



KREATOR PREMIUM
Szkolenia Pełne Sukcesów
50-264 Wrocław, ul. Jana Kilińskiego 24
tel./fax 0-71 321 74 36, 0-71 321 74 38
e-mail: sekretariat@kreator-premium.pl

KONFLIKTY MIĘDZY BRYGADZISTAMI A KIEROWNIKAMI

Konflikty są rzeczą naturalną i nie da się ich uniknąć. Konsekwencje, do jakich prowadzą, mają wielki wpływ na to, jak kształtuje się i funkcjonuje kultura organizacyjna całego przedsiębiorstwa, jak jest ono postrzegane w środowisku zewnętrznym, jaką ma opinię na rynku pracy. Konflikty są również niezwykle potrzebne i niosą każdemu przedsiębiorstwu wiele niewymiernych korzyści. Sposób, w jaki przedsiębiorstwo komunikuje istnienie konfliktów wewnętrznych i jaką przyjmuje postawę podczas ich rozwiązywania, określa również wzajemne relacje między pracownikami i różnymi działami, a także daje fundamenty pod określenie atmosfery panującej w całym przedsiębiorstwie. W firmach produkcyjnych jednym z głównych mierników tego, jak postrzegana jest fabryka i tego czy ludzie chcą w niej pracować czy też nie, są relacje panujące między menadżerami liniowymi a ich zwierzchnikami. To, co jest głównym wyznacznikiem tych relacji, to podejście do rozwiązywania konfliktów pojawiających się między różnymi szczeblami kierowniczymi fabryki.

Aby można było mówić o konflikcie, coś musi jednocześnie ludzi łączyć jednocześnie tych samych ludzi dzielić. Brygadzystów i ich zwierzchników łączy wspólna praca, odpowiedzialność za efekt i za każdy zasób istniejący w zespole. Często dzieli ich różne (przeciwstawne) pojmowanie roli i funkcji zwierzchnika, odpowiedzialności kierowniczej i postrzeganie siebie w zespole. Przyczyny konfliktów powstających pomiędzy tymi dwoma grupami zwierzchników można podzielić na pięć głównych kategorii¹.

Konflikt danych pojawia się zawsze w sytuacji, w której strony konfliktu uważają, że nie dysponują potrzebnymi danymi, mają zbyt mało informacji, posiadają różne informacje lub też odmiennie je interpretują. Taka sytuacja często prowadzi do zaostrożenia konfliktu, kiedy obie strony oskarżają się o zatajenie danych, celowe wprowadzanie w błąd, czekanie, aż komuś powinie się noga.

Konflikty związane z brakiem danych są najczęściej wymienianą sytuacją konfliktogenną na linii zwierzchnik – podwładny. Brygadziści uważają, że kierownicy nie przekazują im pełnych informacji, przekazują je w sposób niezrozumiały lub też nie wyjaśniają wszystkich potrzebnych aspektów. Często zmieniają zdanie i nie informują o osiągniętych wynikach. Ciekawe jest to, że często brygadziści wykazują bardzo dużą postawę roszczeniową i życzeniową związaną z przekazywaniem tych ważnych informacji. Menadżerowie liniowi oczekują, że wszystkie potrzebne informacje zostaną im podane, można powiedzieć „jak na tacy”, przy czym sami nie będą musieli wychodzić z inicjatywą i nie będą musieli się o nic pytać. Często taka postawa charakteryzuje się stwierdzeniem: „Jeśli mój zwierzchnik chce, żebym miał dobre wyniki i realizował harmonogramy, które od niego dostaję, to sam powinien wiedzieć, czego potrzebuję i sam powinien mi to wszystko dać.” Najważniejszy i najbardziej brzemienny w skutkach błąd, jaki jest tu popełniany, wiąże się z brakiem jakichkolwiek pytań związanych ze sprawdzeniem zrozumienia przekazywanych informacji oraz ze zdobywaniem informacji dodatkowych, wyjaśniających.

