

# MANAŽÉRSKE KLUČKOVANIE PRI KOMUNIKÁCI V TÍME?

*Každý sme iní a ak to nevieme, mali by sme sa naučiť  
spolu správne komunikovať.*

*Pavol Sokol*

Slovenská technická univerzita  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava  
p.sokol@gmail.com

**Abstrakt.** Práca s ľuďmi je vo všeobecnosti náročná a často vyčerpávajúca. Kvalitu spolupráce v kolektívoch ovplyvňujú osobné sympatie, povahové rysy, ciele jednotlivcov a kolektívu a aj spôsoby naplňania cieľov. Tieto ale aj iné aspekty sú zdrojom konfliktov. Tímový hráč si uvedomuje rôzne osobnostné charakteristiky spolupracovníkov a akceptuje ich. Líder tímu však musí ľudí motivovať a vyburcovať ich k vrcholovým výkonom. Odstraňovať bariéry v kolektíve a vytvárať harmóniu. Tabuľky, rozdelenia a kategorizácie povahových črt a osobností nie sú striktné definované normy, na ktorých stojí a padá budovanie tímu a celého projektu. Sú to len pomôcky, ktoré majú lídrovi pomáhať prekonávať bariéry v porozumení. Motivácia a riešenie konfliktov patrí k dôležitým aspektom úspešného zvládnutia projektu v jeho každej etape od inicializácie až po ukončenie.

**Kľúčové slová:** konflikt, komunikácia, projekt

## Úvod

Naplňanie potrieb je základným pilierom nie len ľudskej prirodzenosti ale aj všetkých štruktúr tvorených ľuďmi. Aktivita človeka je prejavom naplňania týchto potrieb. Za účelom zvyšovania efektivity práce a konkurencieschopnosti sa ľudia spájajú a organizujú do rôznych štruktúr. Predpokladom pre takéto spojenie je existencia spoločného cieľa. Často sa však stáva, že sa názory v takto vytvorenom spoločenstve v niektorých bodoch líšia. Vtedy hovoríme o konflikte. Avšak ak chcú ľudia v organizácii naplniť svoje potreby je nevyhnutné nájsť spoločné východisko a ďalej pokračovať na dosiahnutí cieľa. Táto

schopnosť je dôležitá pre všetky druhy štruktúr, od malých tímov až po spoločnosti zamestnávajúce tisícky ľudí.

## Motivácia

Dôležitý je výber vhodných ľudí do projektu (sledovať pritom profesionálne aj osobné schopnosti), potrebné je zaškolenie a uvedenie do prostredia projektu, význam má záujem o členov tímu, snaha o spoznanie ich potrieb.

Motivácia je azda najdôležitejším nástrojom pre podporu produktivity. Keď som sa pokúšal pojem „motivácia“ zaradiť, nenapadla ma žiadna charakteristická povahová črta. Pokúšal som sa ju definovať ako veľmi silný pocit, ktorým je tvarovaná povaha každého dospelého jednotlivca. Až po dlhšej úvahe som si uvedomil, že sa jedná emóciu. Motivácia je motorom ľudskej práce. Tento stroj je zasa poháňaný ďalším abstraktným palivom, ktorým je ambícia. Správnou kombináciou týchto faktorov sú ľudia schopní tvoriť a meniť svet, v ktorom žijú. Rozum človeka však nepracuje ako dokonalý stroj. Ak pripustím, že medzi produktivitou a emóciami je úmerný vzťah, potom pri emočnej nerovnováhe, slabo motivovaná osobnosť sa podieľa na tvorbe sveta len veľmi málo. Príliš veľké ambície zasa môžu pôsobiť deštruktívne. Úspešní ľudia dokážu svoje emócie držať v neustálej rovnováhe. To je problematické hlavne v kolektívoch.

