

NEGATÍVNE NÁSLEDKY KONFLIKTOV A AKO IM PREDCHÁDZAŤ

*Komunikácia je najčastejší dôvod zlých vzťahov
a najjednoduchší spôsob ako ich zlepšiť.*

Michal Žilincík

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

Abstrakt. Esej objasňuje podstatu konfliktu, jeho možné následky a najčastejšie a najdôležitejšie dôvody jeho vzniku. V tejto súvislosti hovorí esej o púde k napĺňaniu svojich potrieb a strachu zo straty istôt. Aj keď konflikt vo svojej povahe nie je ani negatívny, ani pozitívny, esej sa zameriava aj na možnosti, ako mu predchádzať. V súvislosti s dôvodmi vzniku konfliktných situácií zdôrazňuje význam správnej komunikácie a aktívneho počúvania. Tým sa pomáha odstraňovať neistota a strach plynúci z nej. V eseji kladiem dôraz na možnosti prevencie voči konfliktnej atmosfére v tímoch. Okrem jasného vyjadrovania a aktívneho počúvania tam patrí aj množstvo manažérskych a organizačných akcií. Esej spomína a opisuje napríklad informovanie podriadených o aktuálnych cieľoch a smerovaní spoločnosti či tímu a vytvorenie a aktualizovanie písomných metódik.

Kľúčové slová: konflikt, vznik konfliktu, dôvody vzniku konfliktov, predchádzanie konfliktom, následky konfliktov

Úvod

Súčasťou práce v tíme a vôbec akejkolvek medziľudskej komunikácie sú aj konflikty. Ľuďom sa často s pojmom konflikt spájajú negatívne pocity, no konflikt sám o sebe nie je škodlivý, pokiaľ naň ľudia reagujú adekvátne [1]. Odstránenie jeho negatívnych vplyvov

2 Michal Žilinčík

a využívanie možných pozitívnych následkov môže pomôcť vytvoriť v tíme efektívnu pracovnú atmosféru.

Z toho vyplýva, že minimalizovať negatívne vplyvy konfliktov je možné dvoma spôsobmi. Môžeme sa s ním naučiť správne zaobchádzať a vedieť naň reagovať alebo mu môžeme predchádzať. Avšak aby človek vedel reagovať na nejakú situáciu správne alebo jej vedel predchádzať, musí nevyhnutne pochopiť jej podstatu.

Konflikt a jeho podstata

Jedna z definícií hovorí, že konflikt je proces, ktorý začína, keď si jedna zo zúčastnených strán všimne, že iná strana je sklamaná alebo bude sklamaná v súvislosti so svojím záujmom.

Podľa tejto definície sú podstatou vzniku konfliktov práve záujmy zúčastnených ľudí. To zodpovedá bežnej predstave, že ľudia s veľmi podobnými názormi, hodnotami a cieľmi nemávajú medzi sebou konflikty.

Dôvodom negatívneho vzťahu ku konfliktom sú práve situácie, kedy človek alebo viacerí ľudia zle zvládajú konflikt [1]. Problém nastáva, ak konflikt [2]:

- prekáža produktivite,
- ničí pracovnú morálku,
- spôsobuje ďalšie konflikty,
- spôsobuje neprimerané alebo nevhodné správanie.

V takýchto situáciách majú ľudia často nepríjemné pocity, pretože konflikt prerastá do ostrých výmen názorov, niekedy dokonca k nekontrolovaným hádkam. Človek si tak môže vybudovať automaticky odmietavé stanovisko ku konfrontácií názorov so svojimi kolegami či známymi. Nielen že zle zvládnutý konflikt tak neprispel k nájdeniu riešenia a vylepšeniu situácie, ale mohol tento negatívny vplyv preniesť aj do podobných budúcich diskusií.

Ako bolo spomínané v úvode, tieto nežiaduce následky neprináša každý konflikt. Čo je ale viac zaujímavé, tak konflikt dokonca môže priniesť veľa pozitívnych následkov, pretože môže [2]:

- pomôcť poukazovať na problémy a adresovať ich,
- zdôrazňovať priority a pomáhať sa na ne zamerať,
- motivovať ľudí, aby sa viac zúčastňovali a správali sa tak, ako to cítia,
- pomáhať ľuďom naučiť sa spoznávať svoje rozdiely a využiť ich vo svoj prospech.

