

Vpliv sposobnosti za konflikt na zdravje, zadovoljstvo pri delu in medosebne odnose

Marko Iršič

e-pošta: marko.irsic@rakmo.si

Povzetek

V tem članku so predstavljeni rezultati raziskave o vplivu sposobnosti za konflikt, ki jo sestavljata toleranca in občutljivost na konflikt, na zdravje, zadovoljstvo pri delu in na medosebne odnose. V raziskavo je bilo vključenih 91 anketirancev uporabljen pa je bil vprašalnik VTOKSO2016 (Iršič, 2016). Raziskava je pokazala pozitivno povezanost sposobnosti za konflikt s telesnim in duševnim zdravjem, zadovoljstvom pri delu in v odnosih s prijatelji, ter zadovoljstvom v odnosih z otroki. Zavedanje o povezanosti med sposobnostjo za konflikt in zdravjem, ter zadovoljstvom pri delu in v odnosih lahko prispeva k temu, da se tako s strani posameznikov, kot tudi s strani podjetij vlaga več časa in sredstev v razvijanje sposobnosti za konflikt, kar posledično prinese še več zadovoljstva pri delu in odnosih, ter še boljše zdravje zaposlenih. Vse to pa prinaša prednosti posledično tudi podjetjem.

Ključne besede: reševanje konfliktov, toleranca na konflikt, občutljivost na konflikt, sposobnost za konflikt

1 Uvod

Konflikti so normalen pojav in so prisotni povsod. Od tega, kako se nanje odzivamo oz. kako jih obravnavamo, pa so odvisne njihove posledice. Na način odzivanja vpliva več dejavnikov med drugim tudi sposobnost za konflikt oz. sposobnost prepoznavanja in reševanja konfliktov. V literaturi je mnogo različnih opredelitev konfliktov, smernic za njihovo obvladovanje, stopenj konfliktov in posledic tako negativnih kot pozitivnih. Bolj malo pa je znanega o sposobnosti za konflikt in njenih vplivih.

V tem članku bomo predstavili spoznanja o povezanosti med sposobnostjo za konflikt ter zdravjem in zadovoljstvom pri delu ter v medosebnih odnosih, ki so del izsledkov iz raziskave o vplivu tolerance in občutljivosti na konflikt ter stila odzivanja na telesno zdravje, duševno zdravje, ter zadovoljstvo pri delu in v odnosih s prijatelji, partnerskih odnosih in odnosih z otroki.

Pri raziskavi smo opazovali povezanost sposobnosti za konflikt (ter tolerance in občutljivosti na konflikt) s telesnim in duševnim zdravjem ter zadovoljstvom pri delu, zadovoljstvom v odnosih s

prijatelji, zadovoljstvom s partnerskim odnosom in zadovoljstvom v odnosih z otroki. Poleg tega smo opazovali tudi morebiten vpliv spola, starosti in stopnje izobrazbe na sposobnost za konflikt.

V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna metoda s tehniko anketiranja s pomočjo vprašalnika VTOKSO2016. Za analizo rezultatov smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. Anketiranci so bili k izpolnjevanju vprašalnika povabljeni preko elektronske pošte in socialnih omrežij.

Vsaka manager se pogosto ali celo dnevno srečuje s konflikti (ali njihovimi posledicami) znotraj podjetja. Upravljanje s konflikti oz. odpravljanje njihovih negativnih posledic posledično jemlje tako managerju kot tudi zaposlenim čas in energijo, ki bi ju lahko bolj produktivno uporabili.

V prispevku je najprej kratko predstavljena relevantna teorija in postavljene hipoteze. Nato je kratko opisana metodologija, ki smo jo uporabili. Na koncu pa so predstavljeni rezultati raziskave, ki jim sledi razprava in zaključki ter možnosti in predlogi za nadaljnje raziskave.

2 Teorija in hipoteze

Teorija s področja konfliktov je raznolika. Različni avtorji in raziskovalci konflikt različno opredeljujejo in posledično različno opazujejo. Konflikt lahko pomeni notranjo napetost oziroma stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj v posamezniku ali pa pomeni določen odnos med posamezniki ali skupinami.

