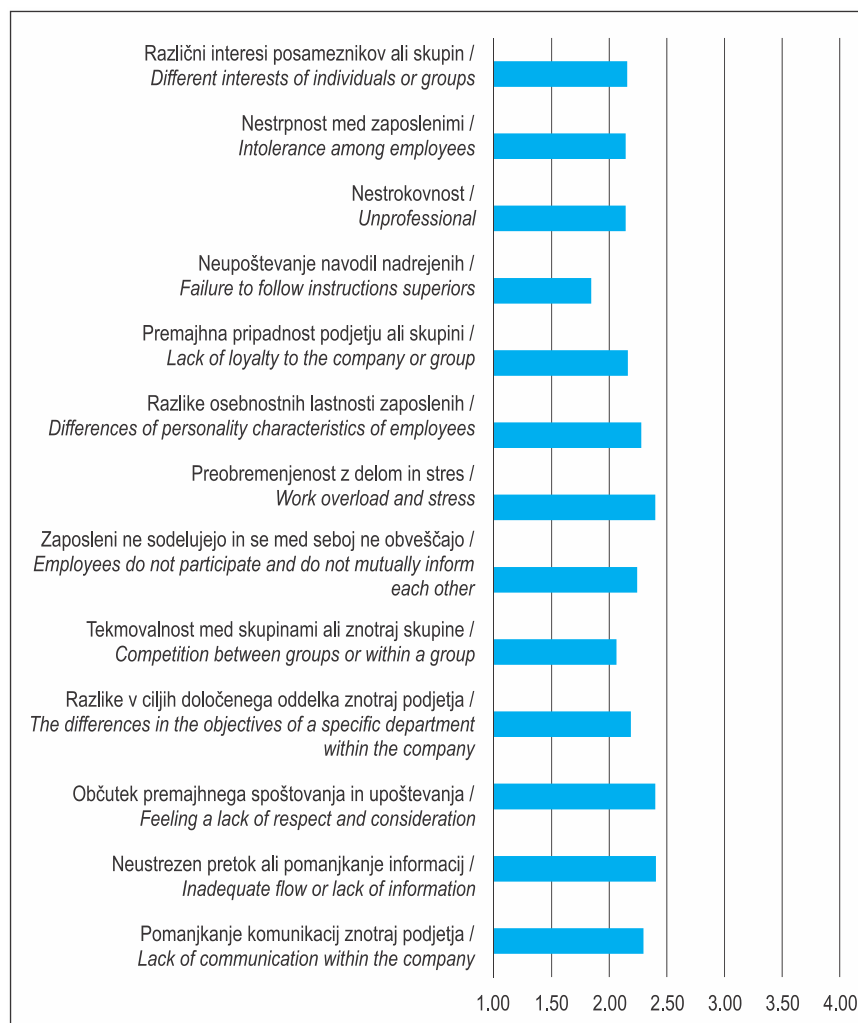
Legenda: 1 - nikoli, 2 - letno, 3 - mesečno, 4 - tedensko, 5 - večkrat dnevno  
 Legend: 1 - never, 2 - annually, 3 - monthly, 4 - weekly, 5 - daily

**Slika 3:** Pogostost pojavljanja konfliktov v različnih razmerjih; n=43

**Fig. 3:** The frequency of occurrence of conflicts in different relationships; n=43

jema mere srednjih vrednosti (aritmetična sredina, mediana in modus), mere variiranja (razpon, standardna deviacija, varianca ipd.) ter grafični in tabelarni prikaz osnovnih statističnih vrednosti. V tej raziskavi

