

nemzetközi kitekintés

Rejtett konfliktusok – vak foltok, a vállalatok életében felmerülő felesleges költségek*

Lisa Steindl** – Oliver Ahrens***

☉ Mennyi időt pazarol el egy konfliktussal? Milyen lehetőségeket kínál a célzott konfliktuskezelés? A vállalatok között felmerülő konfliktusok elkerülhetetlenek és mindig akkor fordulnak elő, amikor különböző érdekek összekapcsolódnak. A mediáció és a konfliktuskezelés hozzájárul a költségek csökkentéséhez és a hatékonyság növeléséhez. A konfliktushelyzetek holisztikus elemzésével a destruktív konfliktusok azonosíthatók és nyilvánvalóvá válnak. Ez megállíthatja az erőforrások pazarlását és csökkentheti a költségeket.

A konfliktussal járó költségeket és azok vállalkozásra gyakorolt hatásait nagymértékben alábecsülik. Ugyanakkor a munkahelyi konfliktusok mindenütt jelen vannak. Ezen állítást különböző tanulmányok is alátámasztják. Függetlenül attól, hogy részleteiben eltérnek-e egymástól, amelyek a változó szerkezetnek és a különböző behatárolásoknak tudhatók be, mind hajlamosak ugyanabba az irányba mutatni:

Konfliktusok számokban kifejezve:

→ A vezetők munkaidejük 20–40%-át töltik a konfliktuskezelésre (Runde/Flanagan 2012:7).

→ Minden vállalatnál a munkaidő 10-15%-át konfliktuskezeléssel töltik (KPMG 2009).

→ Az alkalmazottak hetente átlagosan 2,1 órát töltenek konfliktusokkal (CPP 2008:4).

→ A munkavállalók 85%-a állítja, hogy konfliktusokat tapasztal a vállalaton belül (CPP 2008:4).

→ A destruktív konfliktusok csökkentési lehetőségei 25 és 50% között mozog (KPMG 2009).

→ A konfliktussal járó legmagasabb költségeket az ipari vállalatoknak a

* „A Verborgene Konflikte – blinde Flecken, die Unternehmen unnötig Kraft kosten“ c. tanulmányt (Die Mediation 2019/II) fordította: dr. Czibrik Eszter doktorandusz, Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.

** Mediátor, couch, közgazdász, www.gscheitermiteinander.at

*** Közgazdász, vezető, Festo AG & Co.

meghiúsult és elhúzódó projektek jelentik. A vállalatok 50%-a erre évente 50.000 Eurót költ. (KPMG 2009).

→ Zaklatási ügyenként a költségek átlagosan 60.000 Euróra rúgnak (KPMG 2009).

→ Egy alkalmazott elvesztése és munkahelyének pótlása a személy éves fizetésének 150%-áig terjedhet. (SHRM 2017).

Ezeket a számokat vizsgálva, felmerül a kérdés: Túl sok időt pazarolunk konfliktusokra?

A konfliktus két oldala és azok hatása a vállalati hatékonyságra

Mindenekelőtt fontos különbséget tenni a destruktív, illetve a konstruktív konfliktusok között. A vállalkozáson belüli súrlódásokat nem szabad mindig negatívan felfogni, mivel az innovációhoz szükség van a vélemény sokféleségére és különbözőségére. Ha a konstruktív viselkedés a konfliktusok által sújtott helyzetekben mutatkozik meg, akkor ezek szolgálhatnak a kreativitás, a kohézió és a további fejlődés táptalajaként. Az olyan készségek, mint más nézőpontok átvétele, megoldások kidolgozása, empátia vagy a problémák nyílt kezelése nagyrészt konstruktív konfliktuskezelésnek minősülnek.

