

Juozas LAKIS¹

KULTURA KONFLIKTU W ORGANIZACJACH

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie: źródeł, przebiegu i skutków najbardziej charakterystycznych dla współczesnej organizacji konfliktów co, w uogólniającym kontekście, może być określone jako kultura konfliktu. Kulturę konfliktu w organizacji interpretuje się jako całokształt, przyjętych i akceptowanych przez zespół, formalnych (prawnych i administracyjnych) i moralnych regulatorów współpracy i osiągnięcia porozumienia. Za materiał wyjściowy posłużyły dyskusje i prace pisemne studentów drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie, dotyczące konfliktów w zakładach pracy. Odselekcjonowano 130 z 300 prac, według kryteriów zawartych w nich ilości i jakości informacji. Ze względu na częstotliwość przedstawionych przypadków, zostały wyróżnione trzy kategorie konfliktów. Do pierwszej kategorii zaliczono konflikty, które powoduje działalność kadry zarządczej, do następnej kategorii – walkę, którą wywołują pewne luki w kulturze organizacyjnej, trzecią grupę stanowiły spory, mające wymiar moralny i etyczny.

Do konfliktów doprowadza, odgórnie wykonywana, procedura awansu służbowego na stanowisko kierownicze w (pod)zespole. Ryzyko wystąpienia konfliktu zmniejsza: badanie opinii pracowników w sprawie awansu, zapoznanie zespołu z decyzją o selekcji kandydata, wspieranie pozytywnego kontaktu awansowanej osoby z podwładnymi. Innym czynnikiem, prowokującym konflikty, jest tzw. „twarda ręka” kierownika. Zmonopolizowanie władzy często jest wykorzystywane do: faworyzowania kogoś, obdarzania łaską jednych, a dyskryminacji innych. Odgórne decyzje i twardy styl zarządzania demotywuja podwładnych, odbierają możliwość inicjatywy, prowokują skrywany lub otwarty sprzeciw. Konfliktogenna jest również atmosfera rywalizacji, wspierana przez system zarządzania organizacją, jeżeli nie jest ona zrównoważona czynnikami integrującymi ludzi i grupy dla ich wspólnego wysiłku. W relacjach, opartych na rywalizacji, istnieje duże ryzyko: pojawienia się mobbingu, utraty zaufania i solidarności. Notowano także przypadki, kiedy pewien pracownik jest awansowany na wyższe stanowisko lub jednocześnie otrzymuje przywileje dzięki bliskim (prywatnym) stosunkom z osobą wpływową. Skutkiem takich wypadków jest osłabione poczucie sprawiedliwości wśród współpracowników i niechęć do sumiennej pracy. Spostrzeżenia uogólniające są przedstawione w finalizującej części artykułu.

Słowa kluczowe: konflikty w organizacjach, zachowania stron konfliktu, zarządzanie organizacją

CULTURE OF ORGANISATIONAL CONFLICT

Summary

The objective of the paper is to identify the sources, to describe the process, and to characterise the outcomes of conflicts occurring in modern organisations. The notion of the culture of conflict refers to the entire range of accepted formal (legal and administrative) and moral norms which regulate collaboration and problem solving in an organisation. The present analysis uses papers (written by Master's programme students) about case studies of conflicts in the workplace. 130 case studies have been selected out of 300 as

¹ Dr hab. Juozas Lakis – Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka, e-mail: lakis@micronet.lt.

supplying the most qualitative and comprehensive information. Three groups of conflicts were discerned: 1). those which were provoked by incorrect managerial decisions; 2). those arising from organisational dysfunctions, and 3). conflicts of moral and ethical nature. The procedure of appointing unit executive officers is one of the most serious sources of conflict among employees. The risk of this kind of conflict can be reduced by holding opinion polls in which workers can make their expectations known, explaining the reasons for candidate selection, introducing newly appointed persons to their teams and supporting their initial activities. Inflexible and high-handed management style can be regarded as another source of dispute. Monopolist power is often used to favour some persons or to discriminate others. The hard style of management demotivates subordinates, reduces scope for initiative, provokes explicit or latent objection. Conflict creates an atmosphere of competition, especially when it is the main tool of organisational management. Social interactions dominated by competition carry a high risk of mobbing and may lead to the loss of confidence and solidarity. Prior studies have described cases of employees privileged thanks to close private relationships with their superiors. As a consequence, other members of staff lost motivation for conscientious work, while their sense of justice was undermined. The paper concludes with some generalised observations.

Key words: conflicts in organisations, behaviour of conflicting parties, organisational management

1. Wstęp

Studenci studiów drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie to w większości osoby zawodowo aktywne i doświadczone. Notują oni duże rozbieżności pomiędzy tym, co proponuje teoria nauki o: konfliktach, współpracy i kulturze relacji zawodowych, a tym, co obserwują i doświadczają w swoich miejscach pracy. Refleksje i dyskusje dotyczące tego tematu, prowadzone w grupach akademickich, są materiałem niniejszej rozprawy. W toku dyskusji i prezentacji, przeprowadzonych przez studentów, ustalono co następuje.

Pierwsza teza: w większości przedstawionych przez studentów przypadków konfliktu w reprezentowanych przez nich organizacjach są postrzegane jako nieprzyjemne zjawisko, które zakłóca codzienne relacje w zespole.

Druga teza: kadra zarządcza bez większego zaangażowania i często z opóźnieniem reaguje na zakłócenia w relacjach pracowników lub zespołów. Większość spornych spraw trafia najczęściej pod nadzór kierowników niższego szczebla lub pracowników administracji (kadry, kwestura), którzy z reguły działają według tego, jak „widzi mi się”.

Trzecia teza: gdy destrukcja nieuregulowanego konfliktu wzrasta do stopnia zagrażającego prawidłowemu funkcjonowaniu organizacji, jest on najczęściej usuwany za pomocą administracyjnych instrumentów. Rzadko są dostrzegane poczynania służące zapobieganiu konfliktom, tym bardziej jego transformacji w celu zminimalizowania strat i osiągnięcia pewnych korzyści dla organizacji.

