

## MOŽNÉ PRÍSTUPY MANAŽÉROV K RIEŠENIU KONFLIKTOV V ORGANIZÁCIÍ POSSIBLE ATTITUDES OF MANAGERS TO SOLVING OF CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

VIŠŇOVSKÝ Jozef, (SR)

---

### ABSTRACT

It is impossible to avoid the conflicts in the work of the manager. He has to be capable of identifying the conflict, exploring its causes and finding a way how to solve the conflict effectively. There are so called "models of solving the conflicts". In the paper we present our results of solving this problem.

### KEY WORDS

managerial skills, conflicts, conflicts resolutions strategies, management

---

### ÚVOD

V posledných rokoch sa pre vyjadrenie manažérskych spôsobilostí začína aj u nás používať pojem kompetencie. Sú známe viaceré modely manažérskych kompetencií. Jeden z modelov obsahuje nasledovné komponenty:

- § odborná kompetencia,
- § inovačná kompetencia,
- § sociálna kompetencia,
- § riadiaca kompetencia,
- § interkultúrna kompetencia,
- § podnikateľská kompetencia.

Určiť (či stanoviť) úroveň jednotlivých komponentov kompetencií u konkrétneho manažéra je problém zložitý. Pri nevyhnutnom zjednodušení postup by mohol byť nasledovný:

- § vybrať vhodné ukazovatele (charakteristiky), v ktorých sa manifestujú, či prejavujú jednotlivé vyššie uvádzané kompetencie,
- § následne opísať typické prejavy (indikátory) správania sa manažéra pre rôzne stupne plnenia ukazovateľov,
- § podľa zaradenia do stupňov u jednotlivých ukazovateľov určiť výsledný stupeň u jednotlivých komponentov kompetencií,
- § porovnať reálnu úroveň kompetencií s plánovanou úrovňou najmä u tzv. kľúčových kompetencií,
- § ak existujú rozdiely nájsť cesty na odstránenie deficitov v kompetenciách.

Obmedzený rozsah príspevku nám nedovoľuje sa venovať jednotlivým komponentom kompetencií manažéra podrobnejšie. Zameriame sa preto len na sociálnu kompetenciu manažéra, ktorá by mohla byť tvorená napr. nasledovnými parciálnymi spôsobilosťami: spôsobilosť komunikovať, spôsobilosť viesť seba samého, spôsobilosť efektívne riešiť konfliktné situácie na pracovisku, spôsobilosť motivovať iných atď. Tieto spôsobilosti sú medzi sebou prepojené a tvoria zhluk. V predložennom príspevku sa budeme venovať jednému prvku zhluku, a to : riešeniu konfliktov.

Každý, kto zastáva manažérsky post, musí počítať s tým, že bude musieť riešiť i konfliktné situácie. Konflikty v organizácii môžu mať rôznu podobu, rôzne príčiny, ale aj rôzne spôsoby ich efektívneho riešenia. Manažér musí vnímať konfliktné situácie ako prirodzenú súčasť

náplne jeho profesie. Manažér často vystupuje v roli sprostredkovateľa alebo v roli rozhodcu, či arbitra v konfliktoch.

Cieľom príspevku je predstaviť výsledky prieskumu manažérmi preferovaných stratégií riešenia konfliktov.

## MATERIÁL A METÓDY

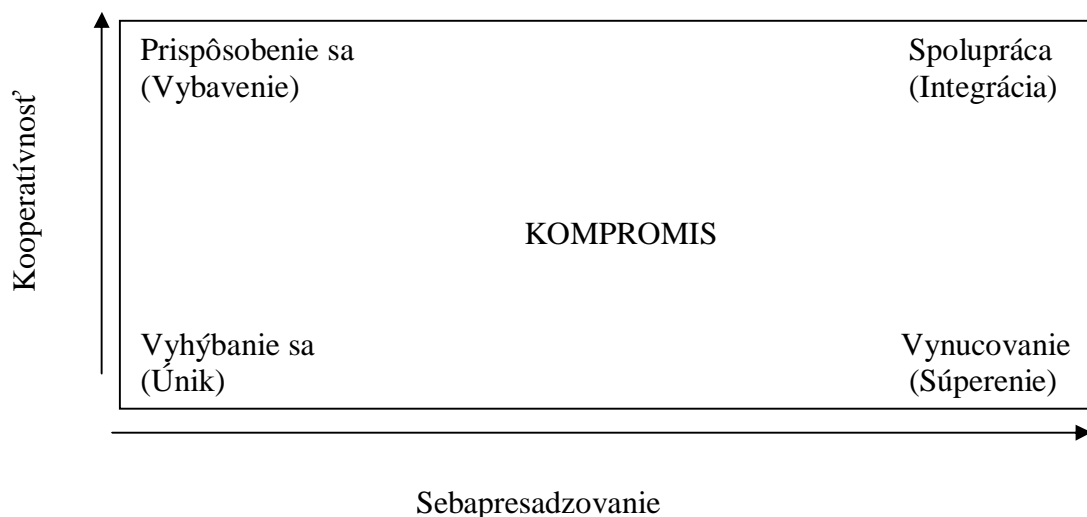
Konflikt možno definovať ako takú formu sociálnej interakcie, pri ktorej sa jeho účastníci (jednotlivci, či skupiny) domnievajú, či zisťujú, že im druhý účastník konfliktu bráni, resp. bude brániť v uspokojovaní ich potrieb, cieľov, či nimi vyznávaných hodnôt.