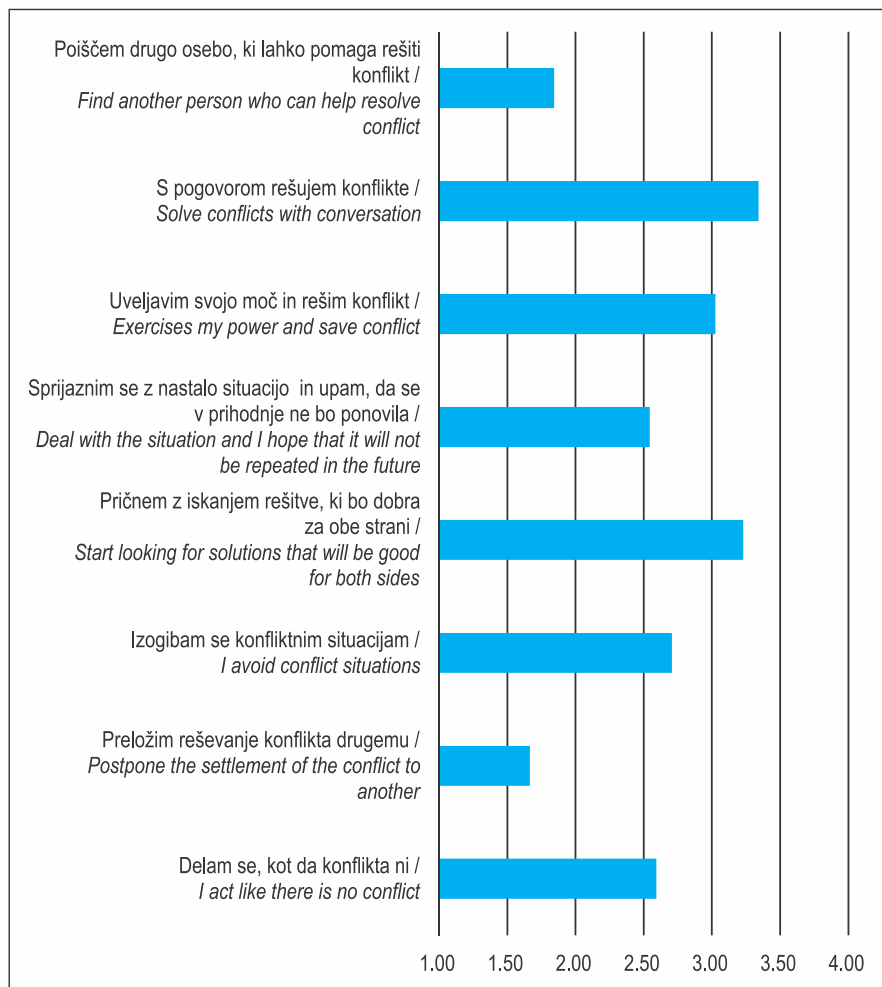
smo izračunavali vse srednje vrednosti in standardni odklon, v grafičnih prikazih pa prikazovali aritmetično sredino vrednosti posameznih odgovorov.



Legenda: 1 - manj pogosto, 2 - občasno, 3 - pogosto, 4 - zelo pogosto  
 Legend: 1 - less often, 2 - occasionally, 3 - often, 4 - very often

**Slika 4:** Pogostost različnih vzrokov za konflikte; n=40

**Fig. 4:** The frequency of the various causes of conflicts; n=40



Legenda: 1 - nikoli, 2 - občasno, 3 - pogosto, 4 - vedno  
 Legend: 1 - never, 2 - occasionally, 3 - often, 4 - always

Slika 5: Pogostost odziva na konflikt; n=39

Fig. 5: The frequency of responses to the conflict; n=39

### 3 REZULTATI

#### 3 RESULTS

V preučevanem podjetju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo, da je konflikt soočenje nasprotnih mnenj in/ali interesov (slika 1), kar je v skladu s teoretičnimi ugotovitvami (npr. Lipovec, 1987). Zanimivo anketiranci menijo, da je konflikt tudi prepir. Razveseljivo je, da ga pogosto razumejo tudi kot priložnost za iskanje novih idej oz. razvoj odnosov. Konflikt kot fizično nasilje je manj prisoten, kar je dobro; čeprav je ravno pri tej trditvi standardni odklon največji, več kot 1 (1,29), kar kaže na precejšnjo neenotnost pri odgovorih.

