

CZESŁAW SIKORSKI

Dopuszczalność konfliktów w organizacji

Admitting conflicts in organization

Abstract: Artykuł dotyczy etycznych aspektów wykorzystania konfliktów w procesie zarządzania. Wyjaśniono w nim istotę i przyczyny konfliktów oraz przedstawiono ich kontekst kooperacyjny i rywalizacyjny. Za dopuszczalne, a często korzystne dla organizacji uznano konflikty w kontekście kooperacyjnym oraz konkurencję. Wykluczono natomiast walkę jako konflikt, w którym strony nie respektują reguł moralnych i obyczajowych. Szczególną uwagę poświęcono współczesnemu, interaktywnemu podejściu do konfliktów, które stosowane jest w metodzie zarządzania przez konflikt. Dokonano krytycznej oceny niektórych zachowań kierowniczych występujących w tej metodzie zarządzania.

ISTOTA I PRZYCZYNY KONFLIKTÓW

Essence and reasons of conflicts

Konflikt to sprzeczność lub przynajmniej niezgodność przekonań, zamierzeń lub działań; sprzeczność, która komuś w czymś przeszkadza i w związku z tym wymaga usunięcia albo osłabienia jej negatywnych skutków. T. Pszczołowski podkreśla, że warunkiem zaistnienia konfliktu jest nie tylko sama niezgodność, ale jej ujawnienie.¹ Konflikt zatem to stan świadomy, w jakim pozostają skonfliktowane strony. Świadomość określonego rodzaju sprzeczności nie oznacza, że występuje ona w sensie obiektywnym. Równie dobrze może być urojona, co nie przeszkadza w rozwoju sytuacji konfliktowej. J. Mucha wyróżnia trzy znaczenia konfliktu, którymi są²:

¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 101.

² J. Mucha, *Konflikt i społeczeństwo*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 31.

- niezgodność, czyli wzajemne wykluczanie się określonych celów,
- działanie społeczne polegające na takich interakcjach, jak: walka, współzawodnictwo, rywalizacja itp.,
- psychiczne napięcie związane z odczuwaniem antagonizmu między stronami.

Podane na wstępie określenie łączy te znaczenia. W istocie bowiem uświadomienie sobie niezgodności powoduje psychiczne napięcie, a to z kolei skłania do działania, którego celem jest likwidacja niezgodności bądź jej skutków.

W konflikcie znajdują się ze sobą strony, którymi mogą być pojedynczy ludzie, grupy społeczne, organizacje i inne związki społeczne, albo też jedną ze stron może być jednostka ludzka, a drugą – grupa lub organizacja rozumiana jako związek grup.

Bilateralny charakter relacji konfliktu nie oznacza, że nikt, poza uwikłanymi weni stronami, nie ma wpływu na jego przebieg i sposób rozwiązania. Prawie zawsze konflikt jest obserwowany przez podmioty niebędące jego stronami. Obserwatorzy ci pozostają w różnych relacjach ze stronami konfliktu i pośrednio mogą wpływać na jego przebieg i rezultat. Strony konfliktu mogą być skrepowane w swoich działaniach obecnością obserwatorów, mogą być także przez nich powstrzymywane przed stosowaniem bardziej radykalnych posunięć lub zachęcane do nich. Każda ze stron konfliktu zwykle stara się przedstawić na forum publicznym swój punkt widzenia w taki sposób, aby uzyskać akceptację w swoim otoczeniu. Sposób rozstrzygnięcia konfliktu może być obserwatorom obojętny, ale bywa też, że są oni zainteresowani zarówno przebiegiem konfliktu, jak i jego końcowymi ustaleniami. Oczywiście, w tym drugim przypadku ich aktywność w oddziaływaniu na strony konfliktu niepomierne wzrasta.

Konflikt może być rozumiany nie tylko jako stan, ale również jako proces społeczny. W tym drugim wypadku można wyróżnić cztery jego etapy:

- pojawienie się sprzeczności przekonań, zamierzeń lub działań między określonymi podmiotami społecznymi;
- uświadomienie sobie tych sprzeczności przez jedną lub obie strony konfliktu, co jest przyczyną napięcia psychicznego;
- podjęcie przez strony działań zmierzających do zlikwidowania sprzeczności;
- ocena rezultatów działań przez strony konfliktu, w wyniku której dochodzi do porozumienia, czyli zakończenia konfliktu; zawieszenia konfliktu, czyli przesunięcia jego rozwiązania w czasie; lub kontynuowania konfliktu.