Celem poniższego artykułu jest przedstawienie: źródeł, przebiegu i skutków najbardziej charakterystycznych dla współczesnej organizacji konfliktów. Stosunek kadry zarządczej do konfliktu nie jest tu odrębnym przedmiotem rozprawy.

2. Źródła informacji o konfliktach

Blisko 300 studentów wykonało studium przypadku (w tekście: SP) o konflikcie. Do bezpośredniej analizy zostało zakwalifikowanych 130 opracowań, opartych na

autentycznych materiałach i osobistych obserwacjach z miejsca pracy. Trzydzieści przypadków przedyskutowano na sali.

Znaczna część zreferowanych konfliktów (około 20 proc.) wydarzyła się w kategorii mikroprzedsiębiorstw zarządzanych przez jedną osobę. Około 30 proc. miało miejsce w małych organizacjach, które mają dwupoziomowy pion zarządzania. Ponad 40 proc. przypadków dotyczyło organizacji średniej wielkości, a kilka – dużych, o rozpiętej strukturze zarządczej.

Zdecydowana większość autorów odselekcjonowanych prac (ponad 80 proc.) jest zatrudniona w omawianych organizacjach powyżej jednego roku. Oznacza to, iż proces adaptacji zawodowej mają oni już za sobą i są dostatecznie doświadczeni w relacjach z najbliższym otoczeniem. Warto dodać, że około 15 proc. zatrudnionych studentów zajmuje kierownicze stanowiska i jest odpowiedzialnych za organizację pracy co najmniej 3 osób.

Są to istotne charakterystyki, gdyż wskazują na wiarygodność przedstawionych przypadków.

3. Charakter badanych konfliktów

W zakwalifikowanych do niniejszej analizy opracowaniach są przedstawione konflikty, które wywierały odczuwalny wpływ na funkcjonowanie organizacji lub jej zespołów. Różnorodność przyczyn, rozpiętość przebiegu i ostateczne wyniki ludzkich starć są tak duże, że ich jednoznaczna klasyfikacja jest niemożliwa. Stąd w celach analizy wyróżniono następujące aspekty:

- konflikty na płaszczyźnie zarządzania organizacją; w tej kategorii najbardziej są charakterystyczne starcia, których przyczynę stanowią decyzje lub zachowanie kierownika (kierownictwa);
- konflikty spowodowane wadami kultury organizacyjnej: wyższością konkurencji nad współpracą, brakiem zaufania w relacjach i zniekształceniem zasad sprawiedliwości;
- konflikty wartości, które wywołują: potrzeba obrony godności osobistej lub zespołowej, zasadniczych praw osobistych, również (nie)uzasadnione oczekiwania w sprawie: wynagrodzenia, kariery zawodowej etc.

Przedstawiony sposób zgrupowania konfliktów nie jest wyczerpujący i nie jest specjalnie dostosowany do któregośkolwiek teoretycznego schematu. Odzwierciedla natomiast treść przedstawionych przypadków i sposób, w jaki są postrzegane i interpretowane przez ich autorów. Poza tym, niniejsze opracowanie, jako interpretacja konkretnego stanu rzeczy, wymaga przede wszystkim poważania miejsca i czasu (dotyczy: przedsiębiorstw Podlasia, trzeciej dekady rozwoju polskiej gospodarki i systemu stosunków społecznych na zasadach wolnego rynku i demokracji). Są to znaczące okoliczności, ponieważ badania nad konfliktem, na przykładzie polskich organizacji, świadczą o istotnych zmianach w jego ujęciu i zarządzaniu nim [Sikora 1998; Sikorski 2005; Edelman 2005; Łosiński 2007; Kożusznik 2007; Kamiński 2008; Turek 2012].

Poszerzając percepcję tematu, warto odnieść wyróżnione kategorie konfliktów do pewnego schematu teoretycznego.

W jednej z najnowszych publikacji (wyróżnia ją szeroka, usystematyzowana i jednocześnie szczegółowa interpretacja konfliktu organizacyjnego) są przedstawione następujące jego klasy: konflikt zasobów (*resource conflict*), konflikt wartości i relacji (*value and relationship conflict*) oraz socjopoznawczy (kognitywny) konflikt (*socio-cognitive conflict*), [The Psychology of Conflict... 2008 s. 8 – 20]. Konflikt pierwszej kategorii jest również określanej jako konflikt interesów. Jego zaistnienie możliwe jest wówczas, gdy ludzie i zespoły nie mogą zaspokoić swoich realnych lub jednostronnie potraktowanych potrzeb ze względu na ograniczone zasoby. Ponieważ wysiłki zmierzające do zaspokojenia potrzeby jednej strony są uzależnione od potrzeb innych, korzystających z tego samego źródła, ich wzajemna rywalizacja lub walka jest nieunikniona.

Konflikt wartości i relacji (niekiedy do tej kategorii dodaje się i konflikt ideologii) może mieć miejsce, gdy pewien podmiot napotyka na czynniki, które realnie lub domyślnie zagrażają jego osobowości, są niezgodne z jego przekonaniem, z jego postawą ideologiczną lub etyczną.

Natomiast proces poznania i oceny otaczającego nas świata sprawia, że ludzie w różny sposób ujmują, interpretują te same zjawiska, preferują różne ideologiczne i wartościujące koncepcje i postawy, inaczej określają cele. To powoduje konflikty definiowane jako socjokognitywne.

Jak i inne sposoby klasyfikacji, przedstawiony schemat jest formalny, lecz niezbędny przy teoretycznej analizie źródeł konfliktu. Autorzy publikacji również wskazują na formalny jego charakter i podkreślają „specyficzną kombinację różnych źródeł i motywów” każdego realnego konfliktu [The Psychology of Conflict... 2008 s. 23].

Rzeczywiście, próba projekcji tego schematu na mnóstwo konfliktów unikalnej natury, z którymi ma się do czynienia, byłaby możliwa za cenę abstrahowania od ich autentycznej treści i różnorodności: przyczyn, przebiegu i skutków. Jednak, stosując jako wymiar wskazany model teoretyczny, stwierdza się, że większość opisanych sporów powstaje z powodu ograniczonych zasobów i możliwości zrealizowania swoich celów. Dla dynamiki konfliktu ma także duże znaczenie: niedostateczność kompetencji zarządczych i komunikacyjnych pracowników, egoistyczne motywy uczestników sporu, ich luźna postawa wobec norm etycznych i zasad moralnych.

