

We współczesnym podejściu do konfliktu traktuje się go jako immanentną cechę organizacji, wynikającą z różnic między jej uczestnikami. Żadne przepisy formalne ani nawet subtelne zabiegi zmierzające do uniformizacji nie zlikwidują całkowicie różnic osobowości, interesów, systemów wartości. Do występowania konfliktów w organizacjach trzeba się przyzwyczaić i nauczyć z nimi pracować. Tym bardziej że zmienność otoczenia, rosnąca konkurencja czy wszechstronność pracowników są czynnikami mogącymi sprzyjać powstawaniu sytuacji konfliktowych. Sam konflikt jako taki nie jest zresztą zjawiskiem negatywnym dla organizacji, niebezpieczne natomiast stają się jego zbyt duże rozmiary i błędne kierowanie konfliktem, które zamiast go rozwiązywać, zaośnia sytuację. Całkowicie zaś anachroniczną wydaje się strategia tłumienia konfliktu, niedopuszczenie do jego uzewnętrznienia czy nawet rozwiązywanie

Trzecim elementem modelu są postawy stron względem siebie, przejawiające się w dwóch skrajnych postaciach: zaufanie (przyjazne stosunki) – nieufność (podejrzliwość, wrogość). Obserwacje i wywiady przeprowadzane z pracownikami przedsiębiorstw upoważniają do nadania tej zmiennej tak wysokiej rangi. Postawy względem siebie, ugruntowane w trwały sposób przez funkcjonujące stereotypy własne i strony drugiej oraz różnice osobiste czasem wydają się najpoważniejszą barierą w rozwiązywaniu konfliktu. Spektakularnym tego przykładem jest choćby „wieczny” konflikt między biurem a sferą pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

W naszym podejściu konflikt traktujemy jako problem, poszukujemy więc jak najlepszego jego rozwiązania. W żadnym wypadku nie jest to gra do wygrania lub przegrania. W tym kontekście sprawą szczególnej wagi staje się potrzeba otwartości i szczerości

ich osiągnięciu. Rozwiązanie problemu powinno dotyczyć oddziaływania na postawy. Środkiem jest przede wszystkim informacja, wspólne poszukiwanie rozwiązań, zwiększenie wzajemnych interakcji między członkami stron.

3) Sytuację trzecią charakteryzuje zgodność celów, wzajemne zaufanie oraz odmienne poglądy na temat sposobu osiągania celów. Może to być spowodowane brakiem dostatecznych informacji, co prowadzi do niemożności udowodnienia, który z wariantów postępowania byłby efektywniejszy. W tym wypadku, korzystając z rozwiązania problemu na drodze sądowej, pożądana wydaje się możliwie szeroka partycypacja, a skoro tak, należy się liczyć z koniecznością przeprowadzenia głosowania. Nie jest to typowa sytuacja konfliktowa. Jeżeli jednak cele nie zostaną osiągnięte, może się ona przekształcić w sytuację czwartą.

Jarosław Świągulski

Kierowanie konfliktem

J. Świągulski – Katedra Organizacji i Kierowania, Uniwersytet Łódzki.

przez likwidację zewnętrznych objawów konfliktu przy ignorowaniu jego przyczyn.

Najważniejszą cechą niemal wszystkich konfliktów jest niezgodność czy sprzeczność celów i interesów stron. Mówiąc o zgodności lub niezgodności celów czy interesów należy ją rozumieć raczej szeroko. Cele zgodne to nie tylko cele wspólne, z którymi strony się utożsamiają, ale również, a może nawet przede wszystkim, cele różne, które są względem siebie współzależne w ten sposób, że realizacja celów (interesów) jednej strony wywiera korzystny wpływ na realizację celów (interesów) drugiej strony. Efektem takiej współzależności jest współpraca dająca pożądaną efekt synergiczny.

Analogicznie, niezgodność celów (interesów) polega głównie na ich rozdziałającym charakterze, co oznacza, że realizacja celów jednej strony wpływa niekorzystnie na realizację celów drugiej strony.

Cele i interesy są pierwszym i najważniejszym elementem przyjętego przez autora modelu sytuacji konfliktowych (1). Konkretności nadaje mu składnik drugi, który dotyczy poglądów stron konfliktu na sposoby osiągania swoich celów.

wobec siebie i strony drugiej. Rozwiązanie musi uwzględniać bowiem faktyczne cele i interesy obu stron, doprowadzić do sytuacji je integrującej.

