

ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM W ORGANIZACJI – STUDIUM PRZYPADKU¹

1 Wprowadzenie

Konflikty w organizacjach mogą stać się przyczyną problemów związanych z zarządzaniem nimi, mogą znacząco obniżyć efektywność organizacji. Efektywne rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie konfliktem jest więc jedną z ważnych umiejętności menedżerskich. Do sprawnego kierowania konfliktem przydatna jest natomiast zarówno wiedza teoretyczna, związana ze zrozumieniem przyczyn i dynamiki konfliktów, jak również wiedza praktyczna, oparta na doświadczeniu lub analizie przypadków, która pozwala na unikanie licznych błędów, pozwala na sprawniejsze stosowanie w praktyce teoretycznych modeli i wzorców.

Artykuł ten powstał na podstawie analizy konkretnego, bardzo ostrego konfliktu, który pojawił się w lokalnym oddziale produkcyjnym jednej z dużych polskich spółek giełdowych XYZ w miejscowości ABC. Konflikt ten ujawnił się wiosną 2005 roku i do końca 2005 roku, kiedy napisany został ten artykuł, nie został jeszcze całkowicie rozwiązany. Ze względu na drażliwość opisywanego w artykule problemu, nazwa spółki, w której zaistniał konflikt, nazwa miejscowości, w której spółka ta miała swój oddział oraz nazwiska głównych aktorów zostaną w artykule zatajone lub zmienione, co nie wpłynie jednak na głębokość analizy zaistniałego konfliktu.

Konflikt, który pojawił się w oddziale XYZ w ABC, przeanalizowany zostanie w tym artykule przy pomocy modeli teoretycznych. Przedstawiony opis przypadku stać się ma pretekstem do pokazania użyteczności zastosowanych modeli dla praktyki gospodarczej oraz

¹ Wersja artykułu przed ostateczną redakcją. Ostateczna wersja:

Mrówka R. (2006), *Zarządzanie konfliktem w organizacji – studium przypadku*, [w:] red. J. Ostaszewski, M. Zaleska, *W stronę teorii i praktyki zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 237–246

sformułowania wniosków dla menedżerów zarządzających konfliktami w innych organizacjach².

2 Opis zagadnienia

2.1 Definicja konfliktu

Jedna z definicji konfliktu mówi, że konflikt może być obserwowany w trzech wymiarach (Mayer, 2000):

- poznawczym (percepcja)
- emocjonalnym (uczucia)
- zachowań (akcja).

W **wymiarze poznawczym (percepcji)** konflikt jest wiarą lub rozumieniem, że potrzeby, interesy, pragnienia lub wartości jednej osoby nie mogą być pogodzone z potrzebami, interesami, pragnieniami lub wartościami innych osób. Stwierdzenie to może mieć charakter zarówno obiektywnej prawdy, jak i subiektywnej percepcji.

W **wymiarze emocjonalnym** konflikt jest także emocjonalną reakcją na postrzeganą sytuację sygnalizującą brak zgody na nią. Ujawnione emocje mogą przybierać różny kształt – złość, smutek, załamanie itp. Ujawnienie tych emocji sprawia, że osoba, która ich doświadcza postrzega sytuację, w której się znajduje jako konfliktową. Oznacza to więc, że do pojawienia się sytuacji konfliktowej nie są nawet potrzebne dwie strony, gdyż wystarczy, że jedna osoba postrzega siebie jako biorącą udział w konflikcie.

Konflikt składa się także z **akcji**, działań, które podejmowane są przez uczestników konfliktu, aby wyrazić swoje uczucia, postrzeganie sytuacji. Działania te mają możliwość spotkać się z