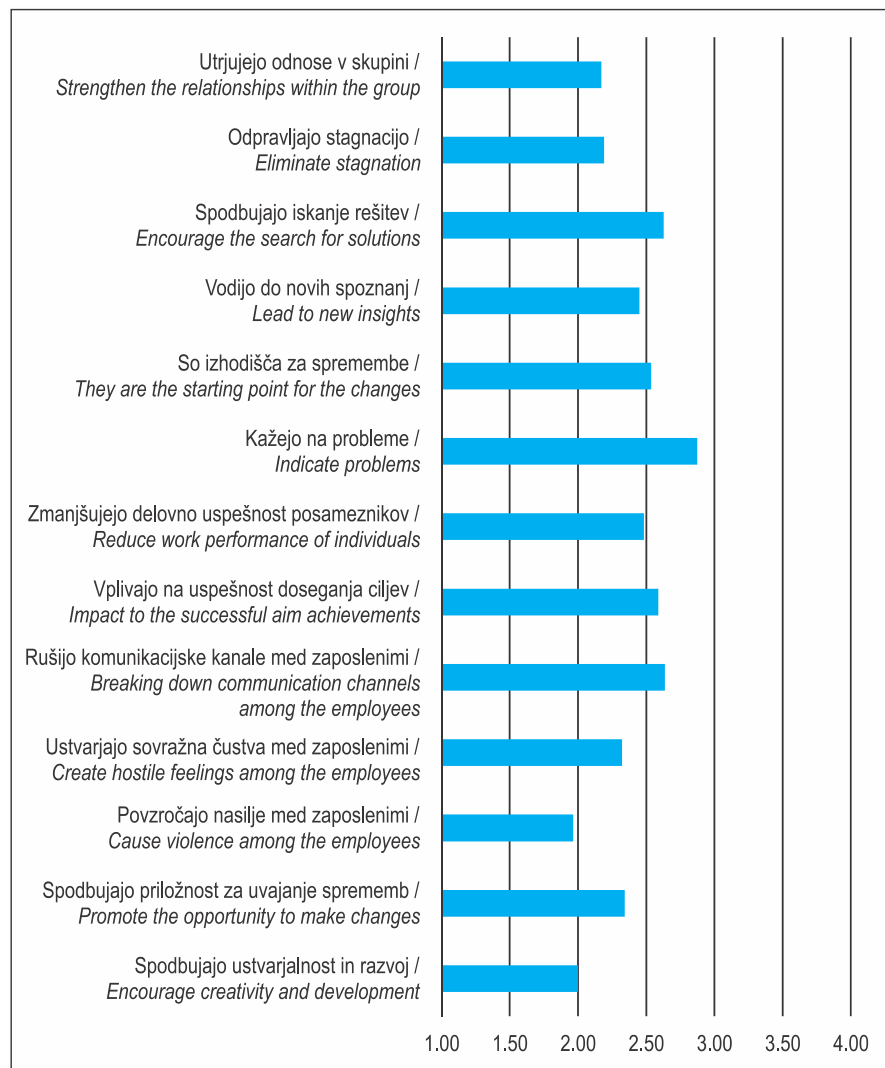
Vodje smatrajo, da so odnosi v podjetju dobri (slika 2). Najslabše, z oceno malenkost pod 3 (2,98), vodje ocenjujejo njihov odnos s podrejenimi, kar posredno kaže na to, da je mogoče v tem odnosu pričakovati največ potencialnih konfliktih situacij.

Na sliki 3 lahko vidimo, da se konflikti v odnosu delavec-delavec pojavljajo v povprečju enkrat na mesec, podobno velja tudi za odnos delavec-delovodja. Do najmanj konfliktov prihaja med delovodji, kar se povsem

sklada z ugotovitvami s slike 1.

Slika 4 prikazuje možne vzroke za nastanek konfliktov z oceno njihove pogostosti v preučevanem podjetju. Ugotovimo lahko, da te ocene zelo malo variirajo in so vse zelo blizu povprečne ocene vseh ocen vzrokov, ki je 2,21, kar pomeni, da se določeni vzroki pojavljajo občasno do pogosto. Z majhnim odstopanjem navzgor, ki kaže na malenkost večjo prisotnost, spada »preobremenjenost z delom in stres«, »občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja« in »neustrezen pretok ali pomanjkanje informacij«. Vsi ti vzroki imajo vrednost blizu 2,5. Najmanj pogost vzrok za konflikte pa je »neupoštevanje navodil nadrejenih«, ki kaže, da je ali tega neupoštevanja v podjetju zelo malo oz. sta disciplina ter odgovornost med zaposlenimi na visoki ravni ali pa se ta vzrok v praksi pretvori v kakšnega od ostalih, npr. v vzrok »neustreznega pretoka ali pomanjkanja informacij«.