Tanja Lamovec (1991) označuje medosebni konflikt kot "situacijo, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe" Thomas Gordon (1989) pojmuje konflikt kot situacijo, ko vedenje enega ovira izpolnjevanje potreb drugega, ali pa ko so neusklajene vrednote dveh posameznikov; Donald R. Peterson (1983) opredeljuje konflikt kot medosebni proces, do katerega pride, ko dejanja ene osebe ovirajo delovanje druge, Stuart (1982) pa definira konflikt kot "čustveno nabit poskus vsiliti spremembe odnosa drugemu". Rausch (1974) podaja naslednjo definicijo: "Vsaka situacija ali proces, pri katerem sta dve ali več socialnih entitet povezani v antagonističnem psihološkem odnosu ali vsaj eni obliki antagonistične interakcije"

Konflikt lahko opredelimo tudi kot stanje, ko dva ali več sistemov znotraj istega sistema oz. teritorija ne funkcionirata optimalno zaradi (delne) neusklajenosti sistemov. Prevedeno na medosebne odnose je medosebni konflikt stanje, ko dva ali več posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oz. na določenem področju (so)delujejo neoptimalno zaradi njihove (delne) neusklajenosti (Iršič, 2004). Bush in Folger (2011) pa opredeljujeta konflikt kot krizo v človeški interakciji, ko komunikacija postane destruktivna namesto konstruktivne. Destruktivna komunikacija je povezana tudi z občutkom notranje nemoči in osredotočenosti nase, med tem ko je konstruktivna komunikacija povezana z notranjim stanjem moči in odzivnosti.

Ne glede na konkretno opredelitev konflikta pa konflikti, še posebej če niso razrešeni, lahko prispevajo k nastanku cele vrste negativnih posledic od upada dobrega vzdušja in motivacije vse do psihosomatskih boleznin in psiholoških motenj (Iršič, 2004). V kontekstu podjetij pa tudi slabše sodelovanje, napetost, zmanjšanje motivacije in produktivnosti itd. Posledice nerazrešenih sporov so lahko še hujše, kot so na primer stres in izgorelost ter psihosomatska obolenja na eni strani in pa prekinitev delovnega razmerja ali celo propad podjetja na drugi. (Iršič, 2010b). Crawley in Graham (2012) navajata naslednje »zahrbtne stroške konflikta«: strošek formalnega razreševanja, zmanjšanje posameznikovih zmožnosti, neučinkoviti odnosi na delovnem mestu,

strupena komunikacija, prizadeti posamezniki in razvoj skupine, poplava **čustev in poslabšanje javne podobe**. Friedrich Glasl (Glasl, 1999; Jordan, 2000) celo opisuje devet stopenj zaostrovanja konfliktov, ki se začne kot določena neusklajenost in se lahko konča celo s težnjo po popolnem uničenju nasprotnika tudi za ceno lastnega propada.

Po drugi strani pa ima ustrezno obravnavanje konfliktov lahko celo vrsto pozitivnih posledic (Lamovec, 1991; Iršič, 2004) tako za posameznike, kot tudi za podjetje kot celoto. V tem oziru lahko opazujemo značilnosti organizacije: ali ima vzpostavljen sistem (zgodnjega) odkrivanja in ustreznega obravnavanja konfliktov ter preprečevanja, na primer sistem notranje mediacije v podjetju (Crawley in Graham, 2012; Doherty in Guyler, 2008; Cloke in Goldsmith, 2005; Dana, 2001; Cloke in Goldsmith, 1997) po možnosti s poudarkom na proaktivni mediaciji (Iršič, 2010b). Opazujemo pa lahko tudi značilnosti oz. lastnosti posameznikov glede tega kakšne so njihove osebne kompetence povezane z ustreznim obravnavanjem konfliktov.

Eden od dejavnikov na strani posameznikov, ki vpliva na ustrezno obravnavanje konfliktov, je tudi prisotnost sposobnosti za konflikt pri zaposlenih. »Sposobnost za konflikt pomeni pridobljeno, naučeno sposobnost posameznika, da zazna konflikt za motenimi interakcijami in komunikacijami, ga prepozna in se z njim sooči, da bi ga bodisi začel reševati bodisi zmožel živeti z njim...Gre za sposobnost posameznika, da v interakciji in komunikaciji zazna konfliktne vsebine in jih metakomunicira.« (Čacinovič Vogrinčič, 1998). Metakomunikacija pomeni komunikacijo o komunikaciji ...pogovor o pogovoru (Brajša, 1994). Sposobnost za konflikt pa lahko opredelimo tudi kot kombinacijo tolerance na konflikt in občutljivosti na konflikt (Iršič, 2010; Kren in Iršič, 2015).

