

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MRIBOR

DIPLOMSKO DELO

KOMUNIKACIJA KOT NAČIN RAZREŠEVANJA KONFLIKTOV V RAČUNOVODSKIH SERVISIH

Študentka: Tadeja Soršak
Naslov: Zidanškova 20, Slovenska Bistrica
Št. indeksa: 11190122451
Študij: izredni
Program: računovodja
Mentor: Zlatko Mihaljčič, univ. dipl. soc.

Maribor, september 2009

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisan/a Tadeja Soršak, št. indeksa:11190122451, rojen/a 1. 5. 1973

v kraju Maribor, sem avtor/ica diplomske naloge z naslovom Komunikacija kot način razreševanja konfliktov,

ki sem jo napisala pod mentorstvom profesorja Zlatka Mihaljčiča.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela.
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili.
- Skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Kraj in datum:

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvala mentorju Zlatku Mihaljčiču za strokovno pomoč in nasvete pri pisanju ter oblikovanju diplomske naloge, kolektivu Višje strokovne šole Academia za spodbudo skozi obe leti študija in na koncu za spodbudne besede pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se vsem anketirancem, ki so mi zaupali podatke, s katerimi sem lahko razpolagala in oblikovala raziskovalni del naloge.

Zahvaljujem se profesorici Tatjani Hren Dizdarević za lektoriranje diplomske naloge in sodelavcem za pomoč pri računalniški obdelavi diplomskega dela.

In zahvala mojim domačim za moralno podporo, vzpodbudo ter razumevanje pri študiju in pisanju diplomskega dela.

POVZETEK

Poslovna komunikacija nam vedno pomaga kot sredstvo, da dosežemo neki poslovni cilj, zato ga lahko imenujemo kot ciljno početje. Če pri komuniciranju nismo dovolj spretni, na primer s strankami v računovodskih servisih, ne dosežemo svojega cilja, se lahko zgodi ravno nasprotno od želenega, kar je veliko huje, saj stranka morda odide k naši konkurenci. Da bi uspešno komunicirali, moramo biti vešči in spretni ter imeti določeno znanje.

S komuniciranjem izmenjujemo informacije, znanje in izkušnje. Nanaša se v veliki meri na naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja. Tako v službi kot doma nenehno komuniciramo, zato je seveda razumljivo, da prihaja tudi do konfliktov. Zelo pomembno je, da konflikte pravočasno spoznamo, nanje pravilno reagiramo in nenazadnje, da jih rešujemo na pravi način.

KLJUČNE BESEDE: konflikt, komunikacija.

ABSTRACT

Business communication always helps us as a means to achieve a business goal, so it can be called as a target doing. If we were in communication for example, skilled enough with the customers in the financial service, it reaches its destination, could be the opposite of the desired, which is much worse, because the party may go to our competition. In order to effectively communicate, we need to know how and skilled and have a certain knowledge.

The communication to exchange information, knowledge and experience. It refers to a large extent on our opinions, thoughts, views and preferences imposed. Working at home is constantly communicate, and it is certainly understandable that comes to conflict. It is very important that conflicts in time we realize, react to them properly and not least to save the right way.

KEYWORDS: conflict, communication

KAZALO

1. UVOD	7
1.1 Proces komuniciranja	9
1.2 Vrste komunikacije	10
2. FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE	11
2.1 Formalna komunikacija	11
2.2 Neformalna komunikacija	112
3. OBLIKE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA, BESEDNO (VERBALNO) IN NEBESEDNO (NEVERBALNO)	13
3.1 Verbalna komunikacija	13
3.2 Neverbalna komunikacija	13
4. INTERNA KOMUNIKACIJA	15
4.1 Cilji in strategije komuniciranja	15
4.2 Motnje	16
4.3 Obvladovanje komunikacij	16
5. KAJ JE KONFLIKT?	17
5.1 Definicija konfliktov	18
5.2 Konflikt kot priložnost	20
5.3 Vrste konfliktov	21
5.4 Situacijski modeli konfliktov	222
6. RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU KOT NAČINU RAZREŠEVANJA KONFLIKTOV V RAČUNOVODSKIH SERVISIH	27
6.1 Metoda ankete	27
6.2 Rezultati ankete	27
6.3 Ugotovitve in predlogi	39
7. ZAKLJUČEK	40
8. LITERATURA IN VIRI	42
9. PRILOGE	44

KAZALO SLIK

SLIKA 1: KOMUNIKACIJSKI KANAL	9
SLIKA 2: KAKO POGOSTO UPORABLJATE KOMUNIKACIJSKI SISTEM MED SODELAVCI	28
SLIKA 3: NA KAKŠNE TEŽAVE PRI KOMUNIKACIJI NALETIET NAJBOLJ POGOSTO.....	29
SLIKA 4: KAKŠEN SE VAM ZDI VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE	30
SLIKA 5: KAKO POMEMBNI SO V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU NASLEDNJI CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	31
SLIKA 6: KAKO POGOSTO SE POJAVLJAJO KONFLIKTI V VAŠEM PODJETJU	32
SLIKA 7: KONFLIKTI VPLIVAJO NA USPEŠNOST PODJETJA.....	33
SLIKA 8: ZAKAJ NASTANE KONFLIKT V VAŠEM PODJETJU	34
SLIKA 9: KAKO REAGIRATE KO NASTANE KONFLIKT.....	35
SLIKA 10: KAKŠNI SO NAČRTI ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	36
SLIKA11: ALI MENITE, DA IMAJO KONFLIKTI POZITIVEN UČINEK	37
SLIKA 12: SPOL ANKENTIRANCA.....	38

1. UVOD

Komunikacija so naši osebni odnosi, ki izhajajo iz nas in so namenjeni drugim. Uspešno komunicirati znotraj organizacije pomeni, da bodo zaposleni v težjih trenutkih nastopili složno. Uspešna zunanja komunikacija je vidna takrat, ko ugotovimo pozitivne uspehe organizacije glede prodaje, tržišča itd; v mojem primeru raziskujem komunikacijo znotraj računovodskih servisov.

Za dobro komunikacijo na delovnem mestu je pomembno, da priznavamo drugim njihovo drugačnost od nas. Mišljenje, ki si ga ustvarimo danes, je nastalo iz dolgoletnih izkušenj, le-te pa so od posameznika do posameznika seveda različne. Bistvo je, da imamo vsak iz svojega vidika prav. Da izboljšamo komunikacijo, moramo »začutiti« posameznika v njegovih hotenjih, željah, pričakovanjih ... Le tako ga bomo lažje razumeli in ga usmerjali tako, da bomo vsi bolj zadovoljni.

Komunikacija je širok pojem, ki zajema procese med ljudmi in tudi procese znotraj ljudi samih, kjer gre predvsem za njihove poglede in predsodke. Komunikacija je povezana z našim vsakdanjikom in jo jemljemo kot nekaj samoumevnega. V vsakem podjetju zaposleni med seboj komunicirajo oz. se sporazumevajo. Sporazumevanje pa poteka z besedami, govorjenjem, pisanjem, govorico telesa in še na veliko načinov.

Tako kot komuniciranje je tudi prisotnost konfliktov del našega vsakdana. So nekaj povsem naravnega, saj so prisotni v vseh združbah. Na delu preživimo veliko časa, zato je zadovoljstvo pri delu pomemben dejavnik, ki vpliva na kakovost našega življenja.

Ker je računovodstvo temelj podjetja, saj v njem izdelujemo poslovne izkaze, bilance stanja, predračunavanja, računovodske analize, je zelo pomembno, kako prepoznavamo, rešujemo konfliktne situacije. Vse to pa je mogoče samo z dobro komunikacijo.

Do konflikta pride takrat, ko nastanejo nesoglasja v komuniciranju oz. pride do prekinitve komunikacijskega sistema. Zmotno je prepričanje, da konflikti oslabijo ali poškodujejo medčloveške odnose. Dobro rešen konflikt, pri čemer sta obe strani zadovoljni, tako s potekom reševanja konflikta kot z rešitvijo samo, osvežijo in poglobijo odnose.

Večina ljudi razume konflikt kot prepir ali celo pretep ter meni, da so konflikti škodljivi in da se jim je najbolje izogibati. Po drugi strani pa strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medsebojnih odnosih neizogibni in da je ključnega pomena kaj se z njimi naredi.

Če reševanje konfliktov ni ustrezno, se lahko pojavijo nasprotja, ki počasi zavirajo uspešnost skupin in v skrajnem primeru povzročijo njihov razpad ter se kasneje organizirajo na novih osnovah. Nerešeni ali napol rešeni konflikti pa otežujejo reševanje konfliktov v prihodnosti.

Konflikte je potrebno sproti reševati, vsaj tiste večje. Stroka je razvila vrsto metod reševanja. To pa je pravzaprav specializirana komunikacija s terapevtskim pridihom. Če ni uspešna, se kaže v najslabši varianti, to je v duševnih motnjah. Tega si nihče ne želi, verjetno tudi tisti ne, ki te usodne probleme povzročajo.

Namen diplomske naloge je raziskati vlogo uspešne komunikacije pri reševanju konfliktov. Prikazati, kako delodajalec lahko ustvari čim prijetnejše delovno okolje in poskrbi za motivacijo zaposlenih v računovodskih servisih.

Cilj diplomske naloge pa je, da ugotovim in hkrati prikažem, kako je komunikacija pomembna pri spoznavanju ter reševanju konfliktov.

Naloga je napisana v treh sklopih. V prvem delu se bom posvetila komunikaciji. Najprej bom opredelila komunikacijo, predstavila načine, smeri, vrste komunikacije in nazadnje napisala, zakaj se pojavljajo motnje. V drugem sklopu bom povedala nekaj o konfliktih, jih opredelila in opisala nekaj vrst konfliktov. V tretjem poglavju bom predstavila analizo ankete, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v računovodskih servisih.

1.1 Proces komuniciranja

Proces komuniciranja najlažje gledamo s komunikacijskim kanalom. Tvori štiri sestavine, in sicer: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo ter komunikacijski kanal.

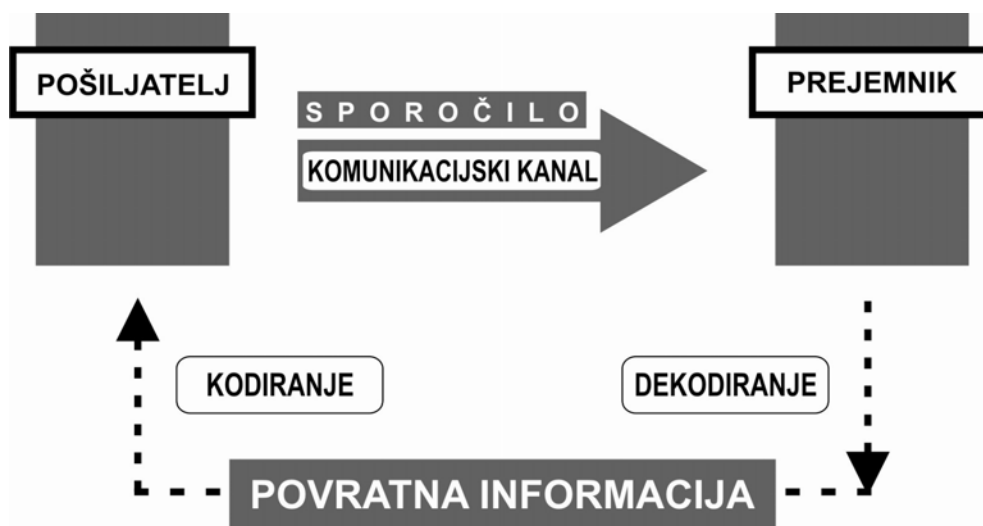
POŠILJATELJ sporočilo pripravlja in oddaja. Sporočilo naj bo jasno, razumljivo, kar se da razumljivo posredovano, saj je od le-tega odvisno, kako bo prejemnik sporočilo razumel in se nanj odzval. Izogibajmo se odvečnih besed, fraz, saj s tem lahko obremenimo komunikacijsko pot.

PREJEMNIK je oseba, ki sporočilo sprejema, vendar ga mora kodirati, kar pomeni, da mora svoje misli spremeniti v ustrezne kode.

SPOROČILO je dejstvo ali mnenje, ki ga pošiljatelj želi posredovati. Posredujemo ga z besedami, gibi ali drugimi znaki.

KOMUNIKACIJSKI KANAL je pot, po kateri informacija potuje do prejemnika, mora pa sporočilo najprej dekodirati, nato sprejemnik reagira in s tem dobimo povratno informacijo.

SLIKA 1: KOMUNIKACIJSKI KANAL



Vir: Mihaljčič, 2006, 12.

1.2 Vrste komunikacije

Komuniciranje glede na razdaljo oz. bližino udeležencev ločimo:

NEPOSREDNO, imenovano tudi »iz oči v oči«, to so na primer poslovni sestanki, pogovori, predavanja;

POSREDNO, ki poteka tako rekoč na daljavo, oziroma si pomagamo s tehničnimi pripomočki: telefon, telefax, elektronska pošta, zelo popularne pa so videokonference.

Komuniciranje glede na število sodelujočih ločimo:

INTRAPERSONALNO KOMUNICIRANJE

Gre za komuniciranje s samim seboj, notranji tok misli; človek se v svojih mislih pogovarja sam s seboj, pri tem pa tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ni, kakšne posledice bodo prinesle njegove odločitve ... Tako rekoč poteka ta komunikacija neprestano.

INTERPERSONALNO KOMUNICIRANJE

Gre za osebne stike med posamezniki ali skupinami, lahko je to med člani družine, sodelavci, sošolci, profesorji ...

JAVNO KOMUNICIRANJE

Vključuje širok krog ljudi s pomočjo javnih medijev, ima pa več funkcij. Le-te so:

- *informacijska funkcija*, ki širi informacije okrog nas;
- *povezovalna funkcija*, ki povezuje in zbližuje ljudi;
- *izobraževalna funkcija*, ki ima pomen širjenja informacij (Mihaljčič, 2006, str. 16).

Glede na smer ločimo:

ENOSMERNO KOMUNIKACIJO, kar pomeni, da ima prejemnik samo funkcijo prejema, pošiljatelj pa samo funkcijo oddaje. Komunikacijski kanal je sposoben prenašati sporočila samo v eno smer, komunikacija je hitra in načrtovana. Takšna sporočila so pogosto neučinkovita, saj ne moremo preveriti oz. dobiti povratne informacije, kako je bilo sporočilo prejeto. Takšno komuniciranje srečujemo predvsem v hierarhičnih birokratskih organizacijah in družbah, kot so: vojska, gasilci, kjer imajo hitrost, reakcija in časovna učinkovitost ključen pomen.

DVOSMERNO KOMUNIKACIJO: pretok sporočil poteka v obe smeri. Komunikacija je počasnejša in manj načrtovana, vendar je zato učinkovitejša, saj morebitna

nesporazumevanja sproti razjasnimo, kar daje dvosmernemu komuniciranju prednost, saj je zmanjšano število napak.

2. FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

2.1 Formalna komunikacija

V vseh organizacijah se pojavljajo formalne in neformalne komunikacije. Formalna komunikacija se pojavlja znotraj organizacij in ima značilnost, da so komunikacijski kanali ter njihov obstoj, oblika in vsebina formalno določeni. Povezane so s strukturo v podjetju, neformalne pa so iz vlog posameznikov v podjetju. S tem ugotavljamo povezanost koncepta s hierarhičnostjo tako, da formalne komunikacije glede na tok delimo na vertikalne, ki se delijo na komunikacije navzdol in navzgor, ter horizontalne komunikacije.

Komunikacija navzdol

Imenujemo komunikacijo, ki poteka od zgornjih k spodnjim ravnam hierarhije, to pomeni od nadrejenih k podrejenim in predstavlja običajen tok sporočil v formalnem sistemu. Služi za prenos napotil za delo. Vsebuje delovne naloge, postopke, prenos ocen podrejenim o njihovem delu. Ta komunikacija je prej neučinkovita kot učinkovita. Vzroki so neustrezne informacije in sredstva za njihovo razširjanje, saj se na hierarhični stopnji zahteva del skrivnosti in moči, kar še bolj ustvarja občutek podrejenosti oz. nadrejenosti.

Komunikacija navzgor

Kot že ime pove, poteka obratno kot komunikacija navzdol. Torej gre za prenos informacij z nižjih ravni k zgornjim ravnam hierarhije. Ta komunikacija je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, v reševanje problemov. Nekateri tudi menijo, da je potrebna za uspešnega vodjo. Zaposleni dobijo možnost, da povedo, o čem bi radi komunicirali. Pomeni odkrito zanimanje za njihova mnenja, pripombe, vprašanja v zvezi z organizacijo. Pojavlja se tudi problem, saj zaposleni informacije raje sprejemajo kot dajejo; če pa jih že posredujejo, oddajajo le tiste informacije, ki bodo po njihovem mnenju nadrejenim ugajala.

Horizontalna komunikacija

Vodoravno komuniciranje poteka znotraj organizacije, ki je na isti hierarhični stopnji. Pomaga razviti medsebojne odnose med zaposlenimi. Pomeni kanal za reševanje problemov med delavci in hkrati omogoča medsebojno podporo. Takšno komuniciranje prinaša v organizacijsko strukturo fleksibilnost, ustvarja ustrezno klimo med zaposlenimi in hkrati preprečuje konflikte. Poleg prednosti smo zopet pri problemih. Le-ti so:

- teritorialnost, kar pomeni odpor zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost;
- specializacija, ki pomeni rabo posebnih terminov ali predvsem drugačne izraze za drugačne pomene;
- pomanjkanje motivacije.

Zaradi pomanjkanja motivacije ima management pogosto horizontalno komuniciranje za nekoristno ali ga celo zavira in ga smatra kot klepetanje med zaposlenimi (Berlogar, 1999, str. 21).

2.2 Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija ne izvira iz vlog posameznikov, zadovoljuje pa potrebe zaposlenih, krepi pripadnost skupini in posredno vpliva na uspešnost.

Nekateri jo imenujejo kar govorice, saj nastajajo kot dopolnilo formalnemu komuniciranju. Ko nastane informacijska praznina, niso načrtovane in se pravzaprav pojavljajo povsod.

Obstajata dva vzroka za neformalno komuniciranje v organizaciji. Eden je prav zagotovo regulacija standardizacije, ki jo pogosteje zamenjujemo za prilagajanje. Tako zaposleni in tudi managerji raje uporabljajo verbalne kanale informalnega kanala kot pa dokumente formalnega. Tako rekoč nastajajo lastne mreže neformalnih stikov izven uradnega delovnega mesta oz. časa. Drugi vzrok je socialni v naravi človeka, saj se med seboj družimo kot ljudje ne kot sodelavci in hkrati iščemo prijatelja oz. sogovornika, da nam prisluhne ob vsakdanjih težavah.

3. OBLIKE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA – BESEDNO (VERBALNO) IN NEBESEDNO (NEVERBALNO)

3.1 Verbalna komunikacija

Besede lahko zapišemo ali izgovorimo, prve vidimo, druge slišimo. Z govornim sporočanjem lahko dosegamo veliko ljudi, je sočasno in hitro. Pri zaporednem prenašanju govornega sporočila preko več ljudi se sporočanje lahko skazi.

Pri pisnem sporazumevanju opazimo, da je počasnejše, saj vedno razmislimo, kaj bomo napisali, in hkrati je nedvoumno, saj lahko napisano vedno kasneje še enkrat preverimo. Slabo lastnost ima, da ne moremo dovolj hitro, dinamično izmenjevati mnenj in stališč kot pri govornem komuniciranju.

Z uporabo govora je človekovo sporazumevanje dobilo nove razsežnosti. Poleg čustev in razpoloženj lahko izrazimo tudi svoje mnenje. V sodobnem poslovnem svetu je govorno sporazumevanje seveda pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj njihovih medsebojnih odnosov, prilagajanje drug drugemu, medsebojno vzajemno delovanje in delitev vlog. (Mihaljčič, 2006, str. 19)

3.2 Neverbalna komunikacija

Ima večji pomen kot si zamišljamo, saj posredujemo sporočila na načine, kot so: obutev, pričeska, telesna drža, kretnje rok ...

Težje jo kontroliramo, saj poteka spontano, čeprav se obe komunikaciji običajno dopolnjujeta.

Neverbalna komunikacija je lahko:

- nezavedna, ko nimamo namena sporočiti ničesar, ampak to funkcijo kljub temu naredimo;
- delno zavedna ali delno nezavedna, kar pomeni, da oddajamo neverbalne signale delno zavedno, delno nezavedno;
- zavestna, vodena akcija (s takšno obliko se ukvarjajo na primer pantomimiki, igralci ...) (Mihaljčič, 2006, str. 26).

Raziskave so pokazale, da ljudje med sporazumevanjem podajajo svoja sporočila bolj s kretnjami, telesno držo, položajem in oddaljenostjo med osebami kot pa z drugimi sredstvi. Nebesedno komuniciranje je proces, v katerem se ljudje sporazumevajo z besedami, višino ali barvo glasu, to se med seboj prepleta.

GOVORICA TELESA

Je ena izmed pomembnih komunikacij. Obsega sporočila teles udeležencev v poslovnem sporazumevanju. Obsega celo 700.000 »izrazov«, kar je vsaj 100 krat več kot je obseg besednjaka, kakršnega zmore izobražen človek.

ZUNANJI VIDEZ

Prvi vtis o zunanjem videzu dobimo zelo hitro, že v nekaj sekundah, ki pa se nato še samo dopolnjuje. Najprej se osredotočimo na obraz, oči, roke, skratka najbolj »zgovorni« so deli telesa, vse drugo pokriva obleka, lasje ...

Je pa zunanji videz zelo pomemben, saj vpliva na uspešnost ljudi pri delu.

PROSTOR IN ČAS

Razdaljo med udeleženci v neposrednem komuniciranju opredeljujejo čuti, ki sodelujejo v komuniciranju. Najdalje seže vid, manj sluh, še manj voh in otip, to imenujemo PROKSEMIKA.

Poznamo:

- intimno območje (do 0,4 m), tako komuniciramo z otroki, ljubezenskim partnerjem;
- osebno območje (do 0,4–1,5 m), običajno se pojavi pri pogovorih v dvoje, še vedno daje nekaj zasebnosti, ne pa intimnosti;
- družabno, (1,5–4 m) zavzema velik del komuniciranja, sestanki, konference. Če se oddaljimo le korak, ne sodimo več zraven;
- javno območje (4–8 m), značilno za predstavitve, konference, je učinkovito, vendar manj osebno. Prostor pomeni še marsikaj. Kot prostor za komuniciranje vpliva tudi pohištvo, razsvetljava in še marsikaj.

4. INTERNA KOMUNIKACIJA

Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja, ki skrbi za odnose med nadrejenimi in podrejenimi ter seveda med ostalimi zaposlenimi v organizaciji. Odkrivati moramo interese in pridobivati povratne informacije. Ima ugoden vpliv na celotno organizacijo in na njeno delovanje.

Glavna funkcija internega komuniciranja je informiranje zaposlenih. Ker veliko zaposlenih izmenjuje informacije o organizaciji izven delovnega okolja, je potrebno zagotoviti, da so zaposleni dobro obveščeni, saj vsak zaposleni predstavlja »dobro sliko« organizacije. Glavni cilj organizacije je dobro ime. Če ima zaposleni občutek pripadnosti le-te in da se upoštevajo njegova mnenja, bo ta bolj produktiven in motiviran ter zadovoljen pri delu. (Jefkins, 1998, str. 141).

Torej, če želimo v podjetju interno uspešno komunicirati, si je potrebno pridobiti podporo pri zaposlenih. Le-ti bodo to storili veliko lažje, če bodo nadrejeni upoštevali njihove potrebe in interese. Tukaj je pomembno predvsem to, na kakšen način nadrejeni komunicira z zaposlenimi, na kakšen način jim posreduje informacije.

4.1 Cilji in strategije komuniciranja

Ker je poslovno komuniciranje dejavnost menedžerjev v organizaciji, se razlikuje od družabnega komuniciranja, ki je namenjeno razvedrilu, ravno po ciljih.

Cilj naj bi bil:

- merljiv: ko komuniciramo, naj se ve, da se to počne dobro in prav;
- dosegljiv: biti mora realen in dosegljiv, postavljanje previsokih ciljev škodi organizaciji, saj jih ne dosegamo, hkrati pa porabljamo sredstva;
- izziven: to pomeni, če je cilj dobro postavljen in ga hočemo doseči, nam to, kot menedžerju, predstavlja izziv in če nas ne »vleče« k cilju, bo le-ta težko izpeljan. (Možina, 2004, str. 17)

Cilji sami so le želje, zato je strategija komuniciranja prav tako pomembna. Le-ta naj obsega:

- načine, oblike in koncepte;
- dejavnost, torej pravila za izvajanje;

- sredstva, razpoložljiv čas, materialna in nematerialna sredstva.

»Sestavine strategije komuniciranja naj bodo med seboj usklajene. Nič ne koristi najboljše izbran način komuniciranja, če ga ne znamo načrtovati in izvesti, ter še manj, če za izvedbo ne premoremo potrebnih sredstev. Smiselno enako velja za izbrano urejenost ali sredstva. Če usklajevanje ne uspe, moramo včasih prilagoditi zastavljene cilje; nemara so bili previsoki, morda nepravi po vsebini«. (Možina, 2004, str. 17)

4.2 Motnje

Motnje v komuniciranju so neizogiben pojav na vseh področjih našega življenja. Kadar komunikacija ne poteka tako, kot bi pošiljatelj ali prejemnik želel, govorimo o motnjah.

Poznamo:

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, misli ter občutki niso uglaseni med seboj;
- motnje zaradi nesporazuma: prejemnik, ki sprejme sporočilo, ga ne razume tako kot ga je pošiljatelj poslal;
- motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti (šumi, prekinitve ...): sporočila zamujajo in se izgubljajo.

4.3 Obvladovanje komunikacij

Je bistvenega pomena, vendar zahtevno. Motnjam se ni mogoče izogniti, je pa nekaj načinov za omejevanje. Le-ti so:

- *RAZUMEVANJE*, ki je najpomembnejše med pošiljateljem in prejemnikom. Če se dobro razumeta, lahko odkrijeta kakšno skrito motnjo in tudi sporočila;
- *PONAVLJANJE SPOROČIL* zmanjšuje zmogljivost komunikacijskega kanala in ga dodatno obremenjuje;
- *OMEJEVANJE SPOROČIL* zbiramo sporočila na strani pošiljatelja in prejemnika.

(Možina, 2004, str. 77).

Večkrat ravna krivično, ne le,
kdor kaj stori, ampak tudi,
kdor kaj opusti!

Mark AVRELIJ

5. KAJ JE KONFLIKT?

Večina ljudi razume konflikt kot prepir ali celo pretep in meni, da so konflikti škodljivi ter da se jim je najbolje izogibati. Po drugi strani pa strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medsebojnih odnosih neizogibni in da je ključnega pomena, kaj se z njimi naredi.

Če reševanje konfliktov ni ustrezno, se lahko pojavijo nasprotja, ki počasi zavirajo uspešnost skupin in v skrajnem primeru povzročijo njihov razpad ter se kasneje organizirajo na novih osnovah. Nerešeni ali napol rešeni konflikti otežujejo reševanje konfliktov v prihodnosti. Zato se nekdo lahko tudi duševno »zlomi«, medtem ko drugi dolgo kljubuje oviram brez znakov zmedenosti. Ta lastnost se imenuje konfliktna toleranca.

Konflikti, frustracije, problemi in težave, vse to so do neke mere normalni življenjski pojavi. V zmerni obliki nas spodbujajo; so izziv, brez katerega bi bilo življenje manj zanimivo in privlačno. Prav tako prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da ozavestimo probleme in najdemo ustrezne rešitve, razbijajo monotonijo ter omogočajo, da bolj spoznamo sebe in drugega ter poglobimo in obogatimo odnos.

Da bi se lahko na konflikte bolj učinkovito odzivali, je potrebno, da se jih naučimo hitreje opaziti. Na ta način bomo imeli več časa za izbiranje ustreznega odziva in več časa za iskanje njihove rešitve. Kolikor hitreje konflikt opazimo, toliko lažje ga rešimo ali obvladamo. Če ga prepoznamo šele takrat, ko se dva že divje prepirata ali morda celo stepeta, so možnosti za uspešno obvladovanje precej manjše. Pri preprečevanju konfliktov je pomembno, da znamo obvladovati tesnoba stanja, pregnati svoje strahove in razumeti strahove drugih. Izogibati se moramo nesoglasjem in pretehtati tveganja. Pomembno je, da se naučimo izreči kritiko, ne da bi žalili ali ranili. Zato je dobro, da razlikujemo med pozitivno in negativno kritiko, kar nas je že naučila gospa Kralj pri predmetu Organizacija in menedžment podjetja. Zaradi tega se tudi pogosto zgodi, da se med konfliktom vedemo tako, kot se sicer ne bi in nam je kasneje žal. Vendar, ko naslednjič pride do konflikta, zopet reagiramo podobno. Pomembno je, da poiščemo način, na katerega bi se želeli odzivati. Če ne najdemo boljšega odziva, potem je nesmiselno pričakovati, da se bomo

naslednjič odzivali drugače. Ko ga odkrijemo, se moramo uriti do te mere, da bo postal bolj ali manj avtomatičen. V stresu konflikta namreč ne bomo sposobni razmišljati, kako bi lahko reagirali, ampak se bomo tako ali drugače avtomatično odzvali.

5.1 Definicija konfliktov

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira besedo »konflikt« kot »duševno stanje nemoči, zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost, spor, nesoglasje, vojna, spopad«. (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 4249)

Za psihologe je »konflikt« borba zaradi nasprotujočih si ali tudi enakih smernic, ki so izhodišče za konkurenčno delovanje in lahko nastopa v posamezni osebnosti, med različnimi skupinami ali med hierarhičnimi nivoji.

Konflikt: nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji.

Konflikti so nasprotja, navzkrižja in pogost pojav v organizacijah. Nastanejo zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji. V glavnem ločimo tri vrste osnovnih konfliktov, in sicer: konflikt ciljev, spoznanj in čustev.

Konflikt ciljev: nasprotje, ki izvira iz ciljev, ki se med seboj razlikujejo.

Konflikt spoznanja nastane zaradi nestrinjanja z mnenji, idejami drugih, oziroma takrat, kadar spoznamo, da so naše misli nezdružljive z mislimi drugih.

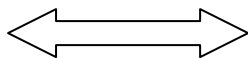
Konflikt čustev: je situacija, v kateri zaznamo, da so naši občutki, čustva drugačna od drugih, oziroma, kadar se razjezimo ali razveselimo in podobno.

Tam kjer obstajajo konflikti, običajno obstajajo tudi poti za razreševanje le-teh. Tako govorimo o **managementu za reševanje konfliktov**. Le-ta obravnava ukrepe, ki so namenjeni temu, da se zmanjšajo, omilijo.

Management za reševanje konfliktov

Konflikti:

- ciljev
- spoznanj
- čustev



Pristopi:

- negativni
- pozitivni
- nevtralni

Pristopi so lahko **negativni**, za nekatere pomeni konflikt, nasprotje, negativno ozračje, napadalnost, nasilje, sovražnost, zato se hočejo večkrat temu izogniti in pobegniti iz take situacije. Svoje počutje kažejo z vedenjskimi znamenji, kot so brezvoljnost, utrujenost, odsotnost od dela ... Veliko ljudi je tudi takšnih, ki menijo, da so konflikti nekaj **pozitivnega**, saj poživljajo situacijo, izzivajo zaposlene k razmišljanju. Ta pristop vodi k ustvarjalnosti, k spremembam. Tisti, ki sprejemajo pozitivno držo, pojmujejo konflikt kot pogoj za doseganje svojih ciljev. Pri marsikom pa prevladuje **nevtralno** mnenje o konfliktu, nekakšno stanje med pozitivno in negativno držo. Menijo, da je s pretehtanimi postopki mogoče razmeroma hitro in kvalitetno doseči pozitivne učinke ter znižati negativne učinke konfliktnih stanj. Konflikti pa so, tako pravijo, neizogibni sestavni del življenja in dela v organizaciji (Možina, 1994, str. 642).

Spodbujanje konfliktov

Spodbujanje konfliktov vodi k ustvarjanju, k spremembam in boljšim rešitvam. Tisti, ki spodbujajo konflikt, ga pojmujejo kot pogoj za doseganje svojih ciljev.

Raziskovalci s pomočjo raznih metod iščejo vzroke za nasprotja. Včasih celo z raznimi posredovanji pomagajo, da se konflikt pokaže in ga nato proučijo. Podobno ravnanje in spodbujanje konfliktov managerjem pomaga, da se jih ne boje, da se z njimi soočajo in da ob njihovem nastanku iščejo primerne načine ter poti za napredek pri delu.

Spodbujanje konfliktov med skupinami povzroči, da se posamezniki znotraj skupin tesneje povežejo in postanejo lojalni svoji skupini. Občutek pripadnosti lastni skupini se jim s tem še poveča.

Za spodbujanje konfliktov lahko uporabimo tudi spremembe v organizacijski strukturi: vodilni lahko prerazporedijo delovne naloge, razcepijo ali povežejo posamezne oddelke, drugače razdelijo pristojnosti in odgovornosti ter vse drugo, kar bi pripeljejo do pozitivnih konfliktov. (Možina, 1994, 641—642)

5.2 Konflikt kot priložnost

Povsem napačno je gledati na konflikte zgolj kot negativni pojav, s konstruktivnim obvladovanjem jih je namreč možno spremeniti v priložnost. Konflikt namreč odkriva razlike v stališčih, omogoča obravnavo različnih možnosti in je temelj za spreminjanje. Ko pride do njih, se je potrebno vprašati; »Kaj hočete vi in kaj hočem jaz, kaj bi radi dosegli? Kakšne so možnosti za kombiniranje ali kreativno sintezo naših ciljev?« Konflikt omogoča spoznavanje samega sebe in preveritev ter ovrednotenje svojih stališč. V skupinah pa sproži konflikt ločevanje med skupinami ali njihovimi deli, identificiranje članov skupine z njenimi pogledi in utrjevanje homogenosti v skupini ali delu skupine, ki se zavzema za enake cilje. Do konfliktov v skupini pride tudi zaradi tega, ker se člani skupine, ki so v slabšem položaju, zavzamejo, da bi izboljšali svoj položaj. Osebe, ki imajo boljši položaj, se zavzamejo za to, da ga ohranijo in tako prihaja do konfliktov. Nekateri ljudje zavestno iščejo konfliktne situacije in z njimi povezane težave ter ovire, da lahko kasneje iščejo rešitve in ob tem doživijo zadovoljstvo ter priznanje v skupini.

(Everard, 1996, str. 116)

5.3 Vrste konfliktov

Konflikte znotraj delovnih organizacij delimo na tiste, ki so v posameznih sodelavcih in jih imenujemo *intrapersonalni ali osebnostni*; tisti, ki obstajajo med sodelavci: so *interpersonalni* ali med dvema osebnostma; in *intraskupinski* so konflikti v skupini ali med skupinami.

Intrapersonalne konflikte štejemo med individualne, ostala dva pa med organizacijske konflikte.

Intrapersonalni ali osebnostni konflikt:

pomeni individualni-psihični konflikt, ki ga povezujemo z neskladjem vlog v podjetju. Tak konflikt nastane takrat, ko formalno predpisana vloga, ki jo je človek sprejel, ne ustreza njegovi zamisli vloge.

Kot posameznik mora pokazati samostojnost, iznajdljivost in izkoristiti svoje najboljše sposobnosti. Podjetje pa včasih želi od človeka, da se svojim najboljšim sposobnostim odpove in postane odvisen od organizacije. Temu sledi nastanek individualnega konflikta kot nesporazum v osebi sami. Najpogostejši obliki takega konflikta sta frustracija in konflikt zaradi nasprotja med vlogami posameznika v organizaciji.

Interpersonalni ali medosebni konflikt:

v širšem smislu je pojmovan kot:

1. nestrinjanje ali nezdržljivost s cilji, pravili, politiko, odločitvami;
2. nesprejemljivo vedenje, ki mu sledijo jeza, nezaupanje, bojazen, užaljenost ali zavračanje.

V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacije, v katerih dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebnostni konflikt. Le-ta pri zaposlenih izhaja iz razlik v posameznikovih ciljih, iz razlik v načinih njegovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe. Managerji se morajo v te konflikte resno poglobiti in najti ustrezne poti za njihovo reševanje.

Intraskupinski konflikt:

v delovnih skupinah nastajajo konflikti zelo pogosto. Zaposleni v podjetjih bolj ali manj tesno sodelujejo drug z drugim, tako da je nastanek konfliktnih situacij neizogiben. Nastajajo zaradi razlik v ciljih, razlik v poteh, zaradi tekmovanja za vire in zaradi medsebojne odvisnosti med skupinami.

Podobne delovne skupine imajo lahko različne cilje, kar lahko pripelje do nasprotovanja. Ena skupina se ne strinja s prioriteto ciljev druge, kar pripelje do konflikta. Takšni konflikti so zelo pogosti in jih managerji ponavadi rešujejo dalj časa.

Čeprav imata dve skupini iste cilje, se včasih pojavijo nasprotja, katere poti ali sredstva uporabiti za doseg le- teh. Vsaka skupina predstavi svojo metodo, ki sta seveda različni. Zaradi tega se mora pojaviti nekdo, ki poenoti različne poglede skupin in nakaže pravilno pot do skupnih ciljev.

Pri skupinah se pojavi tudi vprašanje: ali je bilo delo primerno opravljeno. Konfliktom se izognemo, če se postopki dobro predvidijo in načrtujejo. Med izvajanjem dela je treba postopek nenehno spremljati. (Možina, 1994, str. 644, 648, 656)

5.4 Situacijski modeli konfliktov

Managerji si v organizaciji pomagajo z različnimi modeli, da lažje prepoznajo konflikte. Model sestavljata dve spremenljivki, in sicer nasprotna ter povezovalna, ki identificirata štiri osnovne konfliktne situacije. Le-te so:

- **nasprotna variabla**, ki opisuje stopnjo, za katero posamezniki, ki so v konfliktu, menijo, da so njihovi cilji različni in nezdružljivi. Cilji so daleč vsak sebi in vedno nekdo dobi, drugi izgubi;
- **povezovalna variabla**, ki se nanaša na stopnjo, za katere so cilji posameznikov in skupin zaznani kot združljivi, podobni. Če so cilji skupni, dobi vsakdo. S pomočjo opredeljevanja nasprotna in povezovalna variable dobimo štiri situacije konfliktnih razmerij, in sicer: situacijo dobiti – izgubiti, mešano konfliktno situacijo, sodelovalno in majhno, med seboj odvisno situacijo.

Konfliktna situacija: dobiti – izgubiti:

je situacija, v kateri imata obe strani več nasprotujočih si kakor skupnih ciljev, kar pomeni, če eden dobi, drugi izgubi. Posamezniki in organizacije želijo do kraja zmanjšati takšne situacije, ker povzročajo negativne učinke pri delu in stališčih zaposlenih.

Mešana konfliktna situacija:

je razmerje, v kateri je veliko nasprotujočih si in veliko skupnih ciljev. Tipični primer za to situacijo je razmerje med sindikati in upravo. Cilji enih in drugih so različni, sindikati se borijo za večje plače, razne ugodnosti, medtem ko management zastopa interese lastnikov in s tem cilj po čim večjem dobičku. Veliko je tudi skupnih ciljev, kot npr.: večja produktivnost, boljša kvaliteta ... Takšna konfliktna situacija je zelo spremenljiva.

Sodelovalna situacija:

v njej je več skupnih kakor nasprotujočih si ciljev. Akcija posameznika, skupine, organizacije imajo pozitivni učinek na druge; cilji so združljivi in se tudi med seboj podpirajo, doseganje enih pomaga dosegati druge cilje. Konflikti niso močni in niso dolgotrajni. Teh situacij je največ in so tudi najbolj želene v organizaciji. Primer take situacije je npr.: družinsko podjetje, ki se lahko tudi sprevrže v mešano ali situacijo zmagati – izgubiti, kot na primer, otroci prevzamejo podjetje in začnejo tekmovati med seboj ali drug drugega izrivati z vodilnih položajev.

Majhna medsebojna odvisnost:

Nastane takrat, če obstaja majhno nasprotovanje in majhno povezovanje med posamezniki, skupinami ter organizacijami. Je situacija, kadar imata obe strani malo nasprotovalnih in malo povezovalnih ciljev. V njej ni konfliktnih dogodkov, če obstajajo, so neizraziti. Posameznik ali skupina pravzaprav nimajo razloga, da bi bili skupaj, ker ne sodelujejo. Primer tega vzorca je npr.: vodja skupine za vzdrževanje ima malo skupnega z vodjem tržnega raziskovanja, če pa se srečata, med njima verjetno ne pride do pomembnejših nasprotij. (Možina, 1994, 646–647)

Preprečevanje konfliktov

Pri preprečevanju konfliktov oz. njihovemu ohranjanju na enaki ravni uporabljamo različne postopke. Le-ti so:

- združevanje ali ločevanje posameznikov ali skupin;
- jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog;
- razširjanje virov;
- skupno reševanje problemov.

Opis postopkov

Ločevanje posameznikov ali skupin je najlažja in najbolj varna pot pri preprečevanju konfliktov. Skupinam in posameznikom se tako ni potrebno srečevati ter medsebojno komunicirati, tako da do konfliktov med njimi ne more priti. Ločevanje je v praksi težko izvedljivo pri posameznikih in skupinah, ki med seboj sodelujejo ter so odvisni drug od drugega.

Preprečevanje konfliktov na podlagi združevanja skupin in posameznikov je naslednja rešitev. Tukaj govorimo o združevanju oseb, ki so sposobne delovati v skupini in ne bodo prav one vzrok konfliktov. Temeljito je potrebno premisliti o tem, katere posameznike in skupine povezati, saj bodo delovali skupaj ter imeli enake cilje.

Ena najpomembnejših stvari pri preprečevanju konfliktov je ta, da vsak zaposleni zelo jasno ***pozna svojo vlogo in vlogo drugih*** v podjetju. Zaposleni morajo poznati obseg svojih delovnih nalog in morajo vedeti, kdo je v podjetju za kaj pristojen in v kolikšni meri. Tako obstaja mnogokrat manjša možnost za nastanek konfliktov. Slabša stran te rešitve je ta, da lahko delovne naloge jasno opredelimo le pri preprostih, že utečenih opravilih. Pri kompleksnih delovnih nalogah tega načina ne moramo uporabiti.

Veliko število konfliktnih situacij nastane zaradi redkosti virov v podjetju. ***Omejene vire*** zelo težko porazdelimo v podjetju ne da bi postal vsaj en oddelek jezen, zato je edina rešitev, da poskušamo najti nove vire.

Pri skupnem reševanju problemov nasprotni strani pristopita skupaj, se soočita in razpravljata o problemu. Obe strani morata seveda pokazati pripravljenost za sodelovanje na takšen način, kar se v praksi zgodi le redkokdaj.

(Daft, 1986, str. 442)

Reševanje konfliktov

Najmanj prijeten del komunikacije zagotovo predstavljajo spori in konflikti. V nobenem podjetju se jim ne moremo povsem izogniti, saj do njih prihaja vedno, ko se soočajo različni interesi, mnenja ali zgolj različni načini komuniciranja. Kadar pa sogovornika stojita na preveč oddaljenih bregovih in se zdi, da je most med njima nemogoč, je nujno drugačno posredovanje.

Strokovnjaki najpogosteje omenjajo pet pristopov k reševanju konfliktov, in sicer: izogibanje, prevladovanje, prilagajanje, sklepanje kompromisov ter dogovarjanje.

Izogibanje

Kadar se pojavlja nizka zaskrbljenost zase in za soudeleženca v konfliktu, se konfliktom poskušamo izogniti. Sklicujejo se na nezadostno poznavanje problema ali pa na primer na pomanjkanje podatkov, da bi tudi sami lahko razglabljali o problemu. Takšno ravnanje je neproduktivno, če problem dejansko obstaja, saj s tem ne bomo ničesar dosegli in je primeren le takrat, če je konflikt manjšega pomena.

Prevladovanje

Pri tem pristopu hoče ena stran vsiljevati svojo rešitev kot edino možno in prav tako zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu. Nepopustljivo vztrajanje ene ali obeh strani vodi v stresno in krizno situacijo. Ta pristop bolj škodi kot ne. Uporablja se takrat, če je potrebno na hitro reagirati ali je potrebno opraviti neprijetne naloge.

Prilagajanje

Soudeleženca poskušamo prepričati, da konflikt ni tako močan, da bi ga bilo potrebno reševati in je zato njegova skrb nepotrebna. Posameznik se prilagaja drugim in s tem sodeluje z njimi na škodo lastnih ciljev. Zaposleni noče tvegati rušenja dobrih odnosov in harmonije. Slabost tega načina je, da sicer lahko zagotovimo dobro počutje ljudi, a prav problem ostaja nedotaknjen in se bo prej ali slej pokazal. Skratka, s tem samo zanemarjamo prave vzroke konflikta.

Kompromis

Pomeni težnjo posameznikov, da bi žrtvovali nekaj interesov in s tem dosegli dogovor. Način pristajanja na kompromise se uporablja v primerih, če kompromis predstavlja za obe strani večji dosežek ali vsaj ne slabšega, kakor če ga ne bi bilo. Uporaben je tudi, kadar ni možno doseči kaj več od tega in kadar predlogi ene strani preprečujejo cilje drugi strani. Ni pa dobro prehitro pristajati na kompromis, saj to lahko škodi resničnemu razpletu konflikte situacije.

Dogovarjanje

Ta način označuje težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotja in skupno iskanje ustreznih rešitev.

Pomembno je medsebojno sodelovanje s tem, da bi vsak v čim večji meri uresničil svoje cilje. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in poskušamo najti rešitev, ki bi zadovoljevala vse vpletene v konflikt.

(Možina, 1994, str. 648–650)

6. RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU KOT NAČINU RAZREŠEVANJA KONFLIKTOV V RAČUNOVODSKIH SERVISIH

Raziskava je bila narejena zaradi preverjanja, ali teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom. Namen ankete je ravno potrditev v hipoteze, ki je omenjena na začetku diplomske naloge, da sta komunikacija in konflikt v tesni povezavi, do tega prihaja znotraj podjetij; uspešna komunikacija pomaga pri reševanju oz. izogibanju konfliktov. Z raziskovalno nalogo sem hkrati želela odkriti, kako v računovodskih servisih dandanes interno komunicirajo, kje so vzroki za premalo stopnjo komunikacije, vzroki za nastanek konflikta.

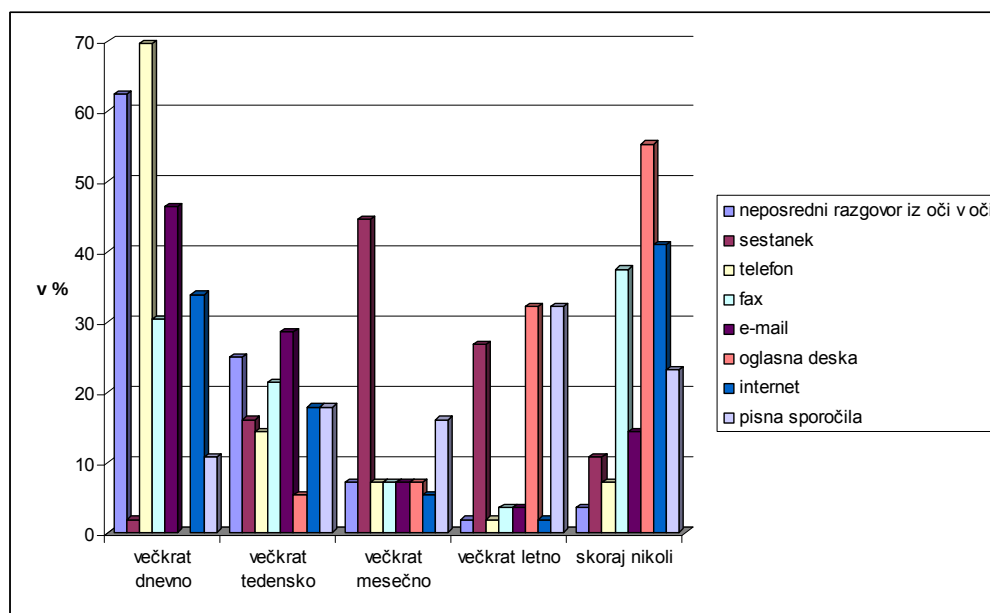
6.1 Metoda ankete

Izbrala sem metodo ankete, ki je bila izvedena elektronsko. Poslanih je bilo 157 anketnih vprašalnikov v naključno izbrana podjetja, ki se ukvarjajo z računovodstvom. Seveda je anketa potekala tudi med mojimi sošolci, saj smo vsi obiskovali šolo računovodske smeri. Pri pravilno izpolnjenih anketah, ki so prišle v poštev za analizo, je sodelovalo 12 moških in 44 žensk. Že v teoretičnem delu smo zasledili, da pri elektronski pošti ne pridemo v osebni stik z anketirancem in se tudi zgodi, da ne dobimo vrnjenih anket, hkrati pa ostajajo možnosti tehničnih težav. Sicer pa je anketiranje potekalo preprosto in brez kakršnih koli težav. Seveda si je anketiranec lahko vzel dovolj časa za izpolnjevanje ankete.

6.2 Rezultati ankete

Ker komuniciranje med podjetji in poslovnimi partnerji pomeni pridobivanje informacij, izmenjavo podatkov, mnenj z anketo hočem ugotoviti, katere komunikacijske kanale uporabljajo in na kakšne načine med seboj izmenjujejo informacije.

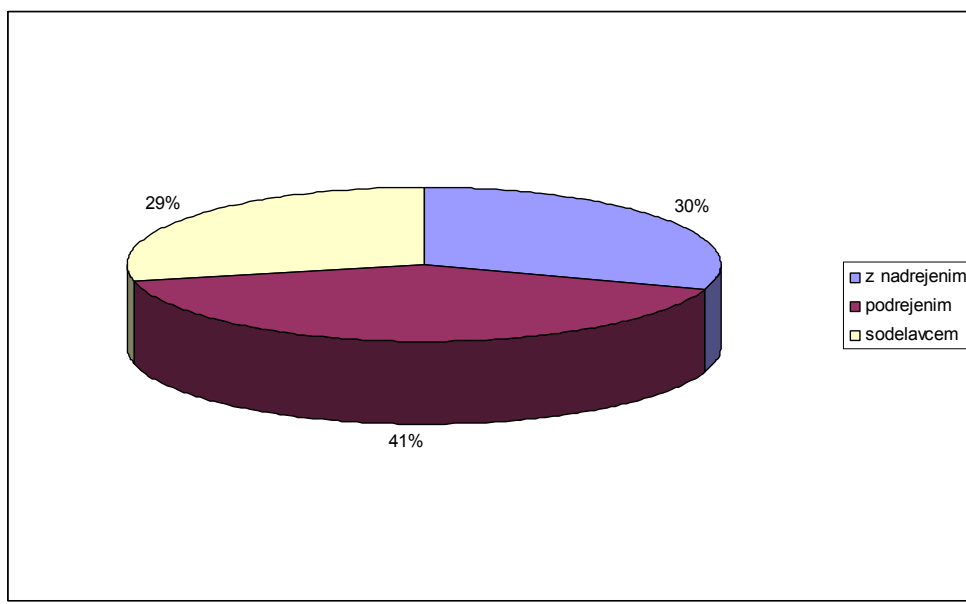
SLIKA 2: KAKO POGOSTO UPORABLJATE KOMUNIKACIJSKI SISTEM MED SODELAVCI?



Vir: Lasten.

Komunikacija poteka predvsem znotraj podjetij, kar pomeni, da poteka predvsem formalna komunikacija. Prevladujeta telefon, torej poteka predvsem posredno, in tudi komunikacija »iz oči v oči«, kar pomeni, da je komunikacija dvosmerna. Torej je zelo učinkovita, saj morebitna nesporazumevanja razrešujejo sproti. Sledi jima elektronska pošta in internet. Sporočila so tako lahko vnaprej pripravljena, informacija je podana hitro, v strnjeni obliki in hkrati je posredovana več ljudem. Nato sledijo sestanki, komunikacija je neposredna, hitra, lažje izmenjujemo stališča. Sestanek je nepogrešljiv stik med vodjo in zaposlenimi v organizaciji. Ker je marsikomu neprijetno ob osebnem kontaktu oz. »iz oči v oči«, se nenazadnje poslužujejo pisnega komuniciranja. Torej komunikacija poteka verbalno, je počasnejša, saj vedno razmislimo, kaj bomo napisali. Je bolj natančna od ustnega komuniciranja in tudi trajnejša, saj ostane zapisano. Ponavadi je tudi veliko bolj dodelana, logična in jasna. Slabost ima v tem, da ne poteka dovolj hitro, ne moremo dinamično izmenjavati mnenj in stališč kot pri govornem komuniciranju. Zelo malo se uporablja oglasna deska, saj bi v tem primeru bila informacija posredovana posredno in hkrati bi bila dostopna vsem zaposlenim. Vse te komunikacije so interpersonalne, saj gre za osebne stike med posamezniki ali skupinami, sodelavci, poslovnimi partnerji ...

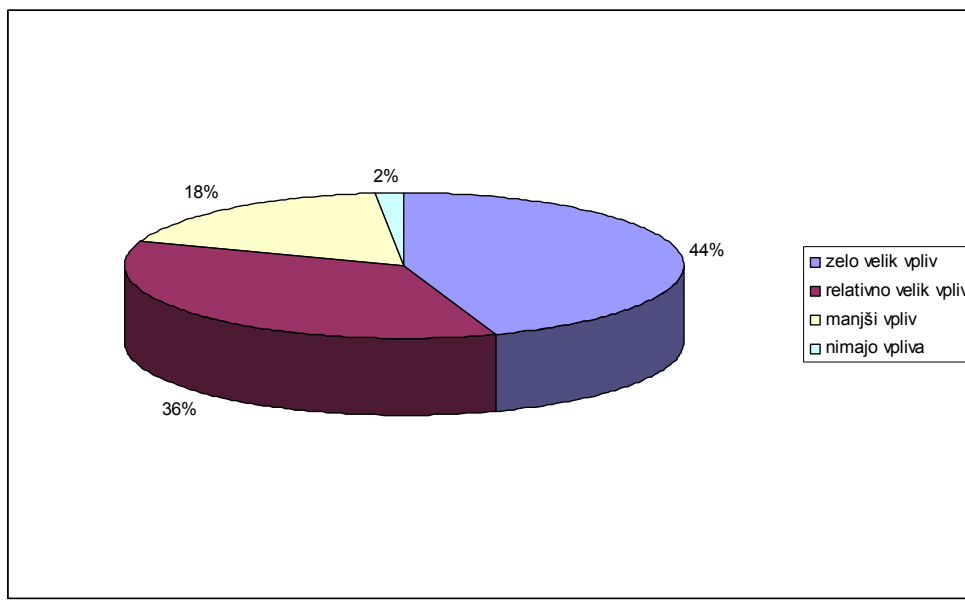
SLIKA 3: S KAKŠNIMI TEŽAVAMI SE PRI KOMUNIKACIJI NAJPOGOSTEJE SREČUJETE?



Vir: Lasten.

Pri drugem vprašanju me je zanimal odnos s sodelavci, med nadrejenimi in podrejenimi, torej kako potekajo vertikalne komunikacije in njihova učinkovitost. Na splošno je zelo pomembna komunikacija, saj služi za prenos napotil k delu, sporočanje ocen, tudi o uspešnosti podrejenih ... Obratno je pri komuniciranju navzgor, saj služi za prenos sporočil o doseženih rezultatih ter o problemih pri delu. Če so vertikalne komunikacije nezadovoljive, hitro naletimo na motnje pri komunikaciji. Razveseljivo pa je dejstvo, da je 30 % kar majhen odstotek in da se večina anketirancev dobro razume z nadrejenimi. Zaposleni se torej lahko obrnejo na nadrejenega takrat, kadar nastanejo težave.

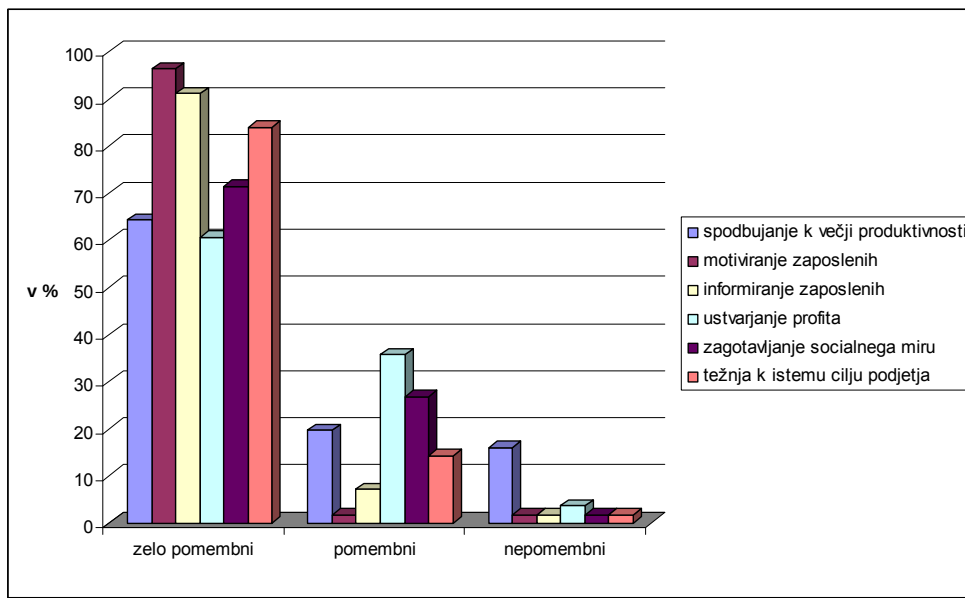
SLIKA 4: KAKŠEN SE VAM ZDI VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE?



Vir: Lasten.

Naslednje vprašanje se navezuje na prejšnje, saj ocenjujem vpliv internega komuniciranja in bi dokazala, da je ta komunikacija zelo pomembna. Na srečo v računovodskih servisih, kjer sem opravljala anketo, zelo dobro deluje, saj jo anketiranci, kar 80 %, jemljejo kot pomembno.

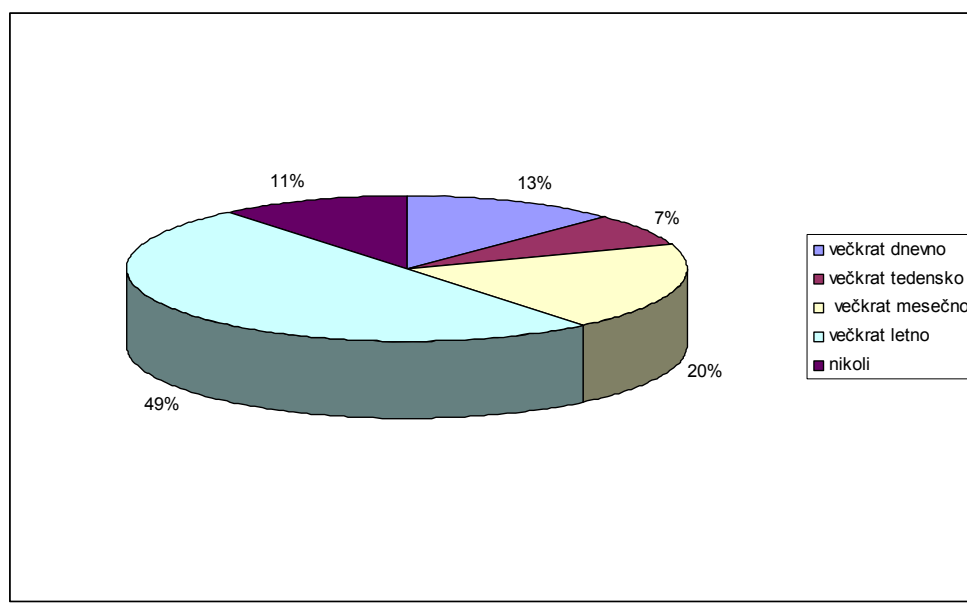
SLIKA 5: KAKO POMEMBNI SO V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU NASLEDJNI CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA?



Vir: Lasten.

Kot zelo pomemben cilj internega komuniciranja so se anketiranci odločili za motivacijo, kar v nekaj čez devetdeset odstotkih, kar me ne preseneča, saj za dosego ciljev organizacije mora biti zaposleni motiviran. Sledi informiranost zaposlenih in nato težnja k istemu cilju. To pomeni, da so cilji dobro zasnovani in jih je tudi s pomočjo zaposlenih lažje doseči. Kar 70 % anketiranih se je odločilo kot zelo pomemben dejavnik zagotovitev socialnega miru. Peto in šesto mesto imata spodbujanje k večji produktivnosti in ustvarjanje profita na zadnjem mestu. To me malce preseneča in morda celo skrbi, saj je cilj vsake organizacije ustvarjati profit, ne na škodo zaposlenih, seveda, ampak v njihovo korist. Interno komuniciranje močno olajša pot do končnega cilja, zato bi pričakovala, da ima ta dejavnik močnejši vpliv.

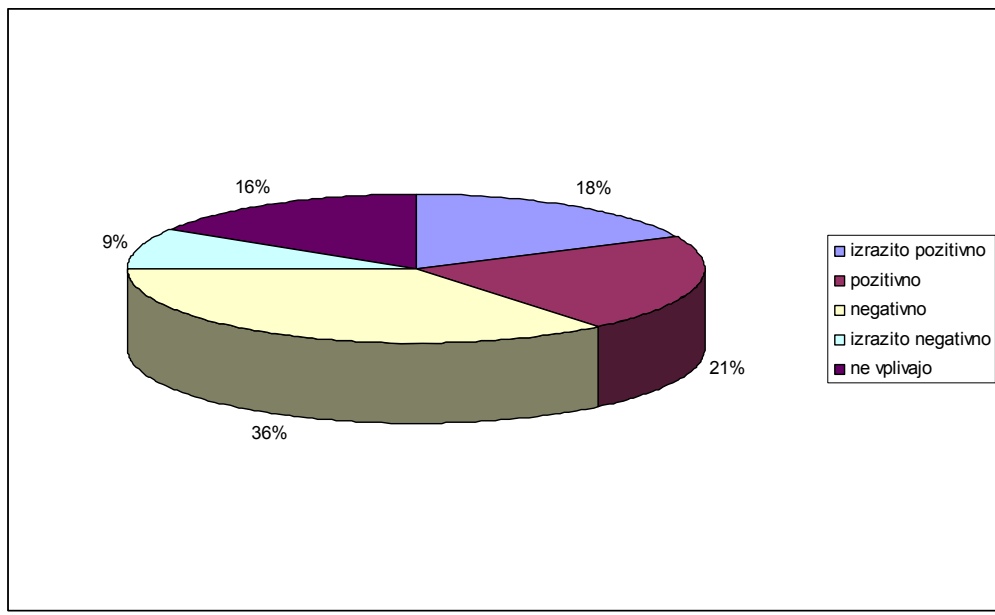
SLIKA 6: KAKO POGOSTO SE POJAVLJAJO KONFLIKTI V VAŠEM PODJETJU?



Vir: Lasten.

Ljudje smo različni in konflikt je vsekakor sestavni del našega življenja. Zaradi tega ni čudno, da se z njim srečujemo tudi na delovnih mestih. Kako pogosto se pojavljajo konflikti v naših računovodskih servisih, so anketiranci odgovorili, da so na letni ravni, kar 49 %. Sledijo jim tisti, ki zaidejo v konflikte mesečno, nato dnevno in nikoli. Odstotek anketirancev, ki so vsakodnevno v konfliktu, je zelo majhen; verjetno gre za organizacije, kjer je manj zaposlenih. Glede odstotka anketirancev, da ne zaide v konflikte, razen večkrat letno, so verjetno upoštevali večje konflikte, ki jih rešujemo z večjim naporom in dalj časa. Konflikti so nujno zlo in je potrebno v njih uvideti koristne posledice.

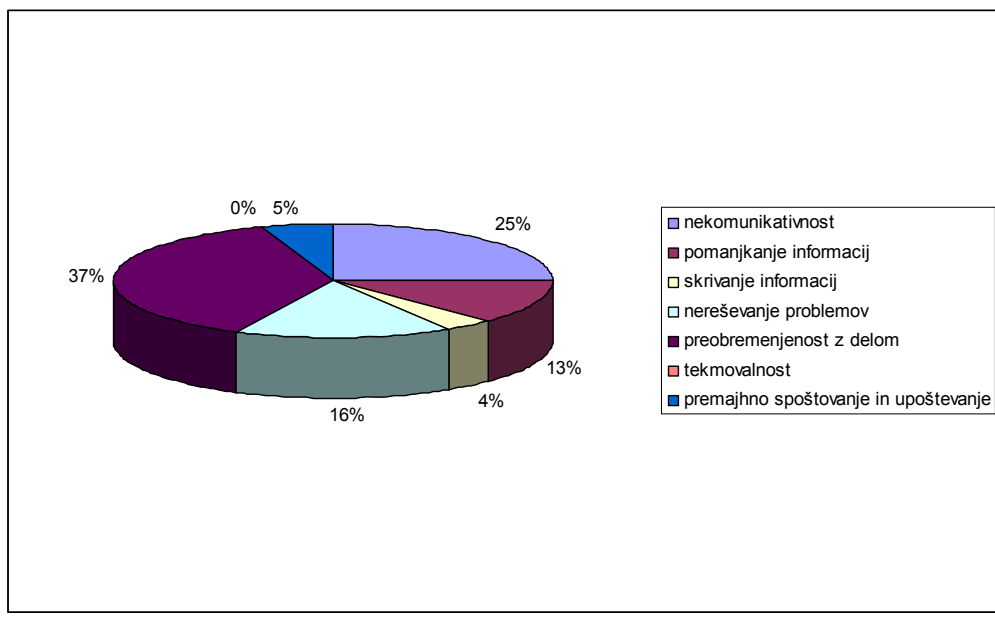
SLIKA 7: KONFLIKTI VPLIVAJO NA USPEŠNOST PODJETJA



Vir: Lasten.

Presenetil me je rezultat naslednjega vprašanja, kako vplivajo konflikti na uspešnost organizacije. Konflikt je sestavni del našega vsakdana tako doma kot v službi in kar 36 % anketiranih se je odločilo, da le-ta vpliva na organizacijo slabo. Torej imajo anketirani tradicionalen pogled na konflikt, jemljejo ga kot nasilje, uničevanje. Konflikti so po tem prepričanju škodljivi in nekako nezdravi za uspešnost organizacije. Čeprav tudi 18 % odgovorov anketiranih ni slabo, ki pravi, da predstavlja pozitiven vpliv konflikta in v organizaciji je celo absolutno potreben za uspešnost ter učinkovitost organizacije. Kar 16 % anketirancev je odgovorilo, da konflikt ne vpliva na uspešnost, skratka prevladuje nevtrarno mnenje o konfliktih. Mnenja so, da z določenimi postopki prav tako lahko dosežemo stopnjo uspešnosti.

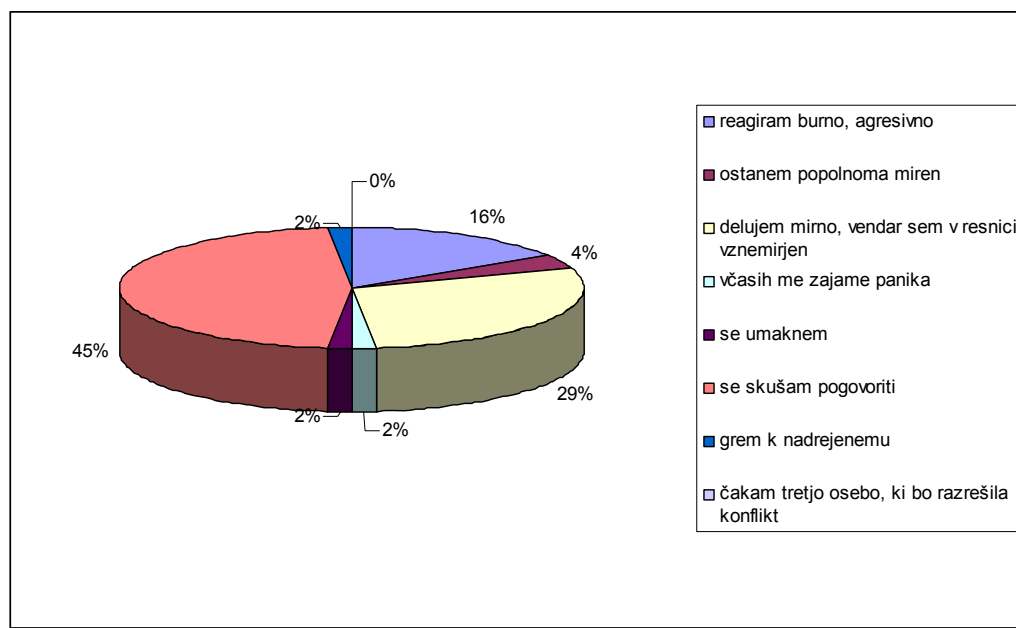
SLIKA 8: ZAKAJ NASTANE KONFLIKT V VAŠEM PODJETJU?



Vir: Lasten.

Vzroki za nastanek konflikta se nenehno prepletajo, zato zaposlenim v računovodskih servisih zastavim vprašanje, kaj menijo, zakaj konflikt nastane. Največji odstotek 37 % vidi vzroke za nastanek konfliktov v preobremenjenost z delom, večina jih nima niti časa za komunikacijo. Kar velik odstotek anketiranih meni, da je razlog nekomuniciranost, skratka, ali smo obremenjeni z delom ali pa vidimo v konfliktu negativno plat. Mislim, da je v računovodskih servisih potrebno težave ali nejasnosti sproti reševati. Zaradi tega mislim, da je 16 % zelo velik odstotek, saj je za nastajanje konfliktov krivo ravno nereševanje težav oz. konfliktov. Sledi jim pomanjkanje in skrivanje informacij ter premalo spoštovanja. Ti vzroki so dobili manj glasov, kar kaže na to, da ni tekmovalnosti in ne nesodelovanja med zaposlenimi, saj si skoraj vedno priskočijo na pomoč.

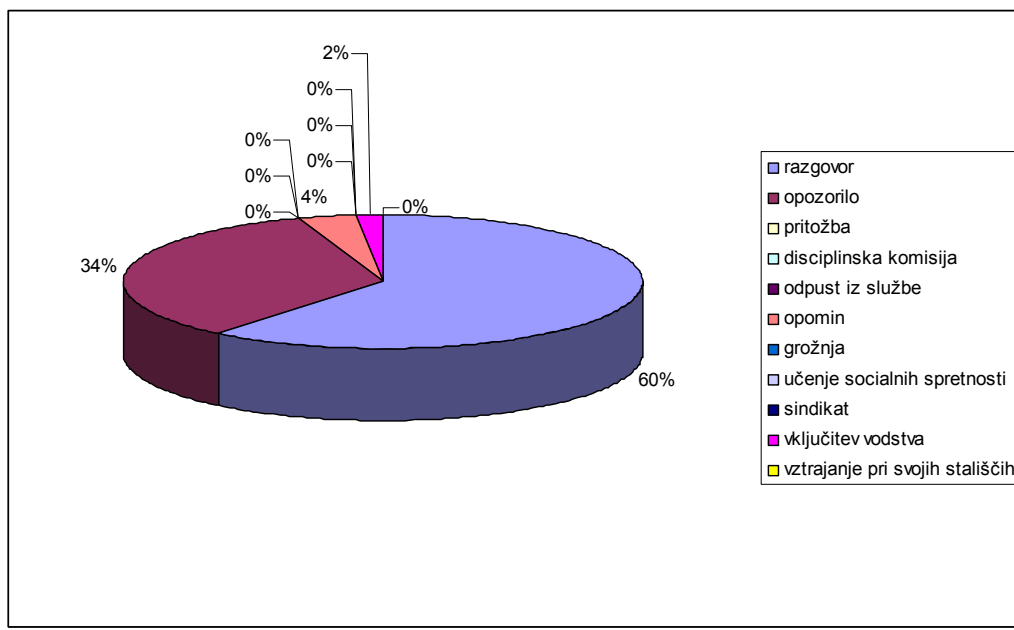
SLIKA 9: KAKO REAGIRATE, KO NASTANE KONFLIKT?



Vir: Lasten.

Ljudje rešujemo konflikte na različne načine, nekateri z jezo, drugi s pogovorom. Da skupno rešimo problem, je potrebno najti najustreznejšo pot za reševanje konflikta. Ena izmed takšnih poti je pogovor, saj 45 % anketirancev poskuša konflikt takoj pomiriti, kar je pohvalno. Velik odstotek anketirancev se je odločilo, da se vedejo mirno, čeprav so vznemirjeni. Najbolj pomembno je, da konflikt prepoznamo in ga tudi takoj začnemo reševati ali pomirjati. Čeprav je res, da naj prevladuje dobro poslušanje in razumevanje, zadrževati bes ali jezo »v sebi« ni dobro za nikogar, saj s svojo agresijo poskušamo vsiljevati svojo rešitev, kot ednino možno in je zadovoljna samo ena stran, ki je udeležena v konfliktu. Ta pristop prej škodi kot ne. Kar nizek odstotek anketirancev se konfliktu raje izogiba, kar ne preseneča tako, saj je konflikt »čustveno obarvan« in se tem čustvom hočejo v naprej izogibati ali pa želijo biti nevtralni. Ta pristop se prej ali slej pokaže kot neproduktiven, še posebej takrat, ko problem resnično obstaja, saj ne dosežemo rezultatov. Lahko pa se res izkaže kot ustrezen. Le-ta se pojavlja v situacijah, ko je konflikt manjšega pomena in bi bilo reševanje samo potrata časa. Ravno zaradi tega je mali odstotek anketirancev, ki čakajo za razreševanje konflikta na tretjo osebo, ali gredo celo do nadrejenega. Poseg tretje osebe lahko vpliva mirodajno. Ko je konflikt intenziven ali dolgotrajen in udeleženci postajajo nezaupljivi, sodelovanje med njimi sploh ni mogoče. Ti »miritelji miru« naj bi bili strokovnjaki s področja človeškega vedenja.

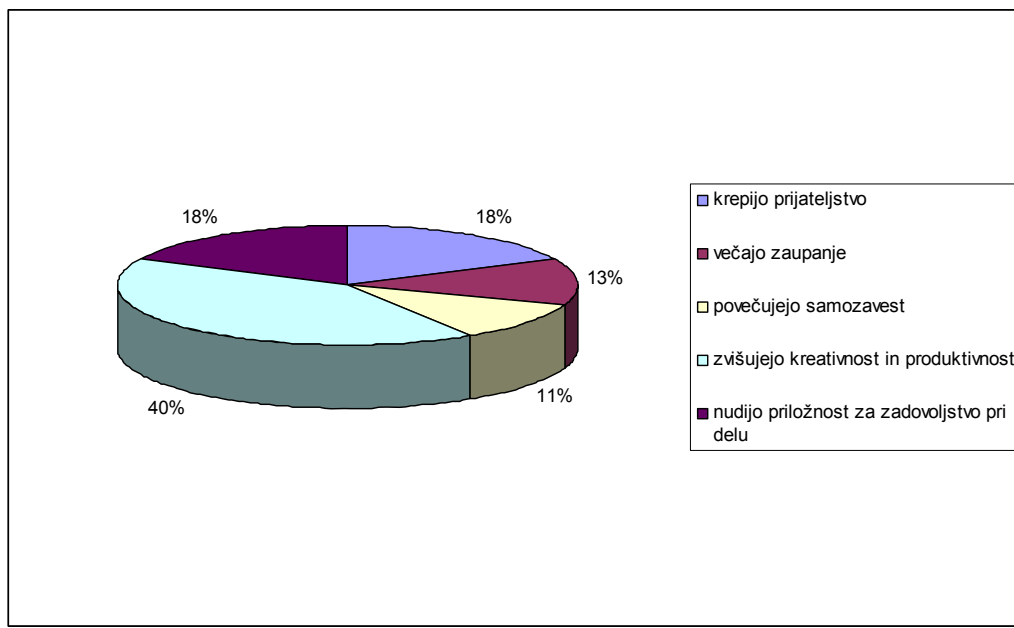
SLIKA 10: KATERI SO NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV?



Vir: Lasten.

Iz te raziskave je razvidno, da kar 60 % anketirancev poskuša razrešiti konflikt z razgovorom. To je eden izmed prvih pogojev za razreševanje konflikta, prav tako tudi sposobnost poslušanja. Nesoglasja nastajajo v vsaki skupini, v skupinskem delu so neizogiben pojav. Za razrešitev je najbolj pomembno iskati rešitev in da ne bi nikoli iskali krivca za nastali konflikt. Tako teh 60 % predstavlja najustreznejšo pot do razrešitve konflikta, kar je seveda pohvale vredno. Ker zaposleni v računovodskih servisih in tudi drugod enostavno nimajo časa za medsebojno komunikacijo, jih ne morejo uspešno reševati. Mnogo lažje je, če eden izmed udeležencev popusti. Takšnega mnenja je kar 34 % odstotkov anketiranih, ki vidijo za razrešitev konflikta enostavno opozorilo. Tako pridobijo občutek zmage, drugi izgubljajo. Ta rešitev je enostranska in je zadovoljen le eden od udeležencev, zato nam ne prinese rešitve konflikta. Zelo mali delež anketirancev si izbere za način razreševanja opomin ali celo vključitev vodstva. Skratka, ta dva odstotka verjetno dobro vplivata na klimo v celotni organizaciji, saj imajo delavci na isti hierarhični lestvici dobre odnose in večinoma prisegajo, da nimajo težav pri razreševanju konfliktov.

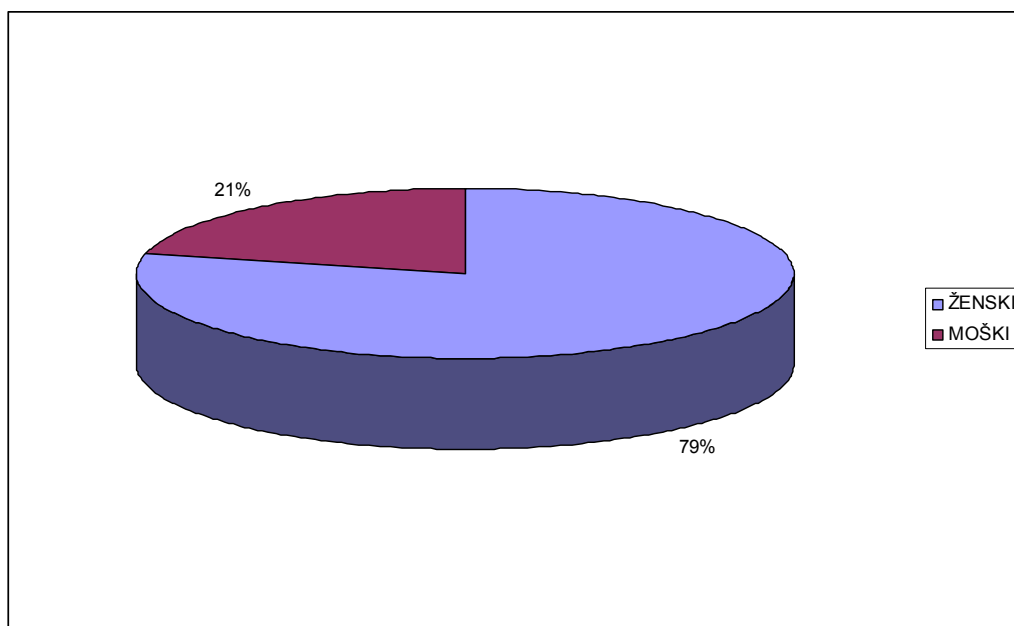
SLIKA 11: ALI MENITE, DA IMAJO KONFLIKTI POZITIVEN UČINEK, DA



Vir: Lasten.

Prav tako je potrjena teza, da konflikt vodi k ustvarjanju in boljšim rešitvam, saj kar 40 % udeležencev pri anketi prepozna konflikt kot pozitiven dejavnik za zvišanje kreativnosti in produktivnosti. Hkrati pa jih kar 18 % meni, da ima konflikt dober učinek tudi za zadovoljstvo pri delu. Poleg vseh teh pozitivnih rezultatov raziskave me ne preseneča dejstvo, da je na tretjem mestu dejavnik za krepitev prijateljstva. »Nekateri ljudje zavestno iščejo konfliktne situacije in z njimi povezane težave ter ovire, da lahko kasneje iščejo rešitve in ob tem doživijo zadovoljstvo ter priznanje v skupini.« (Everard, 1996, str. 116)

SLIKA 12: SPOL ANKETIRANCEV



Vir: Lasten.

6.3 Ugotovitve in predlogi

Organizacijo sestavljajo nadrejeni in podrejeni, skratka vodstvo in delavci. Med zaposlenimi se oblikujejo odnosi, ki so zelo pomembni za poslovanje organizacije. Morajo imeti zmožnost spoštovanja, nuditi podporo, saj bo organizacija le tako uspešna. Za uspeh se morajo truditi vsi, ne le nadrejeni. Rezultati ankete tudi kažejo, da večina komunikacije poteka med podrejenimi in nato nadrejenimi. Nekaj večji rezultat bi pričakovala s sodelavci, saj največ komunikacije je ravno tam, kjer se njihove naloge dopolnjujejo, problemi pa hitreje rešijo.

Teorija pravi, da komuniciranje nadrejenih do podrejenih vpliva na zadovoljstvo podrejenih. To je pohvalno, saj kaže na to, da je pretok informacij dober in kaže sodelovanje nadrejenih s podrejenimi. Nadrejeni mora biti komunikativen, biti na sestankih dostopen za poslušanje predlogov in sprejemati kritike zaposlenih. To bo dalo zaposlenim občutek, da pripadajo k organizaciji.

Rezultati moje ankete kažejo, da se kar veliko anketirancev sreča v konfliktu z nadrejenim oz. podrejenim. Medsebojne odnose bi morali izboljšati, zato ne bi bila slaba uvedba rednih razgovorov, s katerimi bi lažje dobili povratne informacije o delu, preverjali rezultate in hkrati bi izboljšali nepovratne informacije. Takšni pogovori bi koristili organizaciji in verjetno bi izboljšali koristnost komuniciranja nadrejeni – podrejeni.

Da bi v organizaciji imeli uspešno interno komuniciranje, je potrebno, da si jasno in odkrito povemo, kaj si želimo. Nadrejeni mora nenehno nadzorovati podrejenega in ga opozoriti, če ne izpolnjuje njegovega pričakovanja glede dosege cilja.

Pohvale vreden je tudi rezultat anketirancev, da rešujemo konflikte s pomočjo takojšnjega razgovora. S tem jih zaznamo in najdemo rešitev.

Teorija predstavlja različne načine komuniciranja, kot npr. ustno, pisno, elektronsko. Za računovodske servise je rezultat kako komuniciramo pričakovan, saj večina komunicira s telefoni, pogovori (iz oči v oči). Glede pisnega komuniciranja je rezultat nižji, kar je dobro, saj je takšno komuniciranje lahko dražje in zamudnejše.

7. ZAKLJUČEK

Organizacija smo ljudje, ki nenehno komuniciramo med seboj, bodisi ali hočemo ali nočemo. Komuniciramo tudi takrat, ko si to želimo ali ne želimo. S tem vplivamo na odnose v organizaciji in tudi na njeno uspešnost.

Uspešna komunikacija je poslušanje, opazovanje. S komunikacijo vplivamo na uspešnost organizacije in si s tem pomagamo priti do zastavljenih ciljev.

S komunikacijo izmenjujemo, posredujemo misli, mnenja. Z njo hočemo doseči neki cilj. Velikokrat pri tem naletimo na nasprotja, saj so cilji med posamezniki ali skupinami različni, zato nastanejo konflikti.

V sklopu svoje diplomske naloge sem predstavila, kako poteka komunikacija med zaposlenimi, nadrejenimi, podrejenimi. Kako konflikti vplivajo na delovanje zaposlenih, kako pogosto se pojavljajo, kako jih rešujejo, saj so konfliktne situacije neizogibne, ker je pogled na delo v podjetju preprosto drugačen.

Iz rezultatov ankete lahko današnji čas imenujemo »elektronska« doba, saj večina anketirancev komunicira med seboj z elektronsko pošto, telefonom, faxom, seveda pa je večji del komunikacije »iz oči v oči«. Malo me preseneča dejstvo, da je kar malo sestankov, saj bi bili zaposleni sproti obveščeni o stanju podjetja; prav tako bi tudi nadrejeni dobili povratne informacije, kar je zelo pomembno.

V podjetju ljudje vsakodnevno komunicirajo, premagujejo konfliktne situacije. Neizogibni so tudi konflikti med nadrejenimi in podrejenimi. Po rezultatih ankete sodeč se zaposleni dobro razumejo z nadrejenimi. Pomembno je, da upoštevamo medsebojne razlike, spoštujemo izražanje drugega. Zavedati se moramo, da vsiljevanje svojih idej poslabša odnose.

Teoretično ima interna komunikacija velik pomen, saj skrbi za odnose z nadrejenimi oz. podrejenimi. Smisel te komunikacije je pridobivanje povratnih informacij. To tezo so anketiranci potrdili v veliki meri. Pohvalim lahko dejstvo, da večina zaposlenih smatra kot pomemben cilj komunikacije motivacijo, informiranost in težnjo k istemu cilju; edino malo preseneča majhen odstotek anketirancev, ki bi smatrali pomemben cilj spodbujanje k večji produktivnosti.

V diplomski nalogi sem želela raziskati tudi vzroke, ki vodijo v konfliktno situacijo in poiskati načine reševanja ter ugotoviti, kako pogosto te situacije nastajajo. Tukaj anketiranci deloma spodbijajo tezo, da se konflikti pojavljajo vsakodnevno. Skoraj polovica anketirancev je odgovorila, da skoraj nikoli.

Dobro je vedeti, da konflikt nima negativnega vpliva in da le-ti tudi koristijo za obstoj podjetja, spodbujajo inovativnost, skrbijo za napredek ter vodijo do sprememb podjetja. Morajo pa biti nadzorovani do te mere, da ne uidejo izpod nadzora. Lažje jih je reševati na začetku, v nasprotnem primeru pa težje. Konflikt je za zdravo delovanje in razvoj podjetja ne samo potreben, ampak celo nepogrešljiv. Anketa je pokazala, da so takšne ideje še vedno premalo poznane, saj kar 36 % anketiranih vidi konflikte negativno. Takšen tradicionalen pogled ni presenetljiv. Konec koncev vsakega izmed nas obdaja slab občutek, če pomislimo, da se lahko vsak čas znajdemo v konfliktni situaciji.

S tehnološkim razvojem, negotovo prihodnostjo je v večjem delu v naših podjetjih vzrok za konfliktno situacijo ravno preobremenjenost z delom in pomanjkanje informacij. Sledi dejstvo, da slabo ali na pol rešeni konflikti slabo vplivajo ter kar velik del nastanka konflikta je ravno nerešen konflikt. In teza, kako pomembna je komunikacija, je tudi tukaj potrjena, saj kar 25 % anketirancev ugotavlja, da nastane konflikt ravno zaradi slabe komunikacije.

Za reševanje konfliktov so anketiranci složno poudarili pomen uspešne komunikacije in razgovor z osebo, s katero so v konfliktu. V podjetju je pomembno, da nadrejeni obvladajo vsaj osnove teorije uspešnega komuniciranja, saj brez uspešne komunikacije s podrejenimi ni moč uspešno voditi podjetje. Pohvalno je tudi, da bi se zelo majhen del anketirancev umaknil, ko nastane konflikt (samo 2 %). To potrjuje dejstvo, da takrat, ko opazimo konflikt, ga složno razrešimo ali pa vzamemo situacijo za spodbujanje konflikta ali pa vzamemo to kot priložnost.

8. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. BERLOGAR, J.: Organizacijsko komuniciranje – od konfliktov do skupnega pomena, GV, Ljubljana, 1999.
2. BIRKENBIHL V.: Trening uspešnosti –ustvarjajte si svojo resničnosti sami, Sledi, Žalec, 1994.
3. CHALVIN, M.: Kako preprečiti konflikte, Didakta, Radovljica, 2004.
4. CLAYTON, P.: Poslovna govorica telesa – naša prednost in priložnost, Prešernova družba, Ljubljana, 2004.
5. DAFT, L. Richard: Organizational Theory. St. Paul: West Publishing Company, 1986, str. 571 (prevod Soršak S.)
6. EDVARD, BERTIE, Morris, Geoffrey: Uspešno vodenje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana 1996, str. 116.
7. JEFKINS FRANK: Public Relations. London: Financial Times Management, Pitman Publishing, 1998, str. 293.
8. LIPIČNIK, B.: Reševanje problemov, namesto reševanje konfliktov, ZRS za šolstvo, Ljubljana, 1996.
9. MIHALJČIČ, Z.: Poslovno komuniciranje, Jutro, Ljubljana, 2006.
10. MIHALJČIČ, Z.: Poslovno komuniciranje, Academia, Maribor, 2006
11. MOŽINA, S.: Poslovno komuniciranje, Obzorja, Maribor, 2004.
12. MOŽINA, S.: Konflikti, nasprotja. Management., Radovljica: didakta, 1994.
13. PEASE, A.: Govorica telesa, Mladinska knjiga, Ljubljana, 1997.
14. SLOVAR SLOVENSKEGA KNJIŽNEGA JEZIKA, Slovenska akademija znanosti in umetnosti, DZS, Ljubljana 1994, str. 424
15. TAVČAR, I.: Uspešno poslovno sporazumevanje, NOV. Forum, 1995.

VIRI

1. [http://www2.arnes.si/osljikom2/Vzgoja_za_nenasilje/nenasilna komunikacija](http://www2.arnes.si/osljikom2/Vzgoja_za_nenasilje/nenasilna_komunikacija) (16. 09. 2008)
2. <http://www.portalznanja.com/najdi-izobrazevanje/izobrazevanje-opis> (16. 09. 2008)

9. PRILOGA

KOMUNIKACIJA

1. Kako pogosto uporabljate komunikacijski sistem med sodelavci:

	večkrat dnevno	večkrat tedensko	večkrat mesečnoletno	večkrat nikoli	skoraj
neposredno iz oči v oči	_____	_____	_____	_____	_____
sestaneč	_____	_____	_____	_____	_____
telefon	_____	_____	_____	_____	_____
fax	_____	_____	_____	_____	_____
e-mail	_____	_____	_____	_____	_____
oglasna deska	_____	_____	_____	_____	_____
internet	_____	_____	_____	_____	_____
pisna sporočila	_____	_____	_____	_____	_____

2. Na težave pri komunikaciji naletite najbolj pogosto:

nadrejenim _____
podrejenim _____
sodelavcem _____

3. Kakšen se vam zdi vpliv interne komunikacije:

zelo velik vpliv _____
relativno velik vpliv _____
manjši vpliv _____
nimajo vpliva _____

4. Kako pomembni so v vašem delovnem okolju naslednji cilji komuniciranja:

- spodbujanje k večji produktivnosti

zelo pomembni pomembni nepomembni

- motiviranje zaposlenih

zelo pomembni pomembni nepomembni

- informiranje zaposlenih

zelo pomembni pomembni nepomembni

- ustvarjanje profila

zelo pomembni pomembni nepomembni

- zagotavljanje socialnega miru

zelo pomembni pomembni nepomembni

- težnja k istemu cilju podjetja

zelo pomembni pomembni nepomembni

KONFLIKT

5. Kako pogosto se pojavljajo konflikti v vašem podjetju:

večkrat dnevno _____

večkrat tedensko _____

večkrat mesečno _____

večkrat letno _____

nikoli _____

6. Konflikti vplivajo na uspešnost podjetja

izrazito pozitivno _____

pozitivno _____

negativno _____

izrazito negativno _____

ne vplivajo _____

7. Zakaj nastane konflikt v vašem podjetju:

nekomunikativnost	_____
pomanjkanje informacij	_____
skrivanje informacij	_____
ne reševanje problemov	_____
preobremenjenost z delom	_____
tekmovalnost	_____
premajhno spoštovanje in upoštevanje	_____

8. Kako reagirate, ko nastane konflikt:

reagiram burno, agresivno	_____
ostanem popolnoma miren	_____
delujem mirno, vendar se v resnici vznemirjen	_____
včasih me zajame panika	_____
se umaknem	_____
se skušam pogovoriti	_____
grem k nadrejenemu	_____
čakam tretjo osebo, ki bo razrešila konflikt	_____

9. Kateri so načini reševanja konfliktov:

razgovor	_____
opozorilo	_____
pritožba	_____
disciplinska komisija	_____
odpust iz službe	_____
opomin	_____
grožnja	_____
učenje socialnih spretnosti	_____
sindikata	_____
vključitev vodstva	_____
vztrajanje pri svojih stališčih	_____

10. Ali menite, da imajo konflikti pozitiven učinek, da:

krepijo prijateljstvo _____

večajo zaupanje _____

povečujejo samozavest _____

zvišujejo kreativnost in

produktivnost _____

nudijo priložnost za

zadovoljstvo pri delu _____

11. Spol anketiranca: (obkroži)

Ž

M