1) Sytuacja pierwsza oczywiście nie jest konfliktowa. Występuje tu zarówno

4) Niebezpieczeństwo polega tu na przemieszczeniu celów – powstaje sytuacja, w której celem staje się wygranie przetargu o przeforsowanie własnej koncepcji ich osiągnięcia. Konieczna może się wówczas okazać obec-

cele i interesy

poglądy

postawy

sytuacje

		zgodne				niezgodne			
		zgodne		niezgodne		zgodne		niezgodne	
		Z	P	Z	P	Z	P	Z	P
sytuacje		1	2	3	4	5	6	7	8

Z – zaufanie

P – podejrzliwość

no zgodność celów, jak i poglądów na sposób ich osiągnięcia. Strony darzą się wzajemnym zaufaniem, co pomaga w poszukiwaniu rozwiązań istniejących problemów.

2) W sytuacji drugiej mamy do czynienia ze zgodnością celów i poglądów na temat sposobów ich osiągania, ale stronom towarzyszy podejrzliwość. Podejmują one współpracę, zachowują się układnie, zauważalna jest sztuczna grzeczność. Strony mogą podejrzewać się wzajemnie o inne cele lub np. o marnotrawstwo zasobów służą-

ność mediatora, który pomoże przeprowadzić dialog, zniwelować nieufność, rozwiązać problem na drodze osądowej poprzez możliwie szeroką partycypację.

5) W tym wypadku istnieje niezgodność celów obu stron. Dodatkowo przy ich realizacji korzystają one ze wspólnych zasobów. W skrajnej sytuacji cele jednej strony mogą być osiągnięte wyłącznie kosztem celów drugiej strony. Ponieważ jednak stosunkom towarzyszy zaufanie, można zastosować strategię konfrontacji, która wy-

Niuanse prezentowanego niżej minicase-study mogą nie w pełni odpowiadać polskiej rzeczywistości. Jest ono używane do szkoleń kierowników w niektórych brytyjskich instytucjach.

Człowiek z pomysłami

Zdywersyfikowane przedsiębiorstwo Surrey Industries Company zdecydowało się na utworzenie nowego wydziału przetwarzania danych, organizacji i zarządzania. W związku z tym podjęto poszukiwania kierownika wydziału; na wstępne rozmowy poproszono prawie stu kandydatów. Dyrektor organizacyjny i dyrektor finansowy (któremu będzie podlegał nowy kierownik) poświęcili wiele czasu na rozmowy z sześcioma wybranymi kandydatami i postanowili zaangażować Williama Lockwooda. Jego dokumenty nie wskazywały na to, że był najlepiej wykwalifikowanym kandydatem, jednak jego osobowość, energia i zdolność do przedstawiania „na poczekaniu” konstruktywnych pomysłów dotyczących problemów przedsiębiorstwa sprawiły korzystne wrażenie.

Lockwood, człowiek w wieku około 45 lat, poczuł się zaszczycony nominacją, z którą łączyło się wysokie wynagrodzenie i wysoki status. W do-

tychczasowej karierze miał wprawdzie doświadczenie w przetwarzaniu danych i kierował niewielką sekcją organizacji i zarządzania, nie był jednak obciążony poważniejszą odpowiedzialnością. Był zdecydowany jednak jak najlepiej wywiązać się z okazanego zaufania i nałożonych na niego obowiązków, zwłaszcza pod względem pomysłowości.

Pierwszym jego zadaniem była wizytacja wielu biur i filii przedsiębiorstwa w celu zbadania stanu organizacji i zarządzania oraz technik przetwarzania danych. Miał on przedstawić zarządowi konieczne, najważniejsze przedsięwzięcia oraz określić liczbę pracowników i potrzebne środki budżetowe na wdrożenie swoich propozycji.

Lockwood pracował bardzo intensywnie. Spędzał dni na badaniach, a wieczory na spisywaniu notatek i formułowaniu sprawozdania. Gdziekolwiek poszedł, widział wiele możliwo-

ści ulepszeń. W sprawozdaniu wymienił szczegółowo ponad sto przedsięwzięć, które jego zdaniem należy podjąć. Uznał, że należy zaangażować 35 pracowników wykonawczych (merytorycznych) z odpowiednią liczbą sekretarek i pracowników pomocniczych. Związane z tym koszty wynosiły 140 tys. funtów.

