

## Jak szef może zapanować nad konfliktem?

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: niedziela, 30, wrzesień 2012 00:00

Rafał Rudka

Odśrody: 2673

---

W przypadku poważnych sporów pracowniczych może się okazać niezbędna interwencja przełożonego. Kierownik ma do dyspozycji pięć mechanizmów panowania nad konfliktem: dominację, decyzje hierarchiczne, postępowanie apelacyjne, rekonstrukcję systemu i przetarg (na podst. Weber R. A., Zasady zarządzania organizacjami, 1996). Kolejne z ww. mechanizmów omówione zostały w dalszej części artykułu.

### Dominacja

1. Dominacja to sposób na osiągnięcie przewagi nad przeciwnikiem, zmuszenie do ucieczki lub zaprzestania walki. Dominować może jednostka, koalicja lub większość:
2. Dominacja jednostki – przewagę w tym układzie ma kierownik, który dysponuje autorytetem formalnym i ma możliwość kontroli sytuacji. Może np. zwolnić jedną lub obie strony konfliktu. Nie zawsze jednak konflikt da się zażegnać poprzez zmiany personalne, w niektórych przypadkach konflikt zawarty jest pomiędzy stanowiskami i wtedy należy dążyć do jego rozwiązania poprzez łagodzenie napięcia.
3. Dominacja koalicji – często spotykane są koalicje dwóch lub większej liczby osób, z tego względu, że mogą wywierać nacisk z większym skutkiem, niż gdyby działały oddzielnie. Wzajemne wsparcie korzystnie wpływa na siłę przebiccia, jak i na samopoczucie jednostek.
4. Dominacja większości – dążenie do ustanowienia wspólnego stanowiska przez większość osób tak, aby można było pominąć protesty mniejszości (aby mniejszość wycofała się lub siedziała cicho). Kierownik może wskazać nowy ważny cel, który powinien zjednoczyć walczące ze sobą strony. Cel ten powinien przemawiać do obu stron w taki sposób, aby sądziły, że jest on nie do osiągnięcia, jeżeli nie będą współpracowały z drugą stroną.

### System hierarchiczny

Ten system ma kilka odmian (Weber R. A., Zasady zarządzania organizacjami, 1996):

1. Odwołanie się do Boga lub losu – „Bóg jest po stronie sprawiedliwych, a więc walka ludzi jest jedynie instrumentem spełnienia woli boskiej”. W rozwiązaniu konfliktu ma pomóc los, nawet dosłownie, np. poprzez rzut kostką czy wyciągnięcie krótszej zapalki.
2. Odwołanie się do autorytetu stanowiska – Bóg czy los są na tyle abstrakcyjne, że ludzie zaczęli szukać czegoś bardziej „namacalnego” i zaczęli odwoływać się do autorytetów (np. sędzia, przełożony). W organizacji może to być np. wspólny dla skłóconych stron kierownik, który rozstrzygnie konflikt, ważne jednak jest to, aby obie strony uznawały jego autorytet.
3. Proces praworządny i prawo do odwołania się – przełożony, do którego zwrócono się o rozstrzygnięcie konfliktu nie zawsze jest mądry i sprawiedliwy. Stąd potrzeba istnienia możliwości odwoływania się od jego decyzji (u kierownika wyższego szczebla, niezależnej osoby/organizacji czy specjalnej grupy odwoławczej).
4. Ombudsman (Ombudsman – określenie pochodzące z języka szwedzkiego, oznaczające niezależnego urzędnika, do którego można się odwoływać po wyczerpaniu możliwości prawnych [źródło: <http://pl.wikipedia.org/>]) – nie jest to bezpośredni mechanizm rozwiązywania sporów, ale może ułatwiać łączność i komunikację, zdobywanie informacji i przewycięzanie nieporozumień.

### Rekonstrukcja systemu

## Jak szef może zapanować nad konfliktem?

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: niedziela, 30, wrzesień 2012 00:00

Rafał Rudka

Odśrody: 2673

---

Każda organizacja wymaga sprawnego działania i zarazem sprawnego koordynowania tych działań.

1. Dobry kierownik powinien zająć się „projektowaniem, otrzymywaniem i modyfikowaniem wzajemnie powiązanego obciążenia pracą tak, aby zapobiegać napięciom organizacyjnym tam, gdzie to możliwe i tłumić je tam, gdzie to potrzebne” (Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, 1996). Jest na to kilka sposobów:
2. Rotacja personelu – wymiana osób pomiędzy stanowiskami czy działami może korzystnie wpływać na atmosferę i zapobiegać przyszłemu konfliktom.
3. Przedzielanie buforem – polega na zmniejszeniu zależności stron od wspólnych zasobów lub wprowadzenie sztywnych zasad ich przydziału.
4. Pośrednik jako bufor – ma on na celu ułatwiać porozumiewanie i koordynację pomiędzy skonfliktowanymi grupami.
5. Rozdzielanie przez dublowanie – rodzaj uniezależnienia się od wspólnego źródła zasobów poprzez stworzenie dwóch mniejszych.
6. Scalanie zadań – zwiększenie rozmiarów jednostek podlegających kontroli kierownika – zwiększa się zakres kontroli kierownika i ogranicza niejednoznaczność.
7. Organizacja macierzowa – w sytuacji, kiedy ludzie mają możliwość wypowiedzania swoich osądów, zamiast podporządkowywać się obowiązującemu stanowisku konflikt jest nieunikniony.

Nie dąży się jednak do załagodzenia go za wszelką cenę czy z pozycji siły, ale do tego, aby rozwiązany został zgodnie z regułami konfrontacji. Spory emocjonalne nie są dobre dla efektywności organizacji, jednak konflikty dotyczące sposobów jej działania mogą być korzystne (konflikt funkcjonalny).

### Przetargi

Przetarg jest nieco podobny do dominacji, jednak zasadniczą różnicę stanowi współzależność – w przypadku dominacji wygrywający nie potrzebuje już przegrywającego, w przetargu obie strony będą potrzebowały siebie nawzajem po zakończeniu konfliktu (Weber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, 1996):

1. Przetargi rozdzielające – z początku stosunek ten przypomina grę o sumie zerowej – ktoś zyskuje, inny traci, jednak bez całkowitego zerwania kontaktu.
2. Przetargi integrujące – zdarzają się rzadko, jest to „przejęcie od targowania się do rozwiązywania problemu”. Zamiast skupiać się na ograniczoności zasobów, kładzie się nacisk na sposób ich zwiększenia.
3. Mediacje – kierownik niekiedy przejmuje rolę mediatora, którego zadaniem nie jest ustalanie, kto ma rację, ale zahamowanie narastania konfliktu, zachęcanie do przyznania się przez obie strony, że po części zawiniły czy zaproponowanie możliwych rozwiązań. Ważne jest uświadomienie obu stronom, że, mimo konfliktu, są od siebie zależne i powinny znaleźć obszar porozumienia.
4. Wewnętrzny przetarg organizacyjny – przetargi na szczeblu kierowniczym.

*Źródło: Zarządzanie relacjami z klientem urzędu, Anna Hejda, Piotr Szczęsny; Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie, Katarzyna Poluga, Dorota Goral; FRDL; Warszawa 2011*