

Tomasz Wach

Ryzyko konfliktu

Dr T. Wach – Centrum Negocjacji Konfederacji Pracodawców Polskich.

Praktyka zdaje się wciąż potwierdzać przykrą prawdę, że sytuacje konfliktowe w organizacjach mają zaskakujący przebieg i ujawniają szczególny rodzaj niekompetencji organizacyjnej, jaką jest brak społecznej wyobraźni. Można odnieść wrażenie, że niewielu decydentów zwraca uwagę na konfliktotwórcze aspekty podejmowanych działań.

Presja żądań jest zwykle ostatecznym sposobem nawiązania kontaktu ze znaczącymi aktorami sceny organizacyjnej. Sądzić więc można, że właśnie brak efektywnej konsultacji jest podstawowym warunkiem ujawniania się sporu. W naszych organizacjach więcej uwagi poświęca się debatowaniu o władzy i o podziale dóbr niż samorealizacji. Nadal na dalszym miejscu znajduje się zainteresowanie rzeczowymi celami organizacji i związanymi z nią ludźmi. Nie ma ciągle warunków wyrażania takich zainteresowań w sposób autentyczny.

Mimo różnych zniechęcających okoliczności wydaje się jednak, że

diagnostyka procesów „przedkonflik-

towych” powinna stać się przedmiotem szczególnej uwagi.

Rozwiązywanie konfliktu to nie tylko gaszenie pożaru, ale także profilaktyka. U jej podstaw leży zarówno rozpoznawanie czynników krytycznych, zwiększających ryzyko pojawienia się konfliktu, jak i doskonalenie kadry kierowniczej w zakresie umiejętności utrzymywania dobrych stosunków międzyludzkich. W ten sposób można obniżyć koszty konfliktu. Jest to dziedzina również wymagająca rozsądnego zarządzania.

Powstaje pytanie, co powinno być przedmiotem diagnozy „przedkonfliktowej”? Jakiego rodzaju zdarzeń zwiększających ryzyko wystąpienia konfliktu i ku czemu powinna zmierzać działalność interwencyjna? Skoncentruję się na kilku aspektach funkcjonowania organizacji zdając sobie sprawę z tego, że nie wyczerpują one całości problemu.

Do powstanie konfliktu przyczynia się sytuacja w społecznym otoczeniu organizacji.

Na emocje i zachowania pracowników wpływa w dużym stopniu wielkość i spo-

sób ujawniania ogólnego napięcia społecznego. Informacje o rozpręszeniach się akcjach protestacyjnych innych załóg mogą mieć walor stymulujący podejmowanie własnego protestu. Nie ulega wątpliwości, że oswojenie się z samą ideą strajkowania przyczynia się do swobodnego „poczucia łatwości” podejmowania decyzji o strajku. Reakcja, jaką jest podjęcie protestu, może więc mieć charakter rezonansu.

Emitowanie informacji o napięciach społecznych, o aktach agresji, o łamaniu prawa, samobójstwach, a także kondycji zdrowotnej społeczeństwa, alkoholizmie i innych plagach – bywa także źródłem pojawiania się określonych emocji i zachowań. Dane te mogą być częściowo odrzucane, ale pełnią jednak funkcję aktywizującą.

Dla diagnozy kontekstu konfliktowego przydatne byłoby zatem działanie polegające na analizie „statystyki przykrych zdarzeń” (np. o bankructwach przedsiębiorstw, przewidywanym spadku realnych płac, klęskach ekologicznych). Podobnie, można byłoby także ustalać, w jakich okresach istnieje najwyższe ryzyko wystąpienia niepokoju społecznego ze względu na „kumulacyjny efekt” przyswajania informacji o „przykrych zdarzeniach”. Rzecz jasna wybuch agresji bywa powodowany bardziej bezpośrednimi czynnikami niż przyswajanie negatywnych informacji, ale one właśnie mogą taki wybuch przyspieszać.