² Wiedza na temat konfliktu w oddziale XYZ w ABC zdobyta została na podstawie badania, którego celem było zrozumienie przyczyn konfliktu oraz przedstawienie koncepcji jego rozwiązania. Badanie przeprowadzone zostało w dwóch fazach. W fazie pierwszej, jakościowej przeprowadzono serię wywiadów pogłębionych z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w konflikt po różnych jego stronach, z wybranymi przedstawicielami kierownictwa i pracowników oddziału XYZ w ABC. W wyniku tej fazy przygotowano kwestionariusz badawczy do badania ilościowego, badającego przyczyny konfliktu i jego postrzeganie przez pracowników firmy. Celem drugiej fazy ilościowej miała być weryfikacja hipotez związanych z oceną przyczyn konfliktu i scenariuszy jego rozwiązania. Weryfikacja ta dokonana została przy użyciu kwestionariusza, który wypełniony został przez niemal wszystkich pracowników oddziału, przy niemal 100% frekwencji (do udziału w badaniu zaproszono wszystkich pracowników oddziału, ponad 100 osób – tylko 1 osoba nie wypełniła kwestionariusza, nie wzięła udziału w badaniu!). Następnie wyniki obu faz badania poddano analizie i przygotowany został szczegółowy raport z badania oraz sformułowane zostały rekomendacje dla zarządu XYZ.

działaniami drugiej strony konfliktu, mogą wyzwolić inne działania. Działania te mogą pokazywać władzę, mogą wymuszać, być destrukcyjne, ale także mogą budować, tworzyć nowe rozwiązania, budować głębsze związki, zmieniać istniejącą sytuację. W każdym przypadku podejmowane są one jednak do zaspokojenia potrzeb, interesów stron konfliktu.

Ta ostatnia część definicji wskazuje wprost na fakt znany większości współczesnych organizacji – konflikt może być zjawiskiem niepożądanym, destrukcyjnym (**konflikt dysfunkcyjny**, nieproduktywny), ale konflikt może być także budujący (**funkcyjny**, efektywny).

2.2 Opis sytuacji sprzed wybuchu konfliktu w oddziale XYZ w ABC – stadium strukturalne konfliktu

Oddział XYZ w ABC jest zakładem produkcyjnym wykorzystującym niezwykle zaawansowaną technicznie, unikatową technologię. W oddziale zatrudnionych jest ponad 100 pracowników. Zdecydowana większość to pracownicy techniczni, którzy posiadają specyficzne, rzadkie kwalifikacje. Większość z nich pracuje w XYZ w ABC od wielu lat – grupa pracowników z krótkim, kilkuletnim stażem to zaledwie kilkanaście osób. Miejscowość ABC liczy kilka tysięcy mieszkańców. XYZ jest tu największym i najbardziej prestiżowym pracodawcą, szczególnie że poziom bezrobocia w powiecie jest znaczący.

Dyrektorem oddziału XYZ w ABC od kilkunastu już lat był Jan Kowalski. Był on wybitnym fachowcem w dziedzinie wykorzystywanej w zakładzie technologii, rządy w firmie sprawował silną ręką przy całkowitej akceptacji centrali XYZ. Akceptacja ta wynikała głównie z faktu, że zakład osiągał bardzo dobre wyniki finansowe, rozwijał się, nie przysparzał większych zmartwień zarządowi XYZ. Wyjątkiem były pewne przejściowe problemy ze związkami zawodowymi (głównie Solidarnością), które blokowały część pomysłów dyrekcji. Sprawę udało się jednak rozwiązać – jeden ze związków zawodowych został zlikwidowany ze względu na zbyt małą liczbę członków, działania Solidarności udało się natomiast skutecznie zablokować, dzięki wykorzystaniu pomysłu dyrektora Kowalskiego – z jego inicjatywy powołano drugi związek zawodowy „Menedżer”, zrzeszający wyłącznie osoby na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych kontrolowane przez dyrektora. Celem istnienia tego związku zawodowego było blokowanie postulatów Solidarności (wykorzystano zapis w prawie związkowym, który umożliwiał dyrekcji zakładu podejmowanie decyzji mimo sprzeciwu jednego związku zawodowego, w sytuacji gdy wszystkie związki zawodowe w zakładzie nie są w stanie uzgodnić wspólnego stanowiska).

Oprócz problemów ze związkami zawodowymi w pewnym okresie przed kilku laty pojawiły się pojedyncze zarzuty oskarżające dyrektora Kowalskiego o zbyt ni autorytaryzm, czy wręcz szykanowanie osób, które z nim się nie zgadzały. Zarzuty te pochodziły od menedżerów oraz osób zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych, ale były pojedyncze i szybko ustawały, gdyż osoby je wysuwające zmieniały pracę. Potem jednak nawet te pojedyncze głosy przestały się pojawiać. W okresie tym dyrektor Kowalski zbudował zaufany zespół menedżerów i kilku młodych inżynierów oraz pracowników na stanowiskach specjalistycznych, niezwykle lojalnych wobec swojego przełożonego. Osoby te były przez niego bardzo cenione, a co za tym idzie ponadprzeciętnie premiuwane, nagradzane wszelkiego rodzaju bonusami, dodatkami. Trzon tego zespołu stanowili dwaj zastępcy Kowalskiego – Nowak i Kwiatkowski.