„Az időfecsérlés (...) a legnagyobb pazarlás, mert az elveszett idő soha sem kerül meg, és amit elég időnek nevezünk, az mindig igen rövidnek bizonyul.” Benjamin Franklin

Ezzel szemben a destruktív konfliktus során tanúsított magatartás következményei nagyrészt pazarlónak tekinthetők. Azonban inkább kártékonyan hatnak és nagy mennyiségű „rejtett költségeket” rejtenek magukban. Gyakran fel nem ismert megtakarítási lehetőségeket is rejtenek magukban. A destruktív magatartás többek között magában foglalja a konfliktusok kezelését, valamint az érzelmek olyan mérvű elnyomását is, amikor valaki hangosan szól a másikhoz, a másikat helytelenül kritizálja vagy amikor pusztán a vita megnyerésére van szükség. A hatékonyság mértékének ilyen módon történő kézzelfoghatóvá tételéhez változó támogatásokra van szükség, mivel a hatások különböző módon jelennek meg.

A konfliktusköltség-kalkulátor – megfelelő eszköz a vak foltok feltárására

Gyakran nehéz felismerni, hogy milyen óriási költségekkel járnak a destruktív konfliktusok. A konfliktus-költség kalkulátor (www.konfliktkostenrechner.de) segít valószínűségeen alapuló konkrét számadatok készítésére. Oliver Ahrens 2012-ben fejlesztette ki ezt az online eszközt, annak érdekében, hogy a destruktív konfliktusokkal járó költségeket a lehető legpontosabban számokba öntse. A konfliktusköltségeket szisztematikusan rögzíti a rendszer hét általános konfliktusismertetőjel felhasználásával, ideértve a munkavállalói veszteségeket, betegségeket és távolléteket, a vállalat veszteséges működését, az ügyfélforgalmat, a csapat

problémáit, valamint a folyamatokkal kapcsolatos problémákat és szankciókat. A felesleges személyi költségeket, a készpénzkiadásokat és a hatékonyság hiányának hatásait az egyes területek határozzák meg. A társaságok konfliktusokkal járó költségei holisztikusan kerülnek nyilvántartásra és a célzott intervenciók stratégiák döntésének alapjául szolgálhatnak. *„Nem a dolgokat kell jól csinálni, hanem jó dolgokat kell csinálni.” Peter Drucker*

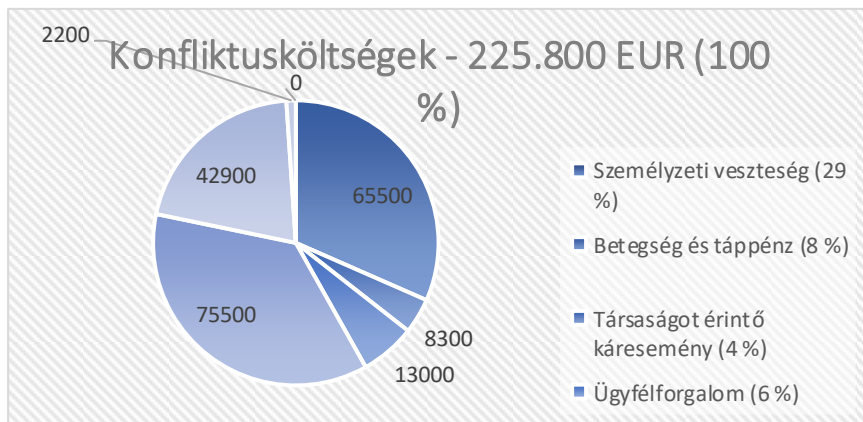
A hatástalanságok számszerűsítésével a konfliktusköltség-kalkulátor átláthatóságot és megfelelő alapot teremt a megbeszéléshez. Ily módon nyomást gyakorol a döntéshozókra, hogy végül a jobb együttműködés felé törekedjenek.