STYLE KIEROWANIA



zryć warunki likwidujące konflikty. Skuteczne mogą być takie środki, jak separacja strukturalna lub przestrzenna osób powaśnionych, wzmocnienie autorytetu kierownictwa, ograniczenie łączności, zabiegi integracyjne, negocjacje, pomoc konsultantów i arbitrow, rotacja kadr, skupienie ludzi wokół celów nadrzędnych, trening międzygrupowy. Ważne jest wpływanie zarówno na postawy, jak i na zachowania się ludzi.

Bardzo skuteczne może być powoływanie organów realizujących wspólne cele z udziałem stron dotąd powaśnionych. Kwestie bhp lub inne żywotne sprawy mogą zdecydowanie wymagać współpracy. Dobrze działający mechanizm skarg i zażaleń daje szansę kierownictwu uzyskiwania niezbędnych informacji o źródłach i natężeniu ewentualnego niezadowolenia.

Kultura organizacyjna

Można ją rozumieć jako wzajemne powiązanie określonych norm, wzorów i postaw odzwierciedlających rzeczywistość zakładową i dających możliwość wszystkim uczestnikom uporania się z nią. Historie krążące wśród per-

sonelu, wyobrażenia głównych aktorów „dramatu” (np. klient jako uciążliwy nudziarz), odbywające się czasami ceremonie, typy rozrywki w czasie pracy i poza nią, sposoby grupowania się na spotkaniach i podczas przerw, żargon wewnątrzzakładowy, sposób wprowadzania nowych pracowników, tajemnice wewnętrzne, stosowane przez kierownictwo sposoby zintegrowania personelu – to wszystko mówi o kulturze organizacyjnej.

Można i trzeba przyjąć stanowisko nie tylko opisowe, ale także wartościujące. Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej ma bardzo duże znaczenie dla funkcjonowania zakładu. Na przykład plaga pijaństwa także poza zakładem świadczy o niedbałości kierownictwa, zwłaszcza jeśli ono samo pije ostentacyjnie i wręcz zmusza podwładnych do picia. Pijaństwo nieraz łączy się z zawodem, np. u agentów sprzedaży, i trzeba dużej odwagi osobistej, aby się temu przeciwstawić. Zaniedbanie miejsca pracy wynika nie tylko z niedostatku środków, ale również z braku przywiązania do schludności. Dla przykładu w Kanadzie i licznych innych krajach ubikacje są zawsze czyste nie z bogactwa, ale

z przekonania, że tak właśnie być musi.

Kultura łączy się w znacznym stopniu ze snobizmem. Często jednak powierzchowne względy powodują głębsze zainteresowania. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych i ogólnego wykształcenia prowadzi do wyższych standardów całej społeczności zakładowej. W tej dziedzinie kierownictwo może wiele zdziałać, jeżeli nie tylko ma dobrą wolę, ale także wymagania kulturalne. Kierownictwo, które godzi się na ponure i zaniedbane wnętrza miejsca pracy, obniża własne i cudze standardy, co wpływa bardzo negatywnie na stosunek pracowników do obowiązków i do pracodawcy.

Jednym z wdzięcznych pól do działań konstruktywnych jest bezpieczeństwo i higiena pracy. Wiadomo, że mnóstwo wypadków wynika z zaniedbania ze strony pracowników, którzy nie mają głęboko wpojonych norm bezpiecznego postępowania w pracy. Zmiana tych norm jest rzeczą trudną, ale nie beznadziejną. Opór kierownictwa na dłuższą metę może mieć znaczenie wręcz zasadnicze.

Aleksander J. Matejko

Na przewidywanie sytuacji konfliktowej wpływają zachowania ludzkie wyrażające się pragnieniem zmian.

Najprostszym sposobem negocjowania rzeczywistości jest ujawnianie chęci wprowadzenia zmian. Dążenie do zmian ma naturalny i pożądany charakter wówczas, gdy intencją jest ulepszenie rzeczywistości, a nie jej negacja.