Sprawozdanie to zostało przyjęte raczej chłodno. Dyrektor finansów odesłał je z komentarzem, że jest za długie, a propozycje są zbyt ambitne. Stwierdził, iż należy drastycznie zmniejszyć liczbę zalecanych przedsięwzięć i liczbę pracowników oraz koszty. Lockwood niechętnie ograniczył liczbę przedsięwzięć do 30, personel – do 16 pracowników merytorycznych zorganizowanych w trzech sekcjach, a koszty zmniejszył do 65 tys. funtów. Usunął też niektóre szczegóły ze sprawozdania i przepisał na maszynie z mniejszym odstępem między wierszami, aby wydawało się krótsze.



KIEROWANIE KONFLIKTEM

maga uczciwości względem siebie samego i strony drugiej. Powinno to umożliwić przeformułowanie celów, tak aby były bardziej integrujące niż rozdzielające. Wskazane wydaje się wówczas rozwiązywanie problemu w ograniczonym gronie (np. reprezentantów).

6) Sytuacja ta jest o tyle gorsza od poprzedniej, że strony cechuje wzajemna nieufność. Konfrontacja wówczas może okazać się niemożliwa. Wydaje się, że strony muszą skorzystać z kompromisowego rozwiązania problemu. Kompromis, który obniża stopień osiągnięcia celów do poziomu niedostatecznie zadowalającego, nie likwiduje jednak zasadniczych przyczyn konfliktu. Co najwyżej – łagodzi go lub likwiduje jego zewnętrzne oznaki. Osiągnięty na drodze negocjacji kompromis powinien więc w stopniu zadowalającym dla obu stron uwzględnić ich cele i interesy. Z uwagi na występującą podejrzliwość może okazać się konieczne korzystanie z mediatora, który pomoże przezwyciężyć nieufność, znaleźć kompromisowe rozwią-

zanie, przeformułować cele. Podobnie jak w poprzednim przypadku i tu uzasadnione wydaje się rozwiązywanie problemu w niezbyt liczonym gronie.

7) W tym przypadku, ze względu na wzajemne zaufanie, rozwiązanie problemu może jeszcze przynieść konfrontacja. Raczej konieczna staje się obecność konsultantów pomagających znaleźć rozwiązanie, którym być może musi być reorganizacja.

8) Sytuacja ta jest najbardziej niekorzystna. Jej przykładem może być przypadek, w którym celem kierownictwa jest rozwój przedsiębiorstwa, a sposobem jego osiągnięcia przeznaczenie całości zysku na modernizację parku maszynowego, podczas gdy celem rady pracowniczej i związków zawodowych są wysokie zarobki, a sposobem ich osiągnięcia prywatyzacja przedsiębiorstwa i zwolnienie całego kierownictwa.

Jeżeli w dodatku strony odnoszą się do siebie podejrzliwie, wrogo i niechętnie, jest to już sytuacja kryzysowa, przy rozwiązaniu której powinno się korzystać z usług konsultantów. Ko-

nieczna staje się reorganizacja systemu.

Ogólnie rzecz biorąc sposoby, które mogą rozwiązać lub przeciwdziałać konfliktom, tkwią w takim formułowaniu celów organizacji, które uwzględni interesy i cele wszystkich uczestników czyniąc je współzależnymi w ten sposób, aby osiągnięcie jednych przyczyniało się do realizacji drugich. Wskazane jest istnienie celów nadrzędnych, z którymi jak największa liczba uczestników mogłaby się identyfikować oraz atmosfera zaufania. Pomocną metodą może okazać się tu Organizational Development, w tym przeprowadzany w jej ramach trening interpersonalny (wrażliwości).

Jarosław Świągowski

1. Inspiracją do stworzenia takiego modelu oraz przyjęcia konkretnych rozwiązań były następujące pozycje: D.HELLRIEGEL, J.W.SLOCUM Jr.: *Management: Contingency Approaches*, 2nd edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1978, J.D. THOMPSON: *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 1967, Z.ZABOROWSKI: *Trening interpersonalny*, Ossolineum, 1985.