Konflikty mogą występować w różnych stopniach nasilenia i widoczności, co zwykle znajduje wyraz w zachowaniach konfliktowych stron. Konflikt może więc mieć charakter potencjalny lub realny. Z konfliktem potencjalnym mamy do czynienia wówczas, gdy zatrzymuje się on w pierwszym etapie. Dzieje się tak bądź dlatego, że zainteresowane strony mają trudności z uświadomieniem sobie

zaistniałej sprzeczności, bądź dlatego, że sprzeczność ta nie ma istotnego wpływu na sposób i skutki ich praktycznej działalności. Ta ostatnia sytuacja wiąże się na ogół z ograniczonymi interakcjami między stronami konfliktu. Konflikt realny obejmuje natomiast wszystkie etapy procesu.

Konflikt może być przewlekły lub ostry. W tym wypadku chodzi o temperaturę emocjonalną wzajemnych relacji między stronami konfliktu. Nieprzypadkowo więc F. Glasl dokonuje rozróżnienia między konfliktem zimnym i gorącym.³ Konflikt przewlekły lub zimny oznacza umiarkowane emocje, ale utrzymujące się u stron konfliktu przez dłuższy czas. Stosunki między stronami są konfrontacyjne, ale nie pociągają za sobą szerzej zakrojonych i zdecydowanych działań. Konflikt ostry (gorący) charakteryzuje się natomiast intensyfikacją działań konfrontacyjnych, którym towarzyszą silne emocje. Utrzymanie stanu silnego pobudzenia emocjonalnego w dłuższym czasie jest trudne, dlatego konflikty ostre są zwykle krótkotrwałe i przechodzą w fazę konfliktu przewlekłego.

Konflikty mogą być wreszcie jawne i ukryte. Podział ten nawiązuje do roli obserwatorów konfliktu. Strony konfliktu mogą niekiedy nie mieć żadnych zamierzeń przed ujawnianiem sytuacji konfliktowej, w jakiej się znalazły. Przeciwnie, mogą czynić starania w celu pozyskania świadków lub rozjemców w procesie rozwiązywania zaistniałej sprzeczności. Kiedy indziej natomiast strony, z różnych powodów, wołają stan konfliktu ukrywać przed otoczeniem. Rozwiązania sprzeczności strony poszukują wtedy bądź wyłącznie we wzajemnych interakcjach, bądź przez próby pośredniego oddziaływania na otoczenie np. przez rozsiewanie plotek, wysyłanie anonimów lub rozgrywki personalne.

Źródła konfliktów można ująć w cztery podstawowe grupy: kulturowe, strukturalne, funkcjonalne i osobowościowe.

Kulturowe przyczyny konfliktów mogą mieć bezpośredni lub pośredni charakter. Różnice kulturowe prowadzą bezpośrednio do konfliktu, gdy mamy do czynienia z niezgodnością wartości i norm społecznych, a strony nastawione są na „dawanie świadectwa prawdzie”, a nie na poszukiwanie kompromisu. Jest to najczęstsza przyczyna konfliktów między grupami ideologicznymi. Różnice kulturowe mogą być pośrednią przyczyną konfliktów, gdy odnoszą się do postaw i zachowań. Zderzenie postaw ludzi reprezentujących różne wzory kulturowe w tym zakresie jest źródłem dyskomfortu psychicznego związanego z poczuciem niepewności w sprawach, które do tej pory wydawały się oczywiste i naturalne. Powoduje to trudności w komunikacji społecznej i w uzgadnianiu działań, co bezpośrednio prowadzić może do rozmaitych konfliktów.

Strukturalne tło konfliktów wynika z miejsca zajmowanego przez rywalizujące ze sobą osoby lub grupy w organizacyjnym podziale pracy i w organizacyjnym podziale władzy. Poczucie dyskryminacji lub potrzeba obrony własnej pozycji mogą być w tym wypadku źródłem sytuacji konfliktowej. Rozwiązania

³ Cyt. za: R. Fritchie, M. Leary, *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Petit, Warszawa 1999, s. 25.

strukturalne zawierają mnóstwo potencjalnych źródeł konfliktów. Podział pracy sprawia, że pojawiają się różnice w ocenie atrakcyjności otrzymanych zadań, stopnia ich trudności i ważności. Otrzymane do realizacji zadania mogą się komuś wydawać mało znaczące, zbyt łatwe w stosunku do posiadanych kwalifikacji, deprecjonujące pozycję pracownika lub zespołu w porównaniu do innych. Kiedy indziej zaś zadania te mogą wydawać się zbyt dużym obciążeniem w stosunku do obowiązków innych podmiotów organizacyjnych. W ślad za otrzymanymi zadaniami następuje ocena zasobów (ludzi, środków technicznych, czasu i pieniędzy) przydzielonych do ich wykonania oraz możliwości uzupełniania zasobów. Ocena ta zawsze jest dokonywana z punktu widzenia sprawiedliwości rozdziału zasobów, których ilość zwykle jest ograniczona. Do podobnych ocen skłaniają również przyjęte w organizacji zasady wynagradzania za wykonaną pracę. Podział pracy wprowadza także określony system zależności między pracownikami i zespołami pracowniczymi. Wykonanie zadania przez danego pracownika lub zespół zależy od sposobu i wyniku działania innych osób lub zespołów. W tym systemie zależności można zajmować pozycję lepszą lub gorszą, tzn. można w większym stopniu innych uzależniać od siebie albo – przeciwnie – być bardziej zależnym od innych.

