

Wojciech Pawnik*

KONFLIKTY ORGANIZACYJNE W WARUNKACH GOSPODARKI INNOWACYJNEJ

Prezentowany referat podejmuje próbę identyfikacji sposobów rozwiązywania konfliktów w organizacjach utylitarnych o strukturze korporacyjnej stanowiących szczególny przypadek konfliktów społecznych.

Słowa kluczowe: konflikt, konflikty społeczne, korporacja, procesowa przyszłość

ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN CONDITIONS OF THE INNOVATIVE MANAGEMENT

Conflicts are present in work-place particular case of social conflict. Various contradictions can be given sources of conflicts in structure of plant of work sticking. Structural contradictions can be effect of expectation of external enclosing. Paradigm of innovative economy is one of they presently. There is requirements of process future also. Article answers on question do manners of approaches answer these expectations for organizational conflicts ?

Keywords: conflict, social conflicts, corporation, process future.

1. WSTĘP

Konflikty w miejscu pracy są przykładem szczególnego przypadku konfliktów społecznych. Przejawiają się nie tylko poprzez podejmowanie kolektywnych form działania (np. strajk, okupacja), ale również w mniej spektakularnych zachowaniach (bierny opór, ignorowanie poleceń przełożonych, zakłócanie obiegu informacji itp.). Choć ich przyczyny mają często złożony charakter, ich źródeł można poszukiwać zarówno w wymiarze subiektywnym, jak i obiektywnym. Te ostatnie mogą współtworzyć czynniki wewnętrzne (np. stosunki międzyludzkie, organizacja czasu pracy, niespójność elementów procesu kadrowego) lub oczekiwania otoczenia zewnętrznego w zderzeniu z inercją procesów zarządzania. Jednym z nich jest dzisiaj realizacja postulatu gospodarki innowacyjnej. Innowacyjność, rozumiana, jako kreowanie wartości poprzez umiejętność łączenia rzeczy oraz idei, między którymi wcześniej nie dostrzegano związku wymaga postępującej indywidualizacji stosunku do aktorów życia organizacyjnego. Dotyczy to również możliwych sposobów rozwiązywania konfliktów w organizacjach. Prezentowany artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy postulat ów znajduje swoje empiryczne uzasadnienie w działaniach podejmowanych obecnie przez menedżerów personalnych. Sposoby rozwiązywania konfliktów (ich indywidualizacja) mogą być interesującym wskaźnikiem inferencyjnym postulowanego zjawiska poszerzenia pola autonomii pracowniczej.

* Katedra Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania AGH;
e-mail: wopaw@poczta.onet.pl

