



RIADENIE KONFLIKTOV V PODNIKU

Jaroslava Kádárová - Marek Vida – Gabriel Kádár*

Úvod

V podnikoch sa konflikty vyskytujú odjakživa, pretože v živote spoločností sa im nedá vyhnúť. Konflikty na pracoviskách sú špecifické tým, že vznikajú medzi ľuďmi, ktorí vzájomne spolupracujú pri plnení rozličných úloh v rámci podniku. Vyskytujú sa tak vo vonkajšej podobe (napr. štrajk), ako aj vo formách a prejavoch menej viditeľných (napr. pasívna rezistencia založená na ignorovaní pokynov vedenia alebo na nedbanlivom či spomalenom plnení pracovných príkazov, čo negatívne pôsobí na fungovanie podniku a spôsobuje napätie vo vzťahoch medzi pracovníkmi). Pritom je známe, že medziľudské vzťahy v podnikoch predstavujú významný faktor spokojnosti ľudí so zamestnaním.

1 Príčiny vzniku konfliktov na pracovisku

Konfliktom je každý hodnotový, názorový rozpor, stret protichodných tendencií, alebo motívov, snáh dvoch, alebo viacerých strán. Podľa Ralpha Dahrendorfa [3] má konflikt spoločenský charakter vtedy, keď pramení z určitej spoločenskej štruktúry, má nadindividuálny charakter a keď sa na ňom zúčastňujú rozličné kvázi skupiny. Problémom zo sociologického hľadiska je spôsob riešenia konfliktu.

Zdrojom konfliktov na pracoviskách môže byť snaha zamestnancov získať čo najlepšie platové podmienky, ale môže to byť aj diferencovanosť ich postojov, kultúry, získaného vzdelania či výchovy. Väčšina konfliktov má svoj pôvod v nasledujúcich zdrojoch:

- **Odlišné vnímanie** - ak obe zúčastnené strany sa na tú istú vec pozerajú z rôznych aspektov, majú rozdielny názor na tú istú vec, jedna strana vyzdvihuje len pozitíva a druhá vidí len negatíva.
- **Odlišné hodnoty** - ak obe zúčastnené strany majú odlišné presvedčenie.
- **Rôzne záujmy** - sa vyskytujú, keď ľudia uprednostňujú rozdielne záujmy, akcie, veci.
- **Limitované zdroje** - nepresne sa vymedzí, kto a čo chce a potrebuje.
- **Psychologické potreby** - každý človek má potrebu, aby ho iní videli v priaznivom svetle, ako schopného, zodpovedného, úspešného.

* Ing. Jaroslava Kádárová, PhD., Ing. Marek Vida, Ing. Gabriel Kádár, Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Némcevej 32, 042 00 Košice, tel.: +421556023242, fax: +421556023233, e-mail: Jaroslava.Vidova@tuke.sk

Často je ťažké odhaliť príčiny konfliktov, no najčastejšími dôvodmi konfliktov sú:

- **Komunikačné dôvody konfliktov** sú najzávažnejšie a zároveň najfrekvencovanejšie. Pod zlou komunikáciou je možné chápať nedostatočné počúvanie toho druhého, nedostatočné zdieľanie informácií, rozdiely medzi interpretáciou a vnímaním informácie a ignorovanie neverbálnej komunikácie.
- **Štrukturálne dôvody konfliktov** spočívajú zväčša vo veľkosti podniku alebo tímu, dĺžke obratu informácií, zainteresovanosti jednotlivých členov podniku, systému finančného ohodnocovania a v množstve závislostí medzi členmi tímu.
- **Personálne dôvody konfliktov** zahŕňajú veci ako sebaúctu, osobné ciele jednotlivcov, ich hodnoty a potreby. K úspešnému zdolaniu konfliktu je potrebné, aby si manažéri a členovia tímu uvedomovali nepredvídateľnosť týchto potrieb, ich dopad na jednotlivcov a na tím ako taký.