Z tohto vyplýva, že vlastných záujmov so záujmami iných môže pozitívne vplývať na tím ako celok. Otvorenie konfliktných tém teda pomáha zamerať sa na to, čo je naozaj dôležité a podnecuje ostatných, aby tiež vyjadrili svoje postoje. Ak by členovia tímu mlčali a nikdy nevyslovili svoje protichodné názory k názorom vedúceho tímu, výsledky projektu by nemuseli byť tak dobré.

Dôvody vzniku konfliktov

Človek si môže predstaviť konflikt ako nekontrolovanú výmenu názorov, ak spolu dvaja ľudia nesúhlasia alebo naopak neprimerané chladné vzťahy a minimum komunikácie medzi ľuďmi. Konflikt však vzniká a môže sa vyskytovať [2]:

- vo vnútri človeka, keď nekoná v súlade so svojimi hodnotami,
- keď sú ohrozené hodnoty a stanoviská človeka,
- pokiaľ má človek nepríjemné pocity spôsobené strachom, ako napríklad strachom z nepoznaného alebo strachom z nedostatku vnútorného naplnenia.

Známy americký profesor psychológie Abraham Maslow vytvoril teóriu, ktorá opisuje ľudské potreby a hovorí o ich hierarchii. Základom hierarchie potrieb je rozdelenie potrieb do rôznych úrovní a tvrdenie, že človek nemôže naplňať potreby na istej úrovni, pokiaľ nemá naplnené potreby na nižších úrovniach. Tieto podvedomé potreby a túžby môžu viesť ku konfliktom, ak nie sú naplnené [3].

Do tejto koncepcie zapadá aj vyššie spomenutý dôvod vznikania konfliktu, ak má človek strach. Jeho strach môže totiž prameniť zo straty niečoho cenného, či už je to finančná istota, majetok alebo kamarátstvo. Strach z nenaplnenia nejakej dôležitej potreby či nedosiahnutia možnosti sebarealizácie sa ale môže prejavíť vznikom konfliktných situácií a negatívne vplývať na výkonnosť tímu.

Ak nenaplnená potreba spôsobuje konflikt, rozpoznanie tohto skrytého dôvodu môže vo významnej miere prispieť k vyriešeniu konfliktu tak, aby nespôsobil žiadne negatívne pocity. Na povrchu sa nemusia potreby zdať relevantné k vzniknutým konfliktom, avšak pokiaľ ich nikto neodhalí a nepochopí, konflikty budú pokračovať [3].

Zaujímavým príkladom môže byť silné súperenie dvoch členov študentského tímu o novú zodpovednosť v tíme. Neriešenie vzniknutého konfliktu medzi takými dvoma kolegami často prispieva k znižovaniu produktivity a vytváraniu nepriateľských vzťahov. Títo kolegovia však môžu byť motivovaní rôznymi potrebami. Napríklad prvý sa snaží získať novú zodpovednosť alebo úlohu, aby mal možnosť získať lepšie ohodnotenie, ktoré mu pomôže získať prospechové štipendium, keďže sa mu zvyšujú výdavky (potreby prežitia alebo zabezpečenia). Hlavným dôvodom druhého študenta ale môže byť samotná pridaná zodpovednosť (potreba sebaúcty alebo presadenia sa). V takom prípade stačí len správne pochopiť ich dôvody a súvislosti, čím sa otvára možnosť nájdenia riešenia, ktoré uspokojí oboch. Ak napríklad vedúci uistí prvého študenta a pridá úlohu druhému, môže to jednoducho uspokojiť potreby oboch a odstrániť konflikt [3].

K predchádzajúcim dôvodom je možné zaradiť aj niekoľko ďalších. Najmenej závažným dôvodom sú práve rozdielne potreby, záujmy a hodnoty. Častejším dôvodom je slabá komunikácia, pretože ľudia málokedy pochopia to, čo počujú od druhého človeka presne tak, ako to myslel. S tým čiastočne súvisí aj nedostatok informácií a nezhody komplikovaných pováh ľudí. Uvoľnenú a priateľskú atmosféru naruša aj nedostatok dôvery voči ostatným členom tímu [3].