Kolektív je potenciálne vysokým zdrojom emočnej nerovnováhy pre množstvo kolíznych faktorov ako osobné sympatie, povahové rysy, ciele jednotlivcov a spôsoby napĺňania cieľov. Všeobecne platí, že čím väčšia skupina úzko spolupracuje, tým je väčšie riziko vzniku konfliktu. V súkromnom živote si ľudia svojich blízkych vyberajú sami, na základe povahových čŕt tak, aby ku konfliktom nedochádzalo. V profesijnom a kariérom živote sa ale spájajú za účelom dosiahnutia spoločných cieľov a teda kritériá pre ich výber sú iné. Je bežnou praxou, že hlavným dôvodom spolupráce nie je spoločný cieľ, ale ponúkaná odmena. Motivačným faktorom potom nie je vytvoriť kvalitný produkt, ale zisk. Zisk je potrebné rozdeliť a to býva ďalším zdrojom konfliktov.

## Konflikty

Literatúra o teórii konfliktu sa do veľkej miery zhoduje v tom, že konflikt prechádza piatimi stupňami vývoja. Na psychologickú úroveň je konflikt postupnou regresiou od dospelého k nezrelému emocionálnemu štádiu, presne opačne, ako sa to deje počas dospievania človeka. Čiže ako sa konflikt rozvíja, strany v ňom zúčastnené sa zosúvajú dolu po rebríku ich citového rozvoja. Každý z piatich stupňov konfliktu má svoje spúšťače. [1]

*Prvý stupeň* je bežným konfliktom každodenného života, akého sme svedkami medzi priateľmi, rodinnými členmi, známymi, či spolupracovníkmi. Každý vzťah, i ten najlepší, prejde nespočetnými spormi. Väčšina z nich je hladko vyriešená na základe vzájomného porozumenia a snahy nájsť objektívne riešenie. Ak sa riešenie nenájde, obzvlášť ak je to preto, že jedna zo strán trvá na svojej pozícii či názore, konflikt eskaluje.

*Druhý stupeň* (nezhoda) konfliktu vzniká vtedy, keď strany prechádzajú od spolupráce k súťaživosti. Ustupujú od logického narábania s dostupnými informáciami a

prehliadajú záujmy, ktoré sú na oboch stranách spoločné. Sústredia sa na ovplyvňovanie druhej strany, aby prijala ich stanovisko.

*Tretí stupeň* (polarizácia) konfliktu zahŕňa konkrétne činy. V tomto štádiu sa strany začínajú obávať, že spoločné riešenie problému nie je možné. Ich vzťah sa postupne mení na nepriateľský. Sústreďujú sa na činy namiesto neplodnej diskusie. Do problému sa vŕhajú iné témy, problémy, či ľudia. Obe strany sa spoliehajú na to, že môžu prinútiť druhú stranu zmeniť názor vyvíjaním nátlaku, no sami nie sú ochotní vzdať sa svojich pozícií. Názory si utvárajú stále viac na predsudkoch o druhej strane.

*Štvrtý stupeň* (separácia/izolácia) znamená degradovanie kognitívnych funkcií odporcov na úroveň šesťročného dieťaťa. Poznajú názory druhej strany, ale už nie sú schopní posúdiť ich myšlienky, pocity a situáciu, v ktorej sa nachádzajú. Vyhýbajú sa niektorým témam, priamemu kontaktu alebo komunikácii vôbec. Ak nikto nezakročí a konflikt nerieši, môže v tomto stupni dôjsť k dramatickým činom, ktoré majú za následok úplnú stratu dôvery medzi stranami.

*Piaty stupeň* (deštrukcia) je postupným pokračovaním regresi, nadobúdajúceho formu totalitnej ideológie a antagonistického prístupu k druhej strane. V hre sú posvätné hodnoty, presvedčenia, morálne povinnosti, národná hrdosť a podobné grandiózne koncepty. Konflikt nadobúda mytologické dimenzie. Občas sú strany skalopevne presvedčené o svojej všemocnosti. Obľúbenou taktikou je zastrašovanie. Vnímanie a hodnotenie jednotlivých javov úplne mizne. Obe strany sa snažia získať úplnú kontrolu nad výsledkom situácie a prilievajú tak olej do ohňa. Konflikt eskaluje v podobe deštruktívnej špirály nátlakových a zastrašujúcich akcií a reakcií, manipulácie a agresie, až do úplného vyčerpania aktérov, alebo kým do konfliktu nezasiahne niekto ďalší.

