



KONFLIKT AKO ZDROJ PODNIKOVEJ KRÍZY

CONFLICT AS A SOURCE OF THE COMPANY'S CRISIS

Jaroslava KÁDÁROVÁ

Abstract

The article is oriented on the conflicts, which can be a source of the problems and discrepancies. Attention is paid on conflict situations, sources of the conflicts and ways to resolve the conflicts.

Key words

Conflict, company's crisis

Úvod

Konflikty sú neodmysliteľnou a prirodzenou súčasťou ľudského spolunažívania. Vyplyvajú z toho, že ľudia nie sú rovnakí, že ich cesty, spôsoby konania a myslenia sú odlišné a neraz aj protichodné. Konflikt je takou prirodzenou súčasťou života a vzťahov s druhými, že o ňom obyčajne ani nerozmýšľame, neanalyzujeme ho a ani ho neskúmame.

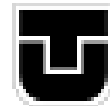
V podnikoch sa konflikty vyskytujú odjakživa, pretože v živote spoločností sa im nedá vyhnúť. Konflikty na pracoviskách sú špecifické tým, že vznikajú medzi ľuďmi, ktorí vzájomne spolupracujú pri plnení rozličných úloh v rámci podniku. Vyskytujú sa, tak vo vonkajšej podobe, napr. štrajk, ako aj vo formách 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 Zdroje konfliktov

Konfliktom je každý hodnotový, názorový rozpor, stret protichodných tendencií, alebo motívov, snáh dvoch, alebo viacerých strán. Podľa Ralpa Dahrendorfa [6] má konflikt spoločenský charakter vtedy, keď pramení z určitej spoločenskej štruktúry, má nadindividuálny charakter, a keď sa na ňom zúčastňujú rozličné skupiny. Problémom zo sociologického hľadiska je spôsob riešenia konfliktu.

K najčastejším komunikačným problémom a príčinám neefektívnej komunikácie pri konflikte na pracovisku patria:

- rozdielne názory, postoje, znalosti a skúsenosti ako dôsledok neporozumenia alebo nesprávneho porozumenia obsahu informácie,
- podceňovanie informačných potrieb podriadených a podceňovanie ich schopnosti podieľať sa na riešení problémov krízového plánovania,
- selektívne vnímanie, zameranie sa na iný zdroj informácie, nedocenenie podstatnej informácie,
- neschopnosť vedúcich počúvať názory podriadených,
- chyby v hodnotení správ,
- filtrovanie správ pre nadriadenú zložku alebo média,
- nepripravenosť včas a správne reagovať na informácie.



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:

- **Odlíšné vnímanie** - ak obe zúčastnené strany sa na tú istú vec pozerajú z rôznych aspektov, majú rozdielny názor, jedna strana vyzdvihuje len pozitíva a druhá vidí len negatíva.
- **Odlíšné hodnoty** - ak obe zúčastnené strany majú odlíšné 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.

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

- **Komunikačné dôvody konfliktov**, ktoré 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**, ktoré spočívajú zväčša vo veľkosti podniku alebo tímu, dĺžke obratu informácií, zainteresovanosti jednotlivých členov podniku, systéme finančného ohodnocovania a v množstve závislostí medzi členmi tímu.
- **Personálne dôvody konfliktov**, ktoré 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 Vplyv osobnosti na vznik konfliktu

Osobnosť je súhrn vlastností, ktoré pôsobia na iných a zanechávajú v nich dojem. Spôsob správania sa k ostatným závisí od postoja. Hoci postoj a osobnosť sú dve rozdielne veci, práve postoj vidia ostatní ako prejav osobnosti. Predpokladom pre vytvorenie pozitívnych vzťahov, je **prijateľný postoj k ostatným**.

Existujú dva podstatné faktory, ktoré podmieňujú postoj človeka k iným ľuďom:

- **vnímavosť** - túžba získať priateľa,
- **priebojnosť** - túžba kontrolovať iných ľudí.