Miejsce w strukturze władzy zależy od zakresu uprawnień decyzyjnych i związanej z tym możliwości kontroli obszarów i działań organizacyjnych. W przeciwieństwie do zależności kooperacyjnych, wynikających z podziału pracy, mamy w tym wypadku zależności służbowe, związane z podziałem władzy. Zależności służbowe odnoszą się do relacji nadrzędności i podporządkowania. Oprócz oceny aktualnej pozycji w strukturze władzy organizacyjnej istotne znaczenie w analizie przyczyn konfliktów ma również ocena możliwości poprawy lub pogorszenia dotychczasowej pozycji, czyli realność awansów lub degradacji. Zarówno w przypadku podziału pracy, jak i podziału władzy organizacyjnej ważny jest stopień jednoznaczności tego podziału. W sytuacji niejasnego rozmieszczenia obowiązków i uprawnień pojawiają się bowiem liczne spory kompetencyjne i krzyżują sprzeczne oczekiwania.

Przyczyny funkcjonalne konfliktów są ściśle związane ze strukturalnymi, ponieważ najczęściej z nich wynikają. Przyczyny strukturalne oznaczają pewien stan stworzony przez cechy struktury organizacyjnej. Przyczyny funkcjonalne dotyczą zaś procesów, które w tej strukturze zachodzą. Konflikt na tle funkcjonalnym pojawia się jako skutek interakcji między pracownikami i zespołami pracowniczymi, kiedy ujawniają się różnice celów i sposobów ich realizacji. Dodać przy tym należy, że sama niezgodność celów, przy braku relacji wynikających z zależności związanych z podziałem zasobów lub sposobem działania, nie może być przyczyną konfliktu. Konflikt pojawia się wówczas, gdy jedna ze stron napotyka utrudnienie albo wręcz brak możliwości osiągnięcia danego celu bez zmiany sposobu realizacji swojego celu przez drugą stronę. Cele stron mogą być

więc współzrzedne, czyli co najmniej niesprzeczne, co oznacza brak konfliktu. Cele te mogą być konkurencyjne, gdy ich realizacja wymaga zużywania przez strony tych samych ograniczonych zasobów lub ogranicza możliwości wyboru sposobu działania. Konflikt jest w tym wypadku oczywisty. Jednak największe jego nasilenie występuje w przypadku celów alternatywnych, kiedy realizacja celu przez jedną ze stron w ogóle wyklucza możliwość realizacji celu przez drugą stronę.

Do osobowościowych przyczyn konfliktów należy zaliczyć:

- wady psychiczne, jak np. zachwianie równowagi psychicznej lub nadmierna pobudliwość;
- predyspozycje psychiczne, jak np. porywczosć, egoizm, skłonność do dominacji, pedantyzm;
- nabyte doświadczenia, które owocują bądź nadmiernie rozbudzonymi ambicjami, bądź frustracją na skutek niemożności zaspokojenia jakichś potrzeb czy wreszcie skłonnością do przesadnego demonstrowania określonych preferencji lub niechęci.

KONTEKST KONFLIKTU

Conflict's context

M. Deutsch wyróżnia dwa rodzaje kontekstu, w którym występuje konflikt: kooperacyjny i rywalizacyjny. Kontekst kooperacyjny polega na tym, że strony nastawione są na znalezienie porozumienia. W kontekście rywalizacyjnym natomiast strony dążą do pokonania przeciwnika. Według M. Deutscha każdy konflikt prowadzi więc, wcześniej czy później, albo do konstruktywnego kompromisu, albo do destruktywnej walki.⁴

Konflikty prowadzone w kontekście kooperacyjnym można podzielić na nieporozumienia i spory. Natomiast kontekst rywalizacyjny pozwala na rozróżnienie pomiędzy konkurencją a walką.