Konflikty možno štrukturalizovať z viacerých hľadísk. Vo vzťahu k účastníkom konfliktu možno konflikty deliť na intrapersonálne, interpersonálne a konflikty medzi skupinami. Z hľadiska príčin vzniku konfliktov možno hovoriť o vecných (objektívnych) a osobných (subjektívno-emocionálnych). Vecné a osobné konflikty sú spravidla prepojené.

Na vzorke 64 manažérov všetkých riadiacich stupňov (SAD Nitra, Bramac Nitra, PD Devio Nové Sady a Duslo Šaľa, a.s.) sme identifikovali manažérmi preferované prístupy (stratégie) riešenia konfliktov.

Dnes existuje viac metodických prístupov k identifikácii preferovaných stratégií. Niektorí autori (napr. D.Douglas McKenna a Jeffrey J.Mc Henry) to definujú ako tzv. manažérske taktiky, nie stratégie. Na obrázku 1 predstavujeme základný model možných stratégií riešenia konfliktov. Vychádzame ale z presvedčenia, že stratégia vyhýbania sa konfliktom v práci manažéra je neuplatniteľná. Preto sa zameriame len na 4 stratégie. Na identifikáciu používaných stratégií sa využívajú dotazníky s vhodne zostaveným otázkovým poľom. Známy je Thomas-Kilmannov inventár spôsobu riešenia konfliktov ktorého otázkové pole obsahuje až 30 otázok.

Obrázok 1 Možné stratégie riešenia konfliktov



V nami vykonanom prieskume preferovaných stratégií riešenia konfliktov v manažérskej práci bol použitý dotazník so 16-timi otázkami. Vzor dotazníka ukazuje obrázok 2. Respondenti na otázky postavené v dotazníku majú možnosť (v závislosti od toho, ako pristupujú k riešeniu konfliktov) odpovedať týmito výrokmi:

- obvykle,
- niekedy,
- zriedka.

Systém vyhodnocovania odpovedí respondentí nepoznajú. Výrok obvykle sme následne (pri vyhodnocovaní) dotovali 5 bodmi, výrok niekedy - 3 bodmi, a výrok zriedka - 1 bodom.

### AKO RIEŠITE KONFLIKTY?

Ako často reagujete pri riešení konfliktov takto ?

Obrázok 2

	Obvykle	Niekedy	Zriedka
1. Vysvetlím rozdiely v našich názoroch, bez toho, aby som od svojho názoru ustúpil, alebo ho zdôrazňoval.			
2. Otvorene nesúhlasím a potom sa snažím otvoriť diskusiu o názorových rozdieloch.			
3. Snažím sa hľadať najviac prijateľné riešenie pre obe strany.			
4. Než nechám iných rozhodnúť, uistím sa, že pochopili môj príspevok a že ja som pochopil ich stanoviská.			
5. Radšej sa dohodnem na „zlatej strednej ceste“, než by som hľadal plne uspokojujúce riešenie.			
6. Ak sa mám snažiť preskúmať rozdiely v názoroch, radšej priznám, že nemám úplnú pravdu.			
7. Hovorí sa o mne, že pri rokovaní vyjdem oponentovi v ústrety asi pri polovici požiadaviek.			
8. Očakávam, že dosiahnem asi polovicu toho, o čo sa snažím.			
9. Oveľa radšej ustúpim, než by som sa snažil zmeniť názor iného.			
10. Skôr súhlasím, než by som sa mal o niečo prieť.			
11. Ustúpim, ak druhá strana vloží do hry emócie.			
12. Snažím sa vyhnúť každej spornej stránke problému.			
13. Skúšam vyhrať.			
14. Snažím sa zvíťaziť za každú cenu.			
15. Nikdy sa nevzdám dobrého argumentu.			
16. Radšej by som vyhral, než dosiahol kompromis.			