2 Typy konfliktných situácií

Účinok konfliktov na podnik je spravidla **destabilizačný**, pretože odčerpávajú energiu, ktorá by sa mala vynakladať na plnenie štatutárnych úloh a cieľov podniku. Konflikt je **konštruktívny** v prípade, že by sa do riešenia určitého problému zapoja viaceré osoby s rozličnými názormi a prístupmi. V takomto prípade účastníci konfliktu predkladajú svoje diferencované, no pre riešenie veci prínosné argumenty. Podľa dopadu na pracovníka a plnenie úloh sa konflikty všeobecne rozdeľujú do dvoch skupín [2]:

- **Mobilizujúce konflikty** sú také, ktoré **majú na pracovisku pozitívny vplyv**, lebo vedú k rozvoju činnosti a jej skvalitneniu. Väčšinou ide o presadzovanie nových pracovných metód, reorganizáciu pracoviska, alebo výber nových materiálových zdrojov, dodávateľov alebo odberateľov.

Rôzne pracovné skupiny môžu mať rôzne hľadiská a tie sa riešia niekedy veľmi rušným jednaním. Ich pozitívne **vyriešenie záležití na schopnostiach manažéra**, jeho rozhlade, odborných znalostiach, vplyve na spolupracovníkov a všeobecnej dôvere i autorite. Manažér musí byť na riešenie konfliktu dôkladne pripravený, a to vedením predchádzajúcich porád so svojimi kompetentnými spolupracovníkmi. Riešenie konfliktu musí prebiehať pokojne, vecne, bez osobných invektív a emócií.

Charakteristikou mobilizujúcich konfliktov je ich **krátkodobosť**. Problém je nutné vyriešiť pokiaľ možno čo najskôr. V záverečnom riešení by mali byť aspoň čiastočne zohľadnené jednotlivé názory opozičných strán, žiadna zo zúčastnených strán by nemala odchádzať z jednania s pocitom porážky alebo zlého konečného riešenia.

- **Deštruktívne konflikty** sú negatívnym prejavom či už jednotlivca, manažmentu alebo celého pracoviska. Aj mobilizujúci konflikt prerastá do deštruktívneho konfliktu, ak nie je včas a hlavne úspešne vyriešený. Kazí sociálnu klímu nevedie k riešeniu problémov a často je len dôsledkom osobných hádok jednotlivých osôb, alebo pracovných skupín. Taký spôsob komunikácie často nerešpektuje žiadne pravidlá, všetko je dobré k pokoreniu druhého a domnелеj výhre. Úlohou manažmentu je čo najrýchlejšie vyriešiť takéto konflikty použitím všetkých dostupných právomocí, aj za cenu dočasnej nevýhodnosti pre činnosť pracoviska.

Dlhodobé konflikty sú neproduktívne, sú ukazovateľom nezdravých pomerov na pracovisku, nutne vedú k zhoršeniu medziľudských vzťahov a klímy na pracovisku. Dlhodobé konflikty sú súčasne dôkazom zlého manažmentu, ktorý ich nedokáže včas riešiť, čo je jedným z jeho základných úloh.

Je pochopiteľné, že deštruktívne konflikty sa riešia oveľa ťažšie ako vecné mobilizujúce konflikty, už tým, že ich vyvolávajú nezdravé pomery na pracovisku a často aj negatívne perspektívy. Predovšetkým ide o pracovnú nespokojnosť zamestnancov, ich sociálnu neistotu, negatívne charakterové i odborné vlastnosti manažmentu, zlé medziľudské vzťahy a hlavne pocit nespravodlivosti, či už v posudzovaní odborných kvalít a zásluh, ako aj ich ohodnocovaní.

3 Úloha manažmentu pri riešení konfliktov

Úlohou manažmentu je predovšetkým prevencia konfliktných zdrojov a situácií. Úplne sa však nedá konfliktom vyhnúť. Na riešenie konfliktných situácií a riešenie už prebiehajúcich deštruktívnych konfliktov existuje niekoľko doporučení a prístupov, ktorých výber je jedným z dôležitých hodnotiacich faktorov kvalít manažéra. Medzi dôležité opatrenia patrí predovšetkým preventívne rozmiestnenie pracovníkov nielen podľa ich odborných, ale aj charakterových a psychologických vlastností, ich dodatočné premiestňovanie a eliminácia konfliktných jednotlivcov a skupín. Ďalej je to vytváranie vyvážených pracovných skupín, tímov, vedených k orientácii na spolupatričnosť ku skupine, k lojalite k podniku a záujmu o jeho ekonomické výsledky a celkovú prosperitu, na identifikáciu sa s ňou. Ťažké je riešenie tejto problematiky tam, kde zdrojom konfliktov je sám nadriadený, ktorý môže konflikty vyvolávať svojou prílišnou direktívnosťou až diktátorstvom, zlými osobnými vlastnosťami i neodbornosťou, nespravodlivým hodnotením jednotlivcov a pracovných skupín.

K základným charakteristikám konfliktnej osobnosti patria predovšetkým:

- labilnosť, náladovosť a vzťahovačnosť,
- agresívnosť, dominantnosť a egocentrickosť,
- nevyrovnanosť a psychopatickosť. [2]

Riadený konflikt je užitočný pre podnik, lebo poskytuje priestor na výmenu názorov na rôzne prístupy a ponúka variantné riešenia. Riadené konflikty umožňujú, aby sa podnik ďalej rozvíjal.

Konflikt na pracovisku nie je obvykle ničím príjemným. Aj po vyriešení zanecháva v účastníkoch napätú situáciu. Ak sa naopak konflikt začne a adekvátnym spôsobom nedorieši, preukázateľne blokuje pracovnú pozornosť, a tým aj výkon jeho bezprostredných nositeľov. Každý pracovník, ktorý sa dostáva do konfliktu pociťuje istú mieru frustrácie, ktorá sa zvyšuje, ak konflikt nie je riadený a trvá príliš dlhé obdobie. Preto je potrebné predchádzať zbytočným konfliktom a vzniknuté konflikty konštruktívne riešiť.

4 Stratégie riešenia konfliktov

Pri riešení konfliktov je možné využiť rôzne stratégie. Pre úspešné zvládnutie konfliktu je potrebné poznať výhody a nevýhody jednotlivých stratégií pre riešenie konfliktov, poznať situáciu, závažnosť problému, vyspelosť zúčastnených strán na konflikte, úroveň vzťahov

zúčastnených strán a podobne. K základným stratégiám riešenia konfliktov je možné zaradiť nasledujúce stratégie:

- **Stratégia konfrontácie** predstavuje spôsob riešenia konfliktov, keď jedna zo zainteresovaných strán pristupuje k dosiahnutiu svojich cieľov **bez ohľadu na dôsledky, ktoré to môže mať na ostatných**. Táto stratégia patrí k typu „výhra – prehra“.

Obvykle sa využíva v situácii, keď jedna zo strán **môže využiť silu formálnej authority** (napr. nadriadené postavenie manažéra a z toho vyplývajúce právomoci), keď **niektorá zo strán kontroluje zdroje**, ktoré druhá strana nevyhnutne potrebuje, **pod vplyvom prostej fyzickej hrozby** či arogantného ignorovania požiadaviek protistrany.

Negatívom konfrontačného prístupu k eliminácii konfliktu je, že **vedie k vzniku pocitov nepriateľstva a túžby po odplate**. Z krátkodobého hľadiska je účinok rázneho zásahu skutočne efektívny. Pri dlhodobej preferencii takéhoto prístupu vzrastá **skrytý odpor, napätie, zníženie ochoty akceptovať príkazy a znášať nepriaznivé emocionálne nároky**.

- **Stratégia vyhladzovania konfliktov a ústupu** je opačnou stratégiou k stratégii konfrontácie. Dôraz je kladený na **zachovanie priateľských vzťahov**, čo je na úkor kritického zhodnotenia situácie a jej reálneho riešenia. Ústup znamená uspokojenie oponenta v čo možno najvyššej miere tým, že jeho záujmy sa nadradia nad osobné. Kvôli zachovaniu pokoja je jedna zo strán ochotná priniesť obeť.

Takýto prístup často uprednostňujú manažéri, ktorí sú zástancami vyslovene „mäkkého“ **štýlu riadenia** a necítia sa dostatočne kompetentní, aby využili svoju formálnu autoritu. Spravidla sa obávajú negatívnych emócií a prípadného stresu vyvolaného stretnutím sa s opozičnými stranami konfliktu. Preto sa konfliktné strany usilujú upokojovať, zmieriňovať, resp. „presvedčiť“ jednu zo strán konfliktu, aby dobrovoľne ustúpila. Konflikty tak ustupujú do latentnej fázy. Je však len otázkou času, kedy opäťovne a často ešte vo väčšej sile vystúpia na povrch.

- **Stratégia vyhýbania sa konfliktom** predstavuje prístup, ktorý **nerešpektuje záujmy podniku ani záujmy druhých**. Dominujú tu v podstate egoistické záujmy nekompetentného manažéra, ktorý mená záujem alebo nedokáže konflikty riešiť. Túto stratégiu uprednostňujú často manažéri, ktorí nie sú emocionálne ani osobnostne pripravení vyrovnávať sa s medziľudsky náročnými konfliktnými situáciami. Preto sa usilujú upokojovať, bagatelizovať význam problémových situácií. Opakované využívanie tejto stratégie spôsobuje hromadenie problémov, čo spôsobuje silnú frustráciu podriadených.

- **Stratégia kompromisu** sa uplatňuje v situáciách, ak sa **obidve strany konfliktu vzdávajú časti svojich nárokov v prospech dohody**. Predmet sporu sa rozdelí medzi obe strany a jeden ústupok sa vyváži druhým. Princípom takéhoto riešenia konfliktu je obetovanie niečoho v prospech spoločného cieľa alebo záujmu.

- **Stratégia využitia skúseností overených v praxi** je stratégia riešenia konfliktov, ktorá v sebe skrýva nebezpečenstvo. Kompromis totiž iba otupuje ostrie konfliktu, ktorý má tendenciu opäť sa oživovať a obvykle vedie zúčastnené strany k tomu, aby si **v záujme zmieru vydobýjali od vedenia podniku čoraz nerealistickejšie požiadavky či ústupky**.

- **Stratégia kooperácie** sa uplatňuje v situáciách, keď **všetky zúčastnené strany berú ohľad na záujmy druhých a pracujú spoločne na vzájomne výhodnom riešení**. V centre pozornosti je riešenie, ktoré uspokojí obidve strany. [1]

- **Stratégia argumentácie** je taký spôsob ovplyvňovania druhých ľudí, ktorý sa zakladá na ich vzájomnom verbálnom aj neverbálnom pôsobení. Jeho účinnosť závisí od:

- osobnostných charakteristík človeka, ktorý presviedča,
- osobnostných charakteristík človeka, ktorý je presviedčaný,
- kontextu situácie.

Z hľadiska účinných praktík presviedčania sa zvyčajne uvádzajú tri základné prístupy k presviedčaniu:

- presviedčanie prostredníctvom **dôveryhodnosti**,
- presviedčanie prostredníctvom **logického zdôvodňovania**,
- presviedčanie prostredníctvom **emocionálnych apelov**.

Presviedčanie druhých má väčšiu nádej na požadovaný účinok vtedy, ak sa tieto prístupy vhodne kombinujú. Schopnosť ústne presviedčať sa uplatňuje nielen v bežnom sociálnom styku, ale najmä v zložitejších sociálnych situáciách, keď treba v diskusii objasniť a obhájiť svoje stanoviská.

Umenie argumentácie nespočíva len v obhajobe vlastných názorov, ale aj v schopnosti klásť správne otázky druhej strane. Odpovede na položené otázky majú umožniť čo najlepšie pochopiť názorovú pozíciu druhej strany, objasniť jej potreby a vzťah k argumentujúcemu jeho predstavám, záujmom a potrebám. Pri formulovaní otázok je užitočné držať sa nasledujúcich rád:

- neklásť otázky len preto, aby boli položené,
- preferovať otvorené otázky,
- pýtať sa aj na názor partnera,
- pýtanému dozičiť čas na rozmyslenie,
- osobné otázky klásť uvážene.

Pozorné aktívne počúvanie však samo osebe nepostačuje. Na to, aby sa obe strany dohodli, sa musia navzájom presvedčiť o prednostiach či výhodách ponúkaných riešení alebo prínosu, ktorý so sebou nesie obojstranne prijateľná dohoda. Pri diskusii by mal každý z partnerov nájsť vhodné argumenty objasňujúce vlastné stanoviská, primeraným spôsobom zisťovať stanoviská partnera a dospieť k obojstranne prijateľnému riešeniu. Skutočné počúvanie je vysoko aktívna činnosť, ktorá zahŕňa:

- schopnosť porozumieť tomu, čo sa povedalo,
- schopnosť triediť a analyzovať povedané tak, aby to bolo možné zachovať pre nasledujúce použitie,
- vysielanie informácií hovoriacemu mimikou, gestami aj slovne, prostredníctvom ktorých mu signalizujete, že počúvate.

Aktívne počúvať teda znamená venovať hovoriacemu dostatočnú pozornosť, udržiavať s ním primeraný očný kontakt, prejavovať oňho a o jeho informácie záujem, z času na čas prikývnuť, klásť mu objasňujúce otázky, parafrázovať a zhrňať jeho myšlienky.

Hlavné chyby pri aktívnom počúvaní druhých sú [7]:

- Ľudia sa zvyčajne dokážu len zriedka sústrediť dlhší čas.

- Pri počúvaní iných bývajú roztržití, všeličo prepočujú fakticky alebo z emocionálnych
- dôvodov.
- Nepočujú to, čo ich nezaujíma, alebo to, čo im je nepríjemné.
- Menej počúvajú ľudí, ktorí sú im nesympatickí.
- Mnohí sú dokonca natoľko zaujatí vlastnou osobou a tým, čo chcú v rozhovore povedať,
- že počúvanie je netrpezlivým čakaním na to, kedy sa konečne dostanú k slovu oni sami.
- Názorová nezhoda.
- Súperenie o nejakú výhodu, spor o svoju pravdu alebo iná konfliktná situácia.

Záver

Konflikty na pracovisku je vhodné využívať na konštruktívne zmeny, aj keď väčšina ľudí pristupuje ku konfliktom, ako k niečomu zlému. Mnohí sa snažia predísť konfliktom pasívnym prístupom k nim, čo považujú za spôsob ako predísť konfliktu. Často potom dochádza k tomu, že konflikt sa vráti neskôr, keďže stále čaká na svoje vyriešenie. Veľa konfliktov napomáha vidieť čo nefunguje dobre v podniku a čo je potrebné urobiť. V konfliktoch je veľmi veľa pozitívnej aj negatívnej energie, ktorú by mali manažéri vhodne využívať pre prospech podniku ako celku a jeho jednotlivých pracovníkov.

Literatúra

1. *Ako si poradiť s konfliktami na pracovisku.* In: eFocus, roč. 8, č. 3/08, s. 64. ISSN 1336-1805.
2. BOHUMEL A.: *Konflikty na pracovisku.* <http://www.eprogress.sk/post/konflikty-na-pracovisku-138>
3. MIHOK, J. - NAŠČÁKOVÁ, J. - MALEGA, P.: *Mobbing ako jeden z faktorov negatívne ovplyvňujúci výkonnosť na pracovisku.* In: Manažment ľudského potenciálu v podniku : Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie, Zvolen, 17.-18. mája 2006. Zvolen : TU, 2006. s. 45-49. ISBN 80-228-1585-3.
4. MIHOK, J. - VIDOVÁ, J.: *Metódy riešenia krízových situácií v podniku..* In: Manažment priemyselných podnikov, roč. III., č. 3/2006, Zvolen 2006, s. 58-63. ISSN 1336-5592.
5. MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie krízy na pracovisku.* In: Medzinárodná vedecká konferencia „Manažment ľudského potenciálu v podniku“, KPH Drevárska fakulta TU Zvolen, Zvolen 2006, ISBN 80-228-1585-3, s. 125-130.
6. MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie podniku v kríze.* SjF TU v Košiciach, Košice 2006. ISBN 80-8073-533-6.
7. *Riešenie konfliktov sa nezaobíde bez počúvania.* In: eFocus, roč. 8, č. 1/08, s. 88-89. ISSN 1336-1805.
8. VIDOVÁ, J. - MIHOK, J.: *Synergia v podnikaní ako spôsob predchádzania podnikovým krízam.* In: Fórum manažéra, roč. II., č. 4/2006, Trnava 2006, s. 29-32. ISSN 1336-7773.

Grantová podpora

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy **VEGA 1/0052/08** Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.