Gyakorlati példa: konfliktusköltségek részlegek összeolvadása során

A megváltozott vállalati stratégia miatt két részleg összevonásra kerül. A tervek szerint a továbbiakban a két osztályvezető együttesen átveszi a terület irányítását és a felelősség megosztását újradefiniálják. Az osztályok egyesülése összesen 23 alkalmazottat érint. A vezetőség úgy dönt, hogy az operatív felelősséget az egyik osztályvezetőre, a stratégiai felelősséget a másikra ruházza át. Egy közös rendezvényt terveznek, amelynek már egységes teamként kell működnie. A szabadtéri csoportos tevékenységekkel és az azt követő esti rendezvénnyel a közös nap megalapozhatja a további folyamatos és konstruktív együttműködést. A csapatösszerázó nap elején már nyilvánvalóvá válik, hogy a részlegek között némi feszültség tapasztalható. A szerepek nem egyértelmű megoszlása miatt a két osztályvezető közötti együttműködés már a kezdetektől fogva nehézkes. Számos esetben kimutatható, hogy nehéz megkülönböztetni az operatív és a stratégiai felelősséget. Mindkettő felelősséggel tartozik bizonyos kérdésekért, de ezek pontos lehatárolása nem tisztázott teljesen. A helyzet viszont csak romlik az elkövetkező hat hónapban. Nem hivatalosan továbbra is két különböző csapat dolgozik, akik egymásra megalázó megjegyzéseket tesznek és pletykálnak egymás háta mögött. Az osztályon belüli kommunikáció lassú, gyakoriak a gúnyolódások, emiatt pedig az egyik műszaki alkalmazott elhagyja a céget a rossz munkakörnyezetre hivatkozva. A két osztályvezető között pedig folyamatosan heves viták zajlanak. A megoldatlan konfliktusok fizikai és pszichológiai hatással is vannak az egyes résztvevőkre, ami betegségekhez és távollétekhez vezet. A folyamat hatékonyságának hiánya legfőképpen az osztályon belüli kommunikációs problémák miatt merül fel, ami azt is jelenti, hogy az ügyfelek elvárásai már nem teljesíthetők. Ez pedig akár az ügyfelek elvesztéséhez is vezethet. A destruktív konfliktusok során felmerült költségek, amelyek a részlegek egyesülésétől számított hat hónap alatt halmozódtak fel, a konfliktusköltség-kalkulátor használata után 225.800 Euróra rúghatnak. Az 1. ábra a költségek megoszlását mutatja.

A számadatok részben konkrét tételeken, részben becsléseken alapulnak. A konfliktusköltségek becsléséhez a következő tényezőket használták fel, és ezeket a konfliktusköltség-kalkulátorban tárolták standard értékeként (általában módosíthatók, ha szükséges):

Tényezők (példaeset)	
<p>Az érintett alkalmazottak átlagos költsége a munkáltató számára évi bontásban</p> <p>Évi fizetés a kiegészítő költségekkel együtt: referenciaérték, amely megegyezik a költségek azon részével, amely a munkáltatónak legfeljebb egy év alatt merülne fel, ha a munkavállalót ő fizeti, de nem jár hozzáadottérték-hozzájárulással.</p>	50.000 €
Évi munkanapok száma	220 nap
<p>A járulék átlagos vesztesége alkalmazottanként</p> <p>(Lehetséges költségek, ha egy alkalmazott nem tud hozzájárulni a vállalat sikeréhez; a becslés alapját képező tényezők:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A legtöbb tőzsdén jegyzett gazdasági társaság esetében az alkalmazottak átlagosan évi 100.000 Euróval járulnak hozzá az eladásokhoz. 2. Minden alkalmazott hozzávetőlegesen 40 %-os hozzájárulási haszonnal járul hozzá a vállalat sikeréhez. 	40.000 €



1. ábra: A meghatározott konfliktusköltségek eloszlása (forrás: konfliktusköltségkalkulátor).