Z pohľadu organizácie sú rizikom aj problémy spojené s mocou, kontrolou a zodpovednosťou. Súvisí to buď s tým, kto je vo vedení, alebo kto je za čo zodpovedný. Ľudia môžu dostávať konfliktné informácie od toho istého vedúceho alebo aj od odlišných

vyššie postavených ľudí. Nebezpečenstvom je aj človek, ktorý sa postaví do vedenie, keď nie je nablízku nikto s oficiálnou zodpovednosťou [3].

Vidno, že pri dôvodoch vzniku konfliktov sa opakuje niekoľko základných princípov. Zamerať sa na ne a všímať si ich preto nemusí byť zložité, keďže pramenia z našich spoločných vlastností ako sú strach z neznámeho, strach zo straty istoty a pud naplňať svoje potreby. Každý človek je schopný si uvedomiť, že napriek odlišným postojom a názorom sme si veľmi podobní v práve spomínaných veciach. Tak, ako je pre jedného dôležité naplniť svoje potreby a stáť si za svojimi názormi, je to prirodzené aj pre druhého človeka napriek úplne odlišným postojom. Práve táto odlišnosť bola uvádzaná ako častý a zároveň najmenej vážny dôvod vzniku konfliktov. Preto začať uvedomovať si tieto súvislosti môže výrazne napomôcť pri rozpoznávaní vzniku konfliktov a ich predchádzaniu.

Predchádzanie konfliktom

Ak rozumieme dôvodom vzniku konfliktných situácií a poznáme ich potenciálne následky a prejavy, môžeme z toho vytvoriť dobré praktiky alebo postupy, ktoré pomôžu minimalizovať počet konfliktov.

Bežné ľudské impulzy, ktoré človek pociťuje ak sa ocitne v konfliktných situáciách, sa dajú rozdeliť do dvoch skupín. Asertívne, ak sa človek snaží presadiť svoje záujmy a neasertívne, ak sa človek snaží presadiť alebo uprednostňuje záujmy ostatných [1].

Spomínal som, že jeden z dôvodov konfliktu sú sporné záujmy dvoch alebo viacerých ľudí. Z toho by sa mohlo zdať, že neasertívne správanie môže viesť k znižovaniu počtu konfliktov. Nemusí tomu ale byť tak, pretože bolo tiež spomenuté, že konflikt vzniká aj vo vnútri človeka, ak nekoná v súlade so svojimi hodnotami. Tento fakt môže byť dôležitý, pretože ak dotknutý človek dovoľí, aby iní konali vo svojom záujme, ktorý mu spôsobuje negatívne pocity alebo na neho inak zle vplývajú, škodí tým aj sebe. To sa javí ako situácia, kedy asertívne reakcie môžu byť vhodné. Naopak, konfliktná situácia sa môže riešiť mierne a pasívnym prístupom, ak prejednávajúca záležitosť nie je pre dotknutého natoľko dôležitá, aby si musel presadiť svoje názory.

Organizačné akcie

V tímoch či nad nimi by mala byť zabezpečená pravidelná kontrola náplne práce. Pracovníci by mali byť možnosť vyjadriť sa k náplni svojej práce. Okrem toho je nutné zaistiť, aby neboli rôzne roly v konflikte. Mali by tiež dobre pokrývať problémové oblasti, čiže žiadna úloha by nemala spadať medzi rôzne pozície [2]. To pomáha odstraňovať pocit, že človek nevykonáva svoju prácu dobre alebo pociťuje zodpovednosť za viacero úloh, ktoré celkom nespádajú pod jeho kompetencie, čím je frustrovaný. Tiež tak neprichádza k nutnosti riešiť situácie, kedy člen tímu pociťuje krivdu, ak je podľa neho nespravodlivo sankcionovaný.

Od pracovníkov by sa malo požadovať pravidelné písomné hlásenie o stave. Takýto report by mal obsahovať dosiahnuté ciele, aktuálne problémy, potreby od vedúceho a plány pre nasledujúce obdobie [2]. V súvislostiach s dôvodmi konfliktov sa takáto praktika javí ako dobrý nástroj na udržanie jasného prehľadu o práci vykonávanej zamestnancami.

Pre opakujúce sa úlohy je dobré napísať metodiky, kedykoľvek je to možné a vhodné. Tieto postupy by mali ostatní kontrolovať a v prípade potreby vyjadriť pripomienky. Manažment by ich mal potom distribuovať a na ich základe trénovať členov tímu [2]. Aj táto metóda umožňuje dosiahnuť ciele prvej spomínanej metódy, čiže zabezpečiť prehľad o skutočných procesoch a práci, ktorú vykonávajú pracovníci. Tým sa veľmi skoro odhalia medzery v delbe práce.

Vyjadrovanie a všímanie si potrieb

Keďže k dôvodom vzniku konfliktov patria aj nenaplnené či ohrozené potreby ľudí, ich všímanie si a odhaľovanie poskytuje dobrý spôsob prevencie negatívnych následkov nesprávneho riešenia konfliktných situácií.

Preto je dôležité pamätať na nasledujúce základné postupy. Pri menších konfliktoch môže na ich vyriešenie stačiť spoznať potreby a obavy druhej strany a následne sa o nich rozprávať. Nestačí však spoznávať len potreby druhých, pretože aj jasné vyjadrenie vlastných potrieb dáva priestor na nájdenie dohody, ktorá môže uspokojiť všetkých [3].

Niekedy jednoduchý rozhovor nepostačí, pretože je potrebné hľadať skryté potreby a obavy. U ľudí môžu byť skryté za tým, čo človek tvrdí a dáva najavo. Je veľmi dôležité si to uvedomiť, pretože iba riešenie skutočných potrieb pomôže odstrániť konflikt. Napriek tomu je ale niekedy nevyhnutné uspokojiť najprv potreby ostatných a až potom tie svoje [3]. Priateľská atmosféra medzi členmi tímu tak tiež pomáha navodiť správnu atmosféru a dosahovať želané výsledky.

Komunikácia

Už bolo spomínané, že zlá komunikácia môže ľahko zapríčiniť vznik úplne zbytočných a nežiaducich konfliktov. Preto je z môjho pohľadu vždy prínosom správne komunikovať, a to oboma smermi.

Kľúčovým princípom dobrého počúvania je počúvanie a hľadanie skutočných pocitov. Existujú však aj ďalšie princípy [3].

Počúvanie s empatiou znamená odosobnenie sa od svojich negatívnych pocitov, nech už sa človek cíti akokoľvek ukrivdený alebo znepriatelený. Cieľom je snažiť sa predstaviť si samého seba na mieste druhého človeka a predstaviť si, ako mu môžu znieť naše reakcie a odpovede [3].

Človek by nikdy nemal odchádzať od témy vyjadreniami o osobnosti druhého človeka. Ak druhá strana začne odchádzať od témy je dobré položiť také otázky, ktoré rozhovor navedú správnym smerom. Človek by si mal pripomínať aby stále počúval, čo druhá osoba hovorí o danom probléme. Počúvať treba bez predsudkov, pretože to pomáha druhému človeku hovoriť, čo si naozaj myslí a vyjadriť skutočné pocity. Pomáhajú vhodné citoslovčia a otázky vyjadrujúce naozajstný záujem [3]. Tento postup odporúčam používať, pretože partnerovi v rozhovore pomáha nadobudnúť pocit, že naozaj počúvate, čo hovorí. Tým sa uvoľní a opadne z neho hnev. Okrem toho, že sa cíti viac bezpečne vyjadriť osobnejšie pocity, bude vedieť počúvať a jednoduchšie prijať vaše názory.

Manažment

Keďže zlá komunikácia môže mať negatívny vplyv nie len v kontexte interpersonálnej komunikácie ale aj pri manažmente a komunikácií vedúceho s podriadenými, treba dbať na ich informovanosť. Tím nemôže zažívať neustále prekvapenie, napríklad ak nie je informovaný o väčších zmenách, ktoré ovplyvňujú ich prácu a život. Ľudia tiež nemôžu byť v situácii, kedy nerozumejú dôvodom rozhodnutí alebo nie sú vôbec zapojení do procesu rozhodovania [2].

Spôsob komunikácie a informovania kolegov a podriadených závisí od podmienok tímu. Aby sa predišlo diskomunikácii a nedorozumeniam, vyplýva z už spomenutého, že najlepší je osobný kontakt. Pri použití praktík dobrej komunikácie je to podľa mňa najlepší spôsob výmeny informácií. Keďže ale niekedy nemusia byť osobné stretnutia najjednoduchšou a častou možnosťou diskusie či oznamovania noviniek a zmien, tím by mal samozrejme používať aj iné prostriedky ako napríklad e-mail. Treba ale vždy myslieť na to, že iba jasné a stručné vyjadrovanie môže mať v takom prípade správny efekt.

V prípade zlého rozdelenia zdrojov môžu pracovníci zastávať nesúhlasný postoj k tomu, kto je za čo zodpovedný. Pri nedostatočných zdrojoch práca spôsobuje stres [2]. Na predchádzanie takýmto situáciám postačuje kombinácia postupov spomenutých vyššie. Ak vedúci zabezpečí, aby sa roly neprekrývali a má prehľad o skutočnej náplni práce ostatných, vie prácu rozdeliť efektívne a tak, aby nespôsobovala nedorozumenia a konflikty. V problémových situáciách pomáha otvorená atmosféra, ktorú pomáha navodiť nepredpojatý, nezaujatý a otvorený prístup v rozhovore od vedúceho aj kolegov.

V neposlednom rade je potrebné vyhýbať sa problémom v samotnom štýle vodcovstva. Kontraproduktívne vodcovstvo je nekonzistentné, slabé alebo naopak príliš silné a neinformované. Často je spôsobené vyhýbaním sa konfliktom, neúmerným delegovaním zodpovednosti na druhých, slabou kontrolou rozhodnutí alebo ak niekto, kto rozdeľuje roly, nerozumie práci svojich kolegov [2].

Tu vidíme viacero dôvodov vzniku konfliktov. Ak niekto dáva rozporuplné príkazy, vedie to k stresu u ostatných, pretože im nie je úplne jasné, čo sa od nich vyžaduje. To spôsobuje strach a neistotu, pretože nevedia, či pracujú správne. Pri slabom vedení klesá produktivita, ktorá nakoniec spôsobí napätú atmosféru, keďže vedúci sa potom môže snažiť dohnať stratený čas vyšším tlakom na členov tímu. Príliš silná kontrola naopak môže zastrašiť ľudí, aby vyjadrili svoje nesúhlasné postoje. Tým vzniká konflikt v ich samotných. Ďalšie spomenuté neefektívne postupy sú podobné k tým, ktoré som už rozoberal. Pointou je vždy také rozdelenie úloh a taký prístup k vedeniu a kontrole, aby bolo spravodlivé a aby mali všetci pocit, že môžu vyjadriť svoje názory a v prípade potreby je možné otvoriť diskusiu s kolegami a nadriadeným.

Záver

Keďže hlavnými dôvodmi na vznik konfliktných situácií sú zlá komunikácia a rozdielne názory, najlepším spôsobom prevencie voči konfliktom je správna komunikácia. Spolu so správnu komunikáciou je potrebné zabezpečiť obojstrannú informovanosť medzi nadriadenými a podriadenými.

Niekedy je ale konflikt nevyhnutný na efektívne fungovanie v tíme, preto predchádzanie konfliktom nie je jediným spôsobom minimalizovania ich negatívnych vplyvov. Pretože aj na riešenie a zvládanie vzniknutých konfliktov existujú riešenia a postupy, ktoré zabezpečujú, aby konflikt nepôsobil nepriaznivo.

Použitá literatúra

1. Thomas, K.: Basic Reactions to Conflict. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago (1965).
2. McNamara, C.: How To Deal With Conflict. 2011.
<http://managementhelp.org/interpersonal/conflict.htm>
3. SCOTT, G.: Disagreements, Disputes and All-Out of War. AMACOM, New York, 2008.

Annotation

Negative consequences of conflicts and how to anticipate them

The essay clarifies principle of conflict, its possible consequences and the most frequent and the most important reasons for its occurrence. In this context the essay discusses the impulse of trying to fulfill one's needs and the fears of losing one's safety. Even though conflict is neither bad, nor good in its nature, the essay focuses on options of anticipating it. When it comes to causes of confrontation it emphasizes the importance of proper communication and active listening. That helps to eliminate uncertainty and fear rising from it. In essay I accentuate possibilities of precaution in avoiding conflictful atmosphere in teams. Besides clear phrasing and active listening, we can include lots of managerial and organizational actions. The essay describes e.g. keeping subordinates informed about current goals and heading of the company or the tea and creation and updating written methodologies.