Znacznie mniejsza część, spośród przedstawionych sporów w organizacji, jest rezultatem różnic w systemie wartości odrębnych podmiotów. Jednakże trzeba zaznaczyć, że zdarzają się, i to bardzo „krzyczące”, sytuacje, w których są ignorowane: godność pracownika, jego poczucie sprawiedliwości lub moralne zasady.

Do rzadziej spotykanych w organizacji należą konflikty socjopoznawcze. Mimo to, w strefie stosunków społecznych zalicza się je do jednej z liczniejszych grup, o czym świadczą na przykład publiczne dyskusje na temat tego, co jest interesem publicznym w niejednoznacznie widzianej sytuacji, w pewnej kontrowersyjnej sprawie lub w odniesieniu do pewnej decyzji, dotyczącej dobra wspólnego.

Skuteczność analizy konfliktu zależy od wyjaśnienia kilku czynników. Po pierwsze, jak dogłębnie daje się ustalić źródła (przyczyny i powody) napięć i starć. Następnie – jakie działania podjęły strony konfliktu wobec siebie i w stosunku do istoty sporu: czy były zainteresowane we wzajemnej wymianie informacji, czy dążyły do wspólnego ustale-

nia: charakteru rozbieżności, możliwości i warunków zażegnania sporu bądź negocjowały porozumienie. Odpowiedzi na te pytania dają obraz przebiegu konfliktu.

Ostatecznym posunięciem, (lecz nie ostatnim!) jest poznanie i szacowanie skutków konfliktu dla jego bezpośrednich uczestników, dla najbliższego otoczenia i dla tej komórki (organizacji), w której konflikt zaistniał.

Idealnie, jeśli studium przypadku finalizują ustalenia na temat zmian: w zachowaniach, działaniach i w sytuacji społecznej uczestników starcia po wygaśnięciu konfliktu [Penc 2001]. Jednak badanie sytuacji po każdym konflikcie wymaga: obszernej analizy porównawczej, długotrwałej obserwacji, zebrania dodatkowego materiału empirycznego, co w istocie rzeczy oznacza rozpoczęcie nowego badania.

4. Konflikty sprowokowane decyzją kierownictwa

W ilościowo najliczniejszej grupie przypadków (24 ze 130) konflikt prowokują: zachowania, decyzje, styl zarządzania kierownika (kierownictwa). Są to konflikty z charakterystycznym odgórnym procesem (tzw. *top-down process of conflict*), kiedy impuls do konfliktu pochodzi ze szczebla zarządczego, a walka rozgrywa się na dolnym (wykonawczym) poziomie.

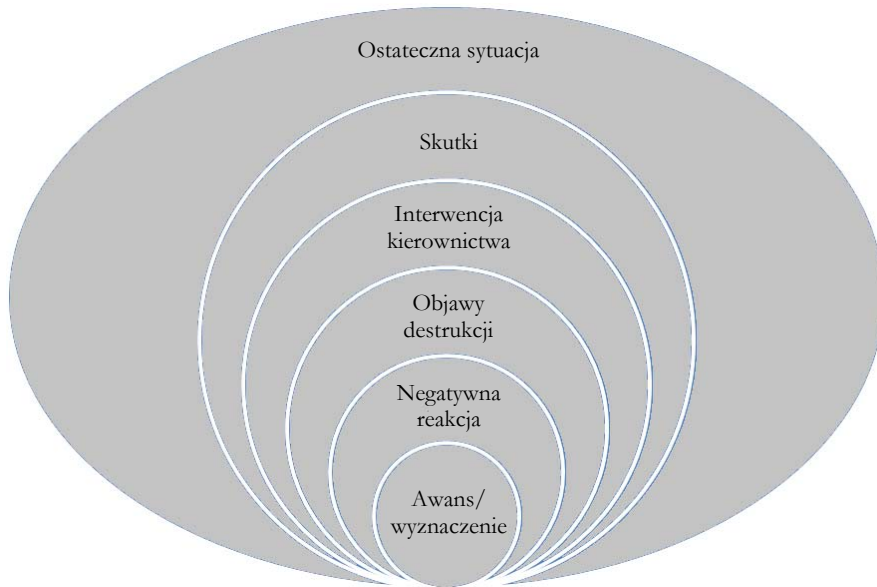
Awans służbowy. Jednym z najczęstszych powodów zaistnienia konfliktów w tej grupie jest niewłaściwie dokonane wyróżnienie służbowe albo także wyznaczenie nieodpowiedniej osoby na kierownicze stanowisko. Możliwość wystąpienia napięć pojawia się w związku z tym, iż decydent z reguły opiera swój wybór na kryterium profesjonalnej kompetencji kandydata, a przecenia na przykład możliwości jego pracy w roli bezpośredniego przełożonego w danym zespole i dostosowania się w konkretnym otoczeniu. Inną prowokującą okolicznością, w toku zrealizowania procedury awansu, jest brak kontaktów ze strony kierownictwa z pracownikami zespołu, w którym kandydat będzie pełnić funkcję kierowniczą. Nieprzygotowani do akceptacji nowego kierownika pracownicy mogą aktywnie czy pasywnie blokować jego decyzje i rozporządzenia. Jeżeli nowy kierownik pochodzi z grona współpracowników, na ich stosunek do przełożonego, który jeszcze wczoraj był ich kolegą, wpływa pytanie: „Dlaczego właśnie on?”.

Fakt awansu nie jest pozytywnie odbierany przez otoczenie, jeżeli nowy kierownik nie potrafi udowodnić swoimi poczynaniami, iż posiada dostateczne umiejętności w nawiązaniu dobrych stosunków z ludźmi. Relacje stają się bardziej napięte, jeśli kierownik inicjuje zmiany kadrowe lub zmiany ustalonego porządku pracy. Może to odpowiadać jego zwierzchnikom, natomiast podwładni mogą być niechętni wobec zmian i możliwe, że wykażą sprzeciw. Napięcia często przechodzą w konflikt (otwarty lub ukryty) pomiędzy kierownikiem (być może będzie on miał sprzymierzeńców wśród podwładnych) a zespołem (lub pewną jego grupą). Konflikt nabiera tym większej skali, im większe zmiany następują w zaistniałym porządku i w pełnionych przez pracowników funkcjach. W niektórych wypadkach, gdy strony nie chcą, czy nie mogą poradzić sobie w zaistniałej sytuacji i przywrócić pozytywnych relacji, eskalacja przeciwstawiania się doprowadza do destrukcji. Znajduje to wyraz w: pogorszeniu się komu-

nikacji w zespole, w zmniejszeniu wydajności pracy, pojawieniu się, celowo stwarzanych, przeszkód w realizowaniu zadań. Wówczas są możliwe intrygi, rezygnacja z pracy albo grupowe protesty. Analizowane opracowania studentów odtwarzają różne wersje przebiegu tego rodzaju konfliktów.

RYSUNEK 1.

Dynamika konfliktu spowodowana wyznaczeniem kandydata na kierownika zespołu



Źródło: opracowanie własne.

Studenci sygnalizują o wypadkach opóźnionej reakcji kierownictwa na pojawiające się napięcia. Dopiero odczuwalne zakłócenia w funkcjonowaniu zespołu pobudzają kierownictwo do pewnych działań interwencyjnych. Najczęściej jest praktykowane pośrednictwo osoby z grona wyższego kierownictwa w celu poprawy komunikacji i współpracy podopiecznych. Ważne jest to, na ile stanowisko kierownicze i misja pośredniczenia nie są uzależnione od siebie. Przy umiejętnym podejściu pośrednika do konfliktu stan przeciwdziałania stron z reguły bywa przetransformowany w ich współpracę.

W niektórych wypadkach, kiedy konfrontacja nabiera charakteru otwartej walki, jest ona dławiona metodą zmian personalnych. To powoduje duże straty i nie zawsze odtwarza przyjazne, konstruktywne relacje. Pamięć o przeżytym stresie jest z reguły trwała.

Niekiedy jest praktykowana metoda rozjemcza: uczestnik(a) konfliktu przenosi się na stanowisko uniemożliwiające poprzednie powiązania służbowe. Jeden ze studentów przedstawia rozwiązanie konfliktu, które jest znane w literaturze pod na-

zwą „przeniesienia priorytetów”: cieszący się szacunkiem pracownik, który przez kierownictwo był postrzegany jako strona poszkodowana w sporze z również docenianym jego kolegą, jest oddelegowany na staż do firmy zagranicznej. Po odbyciu stażu, stanie się możliwy do zrealizowania jego awans zawodowy. Oczywiście, takich szczęśliwych rozwiązań nie jest dużo, ze względu na ograniczone możliwości roszerzenia kadrowej, a tym bardziej dlatego, że zarządca kadra rzadko kieruje się w działaniu dalekosiężną perspektywą.

W danej kategorii konfliktów można zauważyć niewystarczalność socjopsychologicznych powiązań pomiędzy pionem zarządczym a komórką wykonawczą. Przyпуска się, że wyznaczenie na stanowisko kierownika zespołu, który jest w codziennym kontakcie z pracownikami i ma duży wpływ na ich: wynagrodzenie, premiowanie i karierę zawodową, jest w ich ujęciu sprawą zazwyczaj bardziej znaczącą, niż zmiany na średnim lub wyższym szczeblu zarządzania. Naturalnie, konflikt pomiędzy szeregowymi pracownikami a nowo wyznaczonym kierownikiem średniego lub wyższego szczebla jest możliwy, jednak w przedstawionych SP takiego wydarzenia nie zanotowano. Pracownicy są najbardziej uciążliwi i aktywni w działaniu wobec awansu na stanowisko ich bezpośredniego przełożonego.

Czy istnieje możliwość uniknięcia tego rodzaju konfliktów lub zapobiegania im?

Prawdopodobieństwo konfliktu zmniejsza się, jeżeli w procesie selekcji kandydata na stanowisko: a) jest badana opinia pracowników, b) jeżeli o racji awansu jest poinformowany zespół i c) jeżeli decydent pomaga nowemu kierownikowi nawiązać pozytywny kontakt z podwładnymi. Interwencja w konflikt w odpowiednim czasie pomaga uchronić zespół od dysfunkcji (...). Właściwa interwencja lidera nie tylko nie dyskredytuje celowej samoregulacji stosunków, a raczej wspiera ją [Conflict in organizational groups... 2007 s. 19].

Kiedy zmiany kadrowe są dokonywane odgórnie, za zamkniętymi drzwiami, jest to *de facto* prowokujące. Brak porozumienia jest, bez wątpienia, uciążliwy dla organizacji. Przywrócenie pozytywnej atmosfery i konstruktywnych relacji wymaga znacznych wysiłków i niemal czasu.

5. „Twarda ręka” kierownika a konflikty

W kilku przedstawionych przez studentów historiach czynnikiem powodującym zjawiska, które ostatecznie przyczyniają się do konfliktów, jest tzw. „twarda ręka” kierownika. Mechanizm tego stylu zarządzania jest prosty jak strzał z karabinu: „Powiedziano i koniec?”.

Przy twardym stylu zarządzania istotne jest to, na ile kierownik jest wrażliwy na problemy innych, rozważny i percepcyjny w podejmowaniu decyzji. Wiadomo, że efekty jednoosobowych decyzji są skuteczne wtedy, gdy decyzję poprzedza uważna analiza sytuacji i możliwych skutków poczynionych rozwiązań. Jednak autorytaryzm rzadko jest percepcyjny i otwarty na potrzeby i sytuację innych, raczej jest sugestywny i stabilny w swoim sposobie widzenia i działania.

Jeden z przypadków jest następujący. Rygorystyczny i niezmienny sposób podejścia do sprawy prezes firmy sprzeciwiał się propozycji wprowadzenia nowej linii technologicz-

nej w produkcji, chociaż sytuacja w przedsiębiorstwie wskazywała na taką potrzebę. Negatywny stosunek prezesa do pomysłu był tak kategoryczny, że autor propozycji, doświadczony kierownik działu, został sterroryzowany i zdecydował się złożyć wypowiedzenie.

Istnieją również inne schematy zmonopolizowania procesu zarządczego. Oto jeden z opisanych przypadków. Kierownik ponadstuosobowego zespołu, który starał się być decydem w każdej, nawet drugorzędnej sprawie, był stale zajęty i działał z opóźnieniem w sprawach istotnych. To prowokowało sprzeciw jego kolegów z niższego szczebla zarządczego, ponieważ odebrano im samodzielność i możliwość prowadzenia spraw na swoją odpowiedzialność. Wykazali swoje niezadowolenie, co doprowadziło do ich otwartej walki z szefem. Konflikt skończył się obustronną przegraną, czyli odejściem z pracy kilku menedżerów.

O skrajnościach w relacjach przełożonego z podwładnymi świadczy konflikt zaistniały w jednej z wiodących w regionie instytucji kultury. Otwarta walka nabrała całkowicie destruktywnego charakteru, kiedy to dyrektor odwołał udział w koncercie zespołu artystycznego, którego jest szefem. Walecznie nastawione do siebie strony nie powstrzymała od wzajemnych ataków świadomość, że jest to instytucja publiczna, obecna także w środkach masowego przekazu i w społeczeństwie, nadzorowana przez władze samorządowe i administrację publiczną. Polaryzacja stron w konflikcie [Rubin, Pruitt, Kim 2003 s. 349] wciąga wszystkich z otoczenia do walki po tej lub przeciwnej stronie. Była ona tak poważna, że walkę dało się zakończyć dopiero wtedy, gdy kierownik został usunięty ze stanowiska.

Podane przykłady nie wyczerpują tematu nadużywania władzy. Zjawisko to jest szczególnie różnorodne. Zdarza się, że osoba na wyższym stanowisku faworyzuje kogoś z podwładnych. Znajduje to również wyraz w niesprawiedliwym przydziale obowiązków i znacznie różniącym się obciążeniu pracowników, pełniących tożsame funkcje. Są znane wypadki, gdy kogoś wyróżnia się: większym wynagrodzeniem lub dużą premią, wyznaczeniem na wyższe stanowisko, delegacją na ważne szkolenie. Tego rodzaju decyzje zazwyczaj powodują napięcia i spory w zespole albo protesty oddolne skierowane w stronę osoby z grona dyrekcji, tzw. oddolny proces konfliktu, *bottom-up process of conflict* [The Psychology of Conflict... 2008 s. 40].

Bezpośrednimi i dalekosiędnymi skutkami, wymienionych, zjawisk są: zdeformowanie poczucia sprawiedliwości w organizacji, demotywacja do pracy, różnego rodzaju dysfunkcje.

6. Kultura współpracy a konflikty

Współzawodnictwo w relacjach pracowników zazwyczaj nasila się do poziomu rywalizacji i walki, jeżeli pracodawca za najwyższy cel stawia sobie osiągnięcie wyników kosztem intensywnej pracy. Z reguły zarządza się tu za pomocą formalnych instrumentów – przepisów, instrukcji, kontroli, monopolizacji decyzji. Rywalizacja wewnątrz- i międzyzespolowa jest wspierana przez wprowadzenie: systemów rankingów, klasyfikacji, oceniania osób i zespołów, wyspecjalizowanego systemu płac i motywacji.

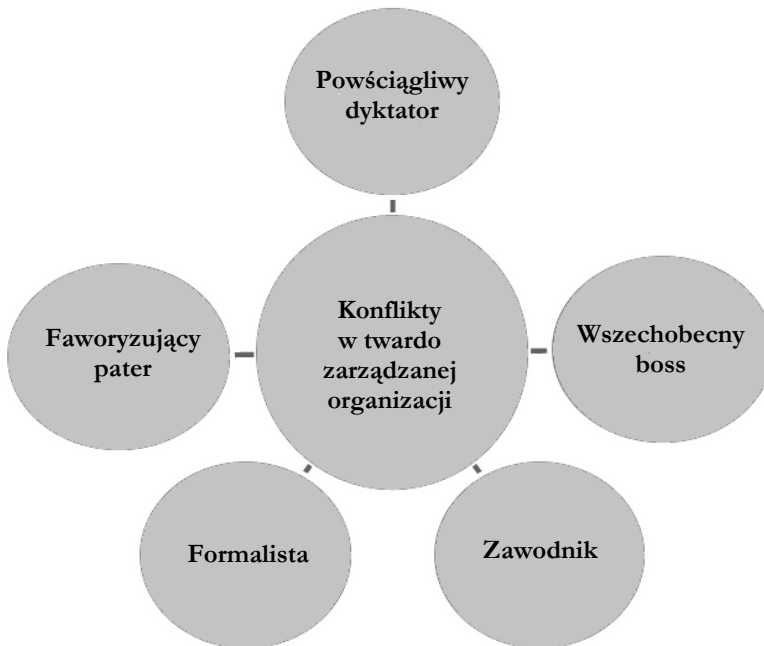
Stosunki rywalizacji może również zaostrzyć wdrażana innowacja, reforma, kiedy to zachodzą zmiany w strukturze organizacyjnej i w dotychczasowym statusie pracowników i zespołów.

Jeżeli dochodzi do zdominowania przez konkurencję powiązań solidarności, wzajemnego wsparcia i współpracy (wiele prac studenckich sygnalizuje te zjawiska), cierpi na tym kultura organizacyjna, zmniejsza się wydajność działań. Badania potwierdzają to w dobitny sposób. W atmosferze wzajemnego wsparcia wspólnie stawia się czoło pojawiającym się nieporozumieniom w bilateralnych relacjach. Im bardziej są napięte stosunki, tym mniejsze prawdopodobieństwo podjęcia wspólnych wysiłków wobec możliwego konfliktu [De Church, Marks 2001 s. 3; De Drue, Gelfand 2008 s. 39 – 40].

Warto przytoczyć dwa przykłady.

Przykład 1. Dwóch młodych brygadzystów, na pierwszych w ich karierze stanowiskach, pracowali z dużym poświęceniem. Ich współpraca świetnie układała się, dopóki nie zostali poinformowani, że z powodu kryzysu jedna z dwóch zmian, którymi kierowali, zostanie zlikwidowana. Zostaną ci, którzy osiągną lepsze wyniki. Stosując metodę darwinowską w sprawach kadrowych, kierownictwo przedsiębiorstwa prawdopodobnie oczekiwało na najlepszy wynik – wzrost wydajności pracy dwóch zespołów i ich kierowników, aż do momentu, gdy któryś z nich wyczerpie wszystkie swoje możliwości. Rzeczywistość okazała się zupełnie inna: górę wzięły klótnie, odbieranie sobie wzajemnie zleceń do realizacji, obustronne oskarżenia, próby usunięcia konkurenta, i ostatecznie — gorsze wyniki pracy. Zastosowana przez dyrekcję zasada rywalizacji pobudziła energię w zespołach, tyle tylko, że była to energia ze znakiem ujemnym.

Przykład 2. W zespołach zdominowanych przez konkurencję i rywalizację cele i zadania do wykonania są stawiane przed każdym podzespołem, a nawet przed odrębnym pracownikiem. Cele i zadania wyższej rangi są mniej widoczne i jakby „na zapleczu”, ponieważ przypuszcza się, że sukces wykonania osobnych zadań daje dobry wynik ostateczny. Brak subordynacji partykularnych i całościowych interesów naraża na konflikty, które obalają powyższe przypuszczenie. Konflikt w pewnej firmie, sprzedającej systemy informacyjne, powstał między jej przedstawicielem handlowym i analitykiem biznesowym. Pierwszy z nich, reagując na potrzeby potencjalnego klienta, podjął się inicjatywy zmodyfikowania pakietu informacyjnego. Widział w tym interes swój osobisty, jak i firmy. Analityk natomiast nie ujrzał w planie kolegi znaczącego dla siebie sensu, tylko dodatkowe obciążenia. Dlatego też był przekonany, że należy maksymalnie wykorzystać istniejące systemy informacyjne, jak również, że zmiana technicznych specyfikacji wymaga dodatkowych kosztów i nie jest warta wysiłku i nakładów pracy. W rywalizacji różnych interpretacji i odrębnych interesów został na uboczu ostateczny interes firmy – poszerzać skalę produktów, pozyskiwać nowych i utrzymywać obecnych klientów. Spór prowadzony na zasadzie „widzi mi się” nie doprowadził do podjęcia wspólnego wysiłku w celu wyliczenia kosztów modyfikacji i oceny możliwego zysku. Firma, stawiająca na rywalizację, nie wykorzystwała w tym przypadku kolejnej możliwości umocnienia swojej pozycji.

RYSUNEK 2.**Kierownictwo narażające organizację na odgórne konflikty**

Źródło: opracowanie własne.

Atmosfera rywalizacji może sprowokować międzyzespolowe starcia. W innym przykładzie o podobnym podłożu skomplikowany spór w znanej firmie ubezpieczeniowej prowadził Departament Sprzedaży i Departament Likwidacji Szkód. Każdy z nich inaczej widział możliwości rozbudowania strategii ubezpieczeń i uzasadniał swoje racje, korzystając z argumentów, które godziły w interesy drugiej strony. Ten, w swojej istocie socjokognitywny, konflikt nie miał perspektywy, aby być rozwiązany, dopóki toczył się w atmosferze „moje – twoje” czy „wygrana – przegrana”. Transformacja konfliktogennej sytuacji potrzebowała kardynalnych zmian w zasadach relacji dwóch podmiotów. Zarząd firmy przedstawił program nakierowany na usunięcie nieporozumień w relacjach dwóch działów i określił zadania, w celu wspólnego opracowania strategii rozwoju systemu ubezpieczeń komunikacyjnych w kraju. Po kilku etapach dyskusji i pracy integracyjnej w rywalizujących zespołach i dzięki staraniom specjalnie utworzonej komisji dla opracowania strategii firmy, można było odejść od stanu walki i wzajemnych skarg. Pracownicy obu działów stopniowo odzyskali świadomość wspólnej odpowiedzialności i powszechnej wygranej.

Tradycja pobudzania rywalizacji, w celu osiągnięcia wysokiej wydajności pracy, ma ograniczony potencjał. Pochodzi od popularnej w epoce wczesnego kapitalizmu zasady „kontroluj i poganiaj”, a następnie – od inspirowania konfliktu w celach zarządzania [Jaffee 2008]. Do niedawna ta zasada miała swoich stronników wśród naukowców [Si-

kora 1998 s. 115]. *Atmosfera wspieranej przez zarządzanie rywalizacji jest konfliktogenna, jeżeli nie jest ona zrównoważona czynnikami integrującymi ludzi i grupy dla ich wspólnego wysiłku.*

7. Konflikty w wymiarze etycznym

Ta grupa przypadków dotyczy przede wszystkim różnorodnych przejawów mobbingu, protekcyjizmu, a co za tym idzie – konfliktu interesów lub różnie widzianych (prywatnych i grupowych) postaw. Problemy etyczne, jako wymiar sporu, można znaleźć również w interpersonalnych konfliktach relacji, dotyczących bliskich stosunków osobistych, także wypadków seksualnego molestowania. Spotyka się i inne, mniej charakterystyczne źródła sporów.

Ze względu na częstotliwość opisanych przypadków, w danej kategorii wyróżnia się konflikty spowodowane protekcyjizmem (do 7 proc. wszystkich przedstawionych SP). Mają one różny kontekst, jednak schemat ich przebiegu, ich moralny wymiar i skutki dla otoczenia są jednakowe. On/ona, zajmujący/a wysokie stanowisko, nagradza kogoś, kto jest w zasięgu jego/jej władzy lub wpływu, awansem służbowym, większym wynagrodzeniem, innymi, może mniej znaczącymi, ale godzącymi w poczucie sprawiedliwości innych pracowników, przywilejami. Proteguje się osoby, które są w bliskich stosunkach: osobistych, rodzinnych lub towarzyskich z „dobrodziejem”. Spotyka się wypadki protegowania sąsiada lub znajomego, co *sensu stricto* świadczy, jak powszechne jest to zjawisko.

Warto zaznaczyć, że sprzeczki, w których kategorii lub normy etyczne są przedmiotem lub przyczyną niezgody, są uzależnione od: skali wartości osób lub grup w nich uczestniczących. To znaczy, iż ta sama sytuacja w jednym otoczeniu może spowodować ostry konflikt, natomiast w innym może być ujmowana jako zwyczajna, chociaż być może i niesprawiedliwa. W danej sytuacji: *przypuszczenie, że objawy protekcyjizmu są zjawiskiem, wobec którego jest dopuszczalny pewien stopień tolerancji, nie może być odrzucone.*

Reakcja kolegów w pracy wobec osoby uprzywilejowanej jest negatywna. Znajduje to wyraz albo w otwartym jej potępieniu i izolacji w zespole, albo w bardziej pasywnym jej unikaniu i w skrytej w stosunku do niej destrukcji. W zależności od tego, konflikt nabiera charakteru otwartej walki lub jest skryty [De Drue, Gelfand 2008 s. 6]. Drugi, możliwy wektor konfliktu to grupowy protest w tej lub innej formie wobec protegującego szefa. *Najbardziej widocznym skutkiem protekcyjizmu jest zranione poczucie sprawiedliwości wśród pracowników w zespole, a co za tym idzie – zajęcie postawy nieliczenia się z podstawowymi normami etyki zawodowej, relatywizmem moralnym.*

Konflikty tego rodzaju rzadko kończą się usunięciem przyczyny lub organizacyjną reformą, aby zapobiec protekcji w przyszłości. Zazwyczaj uprzywilejowana osoba stara się utrzymać, a nawet wzmocnić swoją pozycję. To pozostaje źródłem przewlekłej demoralizacji w jej otoczeniu. Apele adresowane do pracowników o poświęcenie się w imię czegoś, o wysokie wspólne cele mają znikomą szansę zmienić atmosferę na lepszą.

Wypadki mobbingu nie są rzadkie w organizacjach o wysokim stopniu nasilenia konkurencji i rywalizacji, a również w zespołach, gdzie nie są dokładnie określone za-

kresy obowiązków służbowych. Otóż, absolwentka studiów magisterskich została przyjeta do pracy w wymiarze pół etatu na stanowisko referenta do spraw promocji i monitoringu. Zespół, który realizował projekt, tworzyli ludzie z doświadczeniem, jednak większość z nich była zatrudniona w projekcie na umowę zlecenie. Zaznaczyć trzeba, że praca w takim wymiarze czasowym stawiała nowo przyjetą osobę w trudnej sytuacji. Przebywała w pracy o połowę mniej czasu niż inni, dla których obowiązki w projekcie nie były głównym zajęciem. Stale brakowało jej informacji o działalności całego zespołu i nikt tym się nie przejmował. Miała trzymać rękę na pulsie pracy, wiedzieć na bieżąco o aktualnych sprawach. Choć pracowała z maksymalną starannością i wysiłkiem, wkrótce zaczęło się ujawniać, że jest jakby na uboczu w systemie powiązań zespołu, w którym pracownicy mają dużo innych obowiązków poza projektem. Wydarzyło się to, czego można było obawiać się w zaistniałej sytuacji: ci, którzy od dawna pracowali przy realizacji projektu, zaczęli obciążać młodszą koleżankę czynnościami, które nie należały do zakresu jej obowiązków. Dziewczyna starała się pomagać innym, zostając w pracy w godzinach ponadwymiarowych. Im dalej, tym stosunek ludzi z zespołu do nowej pracownicy był wciąż bardziej krzywdzący. W tak stresujących okolicznościach zaczęła ona odmawiać współpracownikom wykonywania dodatkowych czynności, czym jeszcze bardziej pogorszyła swoje relacje z otoczeniem. Na skargi kolegów zareagował kierownik projektu, uprzedzając pracownicę o możliwym zwolnieniu. Uświadomiła ona sobie, że nie ma dla niej w tym zespole jakiegokolwiek perspektywy.

Zdarza się, że sprawcą: popędzania, przynaglania i besztania jest jedna lub kilka osób pracujących obok ofiary, a inni koledzy ujmują to jako rozrywkę. Ta właśnie cecha kultury zespołowej jest tłem, które tworzy „żyzną glebę” dla mobbingu.

Pewien przypadek przedstawia sytuację, kiedy to pracownik, zajmujący stanowisko wyższego szczebla w hierarchii służbowej, stosował mobbing wobec nowo przyjącego pracownika, który był od niego uzależniony. Prześladowany nie widział sposobu, w jaki mógłby uwolnić się od tej, poniżającej jego godność, sytuacji. Inni członkowie niedużego zespołu zajmowali bierną postawę, co inspirowało sprawcę do nowych poczynań.

W innym przypadku, o analogicznym układzie stosunków z bezpośrednią przełożoną, poszkodowana pracownica zwróciła się z prośbą o pomoc do dyrektora. Jego interwencja poskutkowała, jednak po pewnym czasie znęcanie się kierowniczką nad podwładną było kontynuowane.

Najwięcej przesłańek przyczyniających się do dyskryminacji osób, które są z pewnych powodów uległe, spotyka się w niedużych organizacjach, dla których charakterystyczny jest niesprecyzowany podział obowiązków i dużo nieregularnych lub dodatkowych czynności. W tym układzie prawdopodobnie znajdzie się ktoś, kto jest „głębiej zakorzeniony” w systemie powiązań i kto bez skrupułów lekceważy etykę stosunków zawodowych. Taka osoba wyszukuje w zespole kogoś, komu przekaze swoje dodatkowe lub drugorzędne obowiązki.

Spory pojawiają się nie tylko z powodu dodatkowych obciążeń nałożonych przez szefa. Są również skutkiem przerzucania swoich spraw służbowych przez pewną osobę na mniej „obrotnego” kolegę, także mogą być spowodowane niechęcią pracownika do podjęcia się nowych zobowiązań lub wykonania pracy, której można jakoś uniknąć.