Istnienie tych konfliktów często można poznać po zmianie nastawienia brygadzisty do funkcji, jaką pełni oraz bierności w swojej pracy. W jednej z firm, w której prowadziłam szkolenia doszło do absurdalnej sytuacji, w której brygadziści skupili się tylko i wyłącznie na przekazywaniu informacji produkcyjnych między swoimi zwierzchnikami a podwładnymi. Na każde pytanie podwładnych odpowiadali „nie wiem”, „znowu coś wymyślił”, „nie powiedzieli nic więcej”. W konsekwencji pracownicy zaczęli całkowicie pomijać hierarchię służbową i zwracali się bezpośrednio do kierownictwa po informację. Sytuacja taka trwała kilka miesięcy i zaczęła powodować obniżenie jakości, niezrealizowanie norm i znaczny spadek zaangażowania wśród pracowników liniowych.

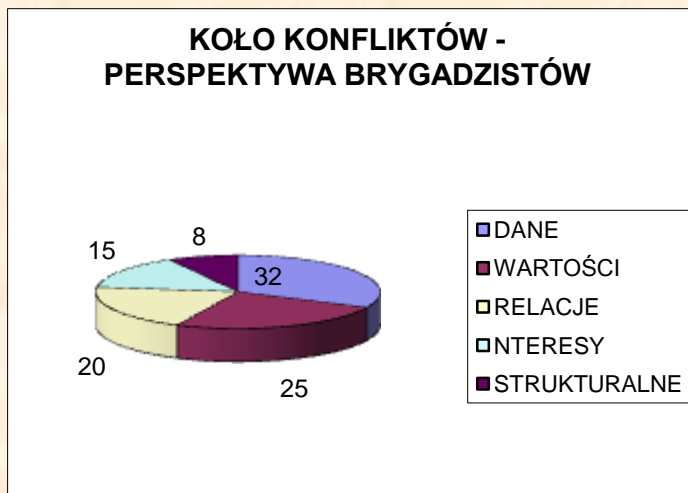
Aby zaradzić dalszemu pogorszeniu się sytuacji ustalone zostały od nowa struktury przepływu informacji, brygadziści i kierownicy wspólnie zdefiniowali zakres wzajemnej odpowiedzialności komunikacyjnej oraz zbudowane zostały struktury komunikatów, za pomocą których informacje trafiają

¹ W artykule bazuję na kole konfliktów autorstwa Christophera W. Moore'a.

na halę. Zasady te obowiązują na spotkaniach produkcyjnych i przejęciach zmian. Dodatkowo raz na kwartał organizowane jest spotkanie z brygadziściami, na którym zwierzchnicy omawiają cele strategiczne, opinie od klientów, wyniki jakościowe i klientów, których firma stara się pozyskać. Dla fabryki, mojego klienta, była to bardzo duża zmiana zahaczająca o przebudowania struktur kultury organizacyjnej, ale patrząc na wyniki, jakie osiąga fabryka teraz i rok temu, warto było jej dokonać.

A jak wygląda postrzeganie konfliktów tego rodzaju przez zwierzchników? Kierownicy oczekują, że brygadziści, jak osoby wyróżniające się kompetencjami i interpersonalnymi i technicznymi, nie będą bali się zadawać pytań, zbierać potrzebnych im informacji i wchodzić w dyskurs ze swoimi zwierzchnikami. Kierownicy często chcą traktować swoich podwładnych, menadżerów liniowych, jako partnerów, za pomocą których łatwiej, lepiej i efektywniej będą mogli zarządzać podległymi pracownikami.

Rysunek 1. Procentowy podział typów konfliktów z perspektywy brygadzystów



Źródło -

- idea podziału konfliktów – koło konfliktów autorstwa Christophera W. Moore'a
- opracowanie ilościowe - źródło własne Kreator Premium

Konflikt wartości wynika z odmiennych systemów wartości, różnych światopoglądów, ale także z różnicy rozumienia oraz wyznawania zasad i wartości wobec codziennych czynności, np. stosunek do pracy i etyka zawodu.

Brygadziści często zarzucają swoim zwierzchnikom to, że najważniejsze dla nich jest realizowanie planów produkcyjnych, praca zgodna z normami, że liczy się dla nich tylko osiągnięcie celu produkcyjnego. Mniej uwagi poświęcają na poznanie ludzi i obowiązki związane z zarządzaniem „spychają” na swoich brygadzystów. Trudno jest zrozumieć i zaakceptować fakt, że kierownik ma do tego całkowite prawo. Kierownik może bowiem rozliczać swoją brygadę w systemie zero-jedynkowym, czyli zrobione albo nie zrobione.

Kolejny bardzo poważny zarzut, jaki pojawia się pod adresem kierowników, związany jest z nie braniem pod uwagę zdania menadżerów liniowych i nie słuchaniem ich opinii. Jednym z zadań brygadzisty jest zbieranie informacji o pracownikach. Informacje te mają służyć do rzetelnej oceny operatorów, mogą być podstawą do premiowania lub też odgrywać istotną rolę w sytuacji, kiedy trzeba zwolnić pracownika. W większości polskich firm produkcyjnych menadżerowie liniowi nie są brani pod uwagę jako zajmujący stanowiska opiniotwórcze o przydatności pracowników liniowych. Przyczyna takiej sytuacji ma dwa główne źródła. Po pierwsze brygadziści często nie mają tych samych informacji, co ich zwierzchnicy. Polityka firmy lub ścieżka obrona podczas trudnej dla firmy sytuacji, nie uwzględnia w działaniach wspomagających tak niskiego szczebla zarządzania. Oznacza to, że brygadziści nie muszą wiedzieć o wszystkim. Informacje w takich działaniach przekazywane są kaskadowo przy jednoczesnym zmniejszaniu zasobu informacji. Po drugie, w sytuacji oceny pracownika liniowego, nieuwzględnianie informacji zebranych przez brygadzystę może być spowodowane nierzetelnością tych informacji. Brygadziści mogą czasem działać pod wpływem sympatii lub jej braku, mogą oceniać podwładnych zbyt pozytywnie lub zbyt negatywnie.

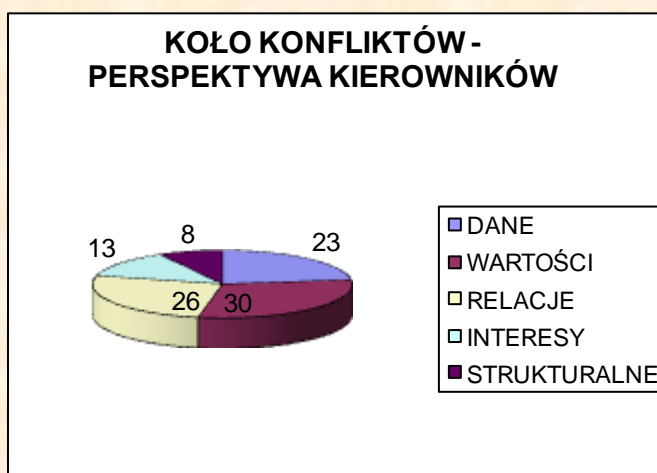
U jednego z moich klientów brygadziści, jako bezpośredni zwierzchnicy, zostali wyznaczeni do przeprowadzenia rocznych rozmów oceniających pracę operatorów. Zostały im przedstawione arkusze oceny i samooceny. Na podstawie arkusza oceny kierownik miał przyznawać premię. Brygadziści przeprowadzili rozmowy i pracę każdego pracownika ocenili na „spełnia oczekiwania w

pełni”, bardzo rzadko pojawiały się oceny „spełnia oczekiwania”. Okazało się, że brygadziści obawiają się oceniać rzetelnie i prawdziwie swoich podwładnych, ponieważ obawiali się tego, co będzie się działo „za bramą”. W tej sytuacji kierownicy, mając szcążkowe informacje o pracownikach liniowych, nie uwzględnili opinii brygadzystów. Spowodowało to wiele konfliktów na linii brygadzista – pracownik i brygadzista – zwierzchnik. Sytuacja powtarzała się przez dwa lata. Aby zapobiec zaostrzeniu konfliktu brygadziści zostali przeszkoleni ze zbierania informacji o pracownikach przez cały okres oceny oraz z prowadzenia rozmów oceniających. Podczas pierwszej rozmowy kierownik był obecny i wspierał brygadzistę w sytuacjach trudnych, podczas kolejnych rozmów brygadziści doskonale radzili już sobie sami.