W przedstawionym opisie sytuacji wyjściowej pojawia się mnóstwo symptomów, które świadczyć mogą o zagrożeniu pojawienia się konfliktu. W związku z tym jednak, że sytuacja na tym etapie wydawała się w pełni kontrolowalna, czy wręcz panował spokój w zakładzie w ABC, nie wzbudzała ona niczyjego niepokoju.

Taki stan jest charakterystyczny dla pierwszej fazy konfliktu, tzw. **stadium strukturalnego** konfliktu. Stadium to odnosi się do wymiaru poznawczego (percepcji) konfliktu z przytoczonej wcześniej definicji. Stadium to opisuje sytuację poprzedzającą konflikt, warunki, które stwarzają możliwość pojawienia się konfliktu. Nie musi oznaczać to, że koniecznie konflikt powstanie, jednak istnienie jednego z tych warunków jest konieczne, aby konflikt pojawił się. Na pojawienie się konfliktu wpłynąć może niesprawna komunikacja w ramach organizacji, struktura sytuacji, która powoduje, że interesy pewnych grup lub osób postrzegane są jako sprzeczne lub pewne zmienne osobowe charakteryzujące członków organizacji (Robbins, 2001).

Taka sytuacja nastąpiła właśnie w oddziale XYZ w ABC. Można tu dostrzec pewne symptomy świadczące o postrzeganiu sytuacji przez przyszłego głównego aktora konfliktu dyrektora Kowalskiego. Można domniemywać, że postrzegał on sytuację, w której się znalazł, tzn. kierowanie zakładem, jako sytuację konfliktową, w której jego przeciwnikami są pracownicy oddziału. W konflikcie tym, w rozumieniu dyrektora, nie można było pogodzić interesów pracowników i zakładu, gdyż interesy te były sprzeczne. To skutkowało doprowadzeniem do sytuacji, w której interesy związków zawodowych, które reprezentować mogły przynajmniej część interesów pracowniczych, w każdej chwili mogły być zablokowane. W ten sposób dyrektor Kowalski był przygotowany na potencjalne ostre starcie.

Dodatkowo złe doświadczenia z głosami sprzeciwu z najbliższego otoczenia doprowadziły do tego, że dyrektor Kowalski odseparował się od grupy potencjalnych przeciwników armią wiernych osób – ścisłych współpracowników hołubionych, czy wręcz przekupywanych przez niego oraz młodych pracowników-specjalistów. Z grupy tej nie płynął już żaden sprzeciw.

W rzeczywistości jednak sytuacja stworzona przez dyrektora Kowalskiego nie tylko nie mogła uchronić go od konfliktu z pracownikami, ale wręcz konflikt ten prowokowała. Pojawiające się dysproporcje pomiędzy pracownikami, różne ich traktowanie, niemożność podejmowania jakichkolwiek skutecznych działań przez związki zawodowe musiały w pewnym momencie doprowadzić do pojawienia się sprzeciwu. Diagnoza dyrektora Kowalskiego była błędna i jej efektem mógł być potencjalny konflikt. Postrzeganie sytuacji jako konfliktowej, interesów jako sprzecznych, musiało wywołać podobną reakcję drugiej strony konfliktu.

Zgodnie z teorią konfliktu, z punktu widzenia menedżerów zarządzających organizacją ważne, jest aby w miarę możliwości rozpoznać konflikt i zacząć sterować nim już w stadium strukturalnym, kiedy pojawiają się warunki, w których konflikt może się ujawnić. Oznacza to świadome planowanie już samej sytuacji konfliktowej, monitoring zachowań poszczególnych stron konfliktów, reagowanie na te zachowania, sterowanie informacją, próbę respektowania części interesów wzajemnie przez strony konfliktu. Wtedy możliwe jest użycie konfliktu do pobudzenia aktywności organizacji lub grup w jej ramach. W przypadku oddziału w ABC dyrektor Kowalski zauważając potencjalną sytuację konfliktową, podjął działania zwiększające skalę potencjalnego konfliktu. Było to wynikiem postrzegania interesów własnych oraz pracowników i ich reprezentantów wyłącznie jako sprzecznych i próby ich jednostronnego zaspokojenia.