Nie wypada ominąć jeszcze jednego zjawiska, zakłócającego działalność organizacji. To sytuacje, kiedy sukces zawodowy wywodzi się ze stosunków najbardziej prywatnych. Studenci sygnalizują dwojakie rodzaje przypadków. Jeden z nich odnosi się do kategorii seksualnego molestowania. Bardziej wpływowy pracownik wykorzystuje relacje służbowe, aby zmusić innego do miłosnej przygody (to spostrzeżenie dotyczy osób obojga płci).

Do drugiej grupy należą wypadki, kiedy, dążąc do osiągnięcia wyższego stanowiska lub jakichś przywilejów, pracownik stara się nakłonić potencjalnego decydenta do bliższej znajomości. Zaznaczyć trzeba, że wśród podanych przykładów znacznie częstsze są przypadki nakłaniania do stosunków intymnych i, w razie sukcesu, wykorzystania sytuacji dla celów osobistych.

8. Podsumowanie

Prawne, administracyjne i etyczne normy, regulujące współdziałania w organizacji, nie są jeszcze usystematyzowane i wystarczające do rozwiązywania konfliktów w taki sposób, aby zminimalizować straty, a czerpać korzyści w przyszłości. Dlatego też nawet nieduży spór tworzy sytuację pogranicza pomiędzy prawem a moralnością, pomiędzy społecznym a osobistym wymiarem sprawiedliwości, pomiędzy prospołeczną postawą jednych a egoizmem innych.

W obliczu konfliktu pracownik albo zespół, a nawet jednostka organizacyjna, balansują na symbolicznej linii, która łączy i dzieli (niekiedy w bardzo zawyły sposób) sprawiedliwość społeczną z ich interesami własnymi, korzyści momentu bieżącego z długotrwałymi potrzebami. Wiadomo, że bycie na pograniczu nie jest stabilne, tzn. będąc w konflikcie człowiek może mimowolnie „wysliznąć się” poza ograniczenia prawne lub poza normy powszechnej sprawiedliwości bądź etyki zawodowej czy moralności. Im niższy jest poziom kultury konfliktu w organizacji (akceptowanych i stosowanych w zakładce formalnych i moralnych regulatorów współpracy i solidarności), tym prawdopodobieństwo takiego „poślizgu” jest większe.

Reakcje i postępowania stron konfliktu wahają się pomiędzy: wrogością a empatią, współpracą a walką, destrukcją a konstrukcją. Bieguny tej dychotomii są ze sobą w ciasnym, ale nietrwałym powiązaniu, co wskazuje istniejące przesłanki dojścia do porozumienia zwaśnionych stron, jeżeli są one dostatecznie otwarte wobec siebie i zainteresowane w osiągnięciu ugody.

Powstałe, z powodu ostrej rywalizacji, konflikty daje się zlokalizować, a nawet przenieść, pod warunkiem że w zaistniałą sytuację kompetentnie ingeruje kierownictwo wyższego szczebla, pełniąc rolę przewodnika w nawiązaniu dialogu stron i wyszukiwaniu przez nie rozwiązań. Warto podkreślić – pośrednicząca misja kierownictwa polega nie na odgórnej decyzji, a na zachęcaniu stron do: dialogu, porozumienia i rozwiązania sporu dzięki własnym wysiłkom. Oczywiście, mówi się tu o tej kategorii konfliktów, których rozwiązanie leży w kompetencji ich uczestników.

Analiza przypadków w organizacjach uzasadnia przypuszczenie, że pracownicy nie posiadają odpowiednich kompetencji, by samodzielnie skierować swój konflikt na ugo-

dowe tory. Rezygnując ze swoich planów i oczekiwań, wolą unikać potencjalnego konfliktu albo godzą się z narzuconym przez kogoś, kto ma przewagę, porządkiem. Negocjowanie sprawy, jako sposobu dochodzenia do ugody, jest wybierane znacznie rzadziej, niż pozwalaliby na to zaistniałe okoliczności.

Dużo nieporozumień i dysfunkcji ma miejsce w organizacjach, w których nie są dokładnie ustalone funkcje i obowiązki każdego pracownika. Problem ten nie jest prosty do rozwiązania w instytucjach administracji publicznej, w niedużych przedsiębiorstwach usługowych o szerokim wachlarzu pełnionych czynności, ponieważ tu każdy pracownik jest obciążony różnorodnymi obowiązkami, poza tym, ma być przygotowany do natychmiastowego zastępstwa za kolegę w razie zaistnienia takiej potrzeby. Brak takich ustaleń upodabnia organizację do drużyny, która próbuje grać w piłkę nożną, nie przestrzegając schematu i zasad gry.

Literatura

- Conflict in organizational groups: New directions in theory and practice* 2007, K. Behfar, L. Thompson (eds.), Evanston, IL.
- De Church L., Marks M. 2001 *Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management*, „International Journal of Conflict Management”, Vol. 12, Issue 1.
- De Drue C.K.W., Gelfand M. J. 2008 *Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis*, [in:] *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, C. K.W. De Drue, M. J. Gelfand (eds.), New York.
- Edelman R. 2005 *Konflikty w pracy*, Gdańsk.
- Jaffee D. 2008 *Conflict at Work Throughout the History of Organizations*, [in:] *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, C.K.W. De Drue, M. J. Gelfand (eds.), New York.
- Kamiński J. 2008 *Miejsce negocjacji wśród nauk o zarządzaniu*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2 (38).
- Katz J.J. 2001 *Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management*, „International Journal of Conflict Management”, Vol. 12, Issue 3.
- Kożusznik B. 2007 *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa.
- Łasiński G. 2007 *Rozwiązywanie problemów w organizacji*, Warszawa.
- Penc J. 2001 *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa.
- Регнет Э. 2005 *Конфликты в организациях*, Харьков.
- Рубин Д., Пруйт Д., Ким С. Х. 2003 *Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение*, Санкт-Петербург, Москва.
- Sikora J. 1998 *Zarządzanie konfliktem w organizacji*, Bydgoszcz.
- Sikorski Cz. 2005 *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa.
- Turek D. 2012 *Kontraproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Warszawa.
- The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* 2008, C.K.W. De Drue, M. J. Gelfand (eds.), New York.