Költségtényezők a csoport problémája kapcsán

A teljes konfliktusköltségek 33%-át, azaz összesen 75.500 Eurót tesznek ki a csoportban felmerülő konfliktusokkal járó költségek. A konfliktuskezelés ezen a területen messze a legnagyobb lehetőséget kínálja a konfliktusköltségek csökkentésére. Ha a csoporton belüli kommunikáció nem működik és az együttműködés is ellentmondásos, akkor súlyosan zavarja a kitűzött célok elérését. Mindenekelőtt a következő területeken jelentkeznek magas költségek:

1. *Csökken a teljesítmény és csökken az eredmények minősége.* Ha az együttműködés a konfliktusok miatt szenved hátrányt, akkor a tényleges feladatok elvégzésére való hajlandóság vagy képesség is csorbát szenved. Ezen túlmenően az egyes hozzájárulások eredményeinek minősége gyakran romlik. A projektmunka egyre kevésbé lesz hatékony. Ha tizenegy érintett alkalmazott teljesítménye hat hónapos időszakonként 10%-kal csökken, akkor a destruktív konfliktusköltségek 27.500 Euróra rúgnak.
2. Jelentős költségeket okoznak a *további olyan megbeszélések, amelyek nem hatékonyak.* Megoldatlan konfliktusok esetén általában további tisztázásra van szükség; ezáltal feleslegesen telik a munkaidő és akadályozza a vállalati feladatok elvégzését. Ha feltételezzük, hogy az érintett alkalmazottak átlagosan hetente egy órát töltenek megbeszélésekkel, hat hónap alatt – hetente egy órát, amikor nem tudták elvégezni a tényleges feladataikat –, a költségek 12.100 Euróra rúgnának.
3. A *késedelmek* miatt további erőfeszítéseket kellett tenni a hiányzó projekt eredményeinek kompenzálására. Ezek az intézkedések mintegy 5.000 Euróba kerülnek.
4. A *projekt haladásának hiánya* miatt a folyamat hatékonyságát a 23 munkavállaló 12 tagja a hat hónapos időszakban 10%-ra becsülte. Ez körülbelül 22.000 Euró elkerülhető költséget eredményezett.
5. A projekt megszüntetése a meglévő szervezeten belüli különbségek miatt *kiesett munkaidőt* jelent - az érintett alkalmazottak befektetett munkaideje, amelyet más célokra felhasználhattak volna. A jelen esetben két alkalmazott munkaidejét két hétben határozták meg, ami további 4.600 Euró destruktív költséget eredményezett.
6. Összességében 3.300 Eurót tettek ki az olyan *felesleges kiadások* vagy a beruházások / általánosan felmerülő költségek, amelyeket már a projekt visszavonása után nem lehetett ésszerű módon felhasználni.
7. Ha a projekteket nem lehet időben befejezni és bizonyos minőségi előírásokat sem sikerül betartani, vagy ha azokat még el is kell törölni, akkor ez a *vállalat értékének csökkenését* is eredményezheti. A példában ezt az összeget nagyon óvatosan becsülik 1.000 Euróra.

Ésszerű intézkedések. Egy 2012-es KPMG tanulmány szerint a 225.800 Eurós konfliktusköltségeket 25-50%-kal lehet csökkenteni, ha megfelelő intézkedéseket hoznak. De milyen intézkedések szükségesek? Kétféle megoldást javaslunk a hatékonyabb együttműködésre:

Prevenációs intézkedések. Az érintett alkalmazottak közötti problémákat és konfliktusokat meg kell vitatni és kezelni szükséges. A felelőségek tisztázása elkerülhetetlen a meglévő szerepkonfliktusok megoldásához, mind az egyesített osztályok alkalmazottai, mind pedig különösen a két vezető között. Ezenkívül tovább folytatható a munkavállalók képzése annak érdekében, hogy létrejöjjön egy kommunikációs kultúra, amely csökkenti a kihívást jelentő konfliktushelyzeteket. Fontos az átláthatóság és a társasági célokkal kapcsolatos egyértelmű kommunikáció, valamint a nyitott és őszinte visszajelzési kultúra („feedback-kultúra”) kialakítása a társaságban.