Toleranca na konflikt pomeni sposobnost konstruktivnega odzivanja kljub konfliktu, občutljivost na konflikt pa pomeni sposobnost, da zaznamo oz. prepoznamo konflikt. Toleranca na konflikt vključuje sposobnost funkcionirati kljub konfliktu, sposobnost prezreti manjše konflikte, sposobnost opustiti manj pomembne spore, sposobnost prepoznati manjše konflikte kot informacijo oz. sredstvo komunikacije, ki se mu lahko prilagodimo, sposobnost odložiti zadevno problematiko, sposobnost preklopiti v drugo aktivnost, ne da bi nas predhodna konfliktna situacija bistveno ovirala, poleg tega pa tudi na sposobnost preklopiti iz konfliktna interakcije na meta nivo (Iršič, 2004). Sposobnost preklopiti na

metanivo vključuje sposobnost metakomunikacije ali, če ta v danem trenutku ni izvedljiva, sposobnost zavedanja, opazovanja in analize komunikacije, še posebej njenih nevsebinskih vidikov, kot so način komunikacije, čustva, komunikacijski vzorci idr.

Občutljivost za konflikt vključuje osveščenost o obstoju konfliktov, sposobnost (in pripravljenost) zaznavanja in prepoznavanja konflikta pri motnjah v interakciji, sposobnost prepoznavanja elementov konfliktna interakcije, sposobnost predvidevanja konfliktov, ki se lahko pojavijo, sposobnost analiziranja poteka in elementov konflikta, sposobnost upoštevanja različnih pomenov, vidikov, prepričanj, stališč in vrednostnih sistemov in sposobnost opažanja različnega razumevanja ali interpretacije vpletenih posameznikov (Iršič, 2004).

V strokovni literaturi nismo zasledili veliko raziskav o povezanosti sposobnosti za konflikt z zdravjem ali zadovoljstvom pri delu in v medosebnih odnosih z izjemo Magistrskega dela (Kren, 2013) pri katerem je bil uporabljen vprašalnik VTOK 2012 v katerem je bila ugotovljena pozitivna povezava med sposobnostjo za konflikt oz. sposobnostjo za prepoznavanje in reševanje konfliktov in subjektivno oceno lastnega psihofizičnega zdravja ter zadovoljstvom pri delu. Glede na pomankanje omenjenih raziskav smo se odločili izpeljati raziskavo, ki bi (ponovno) empirično potrdila (ali ovrgla) trditve o povezanosti sposobnosti za konflikt (Iršič, 2010; Iršič, 2004; Čačinovič-Vogrincič, 1998) oz. sposobnosti za prepoznavanje in reševanja konfliktov (*Kren in Iršič, 2015; Kren, 2013*) z zdravjem, tako telesnim kot duševnim, zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom v medosebnih odnosih.

V raziskavi so bile postavljene hipoteza, da je sposobnost za konflikt pozitivno povezana s telesnim zdravjem (H1), duševnim zdravjem (H2) ter zadovoljstvom pri delu (H3), zadovoljstvom v prijateljskih odnosih (H4), zadovoljstvom s partnerskim odnosom (H5) in zadovoljstvom v odnosih z otroki (H6).

Poleg tega pa smo postavili tudi hipoteze, da je toleranca na konflikt pozitivno povezana s telesnim zdravjem (H1.1), duševnim zdravjem (H2.1), zadovoljstvom pri delu (H3.1) in v odnosih s prijatelji (H4.1), ter zadovoljstvom s partnerskim odnosom (H5.1) in odnosom z otroki (H6.1) in da je občutljivost na konflikt pozitivno povezana s telesnim (H1.2) in duševnim zdravjem (H2.2), zadovoljstvom pri delu (H3.2) in v odnosih s prijatelji (H4.2), ter zadovoljstvom s partnerskim odnosom (H5.2) in zadovoljstvom v odnosih z otroki (H6.2).

Zanimalo pa nas je tudi, ali obstaja povezava med sposobnostjo za konflikt in spolom, starostjo ali stopnjo izobrazbe in ali so med seboj povezane spremenljivke: zdravje, duševno zdravje, zadovoljstvo pri delu in v odnosu s prijatelji, partnerjem in otroci.

3 Metodologija

Raziskava je potekala od 11.11 do 30.11.2016. Uporabljena je bila kvantitativna metoda s tehniko anketiranja. V raziskavi smo uporabili vprašalnik VTOKSO2016, ki sem ga razvil. Prvi sklop vsebuje 48 vprašanj zaprtega tipa, ki merijo sposobnost za konflikt, od tega 24 trditvev, ki merijo Toleranco na konflikt (primer trditve: Kljub konfliktu sem sposoben dobro delovati.), 24 trditvev, ki merijo Občutljivost na konflikt (primer trditve: Pogosto lahko predvidim možne nesporazume.). Sposobnost za konflikt pa je kombinacija teh dveh parametrov. Nadalje vprašalnik vsebuje po 7 trditvev (skupno 42 trditvev), ki merijo telesno zdravje, duševno zdravje, zadovoljstvo pri delu ter zadovoljstvo v odnosih s prijatelji, v partnerskem odnosu in z otroki (Primeri trditvev: Sem nadpovprečno zdrav; S prijatelji se zelo dobro razumemo; V službi sem uspešen; Uživam, kadar sem skupaj z otroci), na koncu pa še nekaj vprašanj, ki se nanašajo na demografske podatke: spol, starost in stopnja izobrazbe.

Anketiranci so se do trditvev opredelili po Likertovi lestvici, kjer je -3 pomenilo popolnoma nasprotujem, 3 pa popolnoma se strinjam. Le pri zadnjih treh vprašanjih so izbrali odgovor, ki je ustrezal njihovim podatkom (spol, starost, stopnja izobrazbe).

Raziskava je bila omejena na anketirance, ki so vprašalnik izpolnili elektronsko, povabljeni pa so bili preko elektronske pošte in preko socialnega omrežja. Vzorec torej ni bil naključen. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 91 anketirancev od tega: 79 oseb (86.8%) ženskega spola in 12 oseb (13.2%) moškega spola. Struktura anketirancev glede na starost je bila: 27 oseb (29.7 %) starih od 21 do 40 let, 58 oseb (63.7 %) med 41 in 60 let in 6 oseb (6.6 %) 61 let ali več. Po kriteriju izobrazbe pa so bili anketiranci reprezentirani kot sledi: 1 oseba (1.1 %) z manj kot srednjo šolo, 12 oseb (13.2 %) s srednjo šolo, 16 oseb (17.6%) z višjo šolo, 43 oseb (48.9 %) z univerzitetno ali visokošolsko izobrazbo, 17 oseb (18.7 %) z magisterijem in 2 osebi (2.2 %) z doktoratom.

Notranja konsistentnost vprašalnika je bila ugotovljena s pomočjo koeficienta Crombach alfa (α) in je pokazala, da je vprašalnik v vseh točkah notranje konsistenten s sledečimi rezultati: Toleranca na konflikt (0.561), občutljivost na konflikt (0.763),

Sposobnost za konflikt (0.755), telesno zdravje (0.832), duševno zdravje (0.867), zadovoljstvo pri delu (0.831), zadovoljstvo v odnosih s prijatelji (0.864), kakovost partnerskega odnosa (0.889) in kakovost odnosa z otroki (0.947). Pri zadnjih dveh so bili upoštevani le odgovori tistih, ki so bili poročeni ali v partnerskem odnosu (76 oseb) oz. so imeli otroke (63 oseb). Kljub temu, da je notranja konsistentnost vprašalnika pri toleranci za konflikt nekoliko nizka ($\alpha = 0.561$), smo vključili rezultate tudi glede te spremenljivke, saj toleranca na konflikt predstavlja sestavni del sposobnosti za konflikt pri kateri je notranja konsistentnost dovolj visoka ($\alpha = 0.755$).

Za analizo rezultatov glede povezanosti spremenljivk smo uporabili persono korelacijski koeficient, pri čemer smo upoštevali moč korelacij glede na spodnje kriterije za vrednost korelacije (r): 0.01-0.19 - neznatna povezanost; 0.20-0.39 - šibka povezanost; 0.40-0.69 - srednja povezanost; 0.70-0.89 - močna povezanost

Sposobnost za konflikt smo razdelili v sedem kategorij glede na izračunano število točk, in sicer:

- manj kot 0 točk (izredno nizka sposobnost),
- od 0 do 19 točk (zelo nizka sposobnost),
- od 20 do 39 točk (nizka sposobnost),
- od 40 do 59 točk (srednja sposobnost),
- od 60 do 79 točk (visoka sposobnost),
- od 88 do 99 točk (zelo visoka sposobnost)
- 100 točk ali več (izredno visoka sposobnost).

4 Rezultati

Analiza rezultatov je pokazala, da ima glede na zgoraj navedene kategorije izredno nizko sposobnost za konflikt 10 (11.0%), zelo nizko sposobnost za konflikt 6 (6.6%), nizko 15 (16.5%), srednjo 23 (25.2%),

visoko 19 (20.9%), zelo visoko 12 (13.2%) in izredno visoko 6 (6.6%) oseb.

Ugotovili smo tudi da obstaja šibka pozitivna povezanost sposobnosti za konflikt s telesnim zdravjem ($r=0.336$, $p<0.005$), z zadovoljstvom v prijateljskih odnosih ($r=0.226$, $p<0.05$) in zadovoljstvom pri delu ($r=0.347$, $p<0.001$) ter srednja povezanost z duševnim zdravjem ($r=0.52$, $p<0.0001$). S tem smo potrdili prve štiri hipoteze (H1, H2, H3 in H4).

Poleg tega obstaja tudi šibka povezanost tolerance na konflikt s telesnim zdravjem ($r=0.329$, $p<0.005$) in zadovoljstvom pri delu ($r=0.329$, $p<0.005$) ter srednja pozitivna povezanost z duševnim zdravjem ($r=0.513$, $p<0.0001$). Med toleranco na konflikt in zadovoljstvom v odnosih s prijatelji pa ni statistično pomembne povezanosti ($r=0.165$, $p>0.05$). S tem smo potrdili hipoteze H1.1, H2.1 in H 3.1 zavrnil pa smo hipotezo H.4.1

Prav tako pa obstaja šibka pozitivna povezanost občutljivosti za konflikt s telesnim zdravjem ($r=0.274$, $p<0.01$), zadovoljstvom pri delu ($r=0.297$, $p<0.005$) in z zadovoljstvom v prijateljskih odnosih ($r=0.255$, $p<0.05$) ter srednja povezanost z duševnim zdravjem ($r=0.418$, $p<0.0001$). S tem smo potrdili hipoteze: H.1.2, H2.2, H3.2 in H4.2.

Glede povezanosti sposobnosti za konflikt z zadovoljstvom s partnerskim odnosom v tej raziskavi se je pokazala neznatna povezanost, ki pa ni bila statistično pomembna ($r=0.118$, $p>0.1$). Posledično smo zavrnil hipoteze H5, H5.1 in H 5.2.

Glede zadovoljstva v odnosu z otroki pa se je pokazala šibka pozitivna povezanost s sposobnostjo za konflikt ($r=0.321$, $p<0.05$) in prav tako s toleranco na konflikt ($r=0.256$, $p<0.05$) in občutljivostjo na konflikt ($r=0.327$, $p<0.01$). S tem smo potrdili Hipoteze H6, H6.1 in H6.2. Vrednosti zgoraj navedenih statistično pomembnih korelacij so predstavljeni v spodnji preglednici (Preglednica 1).

Preglednica 1: Povezanost Tolerance in občutljivosti na konflikt, ter sposobnosti za konflikt z zdravjem, duševnim zdravjem, zadovoljstvom na delovnem mestu, zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in z otroci.

	Zdravje	Duš. Zdravje	Delo	Prijatelji	Otroci
Toleranca na konflikt	0.329*	0.513***	0.329*	/	0.256†
Občutljivost na konflikt	0.274*	0.418***	0.297*	0.255†	0.327*
Sposobnost za konflikt	0.336*	0.52***	0.347**	0.226†	0.321†

Legenda: *** $p < 0.0001$, ** $p < 0.001$, * $p < 0.01$ † $p < 0.05$

Potrdili smo torej vse hipoteze razen povezanosti sposobnosti za konflikt in tudi tolerance ter občutljivosti na konflikt z zadovoljstvom v partnerskih odnosih (H5, H5.1 in H5.2) in povezanosti tolerance na konflikt z zadovoljstvom v odnosih s prijatelji (H4.1). Zanimalo pa nas je tudi, ali obstaja povezava med sposobnostjo za konflikt in spolom ($r=0.098$), starostjo ($r=0.002$) ali stopnjo izobrazbe ($r=-0.063$), a se pri nobeni od teh spremenljivk ni pokazala statistično pomembna povezanost.

Dodatno pa smo pogledali tudi povezanost med zdravjem, duševnim zdravjem, zadovoljstvom pri delu, v odnosu s prijatelji, v partnerskem odnosu in v odnosu z otroci. Srednja pozitivna povezanost je bila ugotovljena: najmočnejša med zdravjem in duševnim zdravjem ($r=0.563$, $p<0.0001$) ter med zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in pri delu ($r=0.48$, $p<0.0001$), zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in duševnim zdravjem ($r=0.422$, $p<0.0001$) ter zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in z otroki ($r=0.419$, $p<0.001$). Pri vseh ostalih pa se je pokazala šibka pozitivna povezanost (pri vseh $p<0.05$), kot je razvidno tudi iz spodnje preglednice (Preglednica 2).

5 Razprava

V raziskavi smo potrdili povezanost med sposobnostjo za konflikt z vsemi opazovanimi spremenljivkami, razen z zadovoljstvom v partnerskih odnosih. Najmočnejša povezava se je pokazala med sposobnostjo za konflikt (ter toleranco in občutljivostjo na konflikt) in duševnim zdravjem, kar pomeni, da je sposobnost za konflikt še bolj pomembna za duševno zdravje, kot za medosebne odnose in zadovoljstvo pri delu ter zdravje.

Podobna raven povezanosti sposobnosti za konflikt se je pokazala z zdravjem in zadovoljstvom pri delu, ter tudi v odnosu z otroki, s tem, da je pri prvih dveh malo bolj pomembna toleranca na konflikt, pri odnosih z otroki pa občutljivost na konflikt. Slednje lahko razlagamo tudi v luč konteksta oz. okolja, namreč da je pri delu in pri zdravju nekoliko bolj pomembno, da konflikte prenesemo, med tem ko pri otrocih, da jih hitreje prepoznamo in se nanje hitreje konstruktivno odzovemo.

V raziskavi nismo uspeli pokazati statistično pomembne povezanosti sposobnosti za konflikt le z zadovoljstvom v partnerskih odnosih, kar pomeni, da na partnerski odnos še toliko bolj vplivajo drugi dejavniki, kot na ostale opazovane spremenljivke. Ena od možnih razlag je tudi ta, da so v partnerskih odnosih konflikti še toliko bolj čustveno intenzivni in nas toliko bolj osebno zadevajo, da to vpliva na našo zmožnost konstruktivnega delovanja oz. soočanja s konflikti. Poleg tega so verjetno nerealna pričakovanja glede drugega v partnerskem odnosu (idealiziranje partnerja) še toliko večja kot na primer pričakovanja glede delovnega mesta ali odnosov z otroki. Nenazadnje pa je tudi dejstvo, da v splošnem ljudje največ pričakujemo od partnerskega odnosa in smo v njem tudi najbolj ranljivi, čeprav le ta hkrati predstavlja tudi največjo priložnost za osebno rast in nam lahko kot ugotavlja Johnson (1994) pomaga, da presežemo celo svoje največje značajске napake iz mladosti.

Glede ostalih dejavnikov, ki smo jih opazovali, pa nismo ugotovili povezanosti sposobnosti za konflikt s starostjo, spolom ali stopnjo izobrazbe, kar lahko razumemo, kot odraz dejstva, da omenjene spremenljivke ne vplivajo bistveno na razvoj sposobnosti za konflikt, ampak da so za to bolj odgovorni drugi dejavniki, kot so morda kakovost

Preglednica 2: Povezanost med spremenljivkami: zdravje, duševno zdravje, zadovoljstvo na delovnem mestu, zadovoljstvo v odnosih s prijatelji, s partnerjem in z otroci.

	Duševno zdravje	Zadovoljstvo pri delu	Zadovoljstvo v odnosih s prijatelji	Zadovoljstvo v odnosu s partnerjem	Zadovoljstvo v odnosih z otroki
Telesno zdravje	0.563***	0.23*	0.333*	0.235*	0.305*
Duš. Zdravje		0.378*	0.422***	0.283*	0.279*
Zadovoljstvo pri delu			0.48***	0.257*	0.258*
Zadovoljstvo v odnosih s prijatelji				0.399*	0.419**
Zadovoljstvo v odnosu s partnerjem					0.303*

Legenda: *** $p < 0.0001$, ** $p < 0.001$, * $p < 0.05$

partnerskega odnosa pri starših, vzgoja, odnosi v šoli, število bratov in sester, odnosi s sorojenci, socioekonomske razmere idr.

Glede na zgornje ugotovitve bi bilo koristno prispevati k razvijanju sposobnosti za konflikt, to je tako tolerance kot tudi občutljivosti na konflikt pri zaposlenih. Prednost večje občutljivosti na konflikt je v tem, da konflikte lahko hitreje opazimo (ko še niso zaostreni) ali celo predvidimo in imamo posledično več možnosti za ustrezno obvladovanje ali preprečitev konflikta. Prednost višje tolerance na konflikt pa je v tem, da lahko prenesemo večjo zaostrenost konflikta, pa kljub temu ohranimo konstruktivne odzive.

Na raven tolerance na konflikt bistveno vplivajo tudi nerešeni konflikti, zato je smiselno omogočiti, da se konflikti med zaposlenimi sproti rešujejo, po možnosti še preden se zaostrijo. To lahko omogočimo tudi z uvedbo notranje mediacije, ki zaposlenim pomaga hitro in učinkovito razrešiti konflikt. Poleg tega je pomembno tudi razvijanje komunikacijskih veščin za razreševanje konfliktov pri zaposlenih, ki neposredno prispevajo k višji toleranci na konflikt. Zato je smiselno omogočiti zaposlenim udeležbo na usposabljanjih za razvijanje komunikacijskih spretnosti, kot so usposabljanje za mediatorje, tečaj obvladovanja konfliktov, komunikacijske veščine idr. Ali pa tako usposabljanje organizirati za zaposleno znotraj podjetja.

Za razvijanje občutljivosti na konflikt je ključnega pomena dojemanje konflikta kot normalnega pojava, ki je lahko celo koristen, če ga pravočasno uporabimo, saj lahko na primer pokaže potrebo po spremembi ali pa je posledica določenih težav, ki jih lahko odpravimo. Če namreč konflikt dojemamo kot nekaj slabega, si bomo zatiskali oči in ga zanikali ter ga opazili šele takrat, ko bo več kot očiten. Če ga obravnavamo nevtrarno pa ga lahko hitreje opazimo in se nanj ustrezno odzovemo. Zato je pomembno tudi, da podjetje kot celota in nadrejeni ne obravnavajo konfliktov le kot nekaj slabega, ampak da podjetje spodbuja ali celo pričakuje od zaposlenih, da bodo konflikte konstruktivno in čim prej razrešili, sicer je verjetno, da bodo zaposleni konflikte zanikali, kar pa na dolgi rok konflikt le poveča in posledično povzroči več težav.

In prav tako pomembno je, da nadrejeni ne prezrejo konfliktov, ki jih opazijo oz. da ne pustijo zaposlenih prepuščenih samim sebi pri njihovem reševanju. V tem oziru je koristno, če ima podjetje sistem notranje mediacije, saj lahko nadrejeni, ko prepozna konflikt, zaposlene napoti na mediacijo in ni nujno da razreševanju konflikta nameni lasten čas.

Tudi za razvijanje občutljivosti za konflikt lahko podjetje omogoči udeležbo na programih, ki razvijajo osveščenost glede prisotnosti konfliktov, večajo razumevanje pojava in zakonitosti konfliktov in urijo v ozaveščanju elementov konflikta, refleksiji in analizi. Poleg udeležbe na izobraževalnih programih, pa je pomembno, da se v vsakodnevnem delovanju podjetja povečuje občutljivost na konflikt, da se lahko konflikte pravočasno prepozna in ustrezno obravnava. In posledično lahko tudi konflikti prispevajo k razvoju, rasti in uspešnosti podjetja, kot tudi k boljšim medosebnim odnosom in zadovoljstvu na delovnem mestu.

6 Sklep

Ugotovili smo torej pozitivno povezanost med sposobnostjo za konflikt in telesnim zdravjem, duševnim zdravjem, zadovoljstvom pri delu, zadovoljstvom v odnosih s prijatelji in zadovoljstvom v odnosih z otroci.

Razvijanje sposobnosti za konflikt bi bilo torej smiselno v vseh okoljih, vključno z izobraževanjem na delovnem mestu, kar bi posledično pomenilo ne samo manj konfliktov in izgubljanja delovnega časa, ter boljše počutje zaposlenih, ampak celo boljše zdravje in še posebej duševno zdravje (in posledično manjša odsotnost zaradi bolezni) ter zadovoljstvo pri delu, kar bi lahko vplivalo tudi na delovno motivacijo in učinkovitost ter lojalnost podjetju.

Kot dodatna možnost je seveda tudi sistemska uvedba mediacije v podjetje s poudarkom na proaktivni mediaciji oz. vzpostavitev sistema za zgodnje odkrivanje in ustrezno obravnavanje konfliktov ter njihovo preprečevanje na ravni podjetja, kar lahko le okrepi pozitivne učinke razvijanja sposobnosti za konflikt pri zaposlenih, saj so prizadevanja posameznikov za konstruktivno obvladovanje konfliktov tudi sistemska podprta.

Obravnavana tema pa omogoča tudi vrsto nadaljnjih raziskovanj. Takšno raziskavo je možno izvesti za posamezna okolja (podjetja, organizacije, skupnosti, vzgojno-izobraževalne ustanove idr.), opazovati vpliv organizacijskega okolja na prisotnost in vpliv sposobnosti za konflikt, kot tudi opredeliti dejavnike, ki vplivajo na razvoj tolerance in občutljivosti oz. sposobnosti za konflikt (velikost družine, kakovost partnerskega odnosa pri starših, odnosi v šoli, odnosi s sorojenci, socioekonomski dejavniki ...), ter kateri programi in v kolikšni meri vplivajo na povečanje sposobnosti za konflikt pri zaposlenih (usposabljanje za mediatorje,

razvijanje veščin obvladovanja konfliktov, večšine soočanja s konflikti...). Smiselno pa bi bilo tudi izpeljati raziskavo na še večjem vzorcu, ki bi bil tudi bolj sistematično izbran in bil posledično še bolj reprezentativen, kot vzorec, ki je bil del naše raziskave.

Literatura in viri

- Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bush, B. in Folger, J.P. (2011). *Obljuba mediacije – Transformativni pristop k obvladovanju konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Cloke, K. in Goldsmith, J. (1997). *Thank God it's Monday! 14 Values We Need to Humanize the Way We Work*. Irwin Professional Publishing.
- Cloke, K. in Goldsmith, J. (2005). *Resolving Conflicts at Work: Eight Strategies for Everyone on the Job*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Crawley, J. in Graham, K. (2012). *Mediacija za menedžerje, Razreševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Čačinovič- Vogrinčič, G. (1998). *Psihologija družine*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict*. Gloucestershire: Hawthorn Press.
- Gordon, T. (1989). *Trening večje učinkovitosti za učitelje*. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
- Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo
- Iršič, M. (2010). *Mediacija*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Iršič, M. (2010b). *Mediacija v podjetjih*. Ljubljana: Zavod Rakmo
- Iršič, M. (2016). VTOKSO2016. Vprašalnik Vpliv tolerance in občutljivosti ter stila odzivanja na konflikt – ni objavljen.
- Johnson, C. (1994). *Srečni v ljubezni*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Jordan, T. (2000). Glasl's Nine-Stage Model of Conflict Escalation. Pridobljeno 15.3.2017 s <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm>.
- Kren, A. (2013). *Značilnosti konfliktov v enotah nujne medicinske pomoči v jugovzhodni Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Kren, A. in Iršič, M. (2015). *Sposobnost zaposlenih za prepoznavanje in reševanje konfliktov v enotah nujne medicinske pomoči v jugovzhodni Sloveniji*. Ljubljana: Revija za zdravstvene vede, 2 (2), 61-71.
- Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela.
- Peterson, D. R. (1983). Conflict. V: Kelly, H. H. (ur.), *Close Relationships*. New York: W.H. Freeman and company.
- Raush, H. L., Barry, W. A. in Hertel, R. K. (1974) *Communication Conflict and Marriage*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Mag. Marko Iršič je aktiven mediator in trener mediatorjev in vodilni strokovnjak na področju transformativne mediacije v Sloveniji. Napisal je vrsto poljudnih člankov ter knjige *Umetnost obvladovanja konfliktov* (2004) in *Mediacija* (2010), *Communication Wellness* (2017) in *Conflict Competence* (2017). Vodi seminarje in delavnice s področja medosebnih odnosov, komunikacije, mediacije, obvladovanja konfliktov, obvladovanja težavnih strank ter obvladovanja stresa doma in v tujini.