Nieporozumienie charakteryzuje się tym, że sprzeczność nie została jeszcze wyraźnie zdefiniowana, a zatem uświadomiona sobie przez strony. Uczestnicy tej sytuacji zdają sobie sprawę z tego, że pojawiło się coś, co im przeszkadza i zaczyna ich dzielić. Symptodem tego są coraz częściej pojawiające się sprzeczki i wzajemne zarzuty dotyczące różnych aspektów wzajemnych relacji. Sytuacja taka motywuje zwykle strony do podjęcia próby wyjaśnienia przyczyn pogorszenia wzajemnych stosunków. W wyniku podjęcia takich starań dochodzi do ustalenia istoty zaistniałej sprzeczności, która może okazać się pozorną albo mało istotną, co na ogół kończy konflikt. Wykryta sprzeczność może być jednak uznana przez strony za ważną, co prowadzi do poszukiwania możliwości jej roz-

⁴ M. Deutsch, *op. cit.*, s. 31.

wiązania, czyli do sporu albo do zmiany kontekstu kooperacyjnego konfliktu na rywalizacyjny. Czasami strony świadomie rezygnują z próby wyjaśnienia przyczyny nieporozumienia, od razu dążąc do zgody i puszczania w niepamięć wzajemnych urazów. Dzieje się tak wtedy, kiedy obu stronom zależy na dobrej współpracy i życzliwych stosunkach. Oczywiście, bywa również i tak, że drobne nieporozumienia stają się iskrą zapalną potężnej rywalizacji. Strony okopują się na swoich stanowiskach, wykazując coraz większy upór i obojętność na argumenty przeciwnika.

Spór oznacza konflikt, w którym sprzeczność między stronami jest wyraźnie określona. Pozwala to na ocenę stopnia zgodności celów stron w danej sprawie. Jeśli cele te są zgodne, a sprzeczność dotyczy jedynie sposobów ich realizacji, wówczas kooperacyjny charakter konfliktu skłania strony do podjęcia dyskusji lub dialogu. Jeśli natomiast cele te okazują się niezgodne, strony podejmują negocjacje, aby znaleźć rozwiązanie kompromisowe.

Dyskusję i dialog stosuje się wtedy, gdy strony zainteresowane są w znalezieniu obiektywnie najlepszego rozwiązania jakiegoś problemu. Dochodzi wtedy do ścierania się różnych, często przeciwstawnych koncepcji i punktów widzenia. Temperatura sporu może być nader wysoka, ale to, co jest dlań wtedy charakterystyczne, to wyraźna tendencja uczestników do trzymania się płaszczyzny merytorycznej, przez unikanie np. tzw. wycieczek osobistych oraz preferowanie argumentów racjonalnych, a dezawuowanie emocjonalnych. Taki charakter ma np. dyskusja naukowa, której celem jest odkrycie prawdy na temat jakiegoś zjawiska, a w której uczestnicy nie tylko prezentują różne poglądy, ale starają się również wypracować pogląd wspólny. Taki charakter mogą mieć liczne narady w rozmaitych organizacjach, podczas których poszukuje się optymalnych rozwiązań dotyczących np. strategii działania, projektu nowego wyrobu, kierunków rozwoju firmy itp., zakładając oczywiście, że ich uczestnicy zgodnie upatrują swój interes w znalezieniu obiektywnie najlepszego rozwiązania. W znajdowaniu takich rozwiązań użyteczny może być efektywny dialog, który umożliwia pozyskanie i uporządkowanie określonej wiedzy przez jego uczestników.

W przeciwieństwie do dialogu, negocjacje stosowane są w sporze, w którym interesy stron są rozbieżne. Jak jednak słusznie zwracają uwagę R. Fischer i W. Ury, warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, negocjacji jest istnienie pola interesów wspólnych. Dopiero po spełnieniu tego warunku jest szansa na znalezienie kompromisu.⁵ Ogólną definicję negocjacji podają R. E. Walton i R. B. McKersie: „Negocjacje są świadomą interakcją dwóch lub więcej złożonych jednostek społecznych, dzięki której próbują one definiować lub redefiniować warun-

⁵ R. Fischer, W. Ury, *Dochodząc do tak. Porozumiewanie się bez poddawania*, PWE, Warszawa 1993, s. 28.

ki wzajemnej zależności”.⁶ Wydaje się jednak, że istotę negocjacji odkrywają autorzy następującej definicji: „Negocjacje to proces, w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby”.⁷ Słusznie zatem R. Rządca upatruje istoty negocjacji w procesie „dogadywania się” stron. Niezależnie bowiem od tego, kto i o czym ze sobą negocjuje, nie wolno ignorować tego, czego chce druga strona.⁸ Również L. Haber podkreśla, że podstawową zasadą negocjacji jest to, aby każda ze stron traktowała drugą tak, jak sama chciałaby być traktowana.⁹

W sytuacji uświadomienia sobie sprzecznych celów strony konfliktu mogą zdecydować się na rywalizację, a nie na kooperację. Możemy mieć wówczas do czynienia z konkurencją lub z walką. Konkurencja charakteryzuje się tym, że strony, dążąc do realizacji niezgodnych ze sobą celów, postępują zgodnie z określonymi regułami. Chodzi tu przede wszystkim o przestrzeganie powszechnie uznanych norm moralnych, czyli zasad przyzwoitości i uczciwości, a także przepisów prawa. Niezależnie od tego, rywalizacja w ramach konkurencji może być oparta na specyficznych zasadach ukształtowanych zwyczajowo w danej kulturze lub przyjętych i uzgodnionych przez konkurujące ze sobą strony. Tak rozumiana konkurencja jest więc rodzajem gry, w której obowiązują określone reguły. Podobnie zatem jak gry, również konkurencje można podzielić na antagonistyczne i nieantagonistyczne. Te pierwsze oznaczają grę o sumie zerowej, czyli taką, w której wielkość wygranej jednej strony oznacza równą co do wielkości przegraną drugiej strony. Konkurencja nieantagonistyczna jest z kolei grą o sumie niezerowej, co oznacza możliwość wygranej (ale także przegraną) obu stron, choć w różnym stopniu. Jedynie gry nieantagonistyczne T. Tyszka dzieli na nienegocjacyjne, w których strony nie komunikują się ze sobą, i negocjacyjne, w których istnieje możliwość porozumiewania się i targowania.¹⁰ Negocjacje w konkurencji występują rzadko. Niemniej jednak możliwości ich występowania nie należy ograniczać wyłącznie do konkurencji nieantagonistycznej. Również gra o sumie zerowej może być bowiem oparta na wynegocjowanych przez strony zasadach.

Walka tym różni się od konkurencji, że przynajmniej jedna ze stron nie stosuje się do żadnych reguł w dążeniu do pokonania przeciwnika i osiągnięcia zamierzonego celu. W konflikcie, w którym interakcje przyjmują formę walki, dozwolone są wszystkie chwytły. O wyborze określonego argumentu lub sposobu zachowania decyduje więc wyłącznie jego skuteczność, a nie moralna, praw-

⁶ R. E. Walton, R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, ILR Press, New York 1993, s. 3.

⁷ R. J. Lewicki, J. A. Litterer, D. M. Saunders, J. W. Minton, *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1993, s. 5.

⁸ R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 46-47.

⁹ L. Haber, *Management – zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1998, s. 234.

¹⁰ T. Tyszka, *Konflikty i strategie. Niektóre zastosowania teorii gier*, WN-T, Warszawa 1978, s. 62.

na, obyczajowa czy w przypadku argumentacji – także logiczna poprawność. Wszystko jest dobre, co pomaga zniszczyć przeciwnika, sprawić mu przykrość, okazać mu pogardę, obrazić go, moralnie zdyskwalifikować lub ośmieszyć w oczach obserwatorów konfliktu. Wszystkie wcześniej wymienione rodzaje konfliktu, jak nieporozumienie, spór lub konkurencja mogą łatwo zamienić się w walkę. Następuje to wtedy, gdy jedna lub obie strony odrzucają możliwość kompromisu i decydują się na łamanie obowiązujących reguł. Nie jest przy tym istotne, czy czynią to jawnie, czy też to ukrywają, zachowując pozory konstruktywnej dyskusji lub negocjacji albo uczciwie prowadzonej konkurencji.

Zarezerwowanie pojęcia walki wyłącznie do określenia rywalizacji bez reguł wyraźnie odróżnia ten typ interakcji społecznych od występujących w innych rodzajach konfliktu. Zarazem jednak znacznie zawęża to zakres znaczeniowy tego pojęcia. Nie można bowiem, przyjmując takie znaczenie, używać tego pojęcia w kontekście pozytywnym, stosując określenia często występujące w języku sportowym, jak np. „piękna walka” lub „walka prowadzona fair”. Rywalizacja bez reguł może być zacięta, ale nigdy nie może być ani piękna, ani tym bardziej prowadzona fair.

W walce negocjacje w żadnej formie nie są możliwe. Możliwe jest natomiast przerwanie walki, jeśli strony dojdą do wniosku, że jest ona obustronnie szkodliwa. Konflikt może zostać wówczas zawieszony albo przekształcony w konkurencję lub spór. Przejście z płaszczyzny rywalizacyjnej na kooperacyjną jest jednak bardzo trudne, ze względu na skutki, jakie w psychice uczestników pozostawia walka prowadzona pod hasłami: „cel uświęca środki” i „wszystko albo nic”.

INTERAKTYWNE PODEJŚCIE DO KONFLIKTÓW

Interactive approach to conflicts

Podejście do konfliktów w organizacjach zmieniało się pod wpływem zmian w warunkach ich działalności i związanych z tym reorientacji w koncepcjach zarządzania. W literaturze wskazuje się najczęściej na trzy zasadnicze podejścia do konfliktów, będące wyrazem tej ewolucji: tradycyjne, behawioralne i interaktywne.¹¹ Wszystkie one są konsekwencją przyjęcia określonych paradygmatów organizacji.

W podejściu tradycyjnym konflikt w organizacji traktowany jest jako zjawisko jednoznacznie negatywne. Konflikt uważany jest jako z natury rzecz dysfunkcyjny, będący przejawem irracjonalności bądź rozwiązań organizacyjnych, bądź zachowań ludzi. Zwiększenie stopnia racjonalności jednych lub drugich pozwala zatem na unikanie konfliktów. Widoczny w tym podejściu jest

¹¹ Patrz np.: A. Huczynski, D. Buchanan, *op. cit.*, s. 557.

wpływ paradygmatu mechanistycznego, w którym system organizacyjny traktowany jest instrumentalnie, jako narzędzie służące do realizacji narzuconego z zewnątrz precyzyjnie sformułowanego celu.

W podejściu behawioralnym konflikt traktowany jest jako zjawisko naturalne i nieuniknione we wszystkich organizacjach i grupach społecznych. Tak określony wymaga zaakceptowania i umiejętnego rozwiązywania. Stosunek do konfliktów jest w tym wypadku ambiwalentny: z jednej strony, uważa się je za destrukcyjne elementy życia społecznego, ale z drugiej, sądzi się, że mogą one prowadzić do wyłonienia się nowej syntezy stosunków międzyludzkich, lepiej służących organizacji i jej poszczególnym uczestnikom.

Poczynając od lat 70. XX w., coraz wyraźniej staje się widoczna dominacja podejścia interaktywnego do konfliktów w organizacji. Podejście to oznacza zasadniczą zmianę stosunku do konfliktów, która polega nie tylko na uznaniu ich za nieuchronne, ale również za użyteczne dla organizacji, pod warunkiem utrzymania ich natężenia na optymalnym poziomie. Z perspektywy podejścia interakcyjnego umiejętność stymulowania konfliktów jest kierownikowi równie potrzebna, jak umiejętność ich rozwiązywania. Brak konfliktów rozleniwia i odwraca uwagę od potrzeby zmian. Zgodnie z tym podejściem kierownik powinien utrzymywać pewien poziom konfliktu w organizacji, który jest niezbędnym warunkiem jej przetrwania i rozwoju. Dzięki konfliktom bowiem zwiększa się efektywność działania, będąca skutkiem zwiększenia integracji grup społecznych, wzrostu motywacji i kreatywności pracowników oraz wprowadzanych przez nich zmian.¹²

R. B. McAfee i P. J. Champagne wymieniają pięć rodzajów pozytywnych skutków konfliktu¹³:

- uświadamianie problemów i zmuszanie do poszukiwania sposobów ich rozwiązywania;
- ukierunkowanie na zmiany;
- zwiększanie spójności grup społecznych w organizacji;
- poprawa jakości decyzji na skutek zwiększonej asertywności pracowników;
- zwiększenie proinnowacyjności i oryginalności myślenia wśród pracowników.

Poza pierwszym z wymienionych skutków, na który zwracano już uwagę w podejściu behawioralnym, pozostałe dobrze charakteryzują priorytety podejścia interaktywnego. Do priorytetów tych zaliczyć należy potrzebę zmian w organizacji. Nasilająca się dynamika zmian w otoczeniu pod wpływem rewolucji informacyjnej i procesów globalizacji wymaga bowiem stworzenia warunków

¹² A. Huczynski, D. Buchanan, *op. cit.*, s. 559.

¹³ R. B. McAfee, P. J. Champagne, *Organizational Behavior. A Manager's View*, West Publishing Comp., New York 1987, s. 343.

do łatwego wprowadzania zmian adaptacyjnych wewnątrz systemu organizacyjnego. Pracownicy powinni więc często wchodzić ze sobą w interakcje w celu poszukiwania usprawnień i niekonwencjonalnych metod działania. Konflikt prowadzi do zmian, podważa bowiem utrwalony stan rzeczy i pobudza do kreowania nowych pomysłów. Zarazem jednak – jak podkreśla M. Deutsch – sytuacja zmiany z natury swej jest konfliktotwórcza, powodując destabilizację układu interesów.¹⁴

Przekonanie, że bezkonfliktowe stosunki społeczne w organizacji i całkowita zgodność poglądów w dłuższym okresie prowadzą do stagnacji, skostnienia, a w rezultacie do upadku organizacji, oznacza akceptację, a nawet wspieranie przez kierownictwo firmy celów i interesów partykularnych różnych grup pracowniczych. Ludzie identyfikują się bowiem z nimi znacznie łatwiej i silniej aniżeli z celami całej organizacji, a zaznaczające się na tym tle sprzeczności między poszczególnymi grupami są źródłem potężnej motywacji. Podejście interaktywne, koncentrując się na sieciach relacji między różnymi grupami interesów, związane jest z paradygmatem organizacji traktowanej w kategoriach gry, jaką prowadzą ze sobą jej uczestnicy. Organizacja jest z tego punktu widzenia zbiorem wewnętrznie zróżnicowanych układów społecznych, których uczestnicy dążą do maksymalizacji własnych korzyści, odkrywając reguły gry, w których logikę są uwikłani.

Zasadnicza zmiana podejścia do konfliktów oznaczała uznanie ich za istotny instrument zarządzania. Wiedza na temat konfliktów i sposobów kierowania nimi stała się przedmiotem nauczania na studiach menedżerskich w USA w latach 80. XX wieku. Problematyce tej poświęcono wiele badań i konferencji naukowych, wychodząc z założenia, że kierowanie konfliktem jest ważną funkcją kierowniczą, której w przeszłości nie dostrzegano.¹⁵

Warto zwrócić uwagę na nazwę tej funkcji – chodzi o kierowanie konfliktem, a nie rozwiązywanie go. Działania kierownika mają być często czynnikiem sprawczym konfliktu, który kierownik stara się utrzymać na odpowiednim poziomie, a rozwiązuje go wtedy i tylko w taki sposób, który będzie najbardziej korzystny dla organizacji. Kierownik ma być więc nie tylko obserwatorem i rozjemcą w procesach gry społecznej, ale ma aktywnie w tych grach uczestniczyć, wykorzystując dla swoich celów sprzeczności interesów poszczególnych grup społecznych i członków organizacji. Motywy działań kierowniczych muszą być przy tym ukryte i trudne do rozszyfrowania przez podwładnych, aby działania te mogły być w pełni skuteczne. Prowokując konflikty, kierownik liczy na wzrost motywacji pracowników identyfikujących się z różnymi grupami interesów, czego efektem będzie różnorodność i bogactwo pomysłów i poglądów w od-

¹⁴ M. Deutsch, *op. cit.*, s. 94.

¹⁵ Patrz: Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 24.

niesieniu do różnych problemów. Korzystając z tej konfrontacyjnej mozaiki, kierownik może wybrać optymalne rozwiązanie. Rezygnując z próby eliminacji konfliktu lub jego definitywnego rozstrzygnięcia, kierownik stara się utrzymać atmosferę konkurencji i towarzyszącej jej mobilizacji i aktywności.

Wszystkie te założenia widoczne są w technice zarządzania przez konflikt, która jest owocem interaktywnego podejścia do konfliktów. Według J. Krinka istotą tej techniki jest zinstytucjonalizowana prowokacja konfliktu i zinstytucjonalizowany sposób jego rozwiązania.¹⁶

Stymulowanie konfliktu polega na wprowadzaniu zmian w formalnych albo nieformalnych regułach gry społecznej. W tym celu można dokonywać zmian w podziale pracy, systemie wynagrodzeń, rozmieszczeniu uprawnień decyzyjnych, dostępie do informacji itp. Zmiany w nieformalnych regułach gry wprowadza się przez celowe zmiany w składzie społecznym grupy pracowniczej, wprowadzając do niej nowych członków, którzy różnią się nawykami kulturowymi od reszty zespołu. Podobny efekt uzyskuje się, łącząc ze sobą różne zespoły lub zmieniając styl kierowania, co na ogół związane jest ze zmianą kierownika. Reakcje ludzi na zmianę reguł gry są przedmiotem bacznej obserwacji i oceny, w jakim stopniu są one zgodne z oczekiwaniami kierownika. W zależności od wyników tych obserwacji kierownik podejmuje działania związane z kierowaniem konfliktem lub zmierza do jego rozwiązania.

Oczywiście, na gruncie podejścia interaktywnego panuje zgodność co do tego, że nadmierne natężenie konfliktu między jednostkami lub grupami społecznymi w organizacji jest dla niej niekorzystne i destrukcyjne. Dzieje się tak wtedy, gdy rywalizujące strony nie konkurują tylko walczą ze sobą, a więc wtedy, gdy swoje cele usiłują osiągnąć za wszelką cenę, szkodząc przeciwnikowi i dążąc do jego eliminacji, bez oglądania się na jakiegokolwiek zasady. Taki typ konfliktów prowadzi do długotrwałych napięć i działa niszcząco na organizację. Pojawia się w związku z tym pytanie, w jaki sposób sprowokowany konflikt da się utrzymać na poziomie sporu lub konkurencji? Niestety, na to pytanie zwolennicy zarządzania przez konflikt nie dają jednoznacznej odpowiedzi.

ETYCZNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRZEZ KONFLIKT

Ethical problems of management by conflict

Niezależnie od sposobu podejścia do konfliktów, konflikt w organizacji jest dopuszczalny tylko wtedy, gdy strony akceptują określone reguły postępowania i stosują się do nich. Konflikt nie może zatem przeistaczać się w walkę.

Jak w świetle tych wymagań etycznych ocenić należy postępowanie kierownika, który celowo prowokuje konflikty i rozwiązuje je zgodnie z interesem or-

¹⁶ Cyt. za: K. Zimmewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 93.

ganizacji? Otóż postępując w ten sposób, kierownik staje się w istocie stroną konfliktu, chociaż ten fakt stara się zakamuflować. Kierownik nie powinien w tej sytuacji występować w roli mediatora lub arbitra, od których wymaga się obiektywizmu. Tymczasem kierownik taką właśnie rolę sobie przypisuje. Kamuflaż roli jest warunkiem skutecznego manipulowania podwładnymi. Ułatwia to bowiem selekcję, filtrowanie i zniekształcanie informacji, co jest podstawowym narzędziem manipulacji i intrygi. Cechą charakterystyczną tych działań jest swoisty fałsz, który polega na demonstrowaniu pozorów szczerości i partnerstwa, przy jednoczesnym stosowaniu ukrytych technik zmuszających podwładnych do pożądanых reakcji. Do najczęściej stosowanych metod manipulacji zaliczyć można: infiltrację, kooptację i reorientację.

Infiltracja polega na wprowadzaniu do zespołów pracowniczych nowych członków, którzy oddziałują na zachowania w zespole w sposób oczekiwany przez kierownika. Mogą to robić świadomie, realizując polecenie przełożonego, albo nieświadomie. W tym drugim przypadku kierownik bierze pod uwagę wyłącznie cechy osobowościowe pracowników, których deleguje do określonych grup, przewidując, że ich wpływ na zachowania dotychczasowych członków grupy będzie zgodny z jego oczekiwaniami. Wpływ ten polega na prezentowaniu przez nowego członka grupy poglądów lub działań mało w grupie popularnych, ale zarazem dotyczących spraw dla grupy ważnych. Najczęściej chodzi o wykorzystanie frustracji do wzmocnienia motywacji odpowiednio ukierunkowanej.

Kooptacja polega na pozyskiwaniu przez kierownika zwolenników popierających jego decyzję lub punkt widzenia w określonej sprawie. Kiedy kierownik zdaje sobie sprawę z niepopularności w danym środowisku decyzji, którą zamierza podjąć, może świadomie uruchomić grę społeczną, starając się do swojej decyzji pozyskać zwolenników, którym uświadamia korzyści, jakie staną się ich udziałem, gdy decyzja ta zostanie zrealizowana. Zwolennicy ci przejmują na siebie cały ciężar przekonania innych o potrzebie rozwiązania danego problemu w sposób, który uważają dla siebie za korzystny. Kierownik chowa się za ich plecami i w oczach przeciwników lansowanego rozwiązania może uchodzić za człowieka bezstronnego, niezainteresowanego takim, a nie innym rozstrzygnięciem. Dzięki temu, kierownik odpowiednio manipulując informacjami, o co nie jest podejrzewany, stopniowo przekonuje do swojej decyzji coraz więcej osób.

Reorientacja polega na odwróceniu uwagi pracowników od problemu, którym się dotychczas zajmowali i skierowaniu jej na problem zupełnie nowy. Jest to częsty sposób zwiększania spójności grupy, kiedy np. dzięki ujawnieniu nowego wspólnego zagrożenia dotychczasowe nieporozumienia między członkami grupy postrzegane być zaczynają jako zupełnie nieistotne. Jest to również częsta przyczyna zawierania koalicji między grupami, które dotychczas pozostawały ze sobą w konflikcie lub konkurowały ze sobą. Nie trzeba przy tym dodawać, że kwestia prawdziwości informacji, którymi w tym celu kierownik się posługuje, jest dla niego zupełnie drugorzędna.

Kierownik, który świadomie stara się wpłynąć na zachowanie nieświadomego tych starań pracownika (manipulacja) lub wykorzystuje w tym celu działania innych osób, także nieświadomych rzeczywistego celu kierownika (intryga), rzadko ma jednak przy tym poczucie dopuszczania się moralnej niegodziwości. Co więcej, mistrz manipulacji i intrygi, jakim był Niccolò Machiavelli, stawiany jest często kierownikom za wzór. Dzieje się tak zapewne dlatego, że dewiza tego ostatniego – „Cel uświęca środki” – spotyka się niestety z dość powszechną aprobatą. Jest to dalekie od Kantowskiej zasady moralnej, aby ludzi traktować jak cele ostateczne, a nigdy jako środki do celu.

SUMMARY

Subject of consideration in this paper are some conditions of admitting conflicts in organizations. The paper are divided into four parts. In the first part definition and kinds of conflicts are presented as well as cultural, structural, functional and personality's reasons different conflict's situations. In the second part co-operative and competitive context of conflict are explained. Third part of the paper is concentrate on contemporary interactive approach to conflicts which is visible in management by conflict. Evaluation of manager's behavior in conflict's situation from ethical point of view is included in the last part of the paper.