Azonnali intézkedés. A mediátor alkalmazható olyan konfliktusok esetén, amelyek már eszkalálódtak. Fontos továbbá a belső kapcsolattartók felállítása is. Ebben a forgatókönyvben a konzultációs költségek és a konstruktív konfliktuskezeléshez szükséges költségek viszonylag alacsonyak a fentebb felsorolt konfliktusköltségekhez képest, s a konstruktív konfliktuskezeléshez kevés idő szükséges. Ez megerősíti a csökkentési potenciált akár 50%-kal. Ezen a ponton hangsúlyozni kell, hogy a konstruktív együttműködés sokkal többet jelent a költségek pusztá megtakarításánál.

"A sikeres együttműködés a fenntartható vállalati fejlődés alapvető előfeltétele, amelyben él a kölcsönös tisztelet és az emberek összetartanak a céljaik elérése érdekében." Lisa Steindl (2018)

Mi következik a megállapításokból?

Miután a vezetőket és a döntéshozókat felkéri annak érdekében, hogy lépjenek túl a komfortérzetükön és nézzenek szembe a konfliktusokkal, ezáltal kihasználják a rejtett konfliktusköltségeket. A „konfliktus” szó sok emberben negatív hatásokat vált ki. De tetszik vagy sem, a konfliktusok elkerülhetetlenek, amikor az emberek együtt dolgoznak. Konfliktusok merülnek fel, amint a különböző érdekek összeütköznek. A változás és a további fejlődés nélkülözhetetlen részei.

Viktor E. Frankl osztrák neurológus és pszichiáter egyszer a következőket írta: „Van egy hely az inger és a reakció között. Ebben a helyiségben rejlik az a képességünk, hogy megválaszthatjuk a leadott reakciót. Fejlődésünk és szabadságunk a reakciónkban rejlik. Ugyanez vonatkozik a konfliktusokra: szabadon választjuk meg a viselkedésünket, a reakciónkat. Ha destruktív módon viselkedünk, például konfliktuskerülő módon, ridegen, akkor minden konfliktus gyötrelmessé válik. Fontos megváltoztatnunk ezért a nézőpontunkat, elhárítanunk a tehetetlenség érzetét és tudatosan konstruktív intézkedéseket kell tennünk a különböző érdekek végső céljainak elérése érdekében.”

Mindenekelőtt a destruktív konfliktusköltségek „ismeretlen” vagy „rejtett” pazarlását láthatóvá kell tenni. Mert azok, akik nem látják a hatásokat, alábecsülik a problémát. Tehát valami diffúz és fenyegető dologból kézzelfogható és értékelhető születik. Ki lehet alakítani a célzott intézkedések kiindulási pontját. Végül az „ismeretlen” felfedezésre kerül és felébreszti a cselekvési hajlandóságot, bátorságot.

„Az ismeretlen, feldolgozatlan marad.” Oliver Ahrens (2012)

Irodalomjegyzék

- CPP Global (2008): Human Capital Report: Workplace Conflict and How Businesses Can Harness it to Thrive. Online abrufbar unter: https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf.
 - KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009): Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Online letölthető: http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf.
 - KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2012): Best Practice Konflikt(kosten)- Management 2012. Der wahre Wert der Mediation. Online letölthető: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/02/best-practice-konfliktkosten-management-2012-kpmg.pdf>.
 - Runde, Craig E. / Flanagan, Tim A. (2012): *Becoming a Conflict Competent Leader: How You and Your Organization Can Manage Conflict Effectively* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
 - SHRM Society for Human Resource Management (2017): 2017 Employee Benefits. Remaining Competitive in a Challenging Talent Marketplace. Online letölthető: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/researchandsurveys/Documents/2017%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>
-
-