Odpowiedzialność jako wartość jest bardzo ciekawym zagadnieniem pojawiającym się na różnych stopniach zarządzania w firmach produkcyjnych. Z perspektywy zwierzchników konflikt oparty na wartościach definiowany jest jako niechęć lub nieumiejętność wzięcia na siebie odpowiedzialności za zespół i za wyniki. Z perspektywy kierownika brygadzista jest członkiem zespołu, którym ten zarządza. Brygadzista jest osobą, która musi wykonywać polecenia, którą trzeba kontrolować i rozliczyć z wykonanych zadań. Zwłaszcza w sytuacji, w której brygadzista pracuje razem z ludźmi ze swojej brygady. Jest wtedy jednocześnie i pracownikiem, i zwierzchnikiem. Jest to stosunkowo trudna sytuacja, ponieważ autorytet i szacunek przynależny zwierzchnikowi trzeba budować od podstaw. Pamiętać należy również o tym, że menadżer liniowy musi dbać również bardzo mocno o kontakty i relacje ze swoimi pracownikami. Jeśli nie będą one dobre, nie będą oparte na wzajemnym szacunku, szczerości i zaufaniu, to zespół nie będzie pracował efektywnie. A wtedy ocena brygadzisty i jego kompetencji kierowniczych będzie niższa. Przyjęcie odpowiedzialności kierowniczej jest chyba jedną z najtrudniejszych rzeczy, jakie należy uczynić, aby efektywnie zarządzać zespołem na hali produkcyjnej. Brygadziści często nie wiedzą jak to zrobić, aby nie nastawić przeciwko sobie całego zespołu. Patrząc na kwestię odpowiedzialności w ten sposób, nie dziwi zatem fakt, że czasem kierownik pomija swojego brygadzistę przy zadaniach, które ten powinien zlecić czy wykonać, odbiera mu pewne atrybuty związane z kierowaniem ludźmi, jak ustawienie linii czy też decydowanie o urlopach.

Nieumiejętność wzięcia na siebie odpowiedzialności kierowniczej można poznać po tym, że brygadziści wydają swoim podwładnym polecenia, chwalą ich, ale nie kontrolują, nie udzielają informacji negatywnych i nie utrzymują dyscypliny w swoim zespole. Można powiedzieć, że są od zadań miłych i przyjemnych a kierownik od tych „gorszych”. Aby zapobiec takiej sytuacji należy jasno przedstawić swoje oczekiwania względem brygadzisty i ograniczyć „wybawianie”. Jest to stosunkowo trudne, ponieważ trzeba nauczyć operatorów, że rozwiązywanie sytuacji zarówno prostych jak i trudnych jest zadaniem ich bezpośrednich zwierzchników.

Rysunek 2. Procentowy podział typów konfliktów z perspektywy kierowników



Źródło -

- idea podziału konfliktów – koło konfliktów autorstwa Christophera W. Moore'a
- opracowanie ilościowe - źródło własne Kreator Premium

Konflikt relacji związany jest z silnymi, trudnymi emocjami przeżywanymi w relacji z daną osobą. Może pojawiać się nawet wówczas, gdy nie ma obiektywnych powodów do konfliktu. Przyczyną mogą być stereotypy czy zła komunikacja. Analizując koło konfliktów można zauważyć, że wiele z nich nie da się jednoznacznie zaklasyfikować do którejś z wymienionych kategorii. Tak jest właśnie z większością konfliktów mających swoją przyczynę w relacjach. Trudno jest je bowiem oddzielić od

konfliktu danych czy wartości. Najwięcej konfliktów z tej kategorii spowodowanych jest brakiem wzajemnego szacunku. Podważanie autorytetu kierowniczego menadżerów liniowych lub też traktowanie ich na równi z pracownikami operacyjnymi traktowane jest przez brygadzystów jako nieokazywanie im szacunku. Udzielanie informacji negatywnych przy pracownikach, dyscyplinowanie na forum, pomijanie przy procesie decyzyjnym lub też nieinformowanie o decyzjach dotyczących podległych ludzi odbierane jest przez brygadzystów jako bardzo personalny przytyk i jawne pogwałcenie akceptacji ich kierowniczej roli. Kierownicy zaś odbierają nieumiejętność lub niechęć wzięcia odpowiedzialności za ludzi i wyniki jako nieposzanowanie pracy i wzajemnych relacji. Zbyt mocne osadzenie menadżera liniowego w zespole często przeszkadza w wykonywaniu zadań kierowniczych, zwłaszcza tych trudniejszych, czyli związanych z kontrolą, oceną i utrzymaniem dyscypliny.

Konflikt relacji często przejawia się w równym traktowaniu swoich podwładnych przez kierownika. Oznacza to, że brygadzista odpowiedzialny za zespół i jego pracę często dostaje informacje negatywne przy zespole albo polecenia wydane przez brygadzystę nie są respektowane przez kierownika. Obniża to znacznie autorytet kierowniczy brygadzisty. Taka sytuacja miała miejsce u jednego z moich klientów. Brygadziści mieli na forum wytykane swoje niepowodzenia albo byli obwiniani za niezrealizowanie planu. Każda próba obrony swojego stanowiska kwitowana była stwierdzeniem „skoro jesteś brygadzystą to powinieneś wiedzieć, jak to załatwić”. W pewnym momencie doszło do sytuacji, w której pracownicy przestali słuchać informacji poleceń wydawanych przez brygadzystów. A jeśli ci mówili, że ktoś robi coś źle słyszeli „kierownik inaczej mnie ocenia”. Sytuacja zmieniła się dopiero wtedy, kiedy kierownicy wycofali się z zarządzania zespołem i zaczęli rozmawiać z brygadzystami w mistrzówkach.

Ostatnie dwie kategorie budzą najmniej emocji i zajmują stosunkowo mały procent przyczyn występowania konfliktów między brygadzystami, a ich zwierzchnikami.

Konflikt interesów jest związany z niemożnością realizacji potrzeb, osiągnięcia indywidualnych celów. Interesy dzielimy na trzy rodzaje:

- interesy rzeczowe: np. pieniądze, czas, czy podział pracy;
- interesy proceduralne: np. sposób prowadzenia rozmów, formalne kanały i sposoby komunikacji;
- interesy psychologiczne: np. poczucie bezpieczeństwa, godności, szacunku.

Konflikty pojawiające się w tej kategorii związane są najczęściej ze zbyt dużą ilością obowiązków, zwłaszcza w sytuacji, kiedy brygadzista jest również pracownikiem operacyjnym lub ma niedokładnie sprecyzowany zakres obowiązków i oczekiwań względem pełnionej funkcji kierowniczej. Kolejną konfliktogenną sytuacją jest brak możliwości finansowego motywowania pracowników przez brygadzystów lub brak wpływu na wysokość premii dla pracowników operacyjnych.

Konflikt strukturalny wynika ze struktury sytuacji - ograniczonych zasobów, struktury organizacji (np. niejasno określone kompetencje w odniesieniu do poszczególnych stanowisk), pełnionych ról, ograniczeń czasowych. Ten typ jest właściwie niezależny od ludzi i często nie jest do zmiany lub nie można go rozwiązać, jeśli chodzi o konflikt. Konflikty o tym podłożu często związane są ze zbyt niską ilością ludzi, ograniczoną liczbą narzędzi, wadliwością maszyn.

Wymienione konflikty i ich przyczyny są tylko wierzchołkiem góry lodowej. Bardzo często jeden konflikt ma odmienne przyczyny dla obu grup kierowniczych. Często konflikty widoczne są jedynie w nadmiernej formalizacji komunikacji, gestach, mimice, czy złym myśleniu o sobie nawzajem. Można powiedzieć, że oficjalnie konfliktów nie ma, są one bardzo dobrze ukryte i obie strony pielęgnują wizerunek dobrej współpracy. Jednak w bardzo dużej ilości firm można z łatwością znaleźć rysę na tym pięknym wizerunku dobrego, zgranego zespołu, otwartości i wzajemnego szacunku. Ukryte konflikty występują tak często, że wpisały się już do codzienności pracy. Ich rozwiązanie jest trudne, ponieważ wymaga od obu stron odwagi w konfrontacji wzajemnych poglądów, oczekiwań i wartości. Wymaga to również bardzo dojrzałego podejścia i chęci zauważenia, że coś jest nie tak, jak powinno być, zaakceptowania tego faktu i co najważniejsze, wzajemnej chęci zmiany obecnego stanu rzeczy.

OPRACOWANIE:



Joanna Ruminkiewicz

Dyrektor Handlowy Firmy szkoleniowo – doradczej KREATOR PREMIUM
Menadżer Produktu Departamentu Zarządzania Produkcją