Jeśli pracownicy fabryki żądają zmiany dyrektora, to w skali tej fabryki chodzi o zmianę totalną, ponieważ osoba dyrektora i jego działanie utożsamiane jest z pewnym ogólnym systemem sprawowania władzy, który kreuje bez mała całą rzeczywistość, w jakiej funkcjonują ludzie-pracownicy.

Pragnienie zmian jest raczej wyrazem desperacji niż elementem starannie przemyślanego programu na pomysły na przyszłość.

Po przekroczeniu pewnego poziomu pobudzenia emocjonalnego presja na zmiany jest już tylko manifestacją niezadowolenia, nie zaś wstępem do realistycznej debaty na temat treści i form dokonania zmian. Rzecz w tym, aby do tak krytycznych sytuacji nie dopuszczać. W interesie pracodawcy jest więc na przykład śledzenie procesu rozwoju ujawnianych tendencji do zmian w jego przedsiębiorstwie. Trzeba umiejętnie pytać pracowników o to, co ich zdaniem należałoby zmienić, oraz właściwie wykorzystywać uzyskane odpowiedzi. Im więcej ludzi mówi, że chcą zmienić „wszystko” – tym bardziej serio należy traktować sytuację w firmie w kategoriach „stanu zapalnego”.

„Zadawanie pytań o zmianę” umożliwia ocenę tego, na ile pracownicy są skłonni do koncentrowania się na słabych stronach organizacji. Przedsiębiorstwa różnią się między sobą także tym, co można nazwać stanem świadomości pracowniczej wyznaczonej stopniem określenia słabych stron przedsiębiorstwa. Stąd różna podatność takich przedsiębiorstw na ujawnianie się konfliktu, choć jego postać nie musi być aktywna.

Pojawienie się konfliktu zależy jednak przede wszystkim od faktycznego poziomu zaspokajania potrzeb ludzkich w organizacji.

Nie ulega wątpliwości, że upośledzający daną grupę pracowniczą poziom płac, niedostatek przywilejów pracowniczych, złe warunki pracy stanowią powód do rozgoryczenia i frustracji. Grupy pracownicze nisko wynagradzane mogą słabiej manifestować swoje niezadowolone z pracy, jeśli mają niewielkie szanse na zmianę swojej sytuacji zawodowej. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach mogą być w gruncie rzeczy tolerancyjni wobec niewielkich zarobków, jeśli mają inne możliwości uzyskiwania dochodów.

A zatem analiza faktycznej sytuacji pracowników powinna uwzględniać różne okoliczności i dążyć do rozpoznania możliwie wszystkich rodzajów korzyści i strat określających sytuację pracowników. Ludzie zwykle dobrze wiedzą, gdzie jest korzystniej pracować, a ku jakim branżom gospodarczym nie warto kierować swoich kroków.

Wiedza o własnościach organizacyjnych przedsiębiorstwa, które pragniemy ocenić pod względem zaawansowania „stanu zapalnego”, przydatna jest w przewidywaniu konfliktu. Też wyjściową jest przekonanie, że

sama struktura organizacyjna może mieć bardziej lub mniej konfliktogeny charakter.

Czynnikami takimi zwłaszcza będą:

- ◆ niedrożny system komunikacyjny;
- ◆ scentralizowany system podejmowania decyzji (sztywność hierarchiczna);
- ◆ negatywny system wartości organizacyjnych (brak zaufania, bezwzględna rywalizacja, defensywność strategii);
- ◆ niepodatność na zmiany (sztywność organizacji);
- ◆ klimat organizacyjny.

Diagnoza każdego z tych czynników wymaga wysiłku badawczego. Poszczególne elementy wiążą się ze sobą i powodują powstawanie różnych syndromów patologii organizacyjnej, które w mniej lub bardziej pośredni sposób owocują wybuchem konfliktu. Na postawy ludzkie zniechęcająco wpływa ograniczona możliwość uzyskiwania informacji i przekazywania ich innym, powoduje to wzrost zachowań agresywnych między członkami zespołów pracowniczych. Polską wersją zarządzania w takich warunkach jest „czekanie na akty wykonawcze”, także dość powszechne poczucie niepewności tego, „co będzie z nami w przyszłym roku”. To wszystko musi rodzić napięcia. Poczucie niepewności wśród załóg przedsiębiorstw może mieć różną intensywność.