Nadalje nas je v raziskavi zanimalo, kako se anketiranci odzivajo na konflikt. Odgovori na to vprašanje kažejo tako na osebnostne lastnosti vodij kot na kultu-



Legenda: 1 - ni učinka, 2 - manjši učinek, 3 - večji učinek, 4 - velik učinek  
 Legend: 1 - no impact, 2 - smaller impact, 3 - greater impact, 4 - big impact

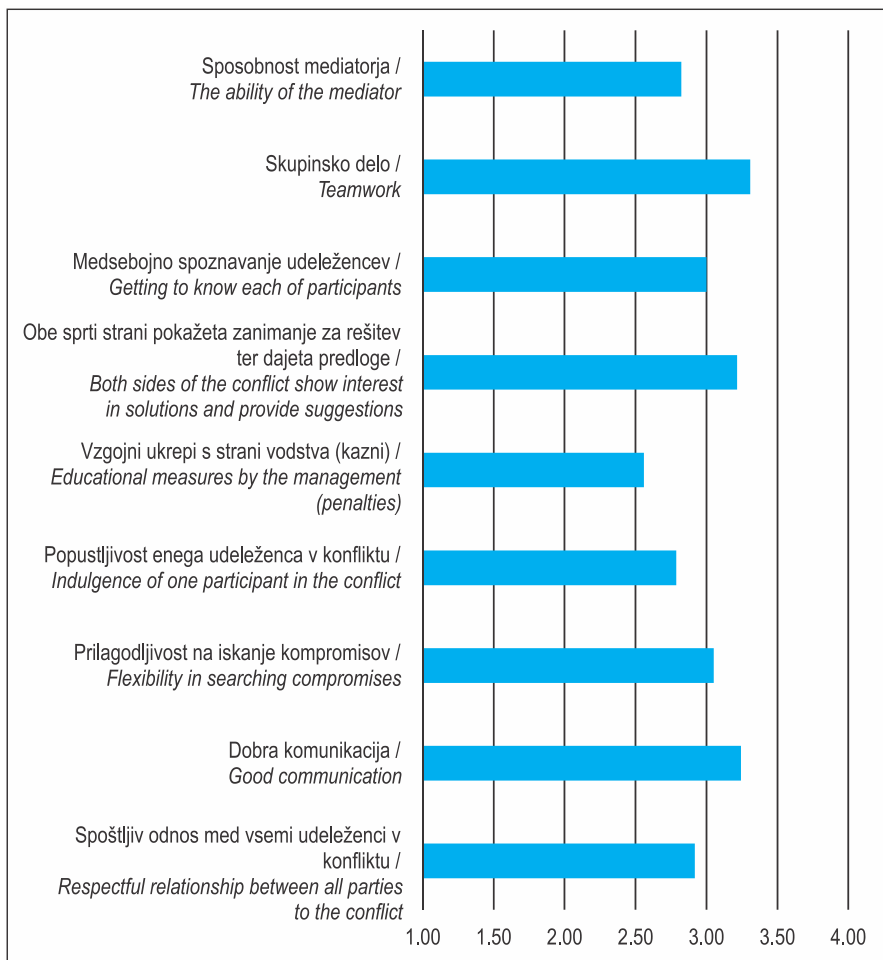
**Slika 6:** Učinek konfliktov na razvoj podjetja; n=32

ro vrednot v podjetju. Vodja bi moral biti, glede na svoj položaj v odnosu do ostalih zaposlenih, tisti, ki aktivno pristopi k začetku reševanja konfliktov. Od tega pristopa je odvisno, kako uspešno bo to reševanje. Najslabša možnost je, da se vodje reševanju izogibajo, saj tako konflikti postajajo čedalje večji in pogosto neobvladljivi. Razveseljivo je, da se anketiranci tega zavedajo in, da se reševanja konfliktov lotijo aktivno z jasno pozitivno naravnostjo (slika 5). To dokazujeta pogosta uporaba pogovora in iskanje rešitev, ki bo dobra za obe strani, kjer se ne uporablja principa moči. No, po drugi strani pa je ravno uveljavljanje moči vodje/nadrejenega pri reševanju konfliktov izpostavljeno kot zelo prisotno, kar za gradnjo dolgoročnih dobrih odnosov in večje motiviranosti zaposlenih za delo ni najboljša osnova. Vendar pa je za podjetje in odnose to še vedno bolje, kot konflikte ignorirati ali odgovornosti za njihovo reševanje nalagati drugim, kar je v proučevanem

**Fig. 6:** Impact of conflicts on the company development; n=32

podjetju sicer redkejša praksa, a še vedno precej prisotna. V primeru takega odziva konflikti pogosto ostajajo nerešeni.