Z otázkového poľa (16 otázok) sa jednotlivých stratégií dotýkajú 4 po sebe nasledujúce otázky.

Preferencia používaných stratégií u individuálneho respondenta sa určuje podľa počtu obdržaných bodov následovne:

17-20 bodov - silná preferencia,

13-16 bodov - stredne silná preferencia,

7-11 bodov - mierne nižšia preferencia,

pod 7 bodov - nízka preferencia.

### DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY

Dosiahnuté výsledky prestavíme za celú skupinu testovaných, ako aj za podskupiny a to: ženy - manažérky (24 testovaných), muži - manažéri (21 testovaných).

- Poradie preferovaných stratégií podľa priemernej hodnoty bodov za celý súbor je nasledovné:

1. Spolupráca (15,5 bodov)

2. Vynucovanie (15,1 bodov)

3. Kompromis ( 9,7 bodov)
4. Prispôsobovanie sa ( 9,6 bodov)
- U podskupiny ženy (manažérsky) bolo nasledovné poradie:
  1. Spolupráca (15,7 bodov)
  2. Vynucovanie (15 bodov)
  3. Kompromis (9,8 bodov)
  4. Prispôsobovanie sa (10,7 bodov)
- U podskupiny muži (manažéri) poradie exploatovaných stratégií je nasledovné:
  1. Spolupráca (15,3 bodov)
  2. Vynucovanie (14,9 bodov)
  3. Kompromis (9,6 bodov)
  4. Prispôsobovanie sa (8,5 bodov)

Po predstavení výsledkov testovania má zmysel aspoň stručne opísať jednotlivé stratégie.

### 1. **Stratégia : spolupráca**

V tejto stratégii sa účelne spája tak vysoký stupeň sebaapresadzovania, ako aj vysoká kooperatívnosť. Obidve strany hľadajú taký prístup ku konfliktu, že otvorene predstavujú svoje záujmy, ciele a sú ochotní nájsť spoločné riešenie, ktoré bude uspokojovať obidve strany.

### 2. **Stratégia : kompromis**

Táto stratégia sa vyznačuje stredným stupňom sebaapresadzovania a stredným stupňom spolupráce. Každý z účastníkov konfliktu musí čiastočne ustúpiť, aby sa dosiahlo prijateľné riešenie. Táto stratégia je po stratégii spolupráca asi najprijateľnejšia stratégia riešenia konfliktov.

### 3. **Stratégia : prispôsobenie sa**

Stratégia sa vyznačuje nízkym stupňom sebaapresadzovania a vysokým stupňom kooperatívnosti. Jedna z konfliktných strán ustúpi, prispôsobí sa a snaží sa uspokojiť požiadavky druhej strany. Táto stratégia však môže v sebe skrývať aj určitý náznak manipulácie. Ustupujem, aby v budúcnosti mohol od terajšieho víťaza v konflikte žiadať možnú vyššiu protihodnotu (sociálny úver).

### 4. **Stratégia : vynucovanie**

Vyznačuje sa vysokým stupňom sebaapresadzovania a nízkym stupňom kooperácie. Účastníkovi konfliktu záleží výlučne na dosiahnutí svojho cieľa. Z krátkodobého hľadiska môže byť táto stratégia úspešná, ale z dlhodobého hľadiska je využívanie tejto stratégie je neefektívne.

Výsledky za celý súbor respondentov, ako aj za podskupiny naznačujú, že v práci manažérov (vo všeobecnosti) doznieva prikazovací systém riadenia a na tento systém nadväzuje stratégia riešenia konfliktov vynucovaním. Súčasne začínajú manažéri viac preferovať efektívnejšiu stratégiu - spolupráca. Určité rozdiely v preferencii stratégií sú medzi podskupinami (ženy, muži).

Samozrejme, že priemerné hodnoty zakrývajú interindividuálne rozdiely v preferencii využívaných stratégií. Hlavný zmysel testovania (sebatestu) manažérov je ale práve v tom, že výsledok testovania konkrétneho manažéra mu môže poslúžiť ako východisko k úvahám o zmene preferovanej (ných) stratégie (í) riešenia konfliktov a plánovanie sebarozvoja. Ak hovoríme dnes o tzv. učiacej sa organizácii, tak to nie je možné chápať len ako zdokonaľovanie v oblasti vecného poznania individua a odovzdávania svojho poznania iným zamestnancom, ale (a najmä u manažérov) aj rozvoja spôsobilosti vychádzať so spolupracovníkmi, či podriadenými. Ak napr. testovaný obdrží 6-8 bodov v stratégii spolupráca, ale 20 bodov v stratégii vynucovanie (čo sa v našom prieskume vyskytlo) tak to znamená, že taký manažér by v budúcnosti (ak by sa v prístupe k riešeniu konfliktov

nezdokonaľoval), veľmi ťažko dokázal viesť tím tvorivých ľudí. Autorka Tichá, A. (2005) tvrdí, že osobnostný rozvoj (učiť sa, ako sa stať sám sebou a ako čo najviac využiť svoj potenciál) je jedným zo 4 základných druhov učenia v tzv. učiacej sa organizácii.

Chceme zdôrazniť, že neexistuje optimálny spôsob riešenia konfliktov, ktorý by bolo možné uplatniť v rôznych konfliktných situáciách. Aj tu platí, že zvolená stratégia riešenia konfliktov musí vychádzať z konkrétnej situácie.

Osobnostný rozvoj manažérov v oblasti efektívneho riešenia konfliktov možno zabezpečiť tak, že si manažéri uvedomia vhodnosť využitia jednotlivých stratégií pre typické situácie a súčasne analyzujú nimi riešené a prežívané konflikty. Postup pre analýzu a poučenie z riešenia konfliktov sme predstavili v našej práci Višňovský, J. - Lörincová, S. (2004).

## ZÁVER

Riešenie konfliktov je jednou z najdôležitejších otázok interakcie v dyadických vzťahoch a v malých (pracovných) skupinách, lebo zásadne ovplyvňuje stabilitu určitého (sociálneho) celku. Neriešené konflikty pôsobia deštruktívne. Domnievame sa, že na vznik a dôsledky deštruktívnych konfliktov majú významný vplyv aj také rysy osobnosti, akými sú: neústupčivosť, útočnosť (agresivita) atď. Konfliktní ľudia totiž: tvrdošijne trvajú na svojom, neakceptujú názory iných, nie sú schopní sa vžiť do situácie druhého, obviňujú a vyhrážajú sa, prikazujú, podceňujú a zhadzujú iných. Spôsobilosť manažéra konštruktívne riešiť konfliktné situácie je úzko zviazaná s jeho spôsobilosťou komunikovať a ním uplatňovaným štýlom vedenia.

S nami realizovaného prieskumu možno vyvodiť nasledovné závery:

Výsledky testovania preferencií používaných stratégií riešenia konfliktov sú prednostne využiteľné individuálnym manažérom pri plánovaní a realizácii osobnostného rozvoja.

Žiadna z množiny vhodných stratégií nie je apriori jednoznačne správna, alebo chybná. Voľba stratégie musí vychádzať z povahy konkrétneho konfliktu. Samozrejme vo všeobecnosti možno stratégiu spolupráca považovať za stratégiu, ktorá by mala byť prednostne využívaná.

Sebazdokonaľovanie manažérov v spôsobilosti efektívne riešiť konfliktné situácie je objektívnou potrebou. Veľký záujem o poznatky v danej oblasti zo strany agromanažérov v rámci školení financovaných z európskych podporných fondov je dobrým signálom ochoty manažérov sebaaktualizácie v danej oblasti.

## LITERATÚRA

1. Douglas Mc Kenna - Jeffrey Mc Henry: Pozitívne manažérske techniky. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-315-4
2. Thomas Gordon: Managerkonferenz, Hoffman und Campe Hamburg, 1984, ISBN 349917671-8
3. Nákonečný, M.: Sociální psychologie. Praha: Akademie, 2000, ISBN 80-200-0690-7
4. Višňovský, J. - Korenková, M.: Possible approaches to the solution of conflict in managerial practice. Agricultural economies, Prague, 2004, (8): 342-344
5. Višňovský, J. - Lörincová, S.: stratégie riešenia konfliktov. Zborník "Manažérske a marketingové prístupy k riešeniu problémov v agropotravinárstve". Nitra: KMM FEM SPU, 2004, s. 9-13. ISBN 80-8069-338-2
6. Tichá, A.: Učíci se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005, ISBN 80-86851-19-2

**KONTAKTNÁ ADRESA**

prof. Ing. Jozef Višňovský CSc., Katedra manažmentu a marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Trieda A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: 037 6508 138, e-mail: [Jozef.Visnovsky@uniag.sk](mailto:Jozef.Visnovsky@uniag.sk)

**Recenzent:** Mgr. Eva Svitačová