Co do frustrującego charakteru arbitralnie podejmowanych decyzji istnieje mogąca pewne wątpliwości związane ze złożonością systemu wartości uznawanych przez ludzi. Aspiracje w zakresie partycypacji decyzyjnej zdają się być coraz większe, czego widoczną oznaką są różne rozwiązania instytucjonalne określające sposób zarządzania przedsiębiorstwem czy regionem. Ryzyko konfliktu może się wiązać raczej z tym, że pracodawca przy podejmowaniu decyzji nie przeprowadził przewidzianej tradycją czy prawem konsultacji z przedstawicielami pracowników niż z tym, że sama decyzja jest błędna.

Ryzyko konfliktu wiąże się także z pewnymi cechami klimatu organizacyjnego, na który składają się wzorce wartości reprezentowanych przez ludzi. Warto na przykład poddać diagnozie to, czy i w jakim stopniu dominują w firmie tendencje rywalizacyjne, na ile ludzie mają do siebie zaufanie, a na ile kontrolują się wz-

jemnie, czy są otwarci lub nie na wprowadzenie zmian. Warto też oszacować stopień zróżnicowania społecznego. Poczucie wspólnoty wśród ludzi zależy od tego, jak bardzo podobnie widzą swoją sytuację. Pracownicy, którzy są przekonani, że więcej ich dzieli niż łączy z załogą, mogą być szczególnie podatni na pokusy demonstrowania swojego niezadowolania.

W przedsiębiorstwach istnieją także różne wskaźniki patologii organizacyjnej, których identyfikacja wymaga tylko umiejętności czytania odpowiednich dokumentów przedstawiających takie zjawiska jak:

- ◆ tempo wzrostu fluktuacji kadr w danym zakładzie pracy;
- ◆ dynamikę uzasadnionej i niesprawiedliwej absencji;
- ◆ jakość przestrzegania przez ludzi przepisów pracy;
- ◆ rodzaj dominujących dolegliwości fizjologicznych u ludzi, etc.

Niekorzystne dane (na tle porównywalnych wskaźników) można uznać za symptom patologicznego procesu narastania kryzysu, który obejmuje organizację. Większość szefów ogranicza się do koncentracji na „kondycji ekonomicznej”, ponieważ terminologia tego rodzaju wydaje się użyteczniejsza. Regresywne tendencje w zakresie wielkości sprzedaży czy osiąganego zysku są także dobrą podstawą do przewidywania wystąpienia efektu „złego nastroju” u pracowników.

Prawdopodobieństwo pojawienia się konfliktu związane jest z właściwościami samych ludzi.

Można wymienić następujące cechy kierownika, które sprzyjają powstawaniu konfliktów:

- skłonności autorytarne;
- makiawelizm;
- dogmatyzm;
- niska tolerancja na stres;
- niewrażliwość empatyczna;
- skłonności psychopatyczne;
- brak umiejętności komunikowania się, etc., etc.

Z pewnością pożyteczne jest podnoszenie kwalifikacji kierowników w zakresie umiejętności reagowania na krytyczne sytuacje społeczne. Taką umiejętnością jest m.in. dyspozycja do negocjowania czy mediacji, aczkolwiek wiązać się to powinno także z umiejętnością „wyczuwania” czy przewidywania sytuacji konfliktowych w bieżącym życiu organizacji.

Oszacowanie poziomu ryzyka wystąpienia konfliktu w organizacji nie jest w kalkulowane w formalny układ ewidencjonowania wydatków finansowych przedsiębiorstwa. Mało kto myśli o profilaktyce „konfliktowej” sądząc, że „jakoś to będzie”, że „jakoś się ułoży”. Warto jednak zadać pytanie, czy, ile i kto na tym straci?

Tomasz Wach

Artykuł publikujemy w wersji skróconej w redakcji.