2. OTOCZENIE KULTUROWE A POSTULAT EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Zdominowane kulturowym imperatywem samorealizacji ponowoczesne otoczenie współczesnych organizacji – w sposób paradoksalny - generuje dziś powrót do konstytutywnej dla idei kapitalistycznego porządku rynkowego – idei innowacyjności. Max Weber pisał: "Pęd do nabywania", "dążenia do zysku", do zysku pieniężnego, możliwie jak najwyższego nie ma właściwie nic wspólnego z kapitalizmem. Dążenie takie istniało i istnieje wśród kelnerów, lekarzy, woźniców, artystów, kokot, sprzedajnych urzędników, żołnierzy, bandytów, krzyżowców, klientów jakiegokolwiek gry, żebraków. Można powiedzieć: istnieje ono wśród all sorts and conditions of men, we wszystkich epokach i zakątkach świata (...). Najbardziej niepoohamowana żądza zysku wcale nie jest równoznaczna z kapitalizmem, a tym bardziej z jego "duchem". Kapitalizm można wręcz identyfikować z ograniczeniem, a przynajmniej racjonalnym temperowaniem tego irracjonalnego popędu. W każdym razie kapitalizm jest dążeniem do zysku w sposób trwały, racjonalnie kapitalistyczny: do ciągle nowych zysków, do *r e n t o w n o ś c i*" (Weber M. 1994: 4-5). Innymi słowy – racjonalny kapitalizm to stałe „inwestowanie” w dobra, których jeszcze nie wytworzono, kreowanie wartości poprzez łączenie rzeczy oraz idei, pomiędzy którymi wcześniej nikt nie dostrzegał potencjalnego związku. Dlatego dziwić może nieco nagłe zainteresowanie fundamentalną zasadą rządzącą logiką organizacji użytecznych w porządku rynkowym. Zasadą tworzącą ich przewagę konkurencyjną. Prawdopodobnie jego przyczyną należy upatrywać w kulturowo eksponowanym obecnie pojęciu samorealizacji – o wyjątkowości i unikalności egzystencji człowieka decydować ma jego sprawcza relacja wobec otoczenia, samoidentyfikacja oraz kierowanie własnym działaniem wraz z możliwościami jego korekty (Gorlach K., Seręga Z. 1989: 59). Co ciekawe – dla jego twórcy – Abrahama Masłowa – pojęcie to oznaczało przede wszystkim umiejętność odrzucenia wartości „zaszczepionych” w dzieciństwie przez „osoby znaczące” (rodzice, wychowawcy) oraz późniejsze oparcie się presji otoczenia i wyznaczanie sobie własnych standardów postępowania, myślenia i działania. We współczesnej psychologii samorealizacja, samourzeczywistnianie, czy też samoaktualizacja to stałe dążenie do realizacji swojego potencjału, rozwijania talentów i możliwości. To proces stawania się "tym, kim się jest", dążenie do wewnętrznej spójności, jedności z samym sobą, spełnienia swojego przeznaczenia lub powołania. To proces *indywidualizacji* pozostający w opozycji do opisanego przez Ulricha Becka procesu *indywidualizacji* - uwolnienia od tradycyjnych struktur władzy (form, więzi), utraty tradycyjnych przekonań dotyczących wiedzy o działaniu, wiary oraz obowiązujących norm – prowadzącego do nowego rodzaju więzi społecznych (2002: 193). „W zaawansowanej nowoczesności indywidualizacja realizuje się w ramowych warunkach takiego procesu uspołecznienia, który w coraz większym stopniu uniemożliwia usamodzielnienie się: jednostka jest wprawdzie uwolniona od tradycyjnych więzi i źródeł zabezpieczenia bytu, musi za to wypełniać nakazy rynku pracy i musi wieść egzystencję konsumenta, podlegając odnośnym standaryzacji i mechanizmom kontroli. Zamiast *tradycyjnych* więzi i form społecznych (...) występują *wtórne* instancje i instytucje, które wpływają na życiorys jednostki i czynią z niego, wbrew indywidualnej dyspozycji, która urzeczywistnia się jako forma świadomości – igraszkę mód, stosunków, koniunktur i rynków” (ibidem: 197). Tak rozumianej indywidualizacji towarzyszy instytucjonalizacja oraz standaryzacja, co powoduje, iż pozorna zewnętrzność instytucji staje się istotnym

elementem biografii indywidualnej – uzależnienia od rynku pracy, od stopnia wykształcenia, poziomu konsumpcji, regulacji społeczno-prawnych itd. Innymi słowy – „poczucie ontologicznego bezpieczeństwa wyrażającego autonomię cielesnej kontroli w ramach dających się przewidzieć działań rutynowych” (Giddens A. 2003: 91) uzależnia się w coraz większym stopniu od warunków, które nie poddają się kontroli jednostek. Nie dziwi zatem fakt, iż zakres pojęcia samorealizacji został właściwie obecnie zredukowany do wymiaru aktywności zawodowej. „Zawód służy do tworzenia szablonów identyfikacji, za pomocą których oceniamy ludzi w ich osobistych potrzebach, zdolnościach, w pozycji ekonomicznej i społecznej. Jakkolwiek jest to dziwne, stawiamy na równi osobę i zawód. W społeczeństwie, w którym życie nawleczone jest na nitkę zawodu, zawiera on faktycznie pewne kluczowe informacje: o dochodzie, statusie, zdolnościach językowych, możliwościach, zainteresowaniach, kontaktach społecznych itd.” (Beck U. 2002: 207). Czy wykorzystywane sposoby rozwiązywania konfliktów, pozostające istotnym elementem funkcji personalnej, potwierdzają powyższą tezę?

3. W STRONĘ INSTYTUCJONALIZACJI I STANDARYZACJI KIEROWANIA KONFLIKTAMI W ORGANIZACJACH

Czy wykorzystywane sposoby rozwiązywania konfliktów, pozostające istotnym elementem funkcji personalnej, potwierdzają przedstawioną powyżej tezę? W celu jej weryfikacji wykorzystane zostaną wyniki badań przeprowadzone w ramach projektu badawczego realizowanego przez Katedrę Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego w latach 2004-2006 („Ocena stanu i jakości rozwiązań w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki wiedzy”, numer projektu badawczego: 1 HO2D 029 26), których część dotyczyła sposobów rozwiązywania konfliktów przemysłowych. W badaniach zastosowaną próbę celową, gdyż w założeniu chodziło o dotarcie do przedsiębiorstw-liderów w zakresie ZZL oraz zarządzania wiedzą. Ze względu na lokalizację zespołu badawczego wybrane zostały przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie czterech województw (podkarpackie, małopolskie, śląskie, świętokrzyskie) wykorzystując do tego celu ranking „listy 500” publikowany przez „Rzeczpospolitą”. Ostatecznie uzyskano materiał do analizy z 12 przedsiębiorstw o strukturze korporacyjnej, zróżnicowanym charakterze własności oraz zakresie działalności (branża paliwowa, telekomunikacyjna, motoryzacyjna, tytoniowa, chemiczna, energetyczna, hutnicza oraz elektromechaniczna). W badaniach wykorzystana została m.in. metoda badań ankietowych zrealizowana przy pomocy kwestionariusza ankiety do oceny satysfakcji pracowników. Ogółem przebadano w ten sposób 665 osób zajmujących stanowiska kierownicze, administracyjne i produkcyjne o zróżnicowanym stażu pracy. W kwestionariuszu ankiety postawione zostały m. in. następujące pytania:

- W rozwiązywaniu konfliktów miejscu pracy najczęściej pomagają mi
 - a) koledzy
 - b) bezpośredni przełożony
 - c) związki zawodowe
 - d) kierownictwo zakładu

Można stwierdzić, iż w każdym z badanych podmiotów podstawową grupą odniesienia, do której zwracają się respondenci w trudnych sytuacjach, są ich starsi stażem i wiekiem koledzy – blisko 60% wskazań, choć daje się zauważyć także rolę związków zawodowych, na które wskazują przede wszystkim pracownicy a dłuższym stażu pracy (10-20 lat pracy) zatrudnieni zarówno na stanowiskach produkcyjnych, jak i kierowniczych (50% wskazań) oraz bezpośredni przełożeni (33%).

- Konflikty pracownicze w moim miejscu pracy są rozwiązywane wyłącznie w oparciu o przepisy prawa pracy i regulaminy wewnętrzne
 - a) tak
 - b) raczej tak
 - c) raczej nie
 - d) nie

Zdecydowana większość badanych (blisko 50%) akceptuje twierdzenie, iż konflikty pracownicze są rozwiązywane wyłącznie w oparciu o przepisy prawa pracy oraz regulaminy wewnętrzne. Są to głównie pracownicy w wieku do lat 30 (67%) zatrudnieni na stanowiskach administracyjnych (67%). Tylko w jednym z badanych przedsiębiorstw najbardziej byli o tym przekonani pracownicy w wieku powyżej 50 lat (ponad 42% wobec 30% w wieku do 30 lat). Interesującym wydaje się fakt, iż przeciwnego zdania byli również przede wszystkim pracownicy o podobnym wieku i stażu pracy.

- W sytuacji konfliktowej przełożony koncentruje się raczej na sposobie rozwiązywania problemu, niż na pracowniku (pracownikach) zaangażowanych w konflikt
 - a) tak
 - b) raczej tak
 - c) raczej nie
 - d) nie

Zdecydowana większość respondentów badanych przedsiębiorstw jest zdania, iż w sytuacji konfliktu przełożony będzie koncentrował się raczej na sposobach jego rozwiązania, niż na pracownikach zaangażowanych w taką sytuację. Może to świadczyć o rosnącej dominacji procedur i przepisów regulujących w sposób formalny zachowania organizacyjne. Najczęściej są o tym przekonani pracownicy w wieku do 30 lat (66.7%) i stażu 5-10 lat pracy (100%) zatrudnieni na stanowiskach administracyjnych (66.7%) oraz produkcyjnych. Odmienne zdanie prezentują również pracownicy o zbliżonym stażu pracy, choć w niektórych przypadkach daje się wyraźnie zauważyć wzrost odpowiedzi zdecydowanie negatywnych wraz z upływem lat pracy: od 9.1% do jednego roku, po 36.4% powyżej 20 lat pracy.. Można zatem zaryzykować twierdzenie, iż w miarę upływu czasu rośnie krytycyzm wobec bezstronności przełożonych opartej na przepisach. Prawdopodobnie jednak dominacja przekonania, iż bardziej niż na osobach przełożeni koncentrują swoją uwagę na sposobie rozwiązania sytuacji wynika ze wskazań na **preferowane przez kierownictwo formy rozwiązywania konfliktów**, czyli kompromis i negocjacje.

- Kierownictwo zakładu preferuje następujące formy rozwiązywania konfliktów pracowniczych
 - a) unikanie
 - b) odwlekanie
 - c) kompromis
 - d) wymuszanie
 - e) interwencja trzeciej strony
 - f) negocjacje

Preferowane formy rozwiązywania konfliktów w opinii badanych wszystkich przedsiębiorstw to: kompromis (33%), negocjacje (28%), odwlekanie (12%), unikanie (11%), wymuszanie (11%) oraz interwencja trzeciej strony (blisko 5% odpowiedzi).

Średnia sumy rang badanych obszarów (istotna korelacja gamma) w badanych przedsiębiorstwach pozwoliła wyodrębnić ogólną hierarchię obszarów mających wpływ na zadowolenie (tabela 1.):

Tabela 1.
Hierarchia obszarów według postrzeganego wpływu na zadowolenie

L.p.	Obszar	Średnia sumy rang (istotna korelacja gamma)
1.	Motywacja	3,50
2.	Relacje przełożony-podwładny	3,50
3.	Dzielenie się wiedzą	3,50
4.	Szkolenie i rozwój	2,63
5.	Ocena	2,63
6.	Podmiotowość	2,63
7.	Komunikowanie	2,63
8.	Rekrutacja	1,25
9.	Zakres obowiązków	0,75
10.	Różnorodność	0,38
11.	Sposoby rozwiązywania konfliktów	0,38

(źródło: opracowanie własne)

Ja widać, realizowane w sytuacjach kryzysowych sposoby ich rozwiązywania nie wpływają na zadowolenie pracowników. Jest to prawdopodobnie efekt rozbieżności oczekiwań między wnoszonym niejako „z zewnątrz” kulturowo zdefiniowanym oczekiwaniem zaspokojenia potrzeby indywidualności, a standaryzującą rozwiązań personalnych. Sformalizowanemu i prawnie skodyfikowanemu procesowi negocjacyjnemu towarzyszy jednakże orientacja na kompromis, co może świadczyć o wzajemnym przenikaniu się obu zjawisk i trwającym procesie społecznego definiowania rzeczywistości organizacyjnej.

Postępująca formalizacja jest efektem nie tylko dominacji geocentrycznych strategii personalnych (Pawnik W. 2006: 224-232), ale także kształtowaniem się porządku kapitalistycznego nowego ładu – tzw. „przyszłości procesowej”. Jej cechy charakterystyczne to (Marciniak J. 2006: 21):

- Zwiększanie skuteczności podejmowanych działań gospodarczych.
- Minimalizacja liczby personelu (proces pracy realizowany przy jak najmniejszym nakładzie pracy ludzkiej, zaś działalność organizacji prowadzona przy minimalnej obsadzie personalnej).
- Wzrost rentowności gospodarowania

Ten nowy paradygmat organizacyjny może wpłynąć na wyraźną minimalizację możliwości pojawiania się konfliktów wewnętrznych, pozwalając zarazem zachować podstawowy fundament organizacji – hierarchię (Mc Cormack K.P., Johnson W. C.: 2001).

Literatura

- Beck U. 2002, *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Giddens A. 2003, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Gorlach K., Seręga Z. 1989, *Socjologiczna koncepcja podmiotowości – zarys problemów badawczych*, [w:] Buczkowski P., Cichocki R. (red.), *Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, „Nakom”, Poznań.
- Marciniak J. 2006, *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pawnik W. 2006, *Globalny kontekst życia organizacyjnego* [w:] Partycki S. (red.), *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, t. 1, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Weber M. 1994, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wydawnictwo „Test”, Lublin.