2.3 Faza ukrytego konfliktu – stadium psychologiczne konfliktu

Drugim stadium rozwoju konfliktu jest **stadium psychologiczne**. Odnosi się ono do wymiaru emocjonalnego konfliktu. W stadium tym, jeżeli warunki w stadium pierwszym wywołują frustrację, przynajmniej jedna ze stron konfliktu zaczyna emocjonalnie dostrzegać konflikt i rozpoznawać go. Pojawia się napięcie, objawiają się uczucia, następuje emocjonalne zaangażowanie w konflikt. Czas pozostawania w tej fazie może być jednak długi. Uczucia i emocje nie muszą przekładać się na szybkie działania.

Dokładnie zgodnie z tym scenariuszem przebiegała sytuacja w oddziale XYZ w ABC. Pierwsze symptomy pojawiania się konfliktu (objawy rodzącego się konfliktu w stadium

strukturalnym) zaobserwować można było już w połowie lat 90-tych. Wtedy z firmy odchodzili pierwsi niezadowoleni ze współpracy z dyrektorem Kowalskim menedżerowie. Problemy ze związkami zawodowymi ujawniły się na przełomie lat 90-tych oraz pierwszej dekady XXI wieku – wtedy powstał związek „Menedżer”. Potem wszelkie spory ucichły, lecz tylko pozornie. Strona pracowniczo-związkowa zaczęła popadać we frustrację z powodu niemożności realizacji jakichkolwiek postulatów pracowniczych. Związkowcy zaczęli postrzegać dyrektora Kowalskiego i jego stronników jako wrogów. Strona dyrektora nie pozostawała dłużna związkowcom – zaczęto wywierać presję na niezaangażowanych pracowników do wypisywania się ze związków zawodowych (w ten sposób właśnie likwidacji uległ trzeci związek zawodowy), niepokornym pracownikom powierzano mniej odpowiedzialne, nudne zadania, pracownicy byli bardzo dokładnie kontrolowani, zaostrzono system kontroli, zainstalowano kamery (w tym nawet na korytarzach w biurowcu), najbardziej opornych związkowców pozbawiano jakiejkolwiek pracy, wywierano presję psychiczną na pracownikach (zdarzały się w związku z tym przypadki konieczności korzystania z pomocy psychologicznej przez niektórych pracowników). Część działań podejmowanych przez dyrekcję ewidentnie nosiła cechy mobbingu. Protesty pracowników były jednak ciche, czuli się oni zastraszeni, obawiali się utraty pracy. Nie dochodziło do jawnych spięć lub były one niezwykle rzadkie i nie kończyły się podjęciem żadnych działań. Z punktu widzenia zewnętrznego obserwatora konflikt był ukryty. Taka sytuacja trwała aż do wiosny 2005 roku, jednak napięcie stopniowo narastało, a kontrolę nad działaniami stron w coraz większym stopniu przejmowały emocje.

Sytuacja ta przebiegała typowo zgodnie z modelem rozwoju konfliktu. Długie pozostawanie w stadium psychologicznym, długotrwałe koncentrowanie się na emocjach skutkuje tym, że emocje te ujawniają się bardzo silnie, eskalują się. Konflikt pozostaje ukryty, jednak im dłużej stan ten trwa, tym większe jest prawdopodobieństwo, że gdy konflikt ten stanie się jawny i wybuchnie działaniami, natężenie tych działań będzie tak silne, że trudne do opanowania.