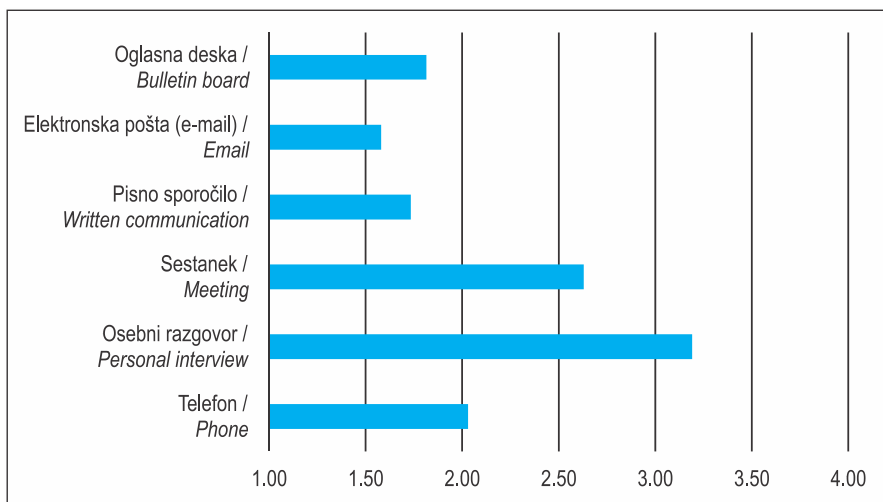
Na sliki 6 so prikazani odgovori anketirancev glede učinkov konfliktov na razvoj podjetja. Po pričakovanju je najvišjo oceno dobila trditev, da kažejo na probleme (2,88), saj to izhaja že iz razumevanja tega pojma. Vprašanje je, kaj bomo s tem spoznanjem naredili: ali bomo konflikt vzeli kot izziv za izboljšanje odnosov in uspešnosti podjetja ali pa bomo konflikt dejansko vzeli kot problem, ki ruši mir v podjetju. Razveseljivo je, da med odgovori, tisti, ki kažejo na pozitivno naravnost na konflikte, dosegajo višje ocene kot ostali. Najvišjo oceno med temi je dobila trditev, da konflikti spodbujajo iskanje rešitev. Sledijo trditve, da konflikti vodijo do novih spoznanj, so izhodišča za spremembe in priložnost za uvajanje sprememb ter nenazadnje vplivajo na uspešnost doseganja ciljev. Po drugi strani pa je tudi



Legenda: 1 - ne vpliva, 2 - malo vpliva, 3 - precej vpliva, 4 - zelo vpliva  
 Legend: 1 - no influence, 2 - little influence, 3 - significant influence, 4 - strong influence

**Slika 7:** Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov; n=37

**Fig. 7:** Factors influencing the success of solving conflicts; n=37



Legenda: 1 - nikoli, 2 - občasno, 3 - pogosto, 4 - zelo pogosto  
 Legend: 1 - never, 2 - occasionally, 3 - often, 4 - very often

**Slika 8:** Pogostost uporabe različnih načinov komuniciranja pri reševanju konfliktov; n=34

**Fig. 8:** The frequency of use of different communication forms in conflict resolution; n=34



negativen aspekt konfliktov v povprečju sicer manj pri-soten oz. z manjšim učinkom, pa vendar zelo izstopa trditev, da konflikti rušijo komunikacijske kanale, ki pa so osnova dobrih odnosov.

Med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov, z največjim vplivom izstopata skupinsko delo in dobra komunikacija, ki imata obe oceni nad 3,25 (slika 7). Sledijo aktivnosti pri iskanju rešitev in prilagodljivost pri sklepanju kompromisov. Zelo pomembno je tudi medsebojno poznavanje udeležencev, česar osnova so dobri odnosi iz preteklosti in čim manj nerešenih konfliktov med njimi, ter spoštljiv odnos med vsemi udeleženci v reševanju konflikta. Po pričakovanju pa vzgojni ukrepi s strani vodstva podjetja, ki vključujejo predvsem kazni, niso dobrodošli pri reševanju konfliktov.