Pri poznávaní osobnosti človeka sa odhaľujú jeho silné a slabé stránky. V jednaní sa dá táto výhoda poznania využiť tak, že sa stimuluje celý priebeh jednania a dochádza k rýchlejšiemu získaniu potrebných informácií.

Z hľadiska osobnosti a vzťahu k riešeniu konfliktov je možné rozoznávať:

- **Bezkonfliktové typy osobností**, ktorými sú:
 - **Priateľský typ** - je srdečný, kladie veľa otázok a málokedy sa háda alebo otvorene kritizuje, nemá rád konflikty, radšej povie to, čo ostatní chcú počuť. Málokedy uzavrie obchod hneď, pretože je váhavý.
 - **Pôsobivý typ** - je otvorený, tvorivý, vyrovnaný, nadšený, spontánny, rýchlo sa rozhoduje a rýchlo premýšľa, predáva sa mu dobre, pretože jeho myslenie je emocionálne. Vopred vie, čo chce, vie sa rýchlo a dobre rozhodnúť.
- **Konfliktné typy osobností**, ktorými sú:
 - **Byrokratický typ** - chce, aby sa všetko riadilo len predpismi, pretože verí, že boli vytvorené z rozumných dôvodov. Nemá rád ľudský prístup, do okolia vysiela veľa nepriateľských signálov v neverbálnej komunikácii. Málokedy riskuje, nechce vybočovať z radu, byť iným. Konflikt vyvolá vtedy, keď ho



niekto riadi, usmerňuje a nie je to v súlade s predpismi, ktoré on dokonale ovláda, alebo v súlade s jeho názorom. Neznáša, keď sa na neho nalieha. Obyčajne sa s ním nedá spolupracovať, treba mať veľa trpezlivosti pri jednaní s ním.

- **Agresívny typ** - rád presadzuje svoje názory, čím prispieva v mnohých prípadoch ku konfrontáciám a konfliktom. Je hlučný vo vyjadrovaní, obyčajne si necení názory druhých, opovrhuje nimi. Navonok sú to nepriateľsky naladení ľudia. Pracuje sa s nimi ťažko, pretože sa nedá predpokladať, kedy sa spustí „lavína“ hašterivých prejavov alebo snaha o sebapresadenie sa. V podstate pohŕda ľuďmi a nezáleží mu na tom, či im ublíži alebo nie. V taktike jednania na tento typ najviac platí asertívne správanie sa.
- **Nadávací typ** - jeho cieľom je ventilovať vlastné vnútorné napätie a dosiahnuť uspokojenie, čím ale na druhej strane, vyvolá rast napätia a vznik konfliktu. Za nadávkami sa skrývajú city, ako sú strach a pocity viny. Ak sa ozvú tieto city, vtedy sa uvoľňuje vnútorné napätie v podobe nadávok, ktoré sa stávajú dymovou clonou zastierajúcou iné city. Demonštrujú brutalitu a silu, ktorá v skutočnosti chýba. Oponent s veľkou pravdepodobnosťou nie je zaujatý proti odporcovi konfliktu osobne, a takmer vždy sa vyhráza naprázdno.
- **Hysterický typ** - prejavuje veľa emócií navonok, predovšetkým, ak má „divákov“, ak okolie stratí záujem o jeho hru, tak prestane. Jeho melodramatické vyjadrovanie sa, stupňujúce emócie, teatrálnosť, honosnosť a veľké slová, nedostatok hanby, komediantstvo a podobne, sú signály, ktoré je potrebné zachytiť hneď na začiatku a nevenovať im pozornosť, alebo jednanie na čas, keď emócie zaniknú. Je dobré tento typ vziať do osobitnej miestnosti, kde nemá divákov. Často sa stáva, že emócie majú pôvod v nevyriešených problémoch a nesúvisia priamo s riešeným konfliktom.
- **Urážlivý typ** - Málokto je odolný proti jednej z chúlостivých náchylností človeka - **uraziť sa**. Je to neschopnosť komunikovať na prirodzenej úrovni s prirodzeným úsmevom na perách. Je to stav naštvania, keď sa nekričí, ale mlčí. Keď sa človek urazí, dáva najavo, že bol zasiahnutý na slabom mieste. Prejavom hysterickéj osobnosti je to vtedy, keď daná osoba má nesmiernu radosť z „udobrovania“, pretože očakáva, že jej to dá možnosť trucovať. Vtedy je táto osoba centrom pozornosti, čo jej dáva pocit dôležitosti. Hysterická osoba neznesie, keď nie je centrom pozornosti. Potrebuje byť obdivovaná a urazí sa, ak nie je. Tieto uvedené prejavy sú dôležité signály na rozlíšenie prejavov hystérie od situačného nezvládnutia príležitostného konfliktu.