Taki konsekwencje tej sytuacji wynikają wprost z innego modelu konfliktu, który skupia się przede wszystkim na przyczynach pojawiania się konfliktu. Autorem tego modelu jest amerykański psycholog Christopher Moore (1996). Zgodnie z założeniem stworzonego przez niego modelu koła konfliktu, konflikt początkowo zazwyczaj ma jednolity charakter, można go zaliczyć do jednej z pięciu grup konfliktów. Część z tych grup konfliktów może mieć z

większym prawdopodobieństwem charakter funkcjonalny (efektywny), część dysfunkcjonalny (nieproduktywny). Wyszczególnione rodzaje konfliktów to:

- **Konflikt relacji** – to negatywny stosunek do innych osób. Związany jest z silnymi emocjami (negatywnymi), ujawniającymi się stereotypami, powtarzaniem negatywnymi zachowaniami. Cechują się słabą komunikacją lub jej brakiem. Pojawia się nawet wtedy, gdy nie ma obiektywnych powodów do konfliktu, jest często nieracjonalny, a co za tym idzie trudny do kierowania, powstrzymania. Konflikt ten zazwyczaj ma więc charakter dysfunkcjonalny i dodatkowo podlega eskalacji.
- **Konflikt wartości** – wynika z odmiennych systemów wartości, różnych światopoglądów. Taki konflikt antagonizuje, blokuje współpracę. Trudno jest znaleźć rozwiązanie. Zachowanie tolerancji może spowodować, że dzięki ocenie sytuacji przez pryzmat innych wartości sytuacja będzie lepiej rozpoznana, zrozumiała, jednak rzadko udaje się w zrozumieć motywy działań i wartości drugiej strony, a co za tym idzie w większości przypadków konflikt tego rodzaju jest dysfunkcjonalny, bardzo głęboki i nierozwiązywalny.
- **Konflikt danych** – pojawia się, kiedy strony konfliktu nie dysponują niezbędnymi danymi, posiadają różne informacje, odmiennie je interpretują lub przywiązują do nich różną wagę. Może prowadzić do eskalacji konfliktu, gdyż strony mogą się oskarżać o zatajenie danych, celowe wprowadzanie w błąd. Pozytywną cechą tego konfliktu jest jednak fakt, że podczas porównywania danych, oceny ich mogą zostać wzięte pod uwagę różne czynniki zapewniające weryfikację danych i bardziej świadome podjęcie decyzji.
- **Konflikt strukturalny** – wynika ze struktury sytuacji – ograniczonych zasobów, struktury organizacji, pełnionych ról, ograniczeń czasowych, nierówności władzy. Ten typ konfliktu jest właściwie niezależny od ludzi, może być jednak sterowany poprzez regulowanie sytuacji. Sytuacja może jednocześnie utrzymywać konflikt na umiarkowanym poziomie, sprzyjając zdrowej rywalizacji, tworzeniu nowych innowacyjnych rozwiązań, szukaniu alternatywnych zasobów. Konflikt ten może więc pozostać konfliktem funkcjonalnym.
- **Konflikt interesów** – jest związany z zablokowaniem realizacji potrzeb. Konflikt ten także skłania do rywalizacji i poszukiwania innych rozwiązań problemów, innego

sposobu realizacji interesów, skłania do racjonalniejszego dysponowania zasobami, stąd także często ma szansę stać się konfliktem funkcjonalnym.

Konflikt zazwyczaj, gdy się rodzi, może być zaliczony do jednej z wymienionych grup. W miarę jednak rozwoju i eskalacji konflikt bardzo łatwo staje się konfliktem, który można zaliczyć do kilku grup jednocześnie.

Źródła konfliktu w ABC szukać można w pojawiającej się sytuacji, kiedy dyrektorem oddziału mianowany został dyrektor Kowalski, który posiadał wprawdzie wiedzę fachową związaną z wykonywaną przez siebie funkcją, jednak nie został wyposażony w umiejętności socjalne, związane z komunikacją interpersonalną. Konflikt strukturalny, związany z rolami dyrektor-pracownicy, bardzo szybko zaczął rozszerzać się więc na konflikt danych i konflikt interesów. Dyrektor Kowalski postrzegał interesy swoje i zakładu oraz pracowników jako sprzeczne, niemożliwe do pogodzenia. Traktował też działania, postulaty pracowników jako z definicji mogące osłabić pozycję firmy. W tym miejscu rodzić się zaczął konflikt wartości. Dla dyrektora Kowalskiego najważniejszy był interes ekonomiczny oddziału, nie ważne czy zgodny z interesem pracowników, dla pracowników najważniejsze było wprawdzie utrzymanie pracy, jednak także realizacja własnych ambicji i potrzeb. Drobne starcia, które pojawiły się na styku pracownicy-dyrektor, zrodziły w krótkim czasie także konflikt relacji – strony zaczęły traktować się wrogo i w pewnym momencie bardziej zaczęło liczyć się zwycięstwo nad drugą stroną, w tym upokorzenie jej, niż rzeczywiste interesy. W oczach stron kwestie te oczywiście zlewały się ze sobą i ich działania miały pozór racjonalności. Spirala konfliktu napędzała się jednak systematycznie.