(Spracované podľa Douglasa Nolla) O postupe riešenia konfliktu rozhoduje stupeň a charakter konfliktu.



Obr. 1. Stupne vývoja konfliktu [1].

V prvom stupni sú strany schopné dohodnúť sa prostredníctvom negociácie. Keď dôjde k zreteľnej polarizácii a strany sa začnú vzájomne separovať a izolovať, môže byť užitočné prizvať mediátora. V najvyšších stupňoch konfliktu je potrebné pracovať so stranami

individuálne a posunúť ich späť do nižšej fázy konfliktu. Pri riešení sa používajú mnohé pomocné postupy, opísané v príslušnej literatúre.

### **Predchádzanie konfliktom**

Skúsený manažér vie, že konfliktom je potrebné predchádzať. Za majstrovstvo v tomto môžeme považovať obrátenie očakávaných deštruktívnych následkov na pozitívne. Vhodným výberom slov môžeme nie len výrazne znížiť množstvo konfliktov, ale aj zvýšiť motiváciu a produktivitu. Pritom vhodný slovník nepatrí iba do úst manažéra ale aj každého tímového hráča. Čoho by sme sa teda mali vyvarovať? Predovšetkým by sme sa mali vyhnúť obviňovaniu a osobným útokom. Je potrebné sa zamerať na problém, nie na osobu. „Vždy ma necháš v kaši a ja sa musím o všetko postarať.“ Keď niekoho takto obviníme, bude sa brániť, čím dôjde k slovnej výmene, ktorá postupne eskaluje. Pokiaľ tento výrok sformulujeme ako žiadosť – napríklad „Mám tak veľa práce. Rád by som sa porozprával o tom, ako si prácu rozdeliť,“ umožní nám to záležitosť objektívne prebrať.

Zhadzovanie, ako napríklad „Nechápeš to, takže to vrhá zlé svetlo na celý tím“ tiež nikam nevedie. Taká poznámka ťažko zlepši výkon kolegu v tíme. Zmyslom je niečo dosiahnuť – nie znevažovať osobu, s ktorou hovoríme. Takže „Ako si rozdelíme prácu, aby bol celý tím úspešný?“ predstavuje omnoho užitočnejší prístup.

„Musíš svoju úlohu splniť do zajtra, to je celé. Ako to urobíš, je tvoj problém.“ Namiesto vyvíjania tlaku na ľudí je lepšie presvedčiť ich argumentáciou. Pokiaľ ostatní vedia, čo je v stávke, budú mať väčšiu motiváciu.

„To je absolútne iracionálny argument. Práve som ti vysvetlil, že to je možné urobiť jedine týmto spôsobom a nie inak.“ Pokiaľ sa od počiatku dogmaticky držíme svojej pozície a jednoducho ignorujeme stanoviská ostatných, môže to viesť k rozporom a nespokojnosti celého tímu – a bráni to konštruktívnej diskusii, ktorá by mohla ukázať nové cesty.

Potom existujú diskusné prekážky, ktoré zadusia akúkoľvek plodnú debatu a nepomáhajú k nájdeniu riešenia a mali by sme sa ich preto vyvarovať. Medzi príklady patria: Skúsili sme to pred desiatimi rokmi a nefungovalo to. To tu nerobíme. Nič o tom nevieš. To je hlúpy nápad. Nemáš skúsenosti. To naozaj nemôžeme urobiť. Nemáš dost práce? To nebude nikdy fungovať.

Také poznámky by nemali zostať bez odozvy. To, čo pred desiatimi rokmi nefungovalo, môže byť dnes práve tou správnou cestou: koniec koncov, svet sa zmenil. Veci, ktoré sa tu nerobia, by sa možno mali zaviesť, pretože nové metódy môžu priniesť novú vitalitu. Pokiaľ ľudia niečo nevedia, pretože nemajú skúsenosť, mali by byť poučení – a nie vylúčení z diskusie. Možno majú iné skúsenosti, ktoré môžu byť užitočné. A na poznámky ako „to nemôžeme urobiť“ alebo „to nebude nikdy fungovať“ je možné reagovať obyčajným „prečo nie?“

Ešte jeden tip: buďme opatrní pri používaní slovíčka „ale“, pretože vyvoláva odpor. „Odviedol si dobrú prácu, ale...“ „To je dobrý nápad, ale...“ „Môžeme to tak urobiť, ale...“ Prvá polovica vety je znehodnotená tým „ale“. Druhá osoba čaká, kedy príde kritika – a už si brúsi jazyk na obranu. Je možné sa tomu vyhnúť, pokiaľ vetu preformulujete ako „To je dobrý nápad. Čo ak by sme...“

Niekedy sa situácia tak skomplikuje, že hádajúce sa osoby nedokážu nájsť spôsob, ako ju rozmotáť. V takom prípade potrebujú pomoc zvonku. Je potrebná neutrálna osoba, ktorá sa do sporu vloží ako prostredník a bez toho, aby posudzovala alebo niekomu nadŕžala, pomôže zapojeným osobám nájsť riešenie. Pokiaľ potrebujete podporu, obráťte sa na svojho nadriadeného alebo pracovnú komisiu. Prostredník vždy stojí firmu menej peňazí než dysfunkčný alebo nefungujúci tím, pracovníci, ktorí sú myslou inde – alebo dokonca personál, o ktorý príde.

## Záver

Kvalitu spolupráce ovplyvňujú okrem iného aj motivácia a povahové rysy jednotlivcov. V hodným výberom ľudí do tímu zvýšime ich celkovú spokojnosť a produktivitu. V praxi však takýto výber nemusí byť vždy možný a následkom sú časté konflikty. Z neriešeného konfliktu sa potom stáva neriadená strela, ktorá môže zapríčiniť zlyhanie projektu. Dobrý manažér musí využiť všetky svoje schopnosti, aby dokázal takéto situácie včas predvídať a vyhnúť sa im. Sporom sa nevyhneme ani v bežnom živote a stretneme sa s nimi aj a obchode. Úlohou manažéra je obrátiť negatívne dôsledky konfliktu na pozitívne a tak zlepšiť riadenie v tíme a spoločnosti všeobecne. Vhodným slovníkom môžeme navyše zvýšiť motiváciu kolegov a teda aj ich spokojnosť a produktivitu.

## Použitá literatúra

1. Kusá, Dagmar: Riešenie konfliktov 1. *Iniciatíva Spoločenstva EQUAL*. Dostupné na internete:  
[http://www.equalslovakia.sk/fileadmin/user\\_upload/projekty/27\\_1.2\\_Riesenie%20konfliktov%20I.pdf](http://www.equalslovakia.sk/fileadmin/user_upload/projekty/27_1.2_Riesenie%20konfliktov%20I.pdf). [Cit. 2010-Október].

## Annotation

### *How to prevent conflict*

*Working with people in general can be very exhausting. Quality of team collaboration is determined by personal sympathies, temperament, personal and collective goals and the way the goal is achieved. All these effects are potential sources of conflict. A team player is aware of diversity in human characters and can accept it. A team leader should motivate people and lead them to higher performance. He is responsible for beating barriers and building harmony. Categories of human nature are not the strict defined norm to accomplish team building. It's only tool to help break barrier and create social understanding. Motivation and dealing with conflicts are important tasks in project management.*