3 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 sa do riešenia určitého problému zapoja viaceré osoby s rozličnými názormi a prístupmi. V takomto prípade účastníci konfliktu predkladajú svoje diferencované, no pre riešenie vecí prínosné argumenty. Podľa dopadu na pracovníka a plnenie úloh sa konflikty všeobecne rozdeľujú do dvoch skupín [1]:



- **Mobilizujúce konflikty**, 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 záleží od schopností manažéra**, jeho rozhl'adu, odborných znalostí, vplyvu na spolupracovníkov a všeobecnej dôvery a autority. 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 jednanja 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 dôsledkom osobných hádok jednotlivých osôb alebo pracovných skupín. Taký spôsob komunikácie často nerešpektuje žiadne pravidlá, všetko je dobré k pokoreniu druhého a dosiahnutiu domnejšej výhry. 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 jednou 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 predovšetkým pocit nespravodlivosti, či už v posudzovaní odborných kvalít a zásluh, ako aj ich ohodnocovaní.

4 Spôsoby a štýly riešenia konfliktov

Existujú dva základné spôsoby riešenia konfliktov:

☐ Pri **kooperatívnom (spolupracujúcom) prístupe** je badateľná tendencia k prispôsobeniu sa druhej strane s cieľom vyriešiť spor alebo nedorozumenie, a preto sa integrujú poznatky a informácie tak, aby to viedlo k riešeniu. Ide o efektívny variant riešenia konfliktu, pri ktorom sú odporúčané nasledujúce kroky:

- **Nechat' ventilovať problém** – nechať druhú stranu rozprávať o tom, ako to vidí ona.
- **Zistiť, v čom sa obidve strany zhodujú** - ide o tzv. *taktiku odlomenia najostrejších hrotov*. Nevšimáť si zatiaľ sporné oblasti, ale reagovať na to, čo obidve strany názorovo spája.
- **Pomôcť druhej strane identifikovať a formulovať problém** - počúvať a pochopiť požiadavky druhej strany, parafrázovať ich a vidieť vec inými očami.



- **Poskytnúť informácie o možnostiach riešenia** - ako je možné danú vec riešiť, vytvoriť varianty riešenia.
 - **Spoločne formulovať dohodu** - ako sa bude vec riešiť a realizovať, stručne zhrnúť záver a konkretizovať postup, na ktorom sa obidve strany dohodli.
 - **Komunikovať vecne a bez emócií a:**
 - nastaviť sa na prijatie kritiky, nebrániť sa, nepopierať kritiku,
 - zachovať klud, nereagovať na všetky narážky,
 - rozprávať bez irónie, sarkazmu, agresie, urážok,
 - použiť sebaotvorenie (ako sa cítim, keď mi to hovoríte),
 - pristúpiť na prijateľné riešenie.
- Pri **nekooperatívnom (nespolupracujúce) prístupe** ide o súperivé správanie sa oboch zúčastnených a badať aj tendenciu vyhýbať sa riešeniu konfliktov, alebo sa nehládajú spoločné východiská. Pre tento prístup k riešeniu problémov je typické:
- obe strany **súperia o moc**, skáču si do reči, nepočúvajú sa, chcú ukázať čo o veci vedia,
 - **nehládajú spoločné riešenia**, ale každý chce presvedčiť druhého o svojej pravde,
 - používajú rôzne **mocenské prezentácie**, napr. vyťahovanie sa kto za ním stojí,
 - často **sa hrozí**, vyhráža, uráža, vystatuje, žiada o rozhovor s nadriadeným, využíva sa irónia, zhadzovanie, prevládajú negatívne emócie ako **hnev, zlosť a agresivita**,
 - počuť **zvýšený hlas** až krik,
 - často sa to skončí vetou: „**Nechajme to tak.**“ Nič sa nevyrieši, nehladá sa spoločné stanovisko a jedna strana odíde nespokojná.

Pri riešení konfliktných situácií na pracovisku je nevyhnutné uvedomiť si, aký spôsob riešenia konkrétny človek obvykle používa. Ľudia sa pokúšajú zvládať spory rozmanitými spôsobmi.

Najčastejšie sa používa model umožňujúci pochopenie a porovnanie rôznych spôsobov, ktorými sa ľudia usilujú vyrovnáť s medziľudskými konfliktami. Je to model, ktorý rozlišuje **päť štýlov zvládania konfliktov:**

I. Korytnačka – únikový štýl

Ľudia, ktorí používajú tento štýl, sa usilujú vyhnúť konfliktom alebo aspoň zostať neutrálni. Pritom sa nedostatočne presadzujú a nie sú ani kooperatívni. Avšak za určitých okolností môže byť tento štýl vhodný. Napríklad v situáciách, kedy:

- má daná záležitosť minimálny alebo zanedbateľný význam a nestojí za to strácať čas a energiu s jej riešením,
- existuje príliš málo informácií na to, aby sa v danom čase mohol konflikt riešiť uspokojujúcim spôsobom,
- daný jedinec je v pozícii, keď nemá žiadnu moc dosiahnuť zmenu,
- iné osoby môžu daný konflikt vyriešiť oveľa efektívnejšie.

II. Žralok – súperivý štýl

Manažéri využívajúci súperivý štýl sa pokúšajú dosiahnuť svoj cieľ bez ohľadu na ostatných. Súperivý štýl vždy obsahuje prvky nátlaku, vynucovania a dominancie. Môže síce danému jedincovi pomôcť dosiahnuť individuálne ciele avšak, podobne ako únikový štýl prispieva k nepriaznivému hodnoteniu zo strany druhých ľudí. Ľudia náchylní používať tento štýl interpretujú každú situáciu v dimenzii výhra - prehra. Iné varianty riešenia konfliktov než tie, ktoré oni sami pokladajú za optimálne, ich zväčša vôbec nezaujímajú. Aj tu však platí, že môžu nastať situácie, keď je tento štýl riešenia konfliktu vhodný.



III. Medvedík – prispôsobivý štýl

Predstavuje konanie, ktoré je kooperatívne, ale chýba v ňom sebakpresadzovanie. Prispôsobenie môže mať podobu dlhodobej stratégie na povzbudenie spolupráce s druhými ľuďmi, alebo podobu podriadenia sa želaniam druhých. Ľudí, ktorí uplatňujú uvedený štýl, zvyčajne ostatní hodnotia priaznivo, ale zároveň ich vnímajú ako slabých partnerov. Tento štýl vyjadruje zvýšenú orientáciu na emocionálne aspekty konfliktu a nízku orientáciu na jeho vecnú podstatu. Prispôsobivý štýl vyžaduje, aby jedinec zakrýval, alebo prikrášľoval svoje pocity. Ak sa používa stále, býva neefektívny. Krátkodobo môže byť účinný v situácii, keď:

- sú zúčastnení jedinci v situácii, v ktorej hrozí emocionálny konflikt a uplatnenie prispôsobivého štýlu môže tento konflikt urovnať,
- je udržanie súladu a vyhnutie sa ostrému rozkolu v danom okamihu mimoriadne dôležité,
- konflikt zavini v prvom rade zúčastnené osoby, a teda nemôže byť vyriešený jednoduchým spôsobom.

IV. Liška – kompromisný štýl

Je založený na princípe „dávaj – ber“ a je preň typické, že obsahuje sériu postupných ústupkov. Ľudí, ktorí ho využívajú, zvyčajne iní hodnotia pomerne priaznivo. Tento štýl sa všeobecne prijíma, ako vhodný spôsob riešenia konfliktov, nevytvára však predpoklady na maximalizáciu spoločného uspokojenia. Každé strane ponúka skromné alebo len čiastočné uspokojenie. Je vhodný najmä tam, kde nemožno dosiahnuť obojstranne výhodné riešenie alebo tam, kde je dosiahnutie dohody pre obe strany lepšie, než nedohodnutie sa.

V. Sova – kooperatívny štýl

Sovy uplatňujú pri riešení konfliktov sebakpresadenie aj spoluprácu. Tento prístup ku konfliktom možno charakterizovať pojmom „obojstranná výhra“. Kooperatívny štýl vyjadruje úsilie maximalizovať spoločné výsledky. Ľudí, ktorí ho využívajú, pokladajú ostatní za dynamických jedincov a celkovo ich priaznivo hodnotia.

Pre uvedený štýl je typické hľadanie príčin konfliktu, hľadanie variantných prístupov a úsilie nájsť obojstranne prínosné riešenie. Kooperatívny štýl je mimoriadne vhodný pri riešení konfliktných situácií s osobami, s ktorými nás spájajú dlhodobé vzťahy a dlhodobá spolupráca. Otvorené vyjadrenie vlastných záujmov, nepredstierané úsilie o objasnenie záujmov partnera a zameranie sa na spoločné úsilie nájsť obojstranne výhodné riešenie sporných otázok predstavujú prístup, ktorý vytvára možnosti efektívneho a tvorivého zvládnutia aj výrazne konfliktných situácií.

Záver

Popis uvedených štýlov zvládania interpersonálnych konfliktov má viesť k uvedomeniu si, že každý človek má prirodzenú tendenciu prednostne uplatňovať jeden či dva štýly riešenia konfliktov. Pre žiaden z nich však nie je definitívne predurčený. Efektívnemu vyrovnaniu sa s konfliktnou situáciou pomôže aj osvojenie si a využívanie rôznych štýlov jej riešenia. Významnú rolu pritom hrá vhodný výber štýlu v závislosti od konkrétnej situácie. Pri riešení konfliktných situácií na pracovisku je nevyhnutné uvedomiť si, aký štýl riešenia konkrétny človek obvykle používa. Ľudia sa pokúšajú zvládať spory rozmanitými spôsobmi.

Kľúčové slová

Konflikt, podniková kríza



Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu KEGA 079TUKE-4/2013 Inovácia laboratórných výučbových technológií v študijnom programe Priemyselné inžinierstvo.

Použitá literatúra

- [1] KÁDÁROVÁ, J.: *Vývoj komunikácie v závislosti od životného cyklu podnikovej krízy*. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, Žilina, I/2009, s.34-39. ISSN 1336-8281.
- [2] MIHOK, J. - KÁDÁROVÁ, J.: *Manažérske aspekty krízového riadenia podnikov*. 1. Vyd.,: Sjf TU, Košice 2012. ISBN 978-80-553-1255-2.
- [3] VIDOVÁ, J. – KÁDÁR, G. – VIDA, M.: *Úloha komunikácie pri zmene v podniku*. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, roč. II, č. 4/2007, ŽU v Žiline, Žilina 2007, s. 41-48. ISSN 1336-8281.

Kontaktná adresa

doc. Ing. Jaroslava KÁDÁROVÁ, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Strojnícka fakulta
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 040 01 Košice
jaroslava.kadarova@tuke.sk.