Stąd płynie bardzo ważny wniosek dla menedżerów zarządzających konfliktami w swoich organizacjach. Kluczowe wydaje się szybkie rozpoznanie prawdziwych przyczyn konfliktu, jego rodzaju i doprowadzenie do tego, aby rozmowy toczące się pomiędzy stronami konfliktu miały charakter racjonalny, dotyczący jego przyczyn, oparty na podobnych danych, aby strony dokładnie rozumiały motywy swoich działań, nie ukrywały pomocnych w rozwiązaniu konfliktu informacji. Zbyt długie pozostawianie konfliktu bez nadzoru może spowodować, że rozszerzy się on, stanie się konfliktem kilku rodzajów. W tym momencie zapanowanie nad takim konfliktem staje się niezwykle trudne, czasem wręcz niemożliwe. Rozwiązaniem niektórych rodzajów konfliktów może być bowiem jedynie separacja stron. Poziom nieracjonalności zachowań staje się tak silny, że skłonienie stron do racjonalnej oceny sytuacji jest zbyt trudne. Dotyczy to przede wszystkim konfliktów wartości i relacji.

Właśnie zbyt długie pozostawanie konfliktu w stadium psychologicznym sprawić może, że konflikt stanie się konfliktem kilku rodzajów zgodnie z modelem koła konfliktu. Z punktu widzenia zarządzających konfliktem ważne jest więc, aby szybko przeprowadzić organizację przez stadium psychologiczne konfliktu i doprowadzić do jego ujawnienia, podjęcia działań mających dążyć do rozwiązania konfliktu. Może oznaczać to nawet konieczność wcześniejszego uświadomienia stronom konfliktu jego istnienia. Nic takiego nie nastąpiło jednak w ABC. Tu konflikt pozostawał w fazie ukrytej przez kilka lat.

2.4 Wybuch konfliktu i jego rozwiązanie – stadium behawioralne

Ostatnie stadium konfliktu to **stadium behawioralne** związane z wymiarem zachowań, akcji. W tym stadium konflikt staje się jawny i skutkuje podjęciem działań przez strony konfliktu. Działania te mogą mieć jednak bardzo różny zakres – zwiększający lub ograniczający efektywność organizacji. Pod uwagę mogą być brany interesy tylko jednej strony konfliktu, żadnej lub obu. Najczęściej rodzaj podjętych działań zależy od przebiegu wcześniejszych faz konfliktu, jego zakresu i rodzaju.

W oddziale XYZ w ABC konflikt ujawnił się wiosną 2005 roku, kiedy był już konfliktem bardzo silnym, z silnie zaangażowanymi emocjami, nieracjonalnym. Wtedy przewodnicząca zakładowej Solidarności zdecydowała się napisać oficjalny list ze skargą na dyrektora do zarządu XYZ, do centrali firmy. Za przewodniczącą Solidarności murem stanęli pozostali związkowcy. Nastroje były już tak zaognione, że emocje przeważyły nawet nad obawą o utratę pracy. Wystąpienie było tak silne, a zarzuty tak poważne i poparte szczegółowymi opisami, że zarząd XYZ po przeprowadzenie wizji lokalnej na miejscu w ABC zdecydował się na czasowe zawieszenie w obowiązkach dyrektora Kowalskiego. Jego obowiązki przejął jego zastępca dyrektor Nowak. Wbrew oczekiwaniom zarządu XYZ sytuacja w ABC nie uspokoiła się jednak. Z ABC zaczęły nadchodzić do centrali listy poparcia na zmianę zarówno dla dyrektora Kowalskiego, jak również dla Solidarności. Głosy te były całkowicie sprzeczne, strony oskarżały się wzajemnie o jątzerzenie, gry polityczne wbrew interesom zakładu. Zarząd XYZ nie był w stanie ocenić, kto w sporze ma rację. Bezsporne było jednak, że obecni na miejscu menedżerowie, w tym zastępcy dyrektora Kowalskiego, nie są w stanie opanować sytuacji, która stale się zaostrzała, na czym w każdej chwili ucierpieć mogła efektywność zakładu.