Pri reševanju konfliktov vodje najpogosteje uporabljajo osebni razgovor (ocena 3,19) in sestanke (slika 8), med katerimi prevladujejo individualni formalni in neformalni ter ustvarjalni sestanki, pri katerih pa sodeluje več udeležencev. Najmanj se za reševanje konfliktov uporabljajo elektronska pošta in druge oblike pisnih sporočil, saj je v teh primerih soočenje mnenj obeh strani oteženo oz. skoraj onemogočeno, kar pa je osnova za učinkovito reševanje in uspešno rešitev konfliktov. Ti rezultati se skladajo tudi z razpravo ob slikah 1 in 5, kjer je posebej poudarjena dvostranska komunikacija.

#### 4 RAZPRAVA IN ZAKLJUČEK

#### 4 DISCUSSION AND CONCLUSION

Ravnanje s konflikti je ena pomembnejših nalog managementa, ki močno vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetij. Konflikt se kot dinamičen proces odraža na različnih ravneh poslovanja. Lahko se pojavlja v latentni ali izraženi obliki. Pogosto se izraža kot nesoglasje v razmišljanju in mišljenju, nasprotnih interesih in podobno. Zelo pomembno je, da se reševanja konflikta lotimo odločno in predvsem pravočasno, da se le-ta ne razraste in negativno vpliva na odnose v podjetju. Odprta komunikacija in aktivno sodelovanje vseh v konflikt vpletenih strani je nujno za njegovo učinkovito reševanje. Včasih so možne celovite rešitve, včasih pa lahko do končnega rezultata pridemo preko kompromisa. Ne glede na rezultat pa reševanje konfliktov zelo pomembno vpliva k razvoju podjetij. K boljšim rezultatom lahko močno pripomore tudi razvoj ustreznega modela za ravnanje s konflikti na nivoju podjetja, ki vzpostavi ustrezne mehanizme za učinkovito preprečevanje neželjenih konfliktov in njihovo reševanje, ko se pojavijo. V primeru, da konfliktov ne rešujemo dovolj učinkovito, lahko ugotovimo zelo negativne

posledice na posameznika, njegove odnose z drugimi in posledično tudi na celotno podjetje. Spremeni se lahko struktura ter pojavljajo sovražnosti in napetosti med posamezniki. Agresivno obnašanje je lahko zelo obremenjujoče tako na komunikacijske kanale kot na doseganje ciljev. Veliko vlogo konfliktov in njihovega učinkovitega reševanja na uspešnost poslovanja ugotavljamo tudi v naši raziskavi.

Čeprav v preučevanem podjetju formalno ne obstaja model ravnanja s konflikti, pa lahko na osnovi te raziskave ta model dovolj natančno identificiramo in dokažemo njegove skupne značilnosti. Na prvi pogled izgleda, da se v podjetju reševanja konfliktov lotevajo brez načrta, pa vendar podrobnejši pogled pokaže, da zelo pogosto izbirajo tiste pristope, ki pripeljejo oz. so v preteklosti pripeljali do najboljših rezultatov. Za še učinkovitejše reševanje konfliktov oz. njihovo celovito upravljanje pa je potrebno ta spoznanja sestaviti v model, ki mora vsebovati predpisane postopke identifikacije in reševanja konfliktov z jasnimi procedurami in rešitvami ter odgovornostjo pri njihovem preprečevanju in reševanju. Zelo pomembno je tudi spremljanje uspešnosti teh postopkov in pristopov, saj lahko na osnovi ugotovitev model dopolnujemo s ciljem, da bi bil kar najbolj učinkovit.

Ključne značilnosti obstoječega modela reševanja konfliktov v proučevanem podjetju so tako sledeče:

- konflikt v podjetju razumejo kot soočenje nasprotnih mnenj in/ali interesov; razveseljivo je, da ga pogosto razumejo tudi kot priložnost za iskanje novih idej oz. razvoj odnosov,
- odnosi v podjetju so dobri, do konfliktov prihaja redko (vsaj tistih večjih) – še največ potencialnih konfliktnih situacij je možno pričakovati v odnosu nadrejeni-podrejeni,
- med vzroki za nastanek konfliktov, ki se v povprečju pojavljajo občasno do pogosto, največjo pogostost dosega preobremenjenost z delom in stres, občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja ter neustrezen pretok oz. pomanjkanje informacij,
- odziv na konflikt je v podjetju tesno povezan z osebnostnimi lastnostmi vodij in značilnostmi kulture vrednot; vodje se zavedajo svoje odgovornosti in aktivne vloge pri reševanju konfliktov z jasno pozitivno naravnostjo, zato se reševanja konfliktov lotevajo proaktivno; najpogosteje izbirajo pogovor brez uveljavljanja (pre)moči, najmanj pa se zatekajo k ignoriranju konfliktov oz. prelaganju odgovornosti za njihovo reševanje drugim,
- konflikti imajo pozitiven učinek na razvoj podjetja: spodbujajo iskanje rešitev, vodijo do novih spoznanj, so izhodišča za spremembe in priložnost

za uvajanje sprememb ter nenazadnje vplivajo na uspešnost doseganja ciljev,

- med dejavniki, ki vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov, z največjim vplivom izstopajo skupinsko delo in dobra komunikacija ter prilagodljivost pri sklepanju kompromisov, medtem ko vzgojni ukrepi s strani vodstva podjetja, ki vključujejo predvsem kazni, niso dobrodošli pri reševanju konfliktov,
- pri reševanju konfliktov sta osebni razgovor in ostale vrste sestankov najpogostejša izbira, saj je v teh primerih omogočeno neposredno soočenje mnenj obeh strani, kar pa je osnova za učinkovito reševanje konfliktov in uspešnost teh rešitev.

Na osnovi teh ugotovitev lahko sklepamo, da (sicer neformalen) model ravnanja s konflikti v preučevanem podjetju nudi dovolj trdno osnovo za razvoj formalnega modela. Razumevanje konfliktov in vzrokov zanje je v tem podjetju na ustrezni ravni in predstavlja dober temelj, na podlagi katerega ustvarimo pozitiven odnos do konfliktov v podjetju, če in ko nastanejo, hkrati pa razvijemo mehanizme zmanjševanja oz. odpravljanja vzrokov zanje. V preučevanem podjetju to pomeni vzpostavitev učinkovitejšega pretoka informacij, delo na odnosih in uravnoteženje delovnih obveznosti zaposlenih, s čimer zmanjšujemo stres. Pozitiven odnos do konfliktov v praksi še ne pomeni nujno tudi njihovega učinkovitega reševanja. Zato je v modelu ravnanja s konflikti potrebno, da je postavljen tudi okvir pričakovanih odzivov na konflikt. Ta je, kot smo ugotavljali v raziskavi, tesno povezan tako z osebnostnimi lastnostmi vodij kot značilnostmi kulture vrednot v podjetju. Na prvo lahko vplivamo z izobraževanjem vodij na področju čustvene inteligence, veščin vodenja in komuniciranja, medtem ko za razvoj kulture vrednot, ki vključujejo predvsem aktivno in pozitivno naravnano reševanje konfliktov, potrebujemo sodelovanje vseh zaposlenih, saj gre za razvoj kulture podjetja. Pri tem si lahko pomagamo tudi s spoznanji, da imajo konflikti pozitiven učinek na razvoj podjetja, saj spodbujajo iskanje rešitev in vodijo do novih spoznanj ter so izhodišča za uvajanje sprememb. To so lahko osnovni razlogi, zakaj je smiselno in potrebno formalno spremeniti / dopolniti sistem vrednot oz. organizacijsko kulturo podjetja nasploh. V okviru tega je potrebno biti čimbolj konkreten in praktičen. Podpirati je potrebno skupinsko delo in dobro komunikacijo ter prilagodljivost pri sklepanju kompromisov. Sestanki so, kot smo ugotovili, eden izmed pomembnejših načinov, kako zmanjšati oz. reševati konflikte. Tako je potrebno določiti, katere vrste sestankov so primerne za določeno vrsto konfliktov oz. s katerimi sestanki lahko konflikte preprečimo.

V drugo skupino spadajo predvsem sestanki, ki služijo informiranju, s čimer zmanjšamo stres in odpor, za reševanje konfliktov pa so najbolj primerni različni individualni formalni in neformalni sestanki, saj je pri njih poudarek na neposrednem soočenju mnenj obeh strani, kar pa je osnova za učinkovito reševanje konfliktov.

Na podlagi spoznanj iz raziskave lahko zaključimo, da je gradnja dobrih odnosov v podjetju ključ do uspešnega reševanja konfliktov in posledično do uspešnega poslovanja podjetja. Ob tem pa moramo vzpostaviti tudi ustrezen model ravnanja s konflikti, ki nudi dovolj prijemljivih orodij in mehanizmov za učinkovito preprečevanje konfliktov ter uspešno reševanje konfliktov, ki se pojavijo. Aktiven pristop k reševanju in pripravljenost na kompromise sta pri tem še posebej pomembna.

## 5 SUMMARY

Successful conflict management is one of the basic presumptions for organization and management successfulness. Conflict is a dynamic process which can occur on different levels. Conflicts are inevitable (not only in organizations, but in everyday life), but not every conflict is something negative or destructive. Conflicts can give answers to some problems and show possible solutions. Verbal conflicts can result with more open communication between participants in conflict.

The aim of this research was to identify the most frequent conflict situation which occur in management, to analyse them and to comment on existing model of solving conflicts in the particular company. Special accent was given to understanding and contents of the term conflict, frequency of conflicts in this particular company and reactions to them.

Research was conducted in a wood industry company with four different plants which produces massive wooden floors, doors, plywood, pellets and briquettes. At the moment there were 740 employees, of which 50 had university education, 340 graduated high schools, 200 of qualified workers and 150 un-qualified workers. Research was conducted in survey using structure questionnaire. Respondents should have choose from the fixed list of answers (one or more options). Questionnaire consisted of 10 questions.

Research showed that management gave the best marks to their relationship with superiors, while they gave much lower marks to their relationship with subordinates and workers, which consequently can result with potential conflict situations. Most of the respondents think that conflict is a fight of thoughts, and much lower number of respondents think that conflict

means physical violence. Most of the respondents think that conflicts more usual occur between workers and much less between workers and superiors. It is interesting to observe that answers to this question are different than answers to first question, in which as potential conflict situation is the problem between respondents (management) and subordinates (workers). It shows that management employees practically don't see themselves as potential source of conflicts, but transfer the responsibility to workers (subordinates). Along with too much work and stress, the highest mark as a potential source of conflict is lack of respect and bad communication channels (lack of information). Respondents solve the conflicts in conversation, while they practically don't see somebody else solving their conflicts. Conflicts index the problems, and respondents think that conflict can cause physical violence in the company very rarely. As the way of successfully solving the conflict, respondents gave the best marks to team work, good communication and openness of both parties to solve the conflict. Respondents also think that disciplinary measures and punishments have the lowest impact to quality conflict solving in a company. Management in company in solving conflicts as communication ways, most often use personal conversation, while less used communication tool is e-mail. It can be observed that respondents did not understand the question »how often you have meetings for solving conflicts« properly, so the thought of usual meetings in the company. Despite of that fact, the highest mark was given to business and production meetings, while the lowest mark was given to study meetings.

The model for solving the conflict situations in this company formally does not exist. So, when conflict occurs, it is solved individually and without transparent plan. Therefore, the model for solving conflicts should be established, procedures of acting when conflict occurs between workers or between workers and

superiors should be given. Also, the information on type of meeting for particular conflict should be given, who should be present at those meetings, and what kind of report should be written and filed. Such procedures should try to avoid the conflicts by preventive actions. So, conflicts can be solved, especially when the problem is differences in opinions, when compromise can be found the conflicts should be solved on time and in preventive actions.

## 6 VIRI

### 6 REFERENCES

- Bahtijarević-Šiber, F. 1993a. Upravljanje organizacijskim razvojem i zadaci managera. *Računovodstvo i financije*, 2: 66-75.
- Bahtijarević-Šiber, F. 1993b. Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima. *Računovodstvo i financije*, 5: 55-65.
- Glasser, W. 1997. *Teorija kontrole*. Zagreb, Alinea.
- Glasser, W. 2000. *Teorija izbora*. Zagreb, Alinea.
- Gordon, J. R. 1998. *Organizational Behavior – a diagnostic approach*. New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Iršič M. 2007. *Uvod v reševanje konfliktov v medsebojnih odnosih*. Ljubljana, Zavod Rakmo.
- Lipovec F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor, Založba Obzorja.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. 1992. Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 209- 252.
- Pondy, L. R. 1967. *Organizational Conflict: Concepts and Models*. *Administrative Science Quarterly*, 12: 296-320.
- Pondy, L. R., 1989. Reflections on Organizational Conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 2: 94-99.
- Rahim, M. A. 2002. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3): 206-235.
- Robbins, S. P. 1993. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb, MATE.
- Robbins, S. P. 1995. *Organizational Behavior – concepts, controversies, applications*. New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Robbins, S. P., Hunsaker, P. L. 2006. *Training in Interpersonal Skills – TIPS for Managing People at Work*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc.
- Sikavica, P., Novak, M. 1993. *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator.