

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

**VPLIV KOMUNIKACIJE NA REŠEVANJE KONFLIKTOV V JAVNIH  
ZAVODIH KULTURNI DOM, GORIŠKA KNJIŽNICA IN GORIŠKI MUZEJ**

Miran Šumandl

Mentor: univ. dipl. soc., Tomica Dumančič

Nova Gorica, 2006

## ZAHVALA

Dan za dnem sem zbiral opeko in zidal svoj lastni jaz. Zavedal sem se, da ne smem zapravljati časa in čakati na navdih. (Včasih sem moral teči za njim in se skorajda s palico spraviti nadenj). Vendar, četudi ga nisem dobil v vsej veličini, sem našel nekaj, kar mu je bilo neznansko podobno.

S ponosom stopam proti obali svojega cilja. Kljuboval sem razburkanim morjem, vetrovom in valovom vsega sveta; velikokrat je bilo prilagajanje težavno. Doseženi cilj pa je blaženost v majhni nečimrnosti, ki sem jaz.

Vem, da sledimo drug drugemu v tej skupni plovbi življenja. Ne prerinemo se strašansko naprej, samo za nekaj mest se premaknemo. Vse se ponavlja - od začetka življenja vse do smrti - na tej upočasneni plovbi posameznikov, generacij, narodov in obdobj.

Če sem povsem odkrit s seboj, tako čisto do dna, moram priznati da mi ni žal. Ozrem se nazaj in se zavem, da je bil ta otok svetlobe in teme, pred katerega obalo sedaj stojim, tako daleč. Bil je tako negotov zame, kakor tudi za vse, ki so me na kakršenkoli način spremljali in spodbujali na tej moji plovbi, polni presenečenj, porazov, a na koncu vendarle zmag.

Hvala vsem, ki ste mi pomagali spoznati, da je svet kakor zrcalo, v katerem vsakdo vidi svoj obraz. Kdor gleda vanj kisló, vidi kisel obraz, kdor se vanj nasmeje vsak dan posebej, najde vedrega sopotnika.

Naj tudi vam, kakor je meni, čas nakloni spoznati prave ljudi, storiti prave reči, ubrati prave poti ter v sebi in drugih najti le dobre stvari.

## IZVLEČEK

Občina Nova Gorica je - v svoji kratki zgodovini - ustanovila več javnih zavodov na različnih področjih. V diplomski nalogi se bomo osredotočili na javne institucije, ki delujejo na kulturnem področju, in sicer: Goriški muzej, Goriška knjižnica in Kulturni dom. Če želimo analizirati komunikacijske kanale in konflikte, ki iz njih izhajajo, moramo poznati organizacijsko strukturo in ugotoviti, katera so tista delovna mesta, ki imajo informacije in ali jih, ter kako jih, posredujejo nadaljnjim uporabnikom.

Vsako živo bitje komunicira na svoj način. Ko se človek rodi, komunicira neverbalno, šele kasneje se nauči verbalnega komuniciranja. Vsak človek porabi približno tretjino svojega budnega časa za komunikacijo. Učinkovita komunikacija je skupek poslušanja in komuniciranja. Komunikacija v instituciji mora potekati navznoter med zaposlenimi in navzven z okoljem, če želimo, da bo uspešno delovala. Ta povezanost z okoljem velja predvsem za javne zavode na kulturnem področju, ki so bili ustanovljeni za servisiranje državljanek in državljanov Slovenije.

Vzrokov za nastanek konfliktov je veliko. V nalogi bomo skušali dokazati, da je nezadostno, nestrokovno, zavajajoče in enostransko komuniciranje lahko povod za nastanek konflikta. Za rešitev konfliktne situacije je potrebno najti tako rešitev, ki bo sprejemljiva za obe strani, zato je komunikacija temelj za reševanje konfliktov. Seveda mora biti izmenjava osebnih pogledov opravljena na ustrezen način, to pa dosežemo z aktivnim poslušanjem.

Temeljni cilj naloge je prikazati, kakšne so posledice zadrževanja informacij, kako se jim izognemo in kako jih rešujemo, ter kakšen pomen ima komuniciranje za izbruh konfliktov v javnih zavodih na področju kulture. To bomo skušali ugotoviti s pomočjo ankete med zaposlenimi. S pomočjo analize pridobljenih podatkov bomo skušali potegniti zaključke, ki naj bi pripomogli k izboljšanju sedanjega, oziroma obstoječega stanja.

## **ABSTRACT**

The municipality of Nova Gorica has created in its short history several public institutions based on different levels. In this thesis We will focus on public institutions that work in the field of culture such as the Regional Museum Goriški muzej, Goriška knjižnica and Kulturni dom. So in order to analyze the communication channels and conflicts, which arise from it, we have to know the organizing structure and find out which work places are the ones that have the information, and if they pass them on to other users and how do they do that.

Every human being communicates on its own way. A human uses a non-verbal communication when it is born and only later on learns to communicate verbally. Approximately one third of every human waking hour is spent for communication. An effective communication consists of the combination of listening and communication. The communication inside an institution has to be established inwards between the employees and outwards with the environment in order to work successfully. This connection with the environment concerns merely the public institutions in the cultural field, which were established to serve Slovene citizens.

There are a lot of reasons for conflicts to arise. In this thesis We will try to prove that an inadequate, unprofessional, misleading and one-way communication can be the reason for that. To solve this conflict situation it is necessary to find such a solution, which will be acceptable for both sides, and that is why communication is the base of solving the conflicts. Of course an exchange of personal views has to be done in an adequate manner and this can be achieved with an active listening.

The main aim of this thesis is to show what are the consequences of holding back the information, how can they be avoided, solved, and what is the meaning of communication on the making of conflicts inside the public institutions in the culture field. We will try to find out this by carrying out a survey among the employees. With the help of an analysis based on the survey, we will try to draw conclusions, which should help to improve the existing situation.

**KLJUČNE BESEDE: komunikacija, komuniciranje, konflikt**

**KEY WORDS: communication, to communicate, conflict**

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev naloge.....	1
1.2	Namen in cilj .....	2
1.3	Struktura naloge.....	2
<b>2</b>	<b>KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev komuniciranja.....	3
2.1.1	Sporazumevanje.....	4
2.1.2	Pravila pri komuniciranju .....	5
2.2	Temeljni cilji komuniciranja v organizaciji.....	6
2.3	Fiziološki potek komuniciranja.....	6
2.4	Proces komuniciranja .....	6
2.5	Glavne enote procesa komuniciranja .....	7
2.5.1	Pošiljatelj in prejemnik .....	8
2.5.2	Sporočilo .....	8
2.5.3	Komunikacijski kanal .....	8
2.5.4	Motnje pri komuniciranju .....	9
2.6	Metode in tehnike komuniciranja.....	10

<b>2.7</b>	<b>Oblike komuniciranja .....</b>	<b>11</b>
2.7.1	Enosmerno in dvosmerno komuniciranje .....	11
2.7.2	Izbiranje med enosmernim in dvosmernim komuniciranjem .....	12
2.7.3	Besedno in nebesedno komuniciranje.....	13
2.7.4	Formalno in neformalno komuniciranje .....	15
2.7.5	Vpliv organizacijske strukture na komunikacijo .....	15
<b>2.8</b>	<b>Organiziranost Javnega zavoda Kulturni dom .....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>KONFLIKTI.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1</b>	<b>Opredelitev konflikta .....</b>	<b>18</b>
3.1.1	Komunikacija in konflikt.....	19
3.1.2	Kako ljudje doživljajo konflikte .....	19
3.1.3	Razlika med pojmovanjem konflikta, problema in prepira .....	19
<b>3.2</b>	<b>Tri velike skupine konfliktov.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3</b>	<b>Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4</b>	<b>Vzroki za nastanek konfliktov.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5</b>	<b>Pozitivne posledice konflikta .....</b>	<b>23</b>
<b>3.6</b>	<b>Negativne posledice konflikta.....</b>	<b>24</b>
<b>3.7</b>	<b>Reševanje konfliktov .....</b>	<b>25</b>
3.7.1	Reševanje konflikta glede na odnos udeležencev v njem.....	25

<b>3.8</b>	<b>Oblike razreševanja pri neizogibnem konfliktu .....</b>	<b>27</b>
3.8.1	Zmaga – poraz .....	27
3.8.2	Presoja tretje strani.....	27
3.8.3	Prepustitev razrešitve usodi .....	28
<b>3.9</b>	<b>Oblike razreševanja pri izogibnem konfliktu, kjer sporazum ni mogoč.....</b>	<b>28</b>
3.9.1	Indiferentnost ali ignoranca .....	28
3.9.2	Umik ene ali obeh strani .....	28
3.9.3	Izolacija.....	28
<b>3.10</b>	<b>Oblike doseganja sporazumov, čeprav gre za konflikt.....</b>	<b>29</b>
3.10.1	Miroljubna koeksistenca.....	29
3.10.2	Pogajanja .....	29
3.10.3	Skupno reševanje problemov .....	29
3.10.4	Reševanje konflikta z vidika prilagojenosti .....	30
<b>4</b>	<b>RAZISKAVA O VLOGI KOMUNICIRANJA PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV V OBRAVNAVANIH INSTITUCIJAH .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1</b>	<b>Namen raziskave.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2</b>	<b>Metode izvajanja ankete in opis vzorca.....</b>	<b>31</b>



<b>4.3</b>	<b>Rezultati ankete in predlogi.....</b>	<b>32</b>
4.3.1	Komunikacijski kanal .....	32
4.3.2	Namen komuniciranja.....	34
4.3.3	Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost komunikacije .....	35
4.3.4	Najpogostejši vzroki za slabo interno komuniciranje.....	37
4.3.5	Pogostost pojavljanja konfliktov znotraj zavoda .....	39
4.3.6	Najpogostejši način reševanja konfliktov v zavodu .....	40
4.3.7	Vzroki za nastanek konfliktov .....	41
4.3.8	Odločujoči dejavniki pri reševanju konfliktov .....	43
4.3.9	Posledice konfliktov v obravnavanih javnih zavodih.....	45
4.3.10	Konflikti in njihovi pozitivni učinki na institucijo .....	46
4.3.11	Povezava med komunikacijo in konfliktom .....	47
<b>5</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>51</b>

### **Kazalo slik**

Slika 1:	Proces komuniciranja .....	7
Slika 2:	Shannonov in Weaverjev komunikacijski model .....	7
Slika 3:	Metode in tehnike komuniciranja.....	10
Slika 4:	Eno in dvosmerno komuniciranje.....	12
Slika 5:	Shema organiziranosti Javnega zavoda Kulturni dom .....	17

Slika 6: Komuniciranje v obliki mreže .....	17
Slika 7: Vrste konfliktov in njihov vpliv na učinkovitost organizacije .....	22
Slika 8: Načini reševanja konfliktov glede na odnos udeležencev v njem.....	26
Slika 9: Pogostost uporabe različnih komunikacijskih kanalov .....	33
Slika 10: Namen komuniciranja .....	34
Slika 11: Najpomembnejši dejavniki uspešne komunikacije .....	36
Slika 12: Najpogostejši razlogi za nezadostno interno komuniciranje .....	38
Slika 13: Pogostost izbruha konfliktov v javnih zavodih .....	39
Slika 14: Najpogostejši načini reševanja konfliktov.....	40
Slika 15: Najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov.....	42
Slika 16: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov .....	44
Slika 17: Posledice konfliktov .....	46
Slika 18: Ocene vpliva konfliktov na pozitivne učinke.....	47
Slika 19: Povezava med komunikacijo in konfliktom .....	48

PRILOGA 1: Struktura anketnega vzorca

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev naloge

Komunikologija je družboslovna veda, ki proučuje komuniciranje, sporazumevanje med ljudmi. Njeni začetki segajo v staro Grčijo, kjer je govorništvo predstavljalo glavni del filozofije. Zanj je značilno, da informacije potujejo samo v eno smer, medtem, ko je danes zanimanje usmerjeno v medosebno komunikacijo. S tem dosežemo hitrejši, predvsem pa učinkovitejši pretok informacij. Potreba po medosebnem komuniciranju je nastala zaradi tehnološkega napredka, ko smo ljudje postajali vedno bolj odvisni drug od drugega. Odpirali so se vedno novi komunikacijski kanali, s pomočjo katerih izvemo novosti skoraj v trenutku, ko jih objavijo. Pomenu uspešnega komuniciranja posveča večina podjetij in institucij veliko pozornost, saj jim omogoča kontinuiran razvoj, spremljanje tekmecev in s tem doseganje boljših rezultatov na lažji način.

Človek komunicira celo življenje. Ko se rodi, se najprej izraža neverbalno, šele kasneje, ko pridobi nove sposobnosti, se začne verbalno sporazumevati. Tako naj bi vsak povprečno porabil za komuniciranje približno tretjino svojega budnega časa. Ni dovolj, da znamo ustrezno komunicirati, znati moramo tudi poslušati, saj je le njuna kombinacija pogoj za uspešno komunikacijo.

Prav tako kot komuniciranje so tudi konflikti stalnica v našem življenju. V fazi odraščanja so manj pomembni in lažje oblike, vendar so kasneje v primarnih skupinah (družina) in v delovnem okolju lahko vzrok za doživljanje travm ali drugih, človeku škodljivih stanj. Odrasel človek preživi velik del svojega življenja v delovnem okolju, kjer prihaja do različnih konfliktnih situacij. Eden izmed vzrokov za nastajanje konfliktov na delovnem mestu je tudi nepopolno, nestrokovno, zavajajoče, poniževalno, ali katero drugo komuniciranje, kar je tudi predmet preučevanja v diplomski nalogi.

## **1.2 Namen in cilj**

Namen diplomskega dela je raziskati, kako v javnih zavodih poteka komunikacija in kakšen vpliv ima na razvoj konfliktov. V ta namen bomo na to temo izvedli anketo med zaposlenimi v vseh treh zavodih.

Glavni cilj diplomskega dela je preučiti in dokazati pomen komunikacije, ki jo ta ima za reševanje konfliktov v javnem zavodu Kulturni dom, Goriški knjižnici in Goriškem muzeju. Zanimajo nas najpogostejši vzroki in viri, ki pripeljejo do konfliktov v omenjenih zavodih in kakšen vpliv imajo na delovanje institucije med sodelavci navznoter in navzven kakor tudi do uporabnikov naših uslug.

## **1.3 Struktura naloge**

Diplomska naloga je razdeljena na tri vsebinske sklope. Po uvodu bo sledilo poglavje o komuniciranju, v katerem bomo opredelili pojme: kaj komuniciranje je, kako poteka, kdo je v njem udeležen, kakšne so povezave med komunikacijsko in organizacijsko strukturo, kakšne so funkcije komuniciranja in kakšni problemi nastanejo pri pomanjkljivem, nerazločnem, preobsežnem ali kakšnem drugem nepravilnem komuniciranju. V drugem poglavju se bomo posvetili konfliktom. Najprej bomo razložili, kaj konflikt sploh je, kako nastane, katere vrste poznamo in kakšne učinke ima na udeležence v njem. Nato bomo opisali različne stile, ki jih uporabljamo pri reševanju konfliktov, napisali bomo nekaj o izobraževanju na to temo in kakšne pristope uporabljamo za reševanje teh. Tretji del bo v celoti posvečen rezultatom izvedene ankete v izbranih zavodih. Predstavili bomo podrobno analizo, ki bo temeljila na dejanskem stanju. Rezultati analize nam bodo pokazali, kje bi lahko vzpostavili boljšo komunikacijo ali take konflikte, ki bi omogočili pogoje za boljše delo. Na koncu bomo podali nekaj predlogov, kako bi se lahko sedanje stanje izboljšalo.

## 2 KOMUNICIRANJE

### 2.1 Opredelitev komuniciranja

Beseda komunicirati izhaja iz latinske besede "communicare" in pomeni napraviti skupno, sporočiti, občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Verbinc, 1971, str. 362). Treba je ločiti med komunikacijo in komuniciranjem. Komunikacija je sredstvo za izmenjavo in posredovanje informacij, medtem, ko je komuniciranje širši pojem, saj poleg izmenjave, posredovanja misli in informacij, vključuje tudi sporazumevanje. Bistvo komuniciranja je, da morajo biti osebe, ki medsebojno komunicirajo, uglašene tako, da dosežejo namen in cilj komuniciranja.

Fiske (2004, str. 17) pravi, da je komuniciranje ena tistih človeških dejavnosti, ki jih vsi prepoznajo, a le redki zadovoljivo definirajo. Komuniciranje je pogovor z nekom, je televizija, širjenje informacij, naša pričeska, literarna kritika itd. Seznam je neskončen. Komuniciranje vidi kot proces, s katerim človek vpliva na vedenje ali razmišljanje drugega. Če je vpliv drugačen ali manjši od vpliva, ki je bil predviden, potem govorimo o komunikacijski napaki in pregledati je treba stopnje procesa, da bi ugotovili, kje se je zalomilo.

Možina in Florjančič (1986, str. 9) poudarjata, da je komunikacija – izmenjava informacij – bistvenega pomena za socialni sistem – organizacijo. Informacijo lahko pojmuje kot energijo, ki poteka od inputa do outputa. Komuniciranje torej ne moremo pojmovati samo kot proces, ki nastaja med pošiljateljem in prejemnikom, marveč kot razmerje do celotnega socialnega sistema, v katerem dobi pravo obliko in vsebino. Le ustrezna analiza socialnega sistema – organizacije – da primerne napotke za uspešno prenašanje informacij.

Komunikacija je vzajemna izmenjava pomenov med ljudmi; poteka pretežno prek jezika, možna pa je le v tolikšni meri, v kolikršni jo določajo skupna spoznanja, skupne potrebe in stališča" (Krech, Crutchfield, Balachey, 1962).

"Komunikacija je izmenjava idej in izkustev med posamezniki" (McDavid, Harari, 1968).

"Komunikacija je sporočanje drugim osebam informacije o stvareh in pojavih" (Pečjak, 1975).

"Komunikacija je izmenjava sporočil med dvema ali več osebami" (Zvonarević, 1985).

"Komunikacija je prenos pomenskih informacij od ene osebe k drugi" (Hogg, Vaughan, 1998).

"Komunikacija je proces, v katerem sta dva ali več elementov sistema v interakciji z namenom doseganja želenih izhodov ali ciljev" (Barker, Gaut, 1998).

Torej – definicij komuniciranja je veliko, vendar vse uporabljajo enake ali podobne pojme, kot so: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo, komunikacijski kanal, motnja, enosmerno in dvosmerno komuniciranje, metode in tehnike komuniciranja itd. Če hočemo vzpostaviti delujoč proces komuniciranja, moramo vanj vključiti poleg osnovnih, ki so zgoraj naštetih tudi tiste, ki so manj znani ali priljubljeni, vendar bistveno pripomorejo k uspešni komunikaciji.

### **2.1.1 Sporazumevanje**

Pri sporazumevanju sta najpomembnejši dve stvari, in sicer vsebina in postopek. Vsebina je tisto, o čemer se sporazumevate. Postopek je način, kako to počnete. Zelo pomembno je vedeti, da postopek opredeljuje vsebino.

Morda ena izmed najpomembnejših sposobnosti, ki jih posameznik lahko razvije, je sposobnost učinkovitega sporazumevanja z drugimi. Le z učinkovitim medčloveškim sporazumevanjem lahko posameznik izrazi zamisel, premaga ovire, se izogne nesporazumom in sporom.

Na univerzi v Stanfordu so opravili raziskavo med najuspešnejšimi diplomanti programa MBA (Masters of Business Administration). Zaprošili so jih, naj se ozrejo na prehojeno poslovno pot in premislijo, katera njihova sposobnost je bila najpomembnejša za njihov uspeh in ne bo težko uganiti, kako so odgovorili. Odgovorili so, da je to sposobnost sporazumevanja z drugimi (Wetherbe, 1996).

V podjetju, kjer se ne gredo skrivalnic, je sporazumevanje znotraj organizacije bolj pošteno in odkrito. Takšno stanje pa je mogoče doseči le v vzdušju, kjer cenijo resnico, kakršnakoli že je in kjer želijo probleme spoznavati z vseh strani. Toda tako stvarnega razpravljanja so sposobni le ljudje, ki lahko govorijo svobodno in izrazijo svoje mnenje brez strahu pred kaznijo, maščevanjem ali zasmehovanjem (Goleman, 2001, str. 307).

### **2.1.2 Pravila pri komuniciranju**

Spoštovanje temelji na zanimanju. Z zanimanjem, ki ga kažete, sogovorniku pokažete, koliko ga v resnici cenite. S svojim zanimanjem mu dokazujete, da je za vas pomemben in da ga cenite kot posameznika in "posebno" osebnost.

- Vso pozornost namenite samo sogovorniku.
- Nikoli ne pokažite, da se dolgočosite ali da niste pri stvari.
- Bodite pozorni na gibe.
- Pokažite mu naklonjenost.
- Pazljivo ga poslušajte.
- Dovolite, da sogovornik do konca pove vse, kar misli.
- Ne pretiravajte z govorjenjem.
- Sogovornika spodbujajte.
- Poskrbite, da bo čim manj motenj in prekinitev pogovora (Gross, 2001, str. 95 - 101).

V resnici je torej potrebno le malo več potrpežljivosti in pozornosti do naših sogovornikov in lahko že govorimo o uspešni komunikaciji.

## **2.2 Temeljni cilji komuniciranja v organizaciji**

Komuniciranje v organizaciji je namenjeno vsakodnevnemu preživetju in postavljanju ciljev, ki jih kot organizacija želimo doseči. Gre torej za uresničevanje skupnih ciljev znotraj in zunaj organizacije. Namen poslovnega komuniciranja je predvsem ustvariti pogoje uspešnega prenašanja informacij v obe smeri – navzgor in navzdol.

Temeljni namen poslovnega komuniciranja je vplivati na druge člane znotraj organizacije oz. skupine in informirati druge subjekte zunaj organizacije. Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja komunikacije. Pri tem pa ne smemo pozabiti na vsebino, število ljudi, na njihovo izobrazbo, izkušnje, motiviranost, na čas, ki ga imamo na razpolago ter na naše znanje in sposobnosti.

## **2.3 Fiziološki potek komuniciranja**

Nemoteno usklajevanje je prav toliko odvisno od čustvenega toka kot od jasne in razumne vsebine izrečenega sporočila ali storjenega dejanja (Goleman, 2001, str. 220). Sprejemniki v živčevju, ki beležijo čustvene odtenke, so aktivni celo pri izmenjavi najbolj suhoparnih podatkov v besednih sporočilih in zaznavajo številne neizrečene znake, kot so barva glasu, izbor besed, izostrena drža telesa, kretnje in časovnost, ki sporočilo opremijo s čustveno vsebino. Čustveni signali s svojo močjo odločajo, ali se bosta pogovor ali druženje razvijala naprej ali ne.

## **2.4 Proces komuniciranja**

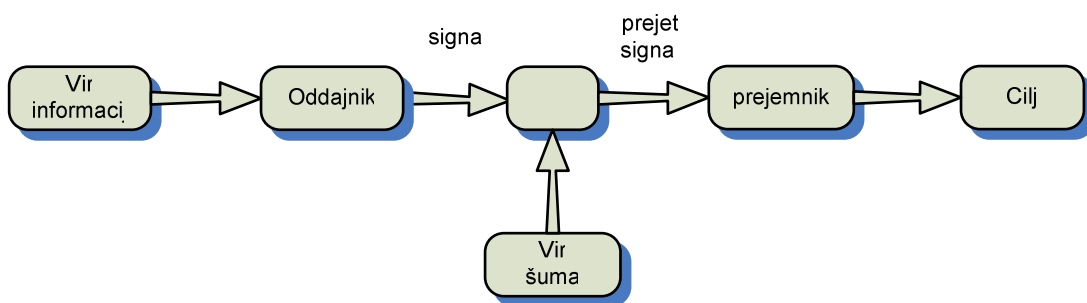
Komunikacijski proces je v grobem sestavljen iz odpošiljatelja, sporočila in prejemnika. V kolikor pa želimo proces komuniciranja bolj natančno opisati, potem bi morali reči, da pošiljatelj izbira in kodira sporočila, da jih določeni posredniki prenašajo in oblikujejo, da jih prejemnik dešifrira in na sporočilo reagira z ustreznim odgovorom. Tak proces je predstavljen v sliki 1.





Slika 1: Proces komuniciranja

Eden najbolj osnovnih in najbolj uporabljenih je Shannonov in Weaverjev model, ki komuniciranje prikaže kot enostaven linearen proces, sestavljen iz osnovnih enot komuniciranja, kar je shematsko predstavljeno na sliki 2.



Slika 2: Shannonov in Weaverjev komunikacijski model

Za vzpostavitev komunikacije dajeta Shannon in Weaver največjo pomembnost virom informacij, ki lahko izvirajo iz institucije same, ali iz okolja. Nadalje jih delita na formalne (predvidene) in neformalne. V organizaciji so vir informacij vsi zaposleni na vseh ravneh. Dodala sta tudi šum, to pa je vse, kar je dodano signalu med njegovim oddajanjem in sprejemanjem, vendar vir tega ni hotel (Fiske, 2004, str. 23).

## 2.5 Glavne enote procesa komuniciranja

Glavne enote procesa komuniciranja se pri vseh modelih ne razlikujejo in so torej: pošiljatelj, sporočilo, komunikacijski kanal in prejemnik. Na uspešnost komuniciranja vplivajo še jasnost sporočila, motnje in, ali hoče prejemnik sporočilo sploh akceptirati oziroma dekodirati in sprejeti.

### **2.5.1 Pošiljatelj in prejemnik**

Pošiljatelj ali oddajnik je oseba, ki sporočila oblikuje in oddaja. Za odpošiljatelja je pomembno, da izdela pripravo za komuniciranje. Pri tem naj upošteva temeljna pravila uspešnega komuniciranja:

- pošiljatelj naj ima jasno opredeljen cilj – kaj hoče sporočiti prejemniku,
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča pošiljatelj,
- pošiljatelj naj kar najbolje pozna osebo ali osebe, ki jim posreduje sporočilo – njihove vrednote, vlogo in interese,
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolje predvideval odzive prejemnikov.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoji za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 43).

### **2.5.2 Sporočilo**

Sporočilo odpošiljatelja mora biti razumljivo, da bo prejemnik točno vedel kaj želi odpošiljatelj povedati. Sporočilo naj ne vsebuje nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ker s tem samo preobremenjujemo in/ali zavajamo prejemnika oziroma otežujemo komunikacijo. Zato mora biti sporočilo metodično, logično in ne sme biti prenatrpano. V jeziku komuniciranja se uporabljajo tudi določeni načini sporazumevanja. Te načine imenujemo koda, pravila in znaki (Možina, Florjančič, 1986, str. 13).

### **2.5.3 Komunikacijski kanal**

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni

tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze. Komunikacijski kanal tehnično lahko obstaja, vendar zaživi v organizacijskem smislu šele tedaj, ko ga uporabimo za komuniciranje. Zmogljivost vsakega komunikacijskega kanala je omejena, čeprav se nam pogosto dozdeva, da ni tako. Omejuje jo največja količina informacij, ki jo je še mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu. Učinkovitost komuniciranja terja, naj komunikacijski kanal v časovni enoti čimbolj natančno prenese čimvečjo količino informacij ob gospodarni porabi sredstev. Pomembna je varnost prenosa. V komunikacijskih kanalih nastajajo motnje, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa in ovirajo natančen in hiter prenos (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 44).

Kanale delimo na medosebne kanale in masovne medije, kot so časopisi, radio, televizija, oglasna deska. V zadnjem času imajo vse večji pomen elektronska sredstva komuniciranja. Dejstvo pa je, da osebnega stika med pošiljateljem in prejemnikom ne more nadomestiti nikakršna, pa četudi najsodobnejša tehnologija.

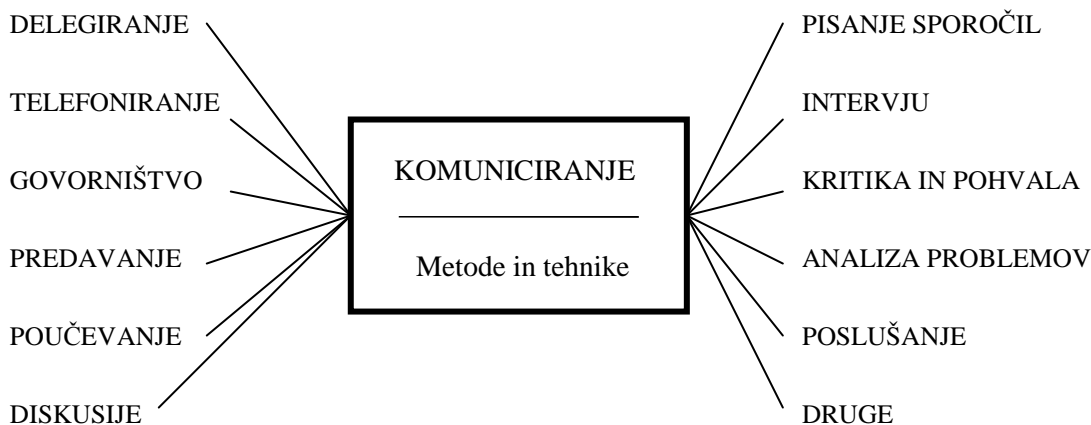
#### **2.5.4 Motnje pri komuniciranju**

Pri prenašanju sporočila lahko pride do motenj, izgub, kar ima za posledico, da sporočilo ne pride do prejemnika v takšni obliki in s takšno vsebino, kot ga je poslal pošiljatelj. Največkrat se izgubijo določeni podatki, podrobnosti, ki so zavestno, hote ali nehote, izpuščeni. Lahko pa pride do tega, da je sporočilo spremenjeno, nerazumljivo in nerazumljeno. Motnje se pojavljajo v vseh fazah komuniciranja. V samem procesu komuniciranja gre za tri vrste motenj:

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki se ne poznata in njune misli niso uglasene,
- motnje zaradi nesporazumov – prejemniku sporočilo, ki ga sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju,
- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala) – informacije se spreminjajo, zamujajo, se izgublajo.

## 2.6 Metode in tehnike komuniciranja

Ločimo več metod in tehnik komuniciranja, ki pridejo v poštev na različnih področjih, kar je do neke mere prikazano na sliki 3.



Slika 3: Metode in tehnike komuniciranja

- Delegiranje: pomeni prenos zadolžitev na druge osebe s prepričanjem, da bodo zadolžitev v redu opravili;
- Predavanje: je sestanek, kjer predavatelj izbrani skupini govori o temi, ki je poslušalcem še neznan;
- Govorništvo: je jasno, precizno in logično ter prepričljivo izražanje pred večjim številom ljudi. Ta metoda je za marsikoga nepremostljiva ovira, čeprav se je moramo večkrat posluževati;
- Poučevanje: je metoda prenašanja znanja. Poznamo jo tudi pod naslovom "kako poučevati". Ta metoda je potrebna vsakemu delavcu, saj je ena izmed njegovih glavnih dolžnosti, da prenaša znanje na druge;
- Diskusija: je metoda skupnega reševanja problema v poslovnem, družbenem življenju, pri sodelovanju in odločanju;
- Pisanje poročila: je tehnika, ki je gotovo koristna za vse vodilne delavce. Poročilo mora biti napisano kratko, jasno, pregledno, brez nepotrebnih fraz;

- Intervju: je tehnika, ki jo uporabljamo najpogosteje – skoraj večkrat dnevno. Je načrten, organiziran in neposreden pogovor med (praviloma) dvema osebama;
- Analiza problema: je tehnika, ki je na eni strani povezana z odločanjem in postavljanjem ciljev pri delu, po drugi strani pa s kreativnostjo in sodelovanjem subjektov. Običajno menimo, da je problem analiziran takrat, ko ima na razpolago vsa dejstva, ki so pomembna, da izberemo pravilno rešitev (Možina, Florjančič, 1986, str. 15).

## **2.7 Oblike komuniciranja**

Dobra, strokovna, vsesplošna komunikacija je temelj uspešno delujoče institucije. Z njo je izpolnjen tudi eden izmed pogojev, ki ji omogoča razvoj in delovanje v bodoče. Ni dovolj, da posredujemo informacije in sklepamo dogovore samo v pisni obliki, potrebno je izkoristiti vse možnosti in oblike komunikacije, ki nas privedejo do željenega cilja. Sem uvrščamo pogovor, poslušanje, govorico telesa, vodenje diskusije s postavljanjem pravih vprašanj, upoštevanjem sogovornika in druge elemente, ki nam pomagajo pri uspešnem komuniciranju.

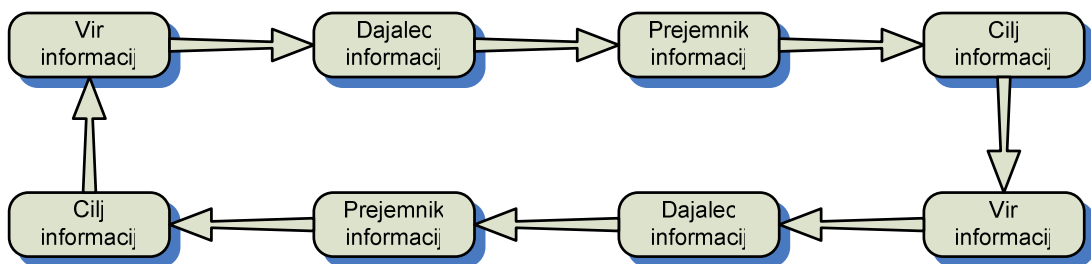
### **2.7.1 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje**

Za enosmerno komunikacijo velja, da je prejemnik zmožen opraviti zgolj funkcijo prejema, pošiljatelj zgolj funkcijo oddaje, komunikacijski kanal pa je sposoben prenašati poslano sporočilo le v eno smer, to je od pošiljatelja do prejemnika sporočila (Berlogar, 2001, str. 18).

Enosmerno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno in je na videz bolj urejeno; pri dvosmernem se pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar mu daje videz neurejenosti. Če velja, da je komuniciranje predvsem izmenjava sporočil, tedaj enosmerno komuniciranje mnogokrat sploh ni pravo komuniciranje, saj prejemnik prejema takšna sporočila mnogo manj natančno kot pri dvosmernem. Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno številnim

prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ob katerih ni dvomja in nerazumevanja.

Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju; tako ga dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja. S takšnim komuniciranjem nastane skupni jezik za sporazumevanje; ker se sporočilo prevaja v kode, ki jih razumeta oba, tako prejemnik kot pošiljatelj. Komuniciranje se omeji na enega samega prejemnika ali na tiste prejemnike, ki kodo razumejo. Prejemnik je pri dvosmernem komuniciranju bolj prepričan, da je sporočilo pravilno sprejel, pošiljatelj pa občuti nenehen pritisk prejemnika, ki hoče ustrezno sporočilo. Slika 4 nam prikazuje potek informacij pri enosmernem in dvosmernem komuniciranju.



Slika 4: Eno in dvosmerno komuniciranje

### 2.7.2 Izbiranje med enosmernim in dvosmernim komuniciranjem

Če hočemo, da bo prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komuniciranje, če pa bi radi čim večjo enakopravnost, uporabljamo dvosmerno komuniciranje. Demokratično komuniciranje je po svoji naravi dvosmerno, najsi poteka v vertikalni ali horizontalni smeri, je popolno, široko in pravočasno. Birokratsko komuniciranje je večji del enosmerno, hierarhično, samo navzdol, ozko, selektivno in zakasnelo (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 60).

Ljudje nujno potrebujejo povratno informacijo, toda preveč je takšnih poslovnih direktorjev, ki je niso sposobni podati ali pa se temu izogibajo. V nekaterih kulturnih

okoljih, še posebej v azijskih in skandinavskih deželah, velja tiha prepoved odkritega kritiziranja, še zlasti pred drugimi.

Povratne informacije so pogosto nestrokovno podane, zato so neugodne posledice predvidljive. Toda, če znamo povratno informacijo o spretnostih dobro izkoristiti, lahko služi kot neprecenljivo orodje v raziskovanju sebe in v vzgajanju za spremembo in nadaljnji razvoj. V nasprotnem primeru deluje kot krepelce, ki zadaje udarce čustvom (Goleman, 2001, str.283).

### **2.7.3 Besedno in nebesedno komuniciranje**

V vsakdanjem življenju uporabljamo celovito komuniciranje, ki sestoji iz verbalnega ali besednega in neverbalnega ali nebesednega komuniciranja. Nekateri v svojih razlagah uporabljajo tako imenovano neposredno besedno sporazumevanje, drugi se bolj nagibajo k posrednemu besednemu sporazumevanju, tretji se izražajo bolj z vedenjem, ki je lahko odkrito ali prikrito. V praksi pogosto zasledimo različne kombinacije sporazumevanja ali celo vse štiri oblike sporazumevanja hkrati. So tudi posamezniki, ki se preprosto ne morejo sporazumevati neposredno z besedami, ampak se lažje sporazumevajo s telesnimi znaki ali simptomi. Za večino ljudi je značilno, da se pod vplivom čustev, bojazni in napetosti marsikdaj ne morejo sporazumevati z besedami, ampak vsa svoja doživljanja izražajo s telesnimi gibi ali mimiko obraza (Kristančič, 1995, str. 22).

Zaznavanje čustev drugih, četudi o njih ne govorijo, je bistvo empatije. Ljudje nam redko pripovedujejo z besedami, kaj čutijo; o občutenju sporočajo z barvo glasu, izrazom na obrazu ali drugimi nebesednimi znaki. Sposobnost prepoznavanja tako pritajenih sporočil temelji na osnovnih spretnostih, kot sta zavedanje in nadziranje sebe (Goleman, 2001, str.151).

Govorno komuniciranje zajema pogovor med dvema osebama, razgovore v skupini in neformalne pogovore, ki potekajo "iz oči v oči" ali po telefonu. Prednost takega komuniciranja je v hitrosti oddaje sporočila in njegovem sprotnem preverjanju, slabosti pa se pokažejo, kadar informacija potuje od ust do ust in se spotoma

izkrivlja. Zadnji prejemnik lahko dobi popolnoma izkrivljeno sporočilo, ki ga ne more uporabiti.

Pisna komunikacija poteka preko pisem, časopisov in revij, oglasnih desk, elektronskih sporočil ali s pomočjo drugih tehničnih pripomočkov, ki sporočilo prenašajo v pisni obliki ali s pomočjo simbolov. Njegova prednost je v trajnosti, jasnosti in omogoča kasnejšo preverljivost. Take dokumente je možno hraniti in kasneje, če je potrebno, iz njih poiskati potrebne informacije. Slabost je v porabi časa za formuliranje sporočila, pa tudi čas, v katerem prejmemo in odgovorimo na pisano besedo, je daljši.

Nebesedna sporočila predstavljajo najstarejši način komuniciranja med ljudmi. Čeprav se zdi, da v pogovoru prevladuje besedno komuniciranje, temu ni tako, saj z govorico telesa posredujemo preko 90 % vseh informacij. Pri tej komunikaciji so vključeni vsi človeški čuti: vid, sluh, voh, okus in tip. Splošno je znano, da imamo nekatere lastnosti in sposobnosti prirojene, večinoma pa se jih naučimo. Nekateri so sposobni neverbalne reakcije med samim procesom komuniciranja zaigrati in s tem pomagajo doseči željeni cilj.

Raziskovanje nebesedne komunikacije je veliko mlajše kot raziskovanje besedne komunikacije. Morda je prav zaradi tega prišlo do dajanja prednosti tej drugi in nepravilnega odnosa do raziskovanja nebesedne komunikacije. S terminom "nebesedno" vedenje so vedno poimenovali primitivnejšo raven sporazumevanja. Geste so bile revno nadomestilo za besede, čeprav lahko prav z njimi enostavneje, natančneje sporočamo misli in občutke. Besede ostajajo v mnogih položajih nedotakljive, vendar ne povsod in ne za vse ljudi. Vedno smo lahko opazili tesno in točno določeno vez med telesom in dušo ter njuno mnogostransko povezanost. Dela Wilhelma Reicha in njegovih učencev veliko povedo o sporočilih telesa. "Besede lahko lažejo, govorica telesa nikoli". Nebesedno komunikacijo lahko sorazmerno neodvisno raziskujemo glede na pomen, glede na dimenzije in vidike komuniciranja. Z nebesedno komunikacijo lahko izrazimo skoraj vse, o čemer se ljudje pogovarjamo. Lahko sporoča naša odkrita in skrita čustva, lahko sporoča in predstavi bistveni življenjski odnos, pa tudi druge vsebine, vse do osnovnih temeljev filozofije. Lahko nam sporoča zelo pomembne informacije o značaju posameznika, o njegovi



osebnosti ali celo psihopatologiji. Nebesedna komunikacija je torej zelo pomemben vir različnih sporočil o govorčevi osebnosti. (Mandić, 1998, str. 41 - 44).

#### **2.7.4 Formalno in neformalno komuniciranje**

Formalno komuniciranje se pojavlja znotraj institucij. Zanj je značilno, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil, raven komuniciranja in drugi faktorji komuniciranja formalno določeni (Možina, 1995, str. 58).

Glede na hierarhično strukturo lahko komuniciranje poteka od nadrejenega do podrejenega - vertikalno in/ali horizontalno oziroma na isti hierarhični ravni. Za formalno komuniciranje je hierarhija pomembna, saj določa pravila in vpliva na proces pretoka informacij.

Razširitev obsega vsebin komuniciranja navzdol, stran od golih ukazov in navodil, je razvidna tudi iz različnih delitev funkcij oziroma tipov sporočil. Kreps (1990) pravi, da to komuniciranje med drugim opravlja tudi naslednje funkcije:

- pošilja ukaze vzdolž hierarhije,
- zaposlenim daje informacije povezane z delom,
- zaposlenim daje pregled nad uspešnostjo njihovega dela,
- usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev.

Ta dimenzija formalnega komuniciranja je v mnogih organizacijah neučinkovita. Problemi vključujejo že večkrat omenjeno neustreznost informacij, neustreznost sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošno klimo dominacije na eni ter podrejenost na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol (Berlogar, 2001, str. 116).

#### **2.7.5 Vpliv organizacijske strukture na komunikacijo**

Kakšne vrste komuniciranja se uporablja v organizaciji je v veliki meri odvisno od tega, kakšno organizacijsko strukturo ima organizacija. Daniels in Spikers

ugotavljata, da so funkcije dejavnosti sistema, ki služijo nekemu cilju ali namenu. Struktura pa se kaže v povezavah ali v odnosih med elementi v sistemu – povezave, ki naj bi zagotavljale izvajanje funkcionalne dejavnosti. S strukturo so mišljeni kanali komuniciranja oziroma vzorci interakcije med pripadniki organizacije. Ravni komuniciranja vključujejo individualno, medosebno, skupinsko in organizacijsko komunikacijo.

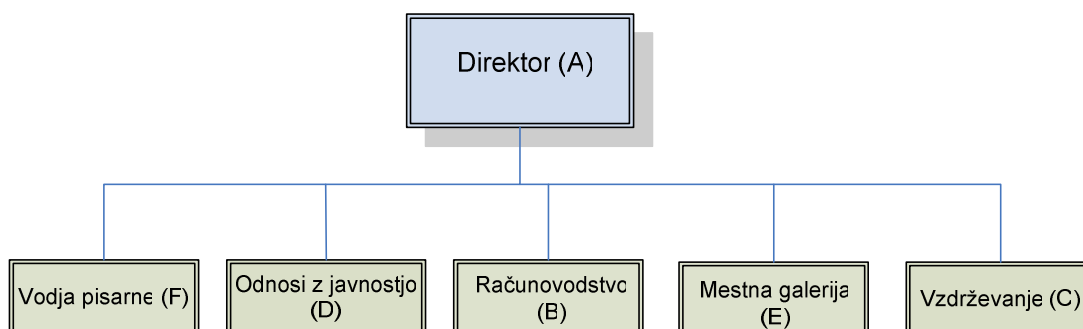
Pri razvijanju in ohranjanju vedenja sodelavcev v podjetju ima pomembno vlogo interpersonalna (medsebojna) komunikacija, vertikalna (hierarhično nadrejeni in podrejeni) in horizontalna (sodelavci med seboj). V medsebojni komunikaciji pridobivamo in osvajamo sinogenetski program vedenja, ki zadovoljuje potrebe in cilje podjetja (Brajša, 1994, str. 34).

Najbolj običajna oblika strukture je hierarhična piramida. Ideja hierarhičnosti je neločljivo povezana z managementom. Moderne teorije managementa so v svojem zgodovinskem razvoju skrajšale verigo ukazovanj in odpravile posamezne ravni v hierarhiji ter tako sploščile piramide. Kljub temu je piramida prisotna povsod (Stewart, 1994, str. 37 - 38).

V zavodih, kjer je zaposleno večje število ljudi na različno zahtevnih delovnih mestih, je tok informacij običajno vezan na hierarhijo in te potekajo največkrat navzdol in horizontalno, občutno manj pa navzgor. Vsaka od naštetih poti ima svoje prednosti in slabosti, za uspešno komuniciranje je potrebno komuniciranje na vseh ravneh. Na tak način se zgradi mrežna struktura komunikacijskih poti.

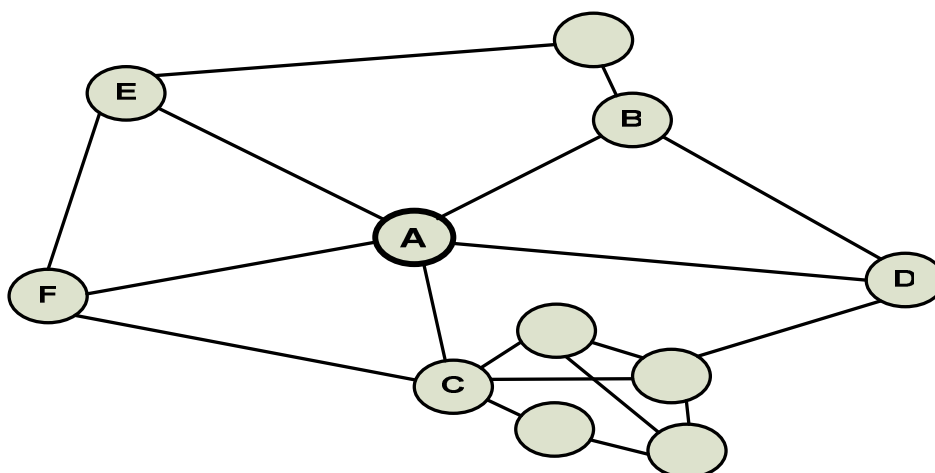
## 2.8 Organiziranost Javnega zavoda Kulturni dom

V Javnem zavodu Kulturni dom Nova Gorica je zaposlenih deset delavcev. Direktor ima vse kompetence glede oblikovanja programa in poslovanja, zato tudi ima največ informacij. Od njega je odvisno ali jih posreduje po hierhiji navzdol, ali pa jih zadrži zase. Slika 5 nam prikazuje oddelke v Javnem zavodu Kulturni dom.



Slika 5: Shema organiziranosti Javnega zavoda Kulturni dom

Zaradi majhnega števila zaposlenih združuje eno delovno mesto veliko različnih delovnih nalog, ki se prepletajo z drugimi. Če hočemo storitev kvalitetno opraviti, morajo vse službe med seboj sodelovati; pogoj za medsebojno usklajenost pa je vsesplošna informiranost, od čistilke do direktorja. Tako nastane mrežna struktura komuniciranja, kot je prikazano na sliki 6.



Slika 6: Komuniciranje v obliki mreže

## **3 KONFLIKTI**

### **3.1 Opredelitev konflikta**

Povsod, v vsaki družbi, v kateri sta vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker ta lahko nastane že v eni osebi sami. Konflikt nastane na različne načine. Pogosto nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa med dvema osebama ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami, kjer vsak hoče nekaj svojega (Lipičnik, 1998, str. 263). Zato nastane neprijetno čustveno stanje v posamezniku ali skupini: tako imenovani konflikt ali frustracija. Stanje traja toliko časa, dokler ne popustita ovira ali motiv sam.

Definicij in mnenj različnih avtorjev, ki opredeljujejo konflikt, je veliko. Vsi pa pridejo do zaključka, da do konflikta prihaja zaradi različnega razmišljanja skupin ali posameznikov, kako doseči postavljeni cilj, ali kako zadostiti lastnim interesom. Posameznikovi interesi in cilji so pogojeni s položajem, ki ga le-ta ima v delovnem okolju ali izven, pogojeni pa so tudi z njegovimi lastnostmi. Na drugi strani interesi in cilji skupine podobno temeljijo na položaju skupine v organizaciji in izven, ter na lastnostih posameznikov v njej.

Glede na to, s katerega vidika (organizacijskega, sociološkega, psihološkega) opazujemo konfliktno situacijo, lahko rečemo, da je glede na stališče prvih dveh vidikov konflikt neizogibna posledica različnosti vlog in manj različnosti ljudi. Psihološki pogled bolj poudarja pomen lastnosti ljudi in manj pomen vlog, ki jih ti ljudje imajo.

Ugotovitve strokovnjakov, ki so konflikte proučevali, nam postrežejo z dokazi, da se konfliktom ni pametno izogniti ali celo poizkušati graditi brezkonfliktno institucijo, ampak se moramo naučiti, kako bomo take situacije reševali. Zato pa moramo poznati vzroke za nastanek, omogočiti moramo možnosti za reševanje in poudarjati moramo pozitivne lastnosti konfliktov.

### **3.1.1 Komunikacija in konflikt**

Učinkovito komuniciranje je nujno za obvladovanje konfliktov. Seveda pa postane težavnejše in bolj zapleteno, ko se znajdemo v konfliktni situaciji. Težko izražamo svoja resnična čustva; prestrašimo se, da drugi ljudje ne bodo natančno razumeli, kako se počutimo.

Pomemben element učinkovite komunikacije je odprt način razmišljanja in poslušanja tistega, kar nam drugi pripovedujejo. Konflikti pogosto nastanejo takrat, ko mislimo, da poznamo situacijo drugih. Brez učinkovitega komuniciranja se niti ne zavedamo, da naše domneve niso pravilne (Shapiro, 1996, str. 91).

### **3.1.2 Kako ljudje doživljajo konflikte**

Ljudje doživljamo konflikte kot neprijetna stanja, ki vzbudijo občutek jeze pri posamezniku. Prav zaradi nelagodja se ljudje poizkušamo konfliktom izogibati in jih preprečevati, še preden do njih pride. Nekateri posamezniki rešujejo konflikte tako, da odstranijo ovire ali jih opustijo. Pri tem se poslužujejo svojih znanj, sposobnosti, izkušenj in spretnosti. Drugi se z oviro borijo in ne kažejo svojih napetosti navzven, tretji pa hitro popustijo in razvijajo sebi lastne obrambne mehanizme.

V sodobnem odnosu jemljemo konflikt kot neizogibni del vsake spremembe in optimalen način medosebnega vedenja.

### **3.1.3 Razlika med pojmovanjem konflikta, problema in prepira**

Čeprav so si zgoraj navedene situacije podobne, obstajajo med njimi občutne razlike. Beseda konflikt izhaja iz latinske besede "confligere" in je razložena kot spor, spopad, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasje (Verbinc, 1971, str. 367). Konflikt je proces, pri katerem hoče ena stran odstraniti drugo, bodisi tako da jo uniči, ali pa tako, da jo napravi neučinkovito. Konflikt je vselej le sredstvo za to, da se doseže nek cilj, ki ni vsem dosegljiv (Goričar, 1975, str. 127).

Problemi so stalnica v življenju vsakega človeka. Nanj vplivajo različno, odvisno od tega, kakšni so in kakšne sposobnosti ima posameznik, da jih sproti in zadovoljivo

rešuje. Z vidika človeka in njegovega doživljanja bi problem lahko definirali kot stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili (motivira) to stanje spremeniti ali se mu izogniti (Lipičnik, 1996, str. 35).

Reševanje problemov predstavlja nekaterim ljudem pravo zabavo, drugim nepopisne težave. Z rešitvami tudi nimajo težav tisti, ki radi rešujejo probleme, pač pa tisti, ki pričakujejo, da bi jim problem rešil nekdo drug. Zavedati se moramo, da je vsak problem pod določenimi pogoji rešljiv. Lipičnik (1998, str. 267) podaja nekaj temeljnih opredelitev problema:

- problem je povezan z neko težavo, ki jo želimo odpraviti, ali z neko nevarnostjo, ki se ji želimo izogniti,
- o problemu lahko govorimo kot o nalogi, ki jo je treba rešiti; v poštev pridejo predvsem težko rešljive naloge,
- problem je nerešena zadeva, ki zahteva rešitev ali odločitev, za kar je potrebno precej razmišljanja,
- problem je nekaj, kar izvira iz znatne težave, zmedenosti ali skrbi,
- problem je ciljno usmerjena situacija,
- problem je razmerje med dvema stanjema: obstoječim in želenim,
- problem se izraža v nezadovoljstvu s sedanjim ali pričakovanim prihodnjim stanjem.

Za probleme je značilno, da so rešljivi, če obstaja dogovor med sodelujočimi o načinu realizacije (Tillet, 1991, str. 4). Problem še ni konflikt, lahko pa postane njegov povzročitelj.

Prepir je po mnenju nekaterih avtorjev močnejši in ostrejši konflikt, ki ga lahko spremljajo izrazita negativna čustva. S pomočjo prepira izrazimo nestrinjanje, nezadovoljstvo in jezo, hkrati pa poskušamo z njegovo pomočjo povedati svoji okolici, kaj nas teži. Ali bo rezultat prepira nekaj dobrega ali slabega, je odvisno od načina prepiranja. Tako kot je potrebno pri uspešni komunikaciji poznati

komunikacijske spretnosti, tako je potrebno tudi pri prepiranju poznati njegove značilnosti. Lahko rečemo, da je spretnost prepiranja sestavni del komunikacijskih spretnosti (Brajša, 194, str. 275).

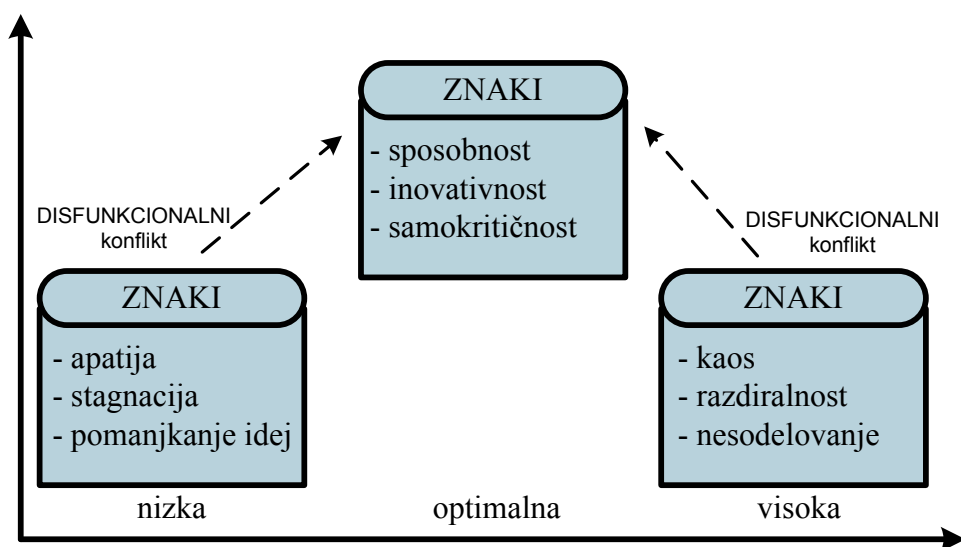
### **3.2 Tri velike skupine konfliktov**

Konflikte lahko delimo glede na udeležence, trajanje, obliko itd. V večini je naloga managerjev, da nastale konflikte odpravijo ali usmerijo v pozitivno smer. Glede na udeležence lahko konflikte v podjetju delimo na konflikte med skupinami, konflikte med posamezniki in konflikte med posameznikom in skupino. Za obvladovanje so najtežji konflikti med skupinami (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 219).

### **3.3 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti**

Funkcionalni so tisti konflikti med skupinami, ki povečujejo učinkovitost podjetja kot celote. Tako lahko konflikt med dvema oddelkoma – ki se načeloma strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede o poteh za doseganje teh ciljev – v procesu razreševanja veliko pripomore k temu, da bo izbrana tista pot, ki bo za podjetje najugodnejša.

Druga oblika konflikta je disfunkcionalna. To je konflikt, za katerega je značilno, da ovira in preprečuje doseganje postavljenih ciljev podjetja. Reševanje in preprečevanje disfunkcionalnih konfliktov je naloga vodij. Prepuščanje disfunkcionalnih konfliktov stihiji lahko zelo resno vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetij (Rozman, 1993, str. 220). Znaki obnašanja pri disfunkcionalnem in funkcionalnem konfliktu so prikazani v sliki 7.



Slika 7: Vrste konfliktov in njihov vpliv na učinkovitost organizacije

### 3.4 Vzroki za nastanek konfliktov

Vzrokov za nastanek konfliktov je veliko. Osnovni vzrok za nastanek konflikta je tesno povezan z različnostjo ljudi. Običajno je vzrokov, ki so povod za konflikt, več in se med seboj prepletajo. V splošnem nastanejo zaradi vnaprejšnjih vrednotenj, kot so:

- stereotip – gre za prepričanja, da imajo vsi člani neke skupine podobne lastnosti in da med njimi ni osebnih razlik,
- diskriminacija – do katere pride, ko nekdo izhaja iz predsodkov oziroma prepričanj in se glede na to do ljudi neprimerno obnaša zaradi njihove starosti, vere, spola, rase itd; to je udejanjen predsodek. Zaradi tega so ljudje lahko izločeni iz nekaterih dejavnosti ali skupin. Ti ljudje lahko čutijo maščevalnost, jezo ali prizadetost,
- etiketiranje – ki ga uporabljamo kot kratek opis, kako se ljudje počutijo in obnašajo. Etiketiranje pa ni povsem neškodljiv način organiziranja sveta npr., ko se obnašamo do ljudi z bolečinami v trebuhu kot do bolnih, razvijamo nov način obnašanja do njih, oni pa razvijejo nov način obnašanja do nas. "Bolnim" ljudem je kasneje težko sneti etiketo.



- Etnocentrizem – ki pomeni, da pripadniki enih skupin ali slojev ljudi pojmujejo druge kot manjvredne. Običajno odnos do drugih temelji na posplošenih ali nezadostnih informacijah (Shapiro, 1996, str. 73 - 79).

V organizaciji oziroma podjetju ima vsak član svojo vlogo, ki je bolj odvisna od zahtev (potreb) podjetja kot od njegovih želja. Posameznik v podjetju preživi veliko časa, zato želi poleg potrebe po zaslužku uveljaviti tudi potrebe po pomembnosti, spoštovanju in uveljavitvi. Vse te potrebe niso vedno v celoti zadovoljene, saj trčijo na potrebe in želje drugih zaposlenih, kar na koncu pripelje do konflikta. Najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov v podjetju so medsebojna povezanost, različna interpretacija ciljev, razhajanja pri zaznavi okolja in strokovna razhajanja (Rozman, 1993, str. 221).

### **3.5 Pozitivne posledice konflikta**

Danes velja, da so konflikti koristni, če jih uspešno rešimo. Konflikt je koristen lahko za posameznika ali za medosebni odnos. Konstruktivno rešeni konflikti nam omogočajo, da:

- se zavemo tistih problemov, ki jih moramo rešiti,
- posameznik mobilizira dodatno energijo za soočanje in rešitev problema,
- preprečimo stagnacijo, spodbudimo nove interese, ki pomenijo izziv za doseganje novih ciljev,
- pridemo do ustrežnejše rešitve; če se drugi ne strinjajo z nami, poiščemo nove, boljše rešitve,
- odpravimo majhne napetosti v medsebojnih stikih,
- spoznavamo samega sebe; kaj nas jezi, česa nas je strah,
- poglobimo in obogatimo odnos do soljudi, saj utrdijo prepričanje o trdnosti odnosa, ki lahko kljubuje problemom v bodočnosti.

### 3.6 Negativne posledice konflikta

Kako, da toliko ljudi pojmuje konflikte negativno? Predvsem zato, ker konflikti sprožajo čustva in nas spominjajo na neprijetne izkušnje – na preprečevanje, jezo itd. Tudi družba vpliva na naše pojmovanje konfliktov. Vse življenje nam starši, učitelji prijatelji in ljudje okoli nas posredujejo različna sporočila o tem, kako naj gledamo na svet. Iz teh sporočil gradimo svoj sistem vrednot, principov in prepričanj, ki vplivajo na naše obnašanje v konfliktnih situacijah (Shapiro, 1996, str. 131).

Če zaznamo, da nas konflikt ogroža in se nanj neadekvatno situaciji odzovemo, lahko občutimo negativne posledice, kot so:

- odvratanje pozornosti od ciljev in oteževanje doseganja ciljev,
- uničeni medosebni odnosi (psihična bolečina),
- razbita enotnost sistema (slabšanje pripadnost k skupini),
- spodbujanje sovražnih čustev,
- povzročanje destruktivnega in agresivnega obnašanja,
- podiranje (zamašitev) kanalov komuniciranja,
- poslabšanje zdravstvenega stanja posameznika, zaradi predolgega trajanja konflikta,
- predolgo ukvarjanje z enim konfliktom, kar nam onemogoča reševanje novo nastalih problemov – ukvarjanje z individualnim namesto s skupinskimi cilji,
- utrujajoči konflikti, ki izžamejo ljudi.

### **3.7 Reševanje konfliktov**

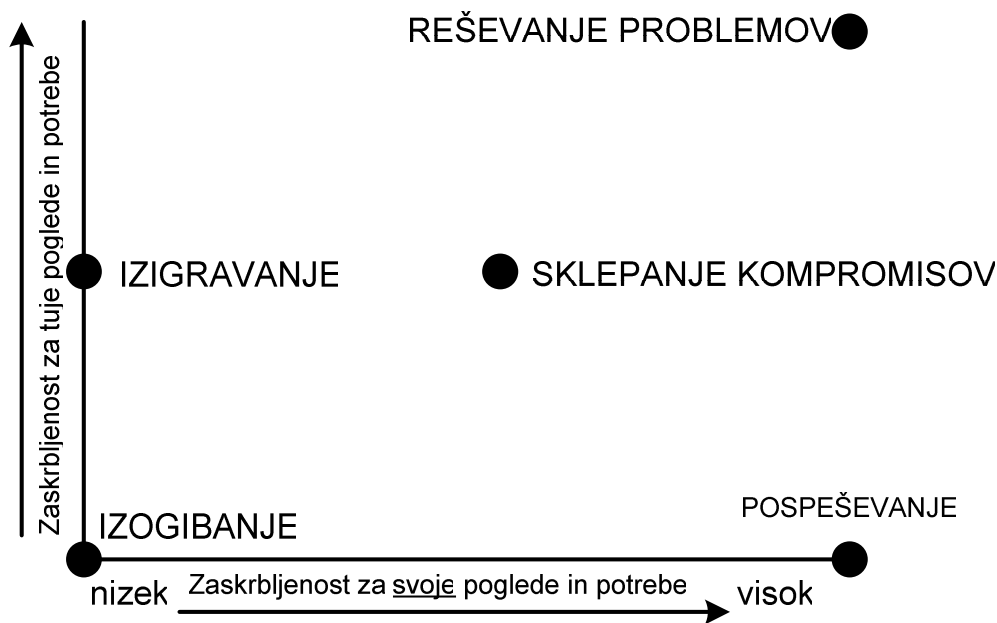
Kako bo konflikt prizadel posameznika ali skupino, je odvisno od načina reševanja in same končne rešitve. Reševanja se naučimo navadno že v otroštvu, potem pa ga uporabljamo bolj ali manj avtomatično. To pomeni, da se ne zavedamo našega avtomatizma. Vsak posameznik se poslužuje enega ali več načinov reševanja.

Da bi se lahko na konflikte bolj konstruktivno odzivali je potrebno, da se jih naučimo hitreje opaziti. Na ta način bomo imeli več časa za izbiranje ustreznega odziva nanje in več časa za iskanje njihove rešitve. Kolikor hitreje konflikt opazimo ali celo predvidimo, toliko lažje ga rešimo ali obvladamo. Če ga prepoznamo šele takrat, ko se dva že divje prepirata ali celo stepeta, pa so možnosti za uspešno obvladovanje precej manjše.

Poleg tega, da konflikte čimprej opazimo, je potrebno tudi, da se urimo v njihovem obvladovanju. Za začetek se lahko urimo v reševanju in obvladovanju majhnih konfliktov v odnosih, kjer obe strani hočeta dobro sodelovanje ali dober odnos. Sčasoma se lahko izurimo v konstruktivnem obvladovanju konfliktov do te mere, da nam tudi večji konflikti, ali konflikti v slabših odnosih, ne bodo povzročali več težav.

#### **3.7.1 Reševanje konflikta glede na odnos udeležencev v njem**

Na uspešnost reševanja konfliktov ima velik vpliv odnos udeležencev v konfliktu, saj je način reševanja odvisen od stopnje zaskrbljenosti zase ali za udeležence v konfliktu, katere možnosti opisuje Lipičnik (1996, str. 40) v sliki 8.



Slika 8: Načini reševanja konfliktov glede na odnos udeležencev v njem

1. Kadar se pojavlja nizka zaskrbljenost zase in za soudeleženca v konfliktu, se konfliktom poizkušamo ogniti, poskušamo ostati zunaj konfliktov.
2. Ob visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev kot edino mogočo – pospešujemo rešitev.
3. Napetost poskušamo ublažiti kadar smo nekoliko zaskrbljeni za soudeleženca v konfliktu, zase pa nič. V tem primeru poizkušamo soudeleženca prepričati, da konflikt ni tako težak, da bi ga bilo potrebno reševati, da je njegova skrb nepotrebna, itd. Konflikta nismo pripravljeni reševati, radi pa bi vedeli, če bi miroval tudi soudeleženec – gradnja pozitivnih občutkov.
4. Če smo vsaj nekoliko zaskrbljeni zase in za soudeležence v konfliktu, smo pripravljeni sklepati kompromise, da bi se konfliktom izognili – začasna pomiritev.
5. Kadar smo močno zaskrbljeni zase in za soudeležence v konfliktu, smo pripravljeni konflikte reševati po principu reševanja problemov kot z najbolj civilizirano obliko reševanja konfliktov – dokončna rešitev.

### **3.8 Oblike razreševanja pri neizogibnem konfliktu**

Vsi vpleteni akterji, ki sami pri sebi ugotovijo, da sporazum med njimi ni mogoč, želijo pa konflikt končati, sprejmejo tako rešitev, ki je v danem trenutku za njih najugodnejša. Tako pride do situacij "dobim-izgubim" ali "izgubim-izgubim".

Gre za prerazporeditev začetnega stanja, kar pomeni, da je ena stran dobila, česar prej ni imela, in to na račun drugega pogajalca, ki je v tej igri izgubil (Lipičnik, 1998, str. 213).

Gledano na dolgi rok izgubijo vsi vpleteni, tudi tisti, ki v začetku in na videz zmagajo; pravimo, da dobijo Pirovo zmago.

#### **3.8.1 Zmaga – poraz**

Gre za aktivni preizkus moči, torej za razrešitev s stališča moči, vpliva, sile. Stranki ocenita svoje interese kot izključujoče. Konflikt se razreši z zmago ene stranke, ki uspe v uresničevanju svojih interesov na račun druge. Druga stran pa je poražena in izgubi. Šibka stran te oblike je, da poraženci ne priznajo poraza in se borijo naprej, včasih na drug način.

#### **3.8.2 Presoja tretje strani**

V tem primeru se stranki sporazumeta za vključitev tretje strani v razreševanje konflikta, ker sta sami prišli v brezizhoden položaj. Najpogostejša oblika angažiranja tretje strani je klasična arbitraža in "nihajna arbitraža", v kateri stranki predlagata razrešitev sami, arbitraža pa sprejme predlog ene ali druge v celoti. Precej se uporablja tudi pomiritev, vendar manj uspešno. Pomiritev pomeni, da se stranki odpovesta nasilnemu reševanju konfliktov in iščeta drugačno rešitev.

### **3.8.3 Prepustitev razrešitve usodi**

To je najbolj pasivna varianta: stranki ne iščeta rešitve, čeprav obema škoduje, da vztrajata v konfliktu; rajši trpita izgubo, kot da bi konflikt razrešili. Najpasivnejša oblika je čakanje pod geslom "kar bo, pa bo" ali "čas dela za nas".

## **3.9 Oblike razreševanja pri izogibnem konfliktu, kjer sporazum ni mogoč**

### **3.9.1 Indiferentnost ali ignoranca**

Obe strani se delata, kot da konflikta ni, ali da druge stranke ni. Komunikacije so zmanjšane na minimum, ali pa povsem prekinjene. Do konflikta prihaja le občasno, posredno in na nizki ravni intenzivnost. Obe stranki se izogibata nasilnim metodam razreševanja.

### **3.9.2 Umik ene ali obeh strani**

To je pretrganje stikov, namerna izolacija strank ene od druge. Pretrgani so normalni, ne pa vsi stiki, tako npr. v podjetju med delavci in vodstvom ni normalnega sodelovanja, delavci pa vseeno, v kar najmanjši meri sicer, izpolnjujejo direktne zahteve vodstva.

### **3.9.3 Izolacija**

Med strankami so pretrgani vsi stiki, vzpostavljen je "zid", ki preprečuje vse stike med sprtima strankama. Vsaka stranka nadaljuje delovanje po svoje, med njima ni mogoč niti spopad niti sodelovanje.

### **3.10 Oblike doseganja sporazumov, čeprav gre za konflikt**

#### **3.10.1 Miroljubna koeksistenca**

Stranki poudarjata kar je skupnega in sodelujeta na področjih, kjer je to mogoče. Tisto, kar bi lahko povzročilo spopad, je potisnjeno vstran. Na področju sodelovanja vlada tolerantnost in skupno iskanje rešitev.

#### **3.10.2 Pogajanja**

To je oblika reševanja, ko obe stranki združuje toliko skupnega, da nobene ni mogoče izločiti na škodo druge. Zaradi redkih virov, je popolna zadovoljitev interesov obeh ocenjena kot nemogoča. Pogajanja se pogosto končajo s kompromisom (Kavčič, 1996, str. 27).

#### **3.10.3 Skupno reševanje problemov**

Ko se pogajamo, se običajno znajdemo pred neprijetnimi odločitvami. Če smo popustljivi, ker bi radi ohranili dobre odnose, se bomo nazadnje vdali. Če smo neomajni, ker bi radi zmagali, ogrozimo odnos ali si ga celo zapravimo.

Imamo pa še drugo možnost: skupno reševanje problemov. Pri tem ne gre niti izključno za popustljivost niti za nepopustljivost, temveč za prepletanje obojega. Biti moramo popustljivi do ljudi in nepopustljivi do problema. Namesto da bi napadali drug drugega, s skupnimi močmi napademo problem. Namesto, da bi se srepo gledali čez mizo, sedemo drug poleg drugega skupnemu problemu nasproti. Skratka, nasprotovanja spremenimo v skupno reševanje problema (Ury, 1998, str. 19).

#### **3.10.4 Reševanje konflikta z vidika prilagojenosti**

Oseba v konfliktu ali frustraciji je nenehno psihično napeta, zato teži k zmanjševanju te napetosti in temu primerno tudi ravna. Z vidika prilagojenosti nastajata dva načina reševanja konfliktnih, oziroma frustracijskih položajev (prilagojena in neprilagojena).

Prilagojeno obliko reagiranja na konflikt ali frustracijo opazimo takrat, ko posameznik zadovoljivo in trajno zmanjša psihično napetost in trajno reši konfliktni, oziroma frustracijski položaj.

Neprilagojena oblika reagiranja pa oviro samo začasno odstrani in tako še bolj oteži nadaljnje reševanje konflikta, oziroma frustracije. Če posamezniki zmeraj enako neprilagojeno obrambno reagirajo, govorimo o frustracijskih stereotipih (Lipičnik, 1996, str. 28).



## **4 RAZISKAVA O VLOGI KOMUNICIRANJA PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV V OBRAVNAVANIH INSTITUCIJAH**

S pomočjo raziskave bomo poizkušali ugotoviti, kako zapisana teorija ustreza dejanskemu stanju v institucijah javnega značaja, v katerih bomo anketirali zaposlene. Rezultati raziskave naj bi dali konkretne informacije, ki jih bo mogoče uporabiti za boljše, manj stresno, lažje in nasploh boljše poslovanje javnih zavodov.

### **4.1 Namen raziskave**

Glavni namen ankete je potrditev ali demantiranje trditve, ki je podana na začetku naloge, da je ustrezno komuniciranje pogoj za konstruktivno reševanje konfliktov. Komunikacija in konflikti, ki smo jim priča znotraj institucij, so v tesni povezavi. Ustrezno, pravočasno in konstantno komuniciranje bistveno pripomore k izogibanju ter manjšemu številu konfliktov, po drugi strani pa potrebujemo konstruktivne konflikte, ki nam omogočajo poslovanje in delovanje na višjem nivoju.

### **4.2 Metode izvajanja ankete in opis vzorca**

Anketiranje je bilo izvedeno v mesecu maju 2006. Na začetku smo se najavili pri vseh treh direktorjih zavodov, v katerih smo želeli opraviti anketo, se z njimi srečali in jim predstavili anketni list. Na predloženo niso imeli pripomb, zato smo del anketnih listov pustili na tajništvu, ostale pa smo razdelili vodjem oddelkov in tudi posameznikom. Kontaktna oseba, s katero smo se predhodno dogovorili, nam je tedensko posredovala podatke o številu izpolnjenih anket. Ko smo ugotovili, da so vsi, ki so imeli namen, izpolnili anketo, smo ankete zbrali in ugotovili, da odziv ni bil ravno najboljši. Zato smo še osebno poizvedovali in povpraševali, kdo ni izpolnil anketnega lista in na tak način pridobili še nekaj izpolnjenih anket.

V javnih zavodih Goriška knjižnica, Goriški muzej in Kulturni dom je skupaj redno zaposlenih 72 delavcev. Vsi so imeli možnost, da bi sodelovali v anketi, vendar smo dobili vrnjenih 53 anket, kar znaša 73,6 %. Ko smo jih pregledali, smo ugotovili, da je bila ena zelo pomanjkljivo izpolnjena, tako da je bila neuporabna. Skupno število ustrezno izpolnjenih anket je bilo 52, kar pomeni da je 72,2 % zaposlenih pravilno

izpolnilo anketne liste. Največja odzivnost je bila v Javnem zavodu Kulturni dom, in sicer 100 %, kar je tudi razumljivo, saj ima samo 10 zaposlenih. V Goriškem muzeju nam je od 24 zaposlenih vrnilo anketne liste 16 delavcev, kar znaša 66,6 % in v Goriški knjižnici smo od 38 zaposlenih dobili vrnjenih 27 anket, kar pomeni 71 %.

### **4.3 Rezultati ankete in predlogi**

Obdelava in analiza podatkov sta razdeljeni na podpoglavja, ki sledijo vprašalniku. Splošni podatki o anketirancih so zajeti v prilogi. Zaradi lažjega pregleda in razumevanja so rezultati posameznih vprašanj, analiza in predlogi podani na istem mestu.

#### **4.3.1 Komunikacijski kanal**

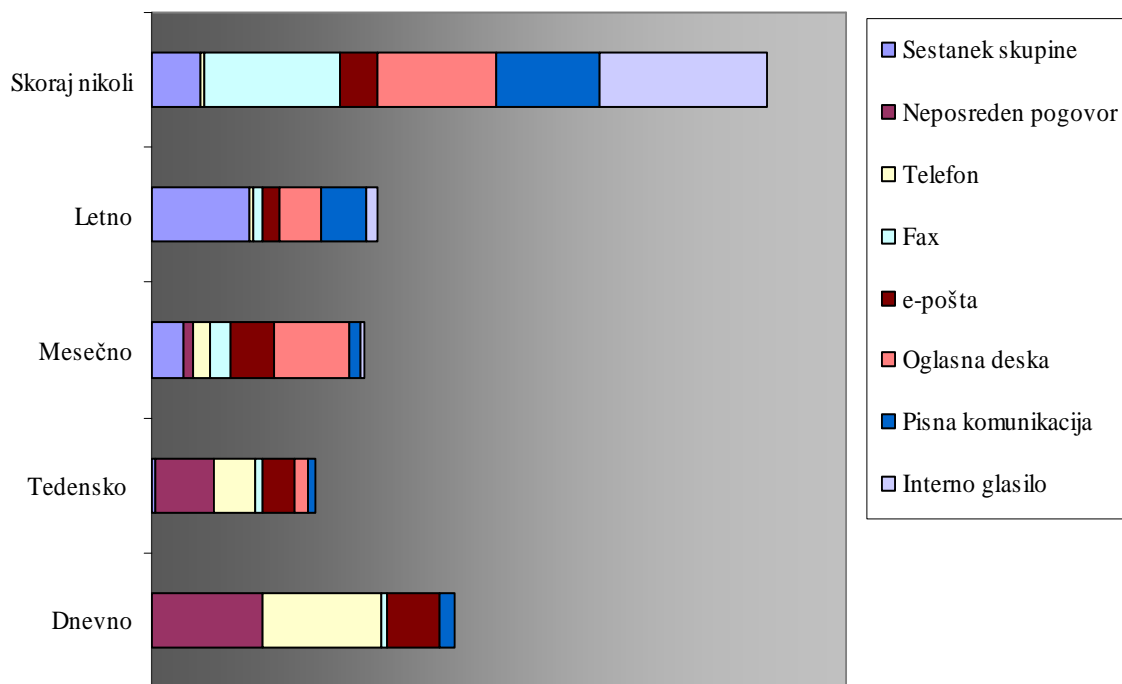
Namen komuniciranja med zaposlenimi in uporabniki storitev javnih zavodov je vsesplošna informiranost, medsebojna izmenjava pogledov, izkušenj, hotenj in s tem doseganje postavljenih ciljev na najboljši možen način. Pri tehničnih realizacijah posameznih projektov je potrebno usklajevanje nalog od začetka do konca in glavno orodje koordinacije je prav komunikacija.

Zato smo najprej hoteli poiskati odgovor na vprašanje, kako komunicirajo, po kakšnih poteh in kako pogosto. Kot je razvidno iz slike, ki sledi, se anketiranci najbolj pogosto poslužujejo telefona, sledi mu neposredni pogovor in na tretjem mestu je elektronska pošta. Vse tri kanale anketiranci uporabljajo oziroma izvajajo dnevno. Telefonski pogovor omogoča komuniciranje na večje razdalje, je poceni in enostaven, zato ne preseneča, da je najbolj razširjeno sredstvo komuniciranja med anketiranci.

Neposreden pogovor iz oči v oči omogoča takojšnjo povratno informacijo, možnost opazovanja telesne mimike in s tem zaznanje reakcij posameznika ali skupine ter reševanje problemov, ko se še ne razvijejo v konflikt.

Elektronska pošta postaja z razvojem tehnologije, številom uporabnikov in nizko ceno vedno bolj razširjena, saj omogoča poleg pošiljanja pisane besede tudi slike

filme in glasbo, kar je v nekaterih službah dobrodošlo, saj omogoča opravljanje dela večjega števila ljudi na različnih lokacijah. Rezultati pogostosti uporabe komunikacijskih kanalov so predstavljeni v sliki 9.

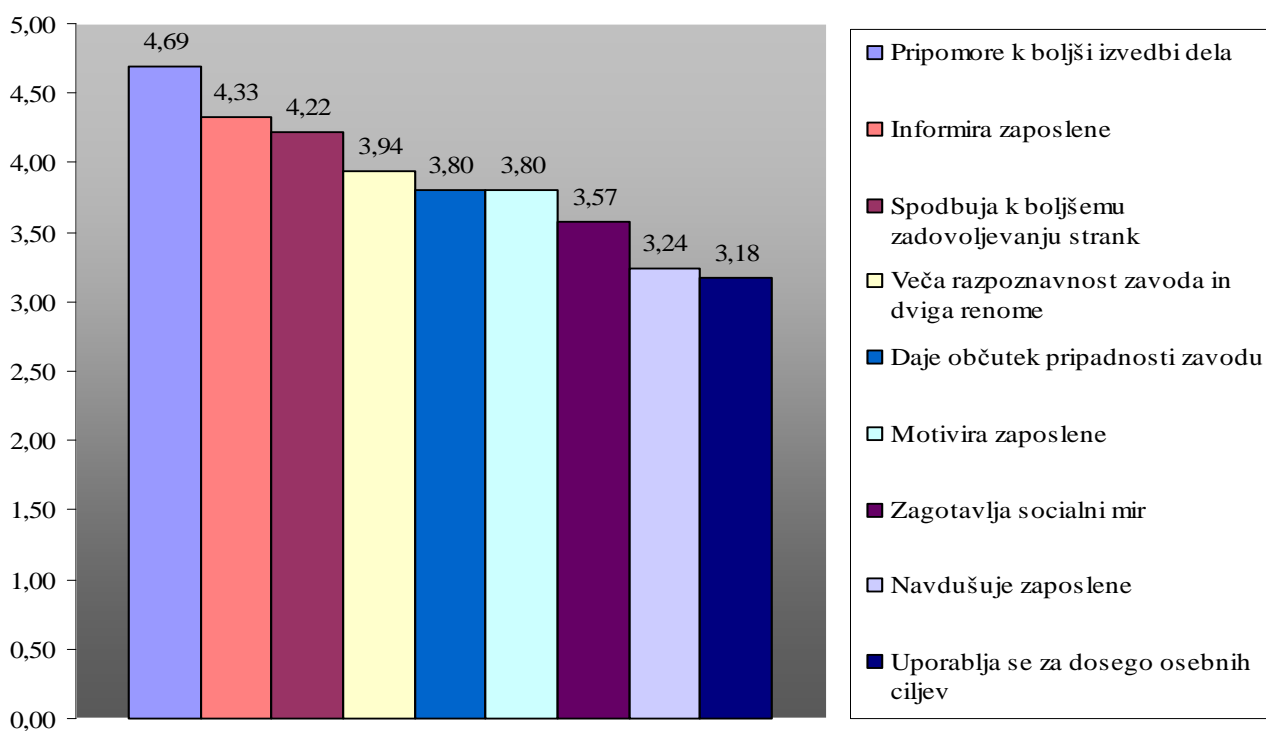


Slika 9: Pogostost uporabe različnih komunikacijskih kanalov

Najmanj uporabljena sredstva za informiranje so interno glasilo, fax in oglasna deska. Za izdelavo internega glasila, ki bi izšlo večkrat letno, bi institucije potrebovale resurse (finančna sredstva, določeno število ur zaposlenega za zbiranje podatkov in oblikovanje), kar bi moralo biti ovrednoteno v finančnem planu. Posredovanje sporočil preko fax-a je nasploh in tudi med anketiranci majhno, saj je drago, zamudno in počasno, zato se ga tudi vedno manj uporablja. Oglasna deska bi lahko bila bolj uporabljena za komuniciranje z zaposlenimi, če bi bil nekdo od zaposlenih zadolžen za njeno ažuriranje. Glede na majhno število zaposlenih bi se informacije lahko podajale s strani vodilnih ali drugih informiranih na sestankih skupin, ki pa se zelo redko odvijajo. Škoda, da se opisana možnost ne uporablja.

### 4.3.2 Namen komuniciranja

Namen komuniciranja ni samo zagotavljanje splošne informiranosti, ampak je tudi orodje za doseganje postavljenih ciljev, ki omogočajo pozitiven poslovni izid in s tem eksistenco institucij v bodočnosti. Z odgovori na postavljena vprašanja smo hoteli dobiti odgovore, v kolikšni meri komuniciranje pripomore k doseganju želenih rezultatov. Na vprašanje je bilo mogoče odgovoriti z oceno od 1 (nepomemben) do ocene 5 (zelo pomemben). Povprečne ocene so zbrane v sliki 10.



Slika 10: Namen komuniciranja

Anketiranci so presodili, da ustrezna komunikacija največ pripomore k boljši izvedbi dela, saj je ta odgovor ocenilo z najvišjo oceno 39 vprašanih, kar je 75 % vseh anketirancev. Z oceno 1, 2 in 3 so bile ocenjene samo tri (ponujene možnosti) ankete na to vprašanje, kar jasno pove, da zaposleni v storitvenih dejavnostih, kar javni zavodi so, nujno potrebujejo informacije, usklajevanje in dogovarjanje za uspešno in kvalitetno zadovoljevanje potreb strank.

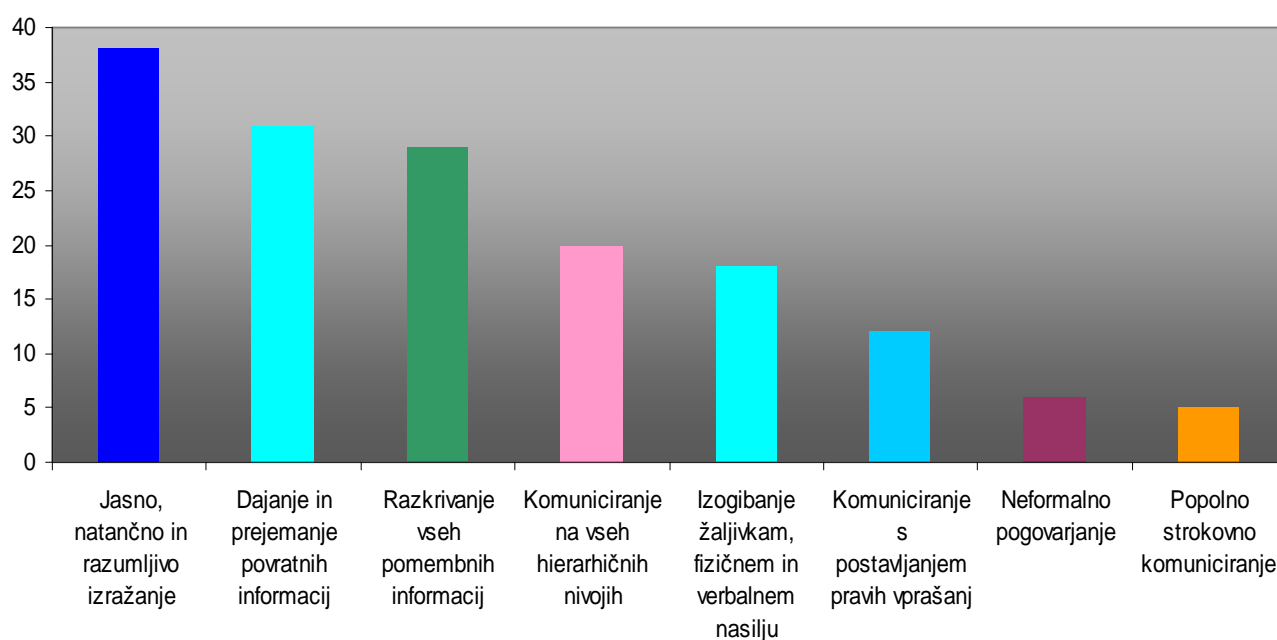
Tudi ne preseneča dejstvo, da so na prvih petih mestih odgovori, ki govorijo o boljši izvedbi dela, informiranju, zadovoljevanju strank, razpoznavnosti zavoda in pripadnosti zavodu.

Preseneča pa, da je šele na šestem mestu motiviranje zaposlenih s pomočjo komunikacije, saj bi bilo pričakovati, da je prav komuniciranje eden glavnih motivatorjev. Zato bi bilo priporočljivo, da bi se vodilni vprašali, kaj bi lahko naredili v tej smeri, saj je jasno, da motiviran zaposleni opravlja svoje delo boljše kot manj ali pa slabše motivirani zaposleni.

Opozoriti je potrebno tudi na dejstvo, da je povprečje ocen, tudi na najslabši ocenjenem odgovoru, več kot 3 (dobro), kar pomeni, da komuniciranje vpliva na vse našete trditve v tolikšni meri, da jih moramo upoštevati kot pomembne in jim zato nameniti vso pozornost.

#### **4.3.3 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost komunikacije**

Pri tretjem vprašanju so morali anketiranci izbrati tri izmed osmih ponujenih možnosti. Izbor so naredili po kriteriju učinkovitosti, glede na to, katere komunikacijske dejavnosti najbolj vplivajo na uspešnost komunikacije. Vsi ponujeni odgovori imajo določen vpliv na komuniciranje, zato je bilo od posameznika odvisno, katere tri smatra za najpomembnejše. V sliki 11 so prikazane odločitve, ki ponazarjajo, kateri so najpomembnejši komunikacijski dejavniki po izboru anketirancev.



Slika 11: Najpomembnejši dejavniki uspešne komunikacije

Največ anketirancev (38) se je odločilo, da je zanje najpomembnejše jasno, natančno in razumljivo izražanje. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni potrebujejo jasne direktive in nedvoumne dogovore, ki jih bodo lahko izvršili tako, da nanje skoraj ne bi bile mogoče pripombe in reklamacije.

Pri relacijah nadrejeni - podrejeni ali izvajalec - stranka, morajo biti dogovorjene stvari jasne, to pa se doseže z natančnim in razumljivim izražanjem. Seveda pa je ta dejavnik v tesni povezavi z dajanjem, prejemanjem, razkrivanjem informacij in komuniciranjem na vseh hierarhičnih nivojih. Za že opisan sklop komunikacijskih dejavnosti se je odločilo 75,6 % anketirancev.

Med pomembnejše dejavnike bi lahko uvrstili izogibanje žaljivkam, fizičnemu in verbalnemu nasilju, saj se je zanj odločilo 34,6 % vprašanih.

Kot manj pomembne komunikacijske dejavnosti so opredelili komuniciranje s postavljanjem pravih vprašanj, neformalno komuniciranje in popolno strokovno komuniciranje. Kot zaznamek bi podali, da neformalno komuniciranje lahko pripomore k ugodnejši delovni klimi in bi mu kazalo posvetiti več pozornosti.

Popolno strokovno komuniciranje želijo uporabljati tehnične službe, ki pa ga niso deležne, kar lahko trdim iz lastnih izkušenj.

#### **4.3.4 Najpogostejši vzroki za slabo interno komuniciranje**

Pri četrtem vprašanju so bili anketiranci vprašani po vzrokih za nezadostno interno komuniciranje. Med osmimi možnimi odgovori je bilo potrebno izbrati tri, ki imajo, po mnenju anketirancev, največji vpliv na nezadostno komuniciranje v institucijah. Poleg že podanih in napisanih odgovorov je v anketi bila odprta rubrika "Nič od tega, ampak", v katero so anketiranci pripisali nekaj svojih predlogov, in sicer:

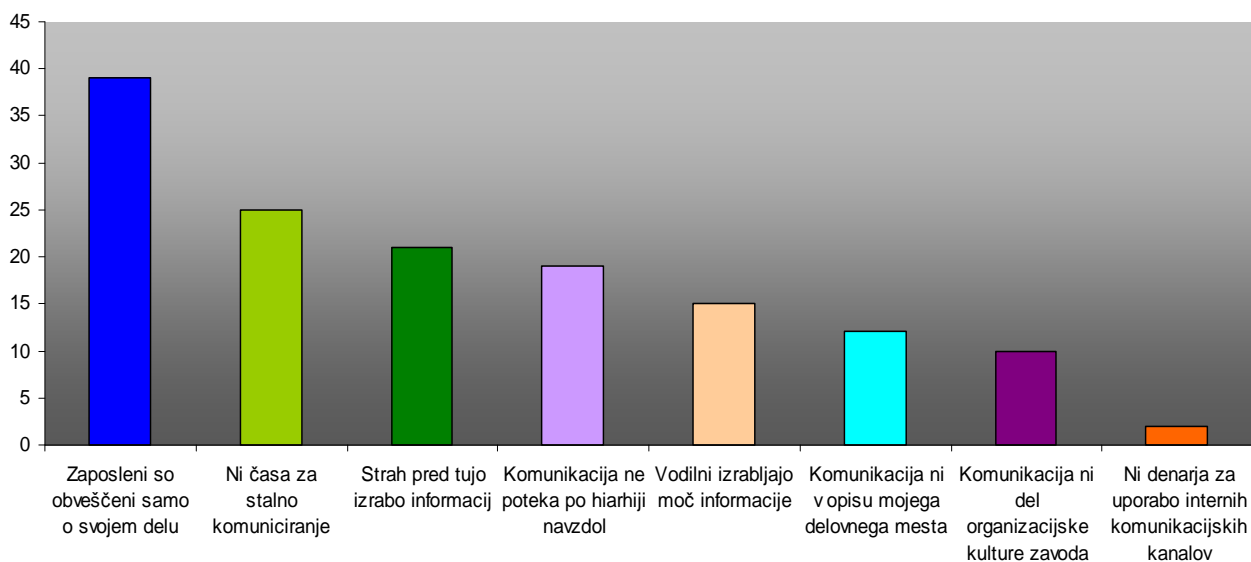
- ni poštenega in korektnega komuniciranja,
- zapiski kolegijev niso razobešeni na oglasni deski,
- nevoščljivost (nestrinjanje z napredovanjem delavcev),
- nagajanje vodilnim in tistim, ki se najbolj trudijo za razvoj ustanove,
- neorganizirano seznanjanje s tekočim dogajanjem in dogodki,
- zaradi dela v izmenah smo redko skupaj,
- individualna naravnost zaposlenih,
- manipulacije z informacijami.

V navedenih opažanjih so različni vzroki za nezadostno komuniciranje; nekateri vidijo probleme v komunikaciji, drugi v organizaciji dela in tretji v posamezniku. Vsi pa negativno vplivajo na medosebne odnose in posledično na funkcioniranje zavodov. Ostali rezultati, ki smo jih zbrali iz ankete, so prikazani v sliki 12.

Najpogostejši razlog za nezadostno komuniciranje znotraj zavodov so zaposleni zaznali v zadrževanju informacij, saj jih je 75 % anketiranih odgovorilo, češ naj zaposleni vedo le tisto, kar je neposredno povezano z njihovim delom. Odgovor na: zakaj prihaja do zanemarjanja komunikacije, je v osmem vprašanju in odgovoru, saj anketirani ugotavljajo, da je pomanjkanje časa pomemben negativen element za

nezadostno interno komuniciranje (48 %). V ta kontekst spada tudi prva trditev, za katero se je odločilo 40,3 %, ki govori o strahu, da bi napačne informacije prišle v roke medijem ali drugim uporabnikom, le-ti bi jih uporabili za lastno korist, v škodo zavoda.

Če bi naredili povzetek vseh treh odgovorov, bi lahko rekli, da v obravnavanih institucijah prihaja do nezadostnega komuniciranja zaradi strahu pred odzivi javnosti in pomanjkanja časa. Razvidno je, da vodilni delavci v manjši meri ter občasno uporabljajo informacije za ustrahovanje ali prikazovanje lastne moči, saj se je samo 28,8 % anketirancev odločilo za odgovor, da je informacija moč, ki se ji vodilni ne nameravajo odpovedati. Če bodo in ko bodo vodilni videli, da več kot tretjina oziroma 36,5 % zaposlenih meni, da je vodilnim pod častjo komunicirati z nižje uvrščenimi delavci na hierarhični lestvici, se bodo, vsaj upam, nad pridobljenimi podatki zamislili in se vprašali, ali imajo resnično tak odnos do podrejenih, kot kaže rezultat? Morda pa bodo svoje obnašanje spremenili! Ko smo direktorje spraševali kakšno strukturo komuniciranja v zavodu imajo, so mi vsi zatrdili da mrežno, to pomeni vsak z vsakim, kar pa očitno ne drži, če zaposleni zaznavajo, da komunikacija ne poteka po hierarhiji navzdol (slika 12).



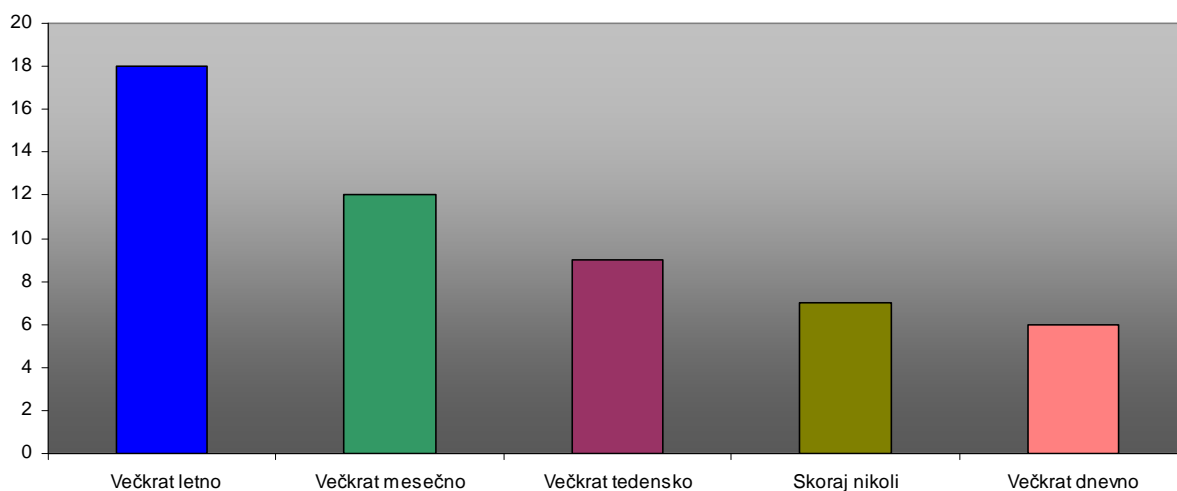
Slika 12: Najpogostejši razlogi za nezadostno interno komuniciranje



Ostali anketiranci ugotavljajo, da stalna komunikacija ni v opisu njihovega delovnega mesta (23 %), odprto komuniciranje ni del organizacijske kulture zavoda (19,2 %) in na vprašanje, če je denar vzrok za nezadostno uporabo internih komunikacijskih kanalov, je 3,8 % vprašanih odgovorilo pritrdilno.

#### 4.3.5 Pogostost pojavljanja konfliktov znotraj zavoda

V današnji družbi, kjer se vse tako hitro in brezkompromisno odvija, se ljudje srečujemo z nizom problemov in ovir, ki nam otežujejo ali preprečujejo, da bi svoje ideje uresničili. Ravno zaradi medosebnega nasprotovanja prihaja do konfliktov na delovnih mestih. Z njimi se srečujemo vsak dan, vendar je njihova intenziteta različna. Nekateri se nas zgolj dotaknejo, drugi vzpodbudijo razmišljanje in ustvarjalnost, tretji nas potolčejo, četrti nam popestrijo dneve. V sliki 13 je prikazana pogostost izbruha konfliktov v Goriškem muzeju, Goriški knjižnici in Kulturnem domu.



Slika 13: Pogostost izbruha konfliktov v javnih zavodih

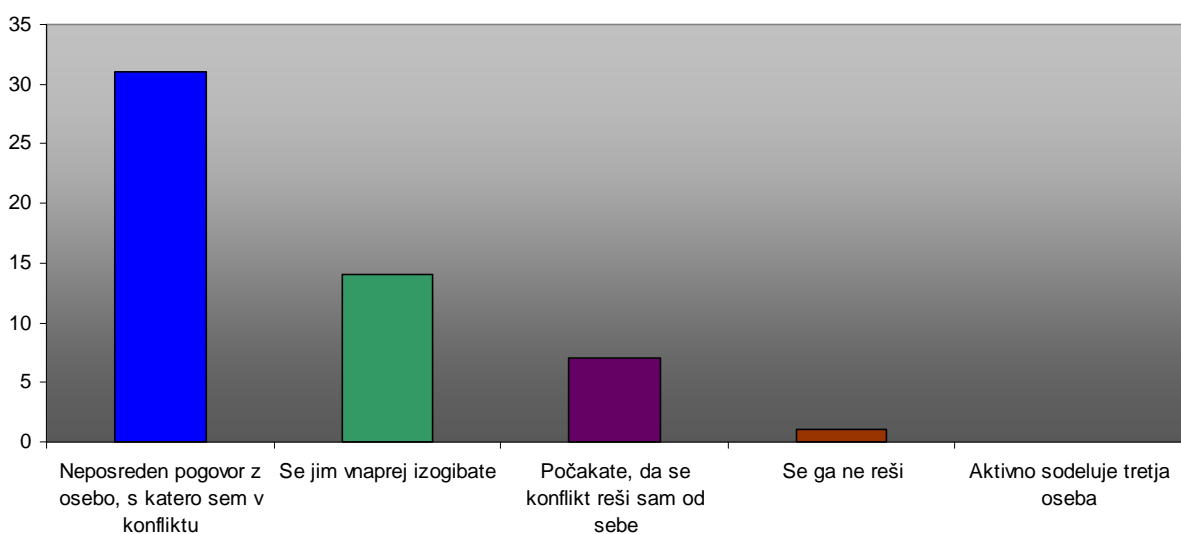
Kot je razvidno iz grafa se zaposleni srečujejo s konfliktnimi situacijami največkrat na letni ravni (34 %), nekaj manj (23 %) javnih delavcev je zaznalo prisotnost konflikta večkrat mesečno in 17,3 % vprašanih se je konflikt dotaknil večkrat tedensko. Zaposleni, ki skoraj nikoli ne zaznavajo prisotnost konfliktov, so stari od 31 do 45 let in imajo srednjo ali nižjo izobrazbo, teh je 13,4 %. Dnevno zaznavanje

konfliktov je prisotno pri ljudeh starih od 26 do 50 let, vsi pa imajo končano najmanj visoko šolo ali magisterij, takih odgovorov je bilo 11,5 %.

Za vprašane, ki so razvrščeni v prve štiri stolpiče, bi lahko ugotovili, da zaposleni zasedajo delovna mesta, ki niso pretirano stresna in ne zahtevajo hitrih, pomembnih odločitev za poslovanje ali pa jih zasedajo ljudje, ki so kos zadanim nalogam. Uslužbenci, ki so zajeti v zadnjem stolpiču so visoko izobraženi, zato je iz tega možno potegniti sklep, da zasedajo odgovorna delovna mesta, pri katerih je prisotna preobremenjenost (nuja po hitrem sprejemanju odločitev itd) in stresne situacije, ki pogojujejo dnevno soočanje s konflikti.

#### 4.3.6 Najpogostejši način reševanja konfliktov v zavodu

Različni ljudje rešujejo konfliktne situacije na načine, ki se zdijo vsakemu posamezniku najboljši. Cilj reševanja je razjasnjen in v končni fazi rešen konflikt, ki omogoča nadaljnjo sodelovanje ter izvrševanje postavljenih nalog. Običajno to naredimo tako, da se pogovorimo z osebo, s katero smo v sporu. Tudi rezultati ankete so potrdili prejšnjo trditev, saj je 59,6 % anketirancev odgovorilo, da konflikt rešijo z neposrednim pogovorom z osebo, s katero so v konfliktu. Odgovori anketirancev, na kakšen način rešujejo konflikte v njihovi instituciji sem zbral v sliki 14.

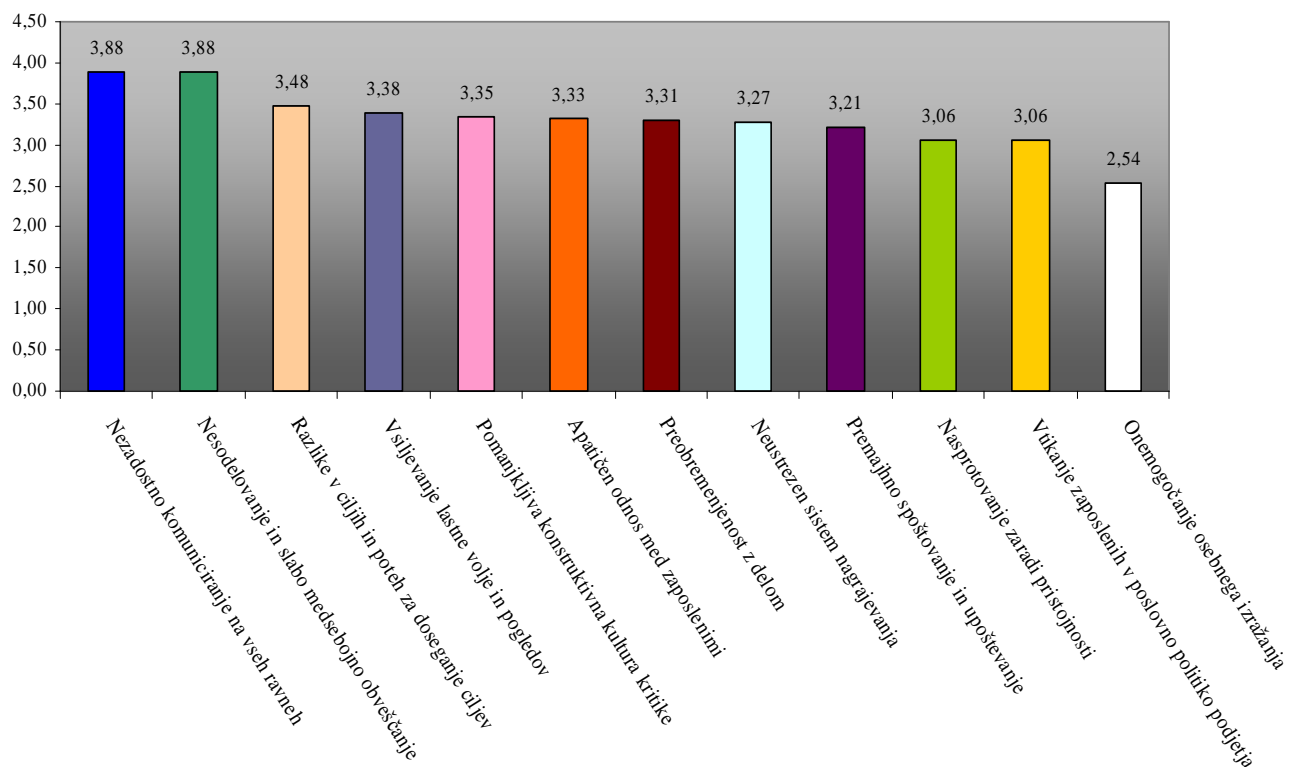


Slika 14: Najpogostejši načini reševanja konfliktov

Drugi največkrat uporabljen način je izogibanje konfliktnim situacijam (29,6 %). Tako se obnašajo zaposleni, ki so vkleščeni med vodstvom, katero postavlja zahteve in delavci, ki so fizični izvrševalci. Če problem resnično obstaja, je tak način neproduktiven, ker ne vodi k razrešitvi situacije. V primerih, ko imamo opraviti z manjšimi problemi, ko nimamo dovolj informacij, časa, ko posameznik nima dovolj moči za razrešitev, je morda bolje, da se konfliktu izognemo. Dokaj velik odstotek zaposlenih (13,4 %) počaka, da se konflikt reši sam od sebe, kar kaže na pasivnost zaposlenih in njihovo nezainteresiranost za reševanje problemov. Zelo malo anketirancev meni, da se konflikt v njihovi delovni sredini ne reši (1,9 %). Nihče pa ni odgovoril, da se konflikt rešuje s posredovanjem tretje osebe.

#### **4.3.7 Vzroki za nastanek konfliktov**

Konflikti nastajajo povsod in so stalnica v življenju vsakega človeka, zato so prisotni tudi v javnih zavodih. V institucijah javnega značaja so še pogostejši, saj potekajo relacije med sodelavci znotraj zavoda in navzven s širšo javnostjo, ki so uporabniki storitev. Zaradi razvejanega sodelovanja, nedorečenih kompetenc in dolžnosti, nastane veliko vzrokov, ki pogojujejo nastanek konfliktov. Zaradi množice nestandardnih vzrokov za njihov nastanek jih je težko odkriti in definirati. Če jih želimo številčno zmanjšati ali pa jih spremeniti v konstruktivne konflikte, bi se jih morali zavedati, in se naučiti spopadati se z njimi. Anketiranci so z ocenami od 1 (ne vpliva) do 5 (zelo vpliva) ocenili vsakega od naštetih vzrokov. Povprečni rezultati so zbrani v sliki 15.



Slika 15: Najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov

Anketiranci so z enako povprečno oceno (3,88 od 5 možnih) ugotovili, da sta najpogostejša vzroka za nastanek konfliktov v kulturnih institucijah javnega značaja nezadostno komuniciranje na vseh ravneh in nesodelovanje ter slabo medsebojno obveščanje. Ta ugotovitev se veže na četrto vprašanje, kjer so zaposleni nezadovoljni zato, ker so obveščeni samo o svojem delu in imajo premalo časa za stalno komuniciranje. Zaposleni ugotavljajo tudi velike razlike v njihovih ciljih in ciljih vodilnih v zavodih, saj so temu vprašanju prisodili povprečno oceno 3,48. Rešitev tega problema je že nakazana v prvi in drugi trditvi, saj menimo, da bi s komuniciranjem, obveščanjem in medsebojnim sodelovanjem zaposlenim predstavili cilje in načine doseganja teh ciljev tako, da bi jih ti sprejeli za svoje. Ravno zato, ker vizija ni usklajena, pride do vsiljevanja lastne volje in pogledov, kar je bilo ocenjeno s povprečno oceno 3,38. Če vodilni vsiljujejo lastno voljo in poglede, že zaradi moči, ki jo imajo, ne dovolijo konstruktivne kritike, kar si je prislužilo povprečno oceno 3,35, je to sigurno vzrok, ki prej ko slej pripelje do destruktivnega konflikta. Zelo blizu te ocene je tudi apatičen odnos zaposlenih 3,33. To je logična posledica, saj

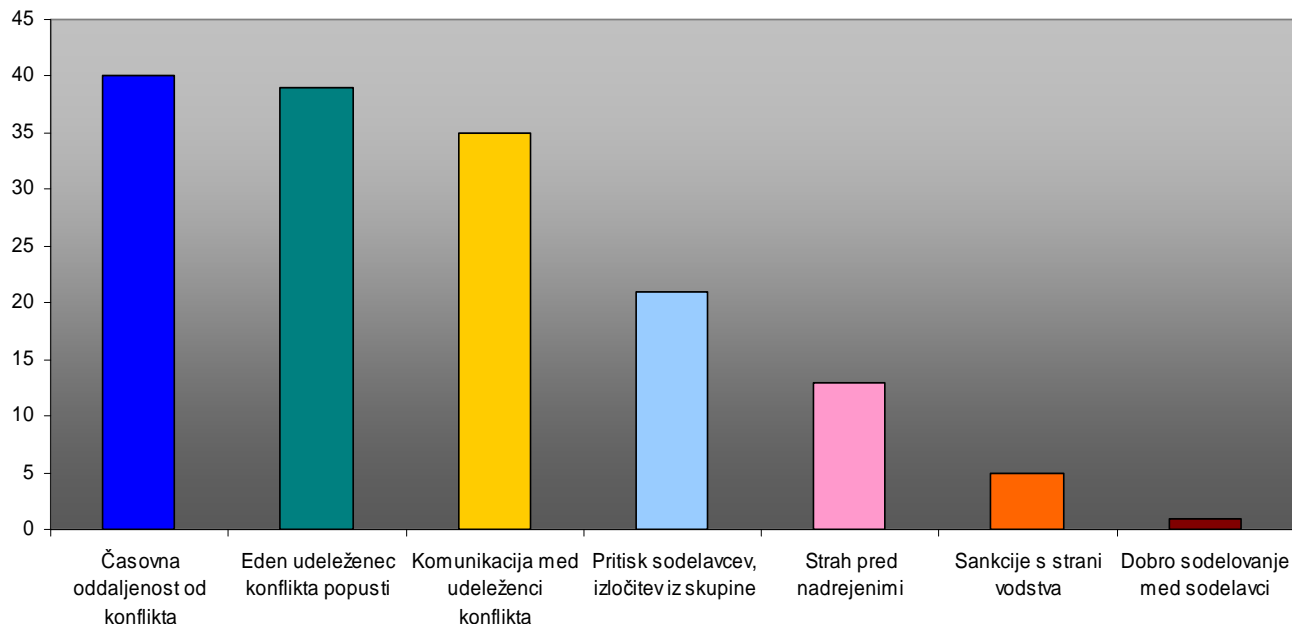
brez komuniciranja, sodelovanja, z vsiljevanjem volje in pogledov ni za pričakovati delavčeve samoiniciativnosti, motiviranosti ali mogoče inovativnosti. Pomemben faktor (3,31) je tudi preobremenjenost z delom, ki se dogaja zaradi krčenja javnih financ in s tem delovne sile. Apatičnost je tudi posledica neustreznega načina nagrajevanja (3,27), saj če hočemo imeti motivirane zaposlene, moramo najprej odstraniti zaviralce, kar higieniki (nagrajevanje) sigurno so. Če ni komunikacije, sodelovanja, timskega dela, je normalno, da se zaposleni počutijo premalo spoštovani in upoštevani, kar so ocenili s povprečno oceno 3,21. S povprečno oceno 3,06 je bilo ocenjeno nasprotovanje zaradi pristojnosti in vtikanje zaposlenih v poslovno politiko institucije. Če hočemo vsiljevati lastno voljo ali poglede in jih tudi udejanjiti, moramo premagati ali prepričati nasprotno stran v svoj prav. Eden izmed načinov je tudi uzurpacija moči, ki se jo vodstveni delavci očitno poslužujejo. V kolikor se zaposleni ne strinjajo z obstoječim stanjem in z normalno komunikacijo tega ne morejo narediti, poizkušajo to spremeniti z vplivanjem na poslovanje izven dorečenih in ustaljenih poti. Ena takih je tudi nepooblaščno vmešavanje v poslovno politiko zavoda. Da so onemogočeni pri osebni izražanju so ocenili s povprečno oceno 2,54, kar je visoko povprečje, še posebno, ker so anketiranci uslužbenci javnih, kulturnih institucij.

To anketno vprašanje je bilo sestavljeno iz dvanajstih podvprašanj in trditev, ki tvorijo glavne vzroke za nastanek konfliktov v javnih institucijah iz področja komuniciranja. Iz odgovorov je razvidno, da so nekateri dejavniki pomembnejši kot drugi, vendar nobeden ni nepomemben, saj je odgovor z najnižjim povprečjem dosegel več kot polovico povprečja.

#### **4.3.8 Odločujoči dejavniki pri reševanju konfliktov**

Pri reševanju konfliktov se ljudje poslužujejo različnih načinov, ki so se jih skozi življenje naučili. Nekateri odgovorijo z jezo, zamero, fizičnim nasiljem, drugi se raje umaknejo, se zaprejo vase in počakajo, da konflikt mine. Konflikta se vedno lotimo reševati z namenom, da ga rešimo. Običajno ga najlažje odstranimo s komunikacijo, vendar v javnih zavodih na področju kulture v Novi Gorici temu ni tako, saj se je 40 anketirancev odločilo, da je časovna oddaljenost od nastanka konflikta, ko le-ta

izgubi ostrino, najuspešnejši dejavnik za reševanje konfliktov, kar je prikazano v sliki 16.

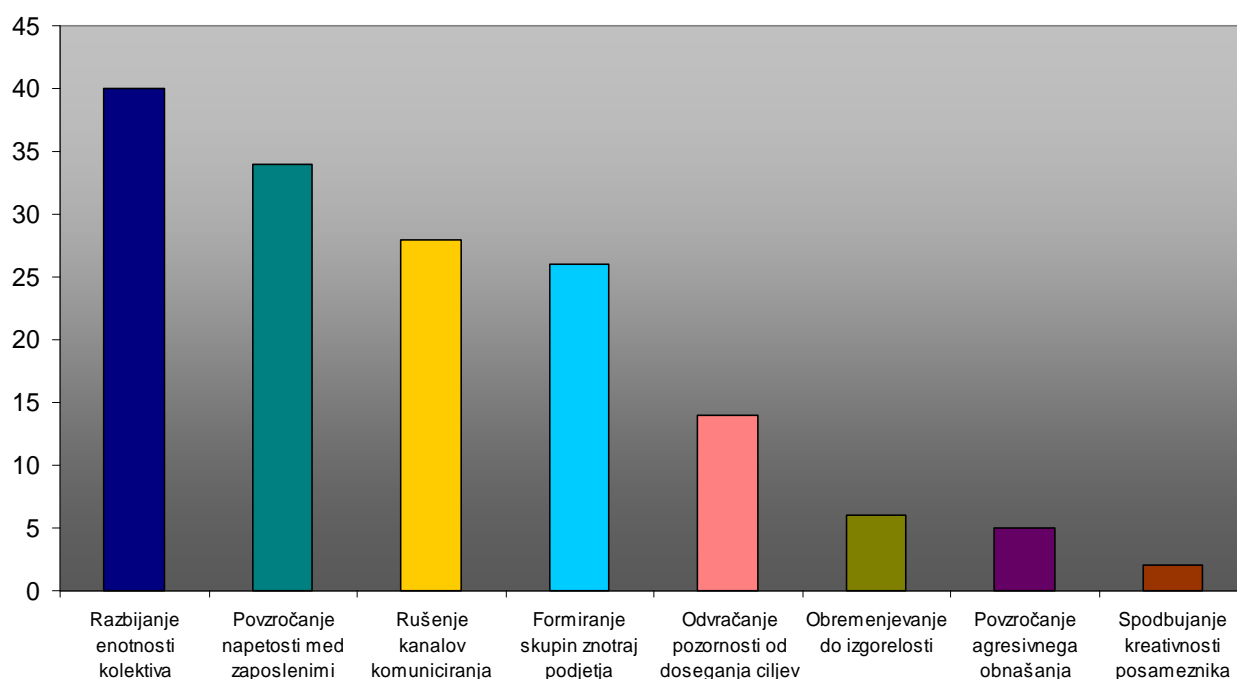


Slika 16: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost reševanja konfliktov

Le en zaposleni manj, in sicer 39, jih je odgovorilo, da je bistvenega pomena popustljivost enega izmed udeležencev in šele na tretjem mestu, s 35 pritrdilnimi odgovori, je konstruktivna komunikacija med udeleženci v konfliktu. Pri tem odgovoru je opazno veliko odstopanje od napisane literature, od prakse v nekaterih uspešnih podjetjih, zato bo potrebno narediti odločne korake v smeri razvijanja komuniciranja in učenja zaposlenih z namenom, da se bodo lahko sami zmenili in rešili pereče probleme, ki so ali bi prerasli v konflikt. Precejšnje število uslužbencev je prisiljeno k reševanju konfliktov po posredovanju sodelavcev (21), kar kaže na pripadnost delovni skupini, v kateri so prisotni. Strah pred nadrejenimi (13) in sankcije s strani vodstva (5), so manj odločujoči dejavniki, ki pa so, v določenih situacijah tudi uspešni. Eden je bil mnenja, da je glavni dejavnik, ki pripomore k reševanju konfliktov, sodelovanje med zaposlenimi.

#### **4.3.9 Posledice konfliktov v obravnavanih javnih zavodih**

Ko je konflikt že prisoten bo, pustil za seboj posledice, če bo rešen ali ne. Če bo ostal nerešen, bo imel negativne posledice, če pa ga bomo rešili, je vprašanje, na kakšen način. Od tega je odvisno ali nam bo pripomogel k boljšem sodelovanju in s tem delovanju in poslovanju institucije, ali pa bo deloval destruktivno, ter bo celotno situacijo poslabšal. Izpolnjevalci ankete so bili naprošeni, naj v anketnem vprašanju izberejo tri najpogostejše posledice, ki jih konflikt pušča za seboj. Njihova ugotovitev, v generalnem gledano je, da je konflikt izrazito negativen dejavnik in bi bilo bolje, da ga sploh ne bi bilo. Rezultati posledic konflikta so zbrani v sliki 17. Kot najbolj negativno posledico konflikta, ki je tudi največkrat prisotna, so zaposleni v 76,9 % zaznali razbijanje enotnosti kolektiva. Na drugem mestu s 65,4 % je povzročanje napetosti med zaposlenimi in skupinami, sledi rušenje kanalov komuniciranja med zaposlenimi s 53,8 %. Posledica je zbiranje zaposlenih v neformalne skupine znotraj zavodov 50 % in odvrčanje zaposlenih od doseganja ciljev 26 %. V manjši meri so delavci obremenjeni do te mere, da izgorijo 11,5 % in v 9,6 % vprašanih je odgovorilo, da konflikti povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje. Vprašani zaznajo konflikt kot pozitiven v smislu spodbujanja kreativnosti posameznika in s tem doseganje boljših rezultatov v 3,8 %, kar je najslabše ocenjena trditev v tem vprašanju. Za trditev, da primerno obremenjevanje delavca pripomore k njegovi zbranosti, se ni odločil nihče.



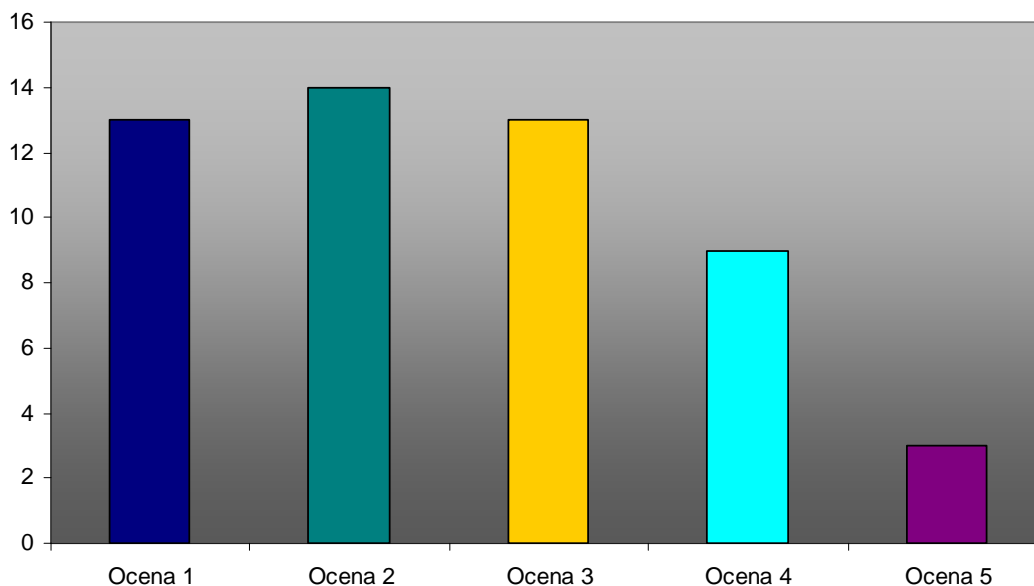
Slika 17: Posledice konfliktov

#### 4.3.10 Konflikti in njihovi pozitivni učinki na institucijo

Običajno opazujemo in sprejemamo konflikt kot obremenjujoče dogajanje, ki ima negativne učinke na osebo in organizacijo. V prejšnjem vprašanju se je samo 3,8 % vprašanih strinjalo, da je tudi konflikt eno od orodij za doseganje boljših rezultatov. Ko so zaposleni ocenjevali z oceno od 1 do 5 trditev, da imajo konflikti tudi pozitivne učinke, smo dobili rezultate, ki so prikazani v sliki 18. Če bi združili oceno 1 in 2 pod "se ne strinjam", oceno 3 "delno strinjam" in oceni 4 in 5 "se absolutno strinjam" bi ugotovili, da se več kot polovica (51,9 %) izpolnjevalcev ankete ne strinja s pozitivnimi učinki konflikta na delovanje institucij. Četrtnina ali 25 % se jih delno strinja. Njihovo strinjanje ali nestrinjanje, ocenjeno z oceno tri, je odvisno od posameznega dogodka in posameznikov, ki so vanj vpleteni. Običajno se za srednjo oceno odločimo, če smo v dilemi ali nimamo izoblikovanega mnenja. Samo 23,1 % se strinja, da imajo konflikti pozitivne učinke in jih sami tudi občasno uporabljajo na tak način. Glede na odgovore iz prejšnjih vprašanj je nižji odstotek ljudi, ki se zavedajo pozitivnih učinkov konflikta razumljiv in smiseln, vendar bi bilo dobro, da



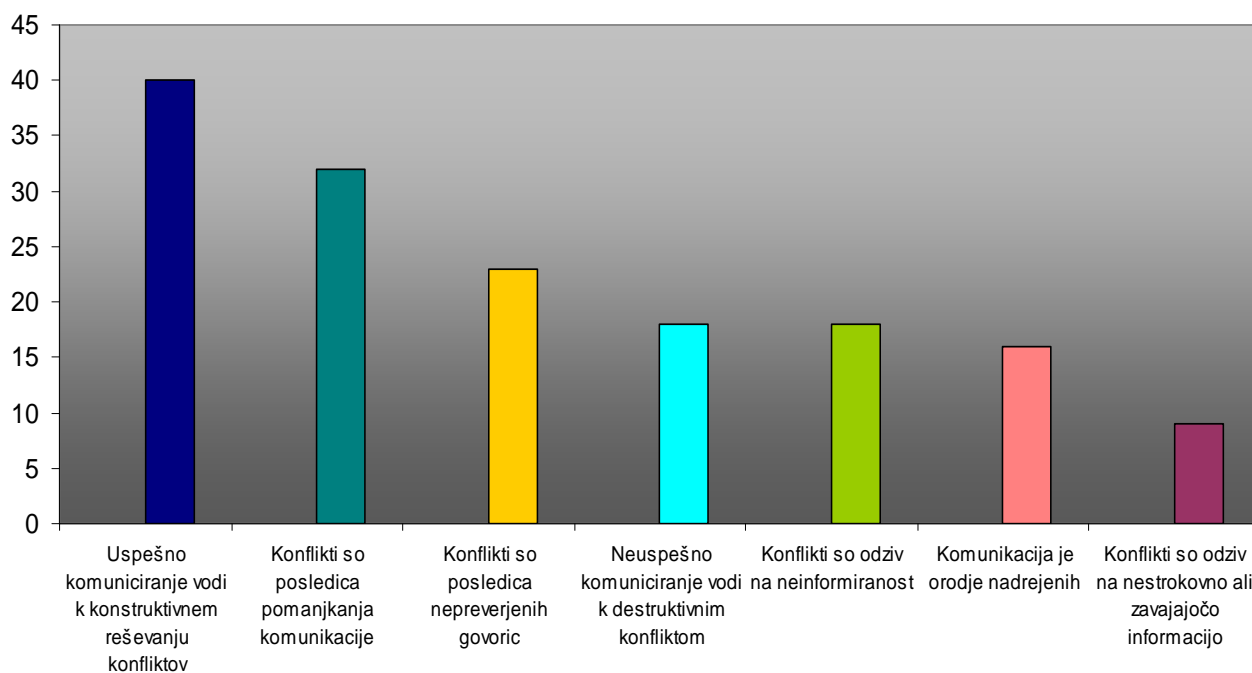
bi zaposleni, predvsem vodstveni delavci, pogosteje uporabljali konstruktiven konflikt za doseganje postavljenih ciljev.



Slika 18: Ocene vpliva konfliktov na pozitivne učinke

#### 4.3.11 Povezava med komunikacijo in konfliktom

Konfliktne situacije so prisotne vedno in povsod, tudi tam, kjer poteka komunikacija med osebami. Če je ta slaba ali jo sploh ni, potem je tudi konfliktna situacija prisotna in težje rešljiva. Z zadnjem anketnem vprašanju smo hoteli potrditi domnevo, da sta komuniciranje in prisotnost konfliktov v tesni povezavi. Anketiranci so bili naprošeni, da izberejo tri trditve, ki po njihovem najbolj nazorno opisujejo to povezavo. Kar 76,5 % odgovorov se je nanašalo na izbiro, ki trdi, da uspešna komunikacija vodi k konstruktivnem načinu reševanja konfliktov. Določeni problemi, drugačno mnenje ali pogledi na stvari, so vedno prisotni, v kolikor o njih ne spregovorimo, se ponavadi kopičijo in samo povečujejo. Ko pa se enkrat o njih spregovori, neizogibno pride do konfliktna situacije. V takih primerih je uspešna komunikacija zelo pomembna, kajti na tak način se bo poiskalo najboljše možne rešitve in si pri tem dobilo nov pogled na stvari, za katere si prej niti ni predstavljalo, da so celo lahko boljše. Rezultati so zbrani v sliki 19.



Slika 19: Povezava med komunikacijo in konfliktom

Druga, največkrat izbrana trditev z 61,5 % odgovorov, ki trdi, da so konflikti posledica pomanjkanja komunikacije med zaposlenimi, je pravzaprav povezana s prvo, saj se brez komunikacije konflikti težko rešijo. Trditev, da so konflikti v pretežni meri posledica nepreverjenih govoric ali obrekovanje, je bila tretja najbolj izbrana trditev z 44,2 % odgovorov. Ta rezultat nas pripelje do ugotovitve, da primanjkuje odkrite komunikacije med nadrejenimi in zaposlenimi. Slednji niso obveščeni o tekočem dogajanju, zato se počutijo negotovi in v takih situacijah lahko pride do nepreverjenih govoric ali obrekovanj, kar seveda pripelje do konfliktov. Isto velja pri četrti trditvi, ki so jo izbrali v 34,6 % odgovorov. Konflikti so odziv na neinformiranost ali na nepopolno informacijo. Enako število odgovorov je zbrala trditev, da neuspešno komuniciranje neizbežno vodi k destruktivnim konfliktom. Tu bi se lahko vprašali, ali zaposleni znajo voditi pogovor, kako sprejemajo tuje predloge in razmišljanja, ali priznajo lastno zmoto in drugo. Več kot četrtina zaposlenih ali 30,8 % se strinja, da nadrejeni uspešno uporabljajo komunikacijo kot orodje za vzpostavitev konstruktivnih načinov reševanja konfliktov, kar je sicer pozitivno, vendar lahko ugotovimo, da je odstotek zaposlenih, ki se je odločilo za to trditev, precej manjši, kot bi bilo za pričakovati. Kajti vodilni delavci so tisti, ki

morajo reševati probleme in konflikte tako, da zagotovijo nemoteno delovanje institucij, kar lahko naredijo tudi z uspešno komunikacijo. Zadnja trditev, za katero se je odločilo samo 17,3 % anketirancev trdi, da so konflikti odziv na nestrokovno ali zavajajočo informacijo. Tak odziv pomeni resnično razočaranje, kajti jasno je, da so strokovne, pravočasne informacije pogoj za uspešno opravljeno delo in tako se izognemo neproduktivnim konfliktom. Če pa so nestrokovne ali zavajajoče, lahko posledično pride do zastojev ali celo do neopravljenega dela. To je v veliki meri odvisno tudi od tega, na katere vrste dela se informacije nanašajo (strokovne, tehnične službe itd). Glede na majhno število pozitivnih odgovorov pri zadnjem vprašanju, lahko ugotovimo, da večina anketirancev verjetno opravlja dela, ki so povezana z rutino, zato jih omenjene informacije ne obremenjujejo preveč.

## 5 SKLEP

Vsako skupino, podjetje, institucijo sestavljajo ljudje, ki v njih združujejo skupne interese. Med samim procesom nastajajo razmerja, ki so podrejena hierarhiji. Dejansko moč odločanja imajo direktorji, podrejeni pa občasno čutijo, da so njihove sposobnosti premalo izkoriščene, zato uporabljajo pasiven odnos kot odgovor na tak način vodenja. Zaradi takšnega odnosa do dela lahko kaj kmalu pride do konfliktnih situacij.

Raziskava, izvedena v diplomski nalogi, je potrdila splošno znano resnico, da uspešna komunikacija občutno pripomore k boljši izvedbi dela. Ni vseeno, kako komuniciramo, saj nam le jasno, natančno, razumljivo dajanje in prejemanje informacij omogoča, da dosežemo zastavljene cilje. Glede na odgovore lahko ugotovimo, da se opisane institucije, ki delujejo na kulturnem področju, ne poslužujejo temeljnih značilnosti učinkovitega in strokovnega komuniciranja, kar je nesprejemljivo, zato bi bilo potrebno zaposlene, ki delajo na specifičnih – strokovnih delovnih mestih, dodatno izobraziti, saj bi le tako stroka pridobila na veljavi. Običajno imajo vodilni delavci raznovrstne informacije, ki jih zaradi objektivnih (pomanjkanje časa) in subjektivnih (informacija je moč) vzrokov ne delijo s sodelavci, kar je lahko povod za konflikt. Glede na napisano, se konfliktna situacija dokaj poredko pojavljajo, kar v neki meri kaže na nezainteresiranost zaposlenih za doseganje boljših rezultatov v smislu servisiranja občanov in občank.

Uspešna komunikacija v kulturnih institucijah javnega značaja je osnova za njihovo delovanje in je orodje, ki jim omogoča dolgoročen obstoj. Pozitivna je predvsem tista, ki nudi popolno informiranje in ustvarja konstruktivne konflikte, ker s tem vzpodbuja razmišljanja zaposlenih, s ciljem razvijanja novih idej in njihove realizacije.

## 6 LITERATURA

- Berlogar, J.** (2001). Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Brajša, P.** (1994). Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Fiske, J.** (2004). Uvod v komunikacijske študije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Goleman, D.** (2001). Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goričar, J.** (1975). Temelji obče sociologije. Maribor: Založba obzorja.
- Gross, S. F.** (2001). Umetnost inteligentnega sporazumevanja. Ljubljana: DZS.
- Kavčič, B.** (1996). Spretnost pogajanja. Kranj: Moderna organizacija.
- Kristančič, A.** (1995). Svetovanje in komunikacija. Ljubljana: AA Inserco (združenje svetovalnih delavcev Slovenije).
- Lipičnik, B.** (1996). Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo.
- Lipičnik, B.** (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mandić, T.** (1998). Psihologija komunikacije. Ljubljana: Glotta Nova.
- Mitchell, S. A.** (1994). Empowering People. London: Pitman Publishing.
- Možina, S., Florjančič, J.** (1986). Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A.** (1998). Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.

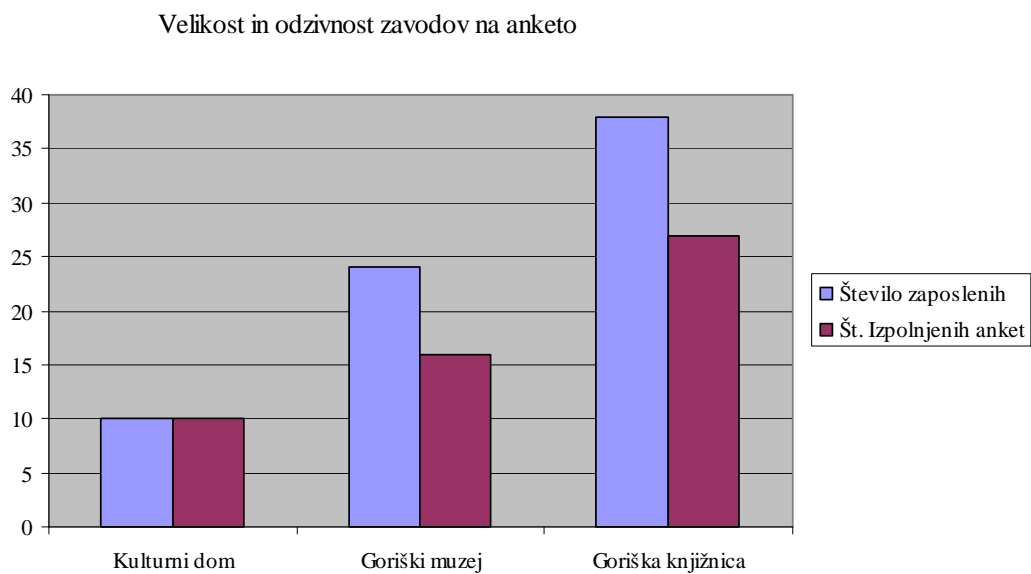
- Robbins, P. S.** (1984). *Management; Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.** (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Shapiro, D.** (1996). *Konflikt in komunikacija*. Ljubljana: Open Society Institute – Slovenia.
- Singer, M. G.** (1990). *Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent, (Publishing Company).
- Tillet, G.** (1991). *Resolving conflict*. Sydney: University Press.
- Ury, W.** (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Verbinc, F.** (1997). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Zajc, B., Avbreht, A.** (2004). *Pravni vidiki komuniciranja*. Ljubljana: Finance.
- Wetherbe, J. C., Wetherbe, B.** (2005). *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis.

# PRILOGE

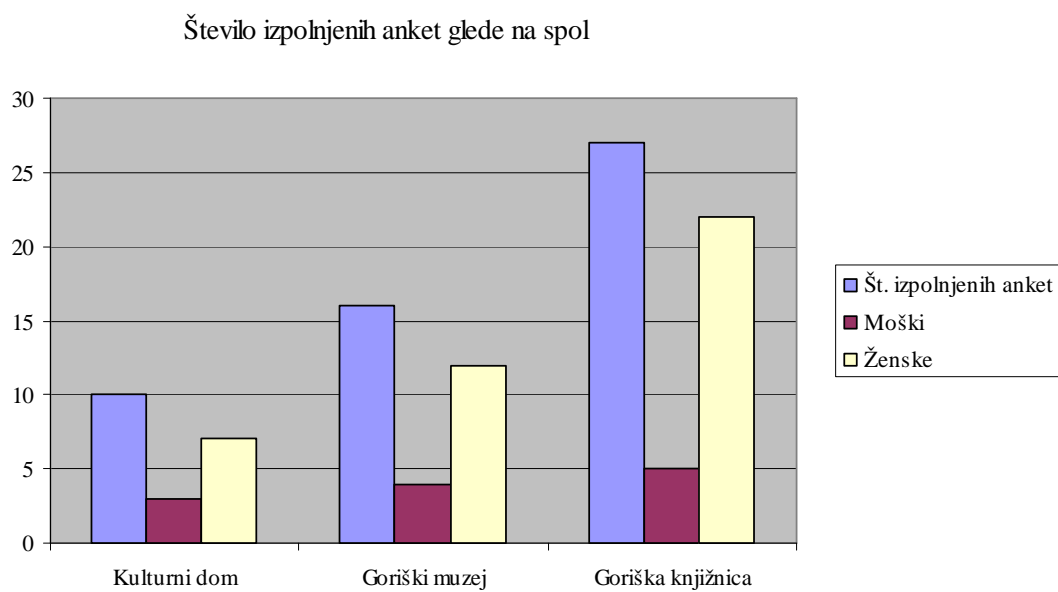
## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: STRUKTURA ANKETNEGA VZORCA.....	2
Slika 1: Velikost in odzivnost zavodov na anketo.....	2
Slika 2: Število izpolnjenih anket glede na spol.....	2
Slika 3: Število anketirancev glede na starost .....	3
Slika 4: Število anketirancev glede na izobrazbo .....	3
Slika 5: Število anketirancev glede na delovno dobo .....	4
PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	5

## PRILOGA 1: STRUKTURA ANKETNEGA VZORCA



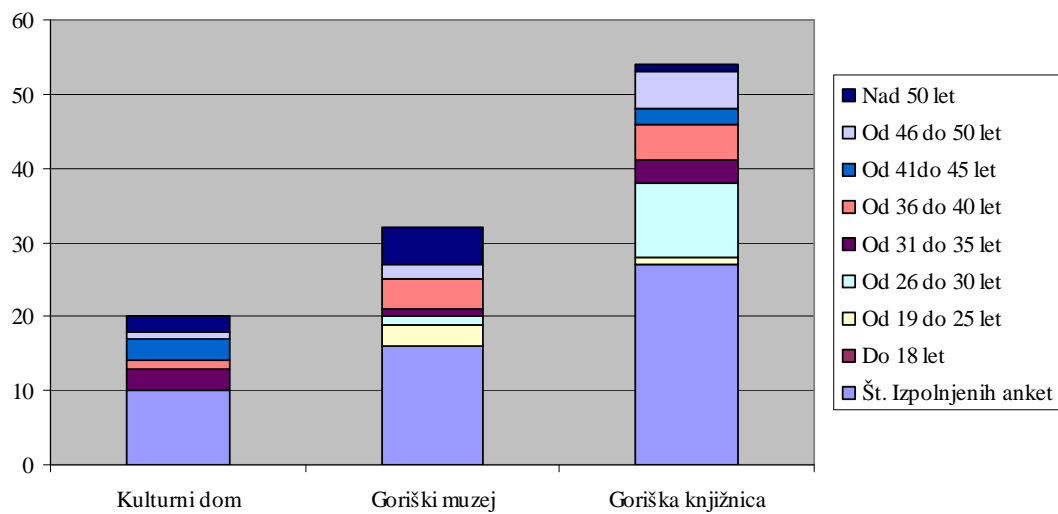
Slika 1: Velikost in odzivnost zavodov na anketo



Slika 2: Število izpoljenih anket glede na spol

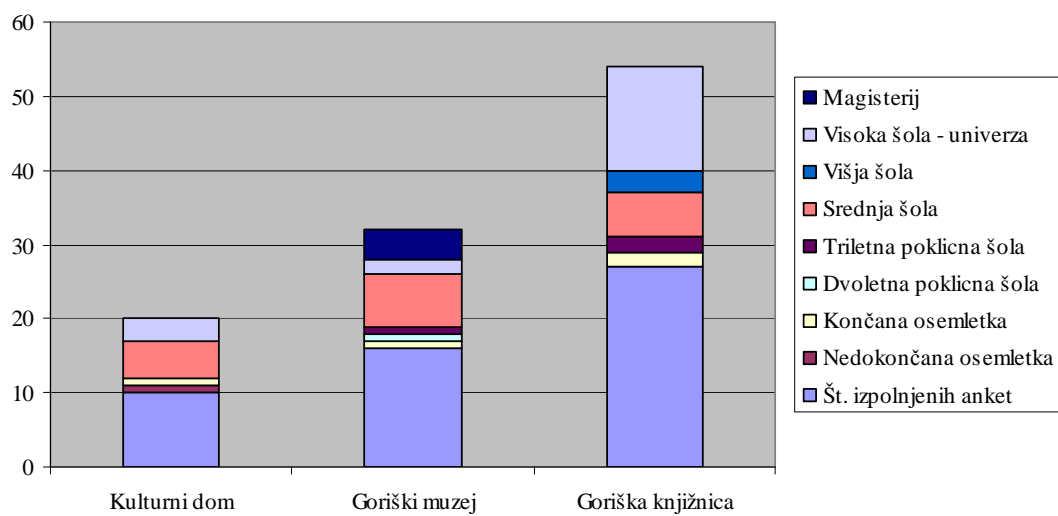


Število anketirancev glede na starost



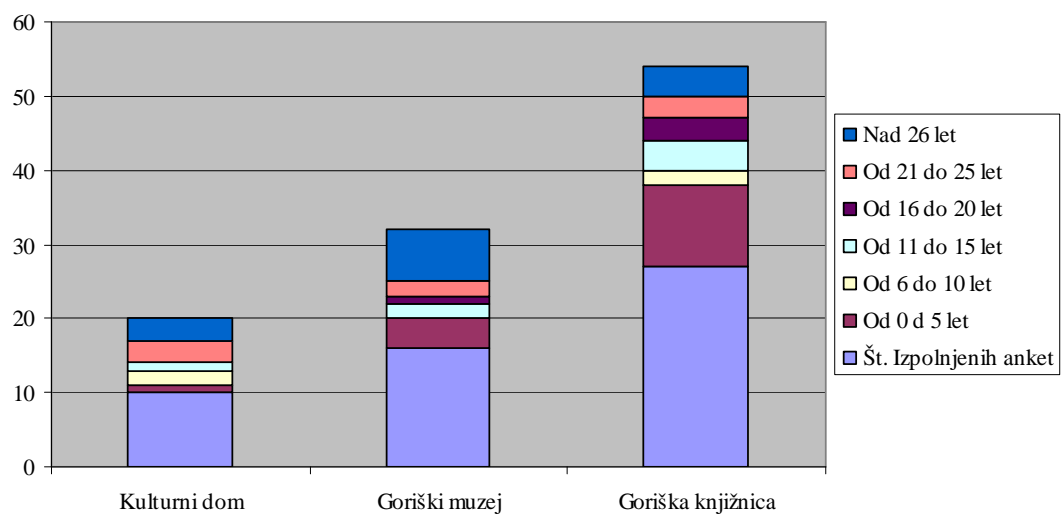
Slika 3: Število anketirancev glede na starost

Število anketirancev glede na izobrazbo



Slika 4: Število anketirancev glede na izobrazbo

Število anketirancev po delovni dobi



Slika 5: Število anketirancev glede na delovno dobo

## PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani !

Moje ime je Miran Šumandl in sem absolvent Politehnik. V diplomski nalogi želim obdelati oziroma preučiti kako medsebojna komunikacija vpliva na reševanje konfliktov v treh javnih zavodih na Goriškem.

Zato Vas prosim za sodelovanje; zanima me način medsebojnega komuniciranja in reševanje morebitnih konfliktov v vašem zavodu. Anketa je anonimna in vse pridobljene podatke bom uporabil izključno za izdelavo naloge.

Naprošam vas, da čim bolj iskreno odgovorite na spodnjo anketo za kar se vam iskreno zahvaljujem.

**V katerem javnem zavodu ste zaposleni:** (ustrezno obkrožite).

- a) Kulturni dom
- b) Goriška knjižnica
- c) Goriški muzej

**Spol:** (ustrezno obkrožite)

- a) Moški
- b) Ženski

**Starost:** (ustrezno obkrožite).

- a) Do 18 let,
- b) od 19 do 25 let,
- c) od 26 do 30 let,
- d) od 31 do 35 let,
- e) od 36 do 40 let,
- f) od 41 do 45 let,
- g) od 46 do 50 let,
- h) nad 50 let.

**Izobrazba - stopnja:** (ustrezno obkrožite).

- a) I – nedokončana osnovna šola,
- b) II – končana osnovna šola,
- c) III – dvoletna poklicna šola,
- d) IV – triletna poklicna šola,
- e) V – srednja šola,
- f) VI - višja šola,
- g) VII – visoka šola (univerza),
- h) VIII – magisterij,
- i) IX – doktorat.

**Delovna doba** (ustrezno obkrožite).

- a) Od 0 do 5 let,
- b) od 6 do 10 let,
- c) od 11 do 15 let,
- d) od 16 do 20 let,
- e) od 21 do 25 let,
- f) nad 26 let.

## KOMUNICIRANJE

**I. Kakšen komunikacijski kanal uporabljate in kako pogosto ga uporabljate pri komuniciranju s sodelavci? Odgovori na vsa vprašanja.**

	Večkrat dnevno	Večkrat tedensko	Večkrat mesečno	Večkrat letno	Skoraj nikoli
Sestanek skupine (kolegij)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neposreden pogovor z osebo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-pošta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oglasna deska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pisna komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interno glasilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nič od tega, ampak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**II. Kako je za vašo institucijo pomembno komuniciranje med zaposlenimi in k čemu najbolj pripomore? Ocenite z oceno od 1 (nepomemben) do 5 (zelo pomemben).**

	1	2	3	4	5
Pripomore k boljši izvedbi dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spodbuja k boljšemu zadovoljevanju potreb strank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veča razpoznavnost zavoda in dviga renome	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivira zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zagotavlja socialni mir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informira zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daje občutek pripadnosti zavodu - socializacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Navdušuje zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uporablja se za doseg osebni ciljev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III. Izberite po vašem mnenju tri najpomembnejše komunikacijske dejavnosti, ki najbolj vplivajo na uspešnost komunikacije.**

- Jasno, natančno in razumljivo izražanje.
- Sprejemanje in komuniciranje na vseh hierarhičnih nivojih.
- Komuniciranje s postavljanjem pravih vprašanj (aktivno poslušanje).
- Izogibanje žaljivkam, fizičnem in verbalnem nasilju.
- Iskrenost in razkrivanje vseh pomembnih informacij.
- Dajanje in prejemanje povratnih informacij - feedback.
- Neformalno pogovarjanje.
- Popolno strokovno komuniciranje.

**IV. Kateri spodaj naštetih razlogi so po vašem mnenju vzrok za nezadostno interno komuniciranje. Izberite tri, ki so za vas najpomembnejši.**

- Strah, da bi napačne informacije lahko prišle v roke medijem ali drugim uporabnikom, ki bi jih uporabili za lastno korist, v škodo zavodu.
- Zaposleni naj vedo le tisto, kar je neposredno povezano z njihovim delom.
- Informacija je moč in tej moči se vodilni ne nameravajo odpovedati.
- Vodilnim je pod čast komunicirati, po hierarhični lestvici, z nižjimi delavci.
- Stalna komunikacija ni v opisu mojega delovnega mesta.
- Ni dovolj denarja za uporabo internih komunikacijskih kanalov.
- Odprto komuniciranje ni del organizacijske kulture zavoda.
- Ni dovolj časa za stalno komuniciranje.
- Nič od tega, ampak \_\_\_\_\_

## KONFLIKTI

### V. Kako pogosto zaznavate prisotnost konfliktov znotraj vašega zavoda?

(obkroži ustrezno)

- a) večkrat dnevno,
- b) večkrat tedensko,
- c) večkrat mesečno,
- d) večkrat letno,
- e) skoraj nikoli.

### VI. Izberite najpogostejši način reševanja konfliktov v vašem zavodu:

- a) Z neposrednim pogovorom z osebo, s katero sem v konfliktu.
- b) Aktivno sodeluje tretja oseba.
- c) Počakate, da se konflikt reši sam od sebe.
- d) Se jim vnaprej izogibate.
- e) Nič od tega, ampak \_\_\_\_\_

### VII. Kateri so vzroki za nastanek konfliktov v vašem zavodu? Ocenite vsakega izmed spodaj naštetih z oceno od 1 (ne vpliva) do 5 (zelo vpliva).

	1	2	3	4	5
Nezadostno komuniciranje na vseh ravneh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onemogočanje osebnega izražanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razlike v ciljih in poteh za doseganje ciljev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomanjkljiva konstruktivna kultura kritike	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nasprotovanja zaradi pristojnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesodelovanje zaposlenih in medsebojno obveščanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neustrezen sistem nagrajevanja in omejeni viri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apatičen odnos med zaposlenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preveliko vtikanje zaposlenih v poslovno politiko podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preobremenjenost z delom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vsiljevanje lastne volje in pogledov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VIII. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov? Izberite tri najpomembnejše dejavnike in jih obkrožite.**

- a) Eden od udeležencev v konfliktu popusti.
- b) Strah pred nadrejenimi.
- c) Sankcije s strani vodstva.
- d) Pritisk bližnjih sodelavcev, izločitev iz skupine.
- e) Konstruktivna komunikacija med udeleženci v konfliktu.
- f) Časovna oddaljenost od nastanka konflikta (izgubi ostrino).
- g) Nič od tega, ampak \_\_\_\_\_

**IX. Kakšne posledice konflikta se najbolj odražajo v vašem zavodu? Izberite tri najpogostejše in jih obkrožite.**

- a) Razbijanje enotnosti kolektiva.
- b) Povzročanje napetosti med posamezniki in skupinami.
- c) Povzročanje destruktivnega in agresivnega obnašanja.
- d) Rušenje kanalov komuniciranja med zaposlenimi.
- e) Odvrčanje pozornosti od doseganja ciljev.
- f) Spodbujanje kreativnosti posameznika in s tem doseganje boljših rezultatov.
- g) Obremenjevanje posameznikov do te mere, da izgorijo (izguba cilja).
- h) Obremenjevanje delavca do te mere, da postane pri delu bolj zbran.
- i) Formiranje skupin znotraj podjetja.
- j) Nič od tega, ampak \_\_\_\_\_

**X. Ali se strinjate s trditvijo, da imajo konflikti tudi pozitivne učinke na uspešnost podjetja? Ocenite z oceno od 1 (se ne strinjam) do 5 (se absolutno strinjam).**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

**XI. Komuniciranje in prisotnost konfliktov znotraj zavoda sta v tesni povezavi. Izberite tri izmed spodaj naštetih trditev, ki po vašem mnenju najbolj nazorno opisuje to povezavo.**

- a) Komuniciranje je orodje nadrejenih za vzpostavitev konstruktivnih načinov reševanja konfliktov.
- b) Neuspešno komuniciranje neizbežno vodi k destruktivnim konfliktom.
- c) Uspešna komunikacija vodi k konstruktivnem načinu reševanja konfliktov.
- d) Konflikti so v pretežni meri posledica nepreverjenih govoric ali obrekovanja.
- e) Konflikti so posledica pomanjkanja komunikacije med zaposlenimi.
- f) Konflikti so odziv na neinformiranost ali na nepopolno informacijo.
- g) Konflikti so odziv na nestrokovno ali zavajajočo informacijo.