Zarząd zdecydował się na podjęcie kolejnych kroków. W związku z tym, że po zawieszeniu dyrektora Kowalskiego, pod ciężarem sytuacji lub w obawie przed zwolnieniem Kowalski

rozchorował się, Zarząd nie mógł zwolnić go z funkcji dyrektora. Nie było też pewności, czy takie działanie byłoby słuszne. Mianowano w związku z tym na pełniącego obowiązki dyrektora Andrzeja Wiśniewskiego – także fachowca, który niegdyś, przed 10 laty pracował już w oddziale w ABC i odszedł z niego po konflikcie z Kowalskim. Był to wyraźny ukłon w stronę Solidarności, która tę decyzję zarządu XYZ powitała z wielkim entuzjazmem. Jednocześnie zarząd XYZ postanowił wynająć bezstronnych audytorów spoza firmy, którzy mieli na miejscu w ABC ustalić przyczyny konfliktu i zaproponować jego rozwiązanie. Diagnoza pokazała, że dyrektor Kowalski przez wiele lat, a od wiosny także jego zastępcy świadomie w firmie stosowali mobbing, szykanowali niektórych pracowników, w szczególności związkowców. W przeprowadzonej ankiecie 80% pracowników opowiedziało się także za ostatecznym odwołaniem dyrektora Kowalskiego oraz mianowaniem nowym dyrektorem Andrzeja Wiśniewskiego. W raporcie z audytu wskazano na liczne problemy związane z systemami komunikacji, motywacji, awansu i rozwoju w firmie, na niesprawiedliwe traktowanie pracowników oddziału, brak obiektywnego systemu ocen pracowników.

Ostatnie decyzje zarządu XYZ przyczyniły się do znacznego uspokojenia nastrojów w ABC. Tymczasowość sytuacji niepokoiła jednak ciągle wielu pracowników, którzy oczekiwali podjęcia ostatecznych i jednoznacznych decyzji.

3 Podsumowanie

Opisany konflikt w oddziale XYZ w ABC miał bardzo silny przebieg i przez wiele lat ograniczał efektywność funkcjonowania zakładu. Wynikało to głównie z faktu, że nie podejmowano przez te lata działań mogących służyć rozwiązaniu sytuacji, usunięciu przyczyn konfliktu. Menedżer, w gestii którego było rozwiązanie tego konfliktu, był jedną ze stron konfliktu reagującą często nieracjonalnie, nie potrafił wznieść się ponad własne uprzedzenia. Wydaje się, że nie posiadał on też odpowiednich umiejętności pozwalających mu efektywnie komunikować się z ludźmi, zarządzanie personelem. Jedyńm kryterium, jakie wzięto pod uwagę przy mianowaniu go na samodzielne stanowisko menedżerskie była wiedza merytoryczna o przedmiocie działalności, bez uwzględnienia umiejętności socjalnych. Nie starano się jednocześnie uzupełnić jego umiejętności, czego efektem było mało racjonalne, konfliktogenne zachowanie.

Analiza opisanego przypadku przy zastosowaniu wybranych modeli konfliktu pokazuje, że przebieg sytuacji w ABC był dość typowy i nie odbiegał od opisanych w teorii wzorców.

Zaskakiwać może tylko skala zjawiska i późna reakcja otoczenia na jego wystąpienie. Przytoczone modele konfliktu i wynikające z nich rekomendacje mogą być jednak źródłem najlepszych praktyk menedżerskich. Większość opisanych modeli konfliktu zwraca uwagę przede wszystkim na znaczenie wczesnego wykrycia i zarządzania sytuacją konfliktową, na szybkie przeprowadzenie konfliktu przez etap jego ukrycia, kiedy często konflikt obejmuje nieracjonalne, trudnozarządzalne obszary oraz na konieczność racjonalizacji działań stron konfliktu, nie dopuszczenia poprzez sprawną komunikację między stronami do zbytniego zaangażowania emocji w ocenę sytuacji konfliktowej.

4 Bibliografia

1. Deutsch, M. (1977): *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press
2. Mayer, B. (2000): *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*, Jossey-Bass Publ.
3. Moore, Ch. (1996): *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publ., San Francisco
4. Robbins, S. P. (2001): *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań