

Zarządzanie konfliktami

Konflikt jest nieuchronny. Zdarza się w każdej, nawet najlepiej zarządzanej firmie. Jak można sobie z nim poradzić? Czy w ogóle trzeba sobie radzić z konfliktem? Być może konflikt w zespole będzie napędzał rywalizację, a więc podniesie wydajność?



Jacek Branas
konsultant i autor bloga o poprawie efektywności firm: branas.com.pl

CZY KAŻDY KONFLIKT JEST ZŁY?

To pytanie z gatunku tych, na które konsultanci dają uniwersalną odpowiedź: „To zależy”. Nie da się całkowicie uniknąć konfliktów, a brak ich rozwiązywania zwykle pogorsza sytuację. Czasami menadżerom zaleca się umiejętne podsycanie konfliktów w zespole, żeby zwiększyć rywalizację i przez to poprawiać wyniki firmy. Nie uważam, żeby to było dobre podejście, bo praca w nieprzyjemnej atmosferze, choć w krótkim terminie może poprawić wyniki, to w dłuższym czasie je pogorszy, a już na pewno zwiększy rotację pracowników. Konflikty trzeba rozwiązywać bez uciekania się do kompromisu. Ale jak to zrobić? Najlepiej posłużyć się przykładem.

Jakiś czas temu zostałem poproszony o przeprowadzenie szkolenia z komunikacji. W średniej wielkości firmie produkcyjnej doszło bowiem do ogromnego konfliktu pomiędzy sprzedawcami a pracownikami magazynu. Próba jego rozwiązania na imprezie integracyjnej zakończyła się bijatyką pomiędzy jednym z handlowców a magazynierem.

Ponieważ zawsze przed przeprowadzeniem szkolenia zbieram informacje, jakie są potrzeby, zauważyłem, że przyczyny konfliktu polegają nie tylko na złej komunikacji. Moje szkolenie – choć bardzo wartościowe – problemu by nie rozwiązało.

Mała dygresja – często problem, który obserwujemy w firmie, jest tylko symptomem innego problemu. Zależności przyczynowo-skutkowe mogą być złożone, a przyczyna tkwić zupełnie gdzie indziej, niż się spodziewamy. Dlatego też, rozmawiając z właścicielem firmy, zaproponowałem rozwiązanie konfliktu podczas warsztatu z pracownikami, a nie podczas szkolenia.

Aby rozwiązać konflikt, warto go przede wszystkim dobrze zdefiniować. W tamtej firmie od tego zaczęliśmy. Zebrałem obie wrogie grupy w jednej sali i poprosiłem, żeby określili, jakie mają problemy. Dla zachowania poufności mogli problemy zapisać drukowanymi literami na kartkach, które mi dawali. Kilka osób skorzystało z tej formy. Dla dodatkowego bezpieczeństwa wśród pracowników nie było właściciela przedsiębiorstwa.

Listę problemów ułożyłem w specjalne drzewo zależności logicznych. Podczas dyskusji okazało się, że część problemów stanowi skutek innych. Po paru godzinach analizy doszliśmy do wniosków, że źródłem konfliktu był sposób traktowania przesyłek do nowych klientów. Nowi klienci zwykle zamawiali mniejsze ilości towaru. Ponieważ najmniejsza ilość, jaką firma wysyłała za darmo, to jedna paleta produktów, zamawiali tzw. palety mik-

sowaną, czyli składającą się z różnych towarów. Handlowcy oczekiwali, że takie palety będą traktowane priorytetowo, ale z jakichś przyczyn magazynierzy priorytetowo traktowali palety jednolite.

Konflikt został zdefiniowany: handlowcy chcą wysłać przede wszystkim palety miksov, podczas gdy magazynierzy – wysłać przede wszystkim pełne (jednolite) palety.

Mamy tu do czynienia z dwoma dążeniami, które nie mogą zostać zaspokojone jednocześnie. Konieczność dokonania wyboru spośród wykluczających się działań to, nawiasem mówiąc, bardzo częsta sytuacja. Do radzenia sobie z powyższymi dylematami istnieje doskonała metoda zwana rozwiewaniem chmury lub diagramem konfliktu. Dlaczego rozwiewanie chmury (*Evaporating cloud*)? Metoda została nazwana tak na cześć amerykańskiego autora Richarda Bacha, który w jednej ze swoich powieści „Illusions: The Adventures of a Reluctant Messiah” każe bohaterowi siłą myśli rozpraszać burzowe chmury. Takiego też narzędzia użyłem podczas warsztatu, który wtedy przeprowadziłem.

Diagram konfliktu rozpoczyna się od znalezienia dwóch lub rzadziej trzech potrzeb, które nie mogą zostać jednocześnie zaspokojone i musimy wybrać którąś z nich, a wybór nie jest trywialny. Kolejny krok to sprawdzenie, dlaczego te nasze potrzeby muszą zostać spełnione. Następnie szukamy wspólnego celu dla obu stron konfliktu. Diagram konfliktu rozpisuje się jak na diagramie 1.

Widzimy dwie potrzeby: Want 2 i Want 4, które są w konflikcie.

Na pytanie, dlaczego chcemy wysłać przede wszystkim pełne palety, uzyskaliśmy odpowiedź: „Bo chcemy mieć jak najniższe koszty”, a na pytanie, dlaczego chcemy wysłać przede wszystkim palety miksov, odpowiedź: „Bo chcemy mieć jak najwięcej klientów”.

Okazało się, że system premiowy magazynierów był oparty na dwóch miernikach – terminowości wysyłki i braku nadgodzin. Magazynierzy uzyskiwali premię, jeżeli co najmniej 95% przesyłek było wysłanych na czas. Nie liczyła się ani wartość przesyłek, czyli przesyłki o wartości 100 tys. zł było tak samo traktowane jak przesyłki o wartości 2 tys. zł, ani też długość opóźnienia. Przesyłka opóźniona o jeden dzień była „tak samo opóźniona” jak przesyłka wysłana 20 dni po terminie! Powodowało to, że przesyłki „kłopotliwe” często były opóźnione. Największy zaś problem był z wysyłką

Diagram 1

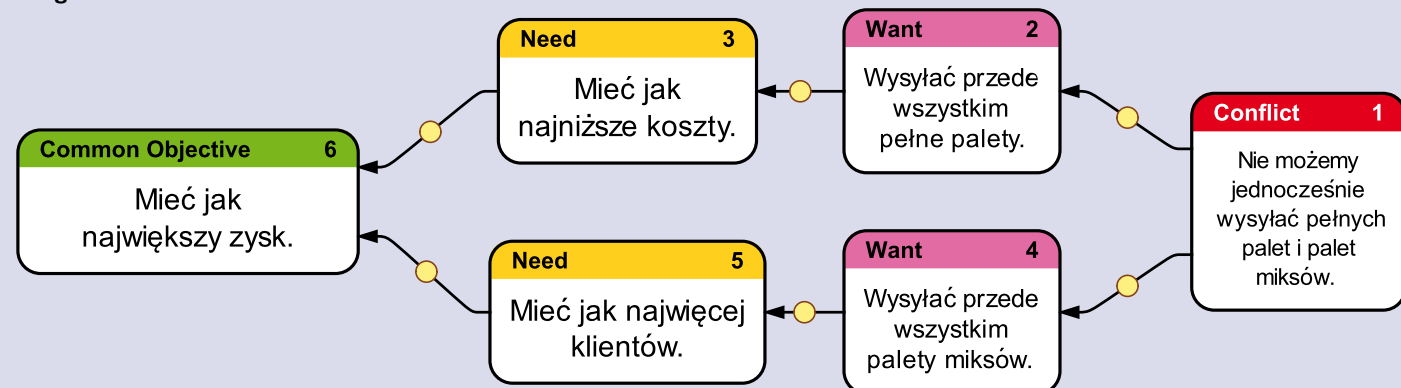
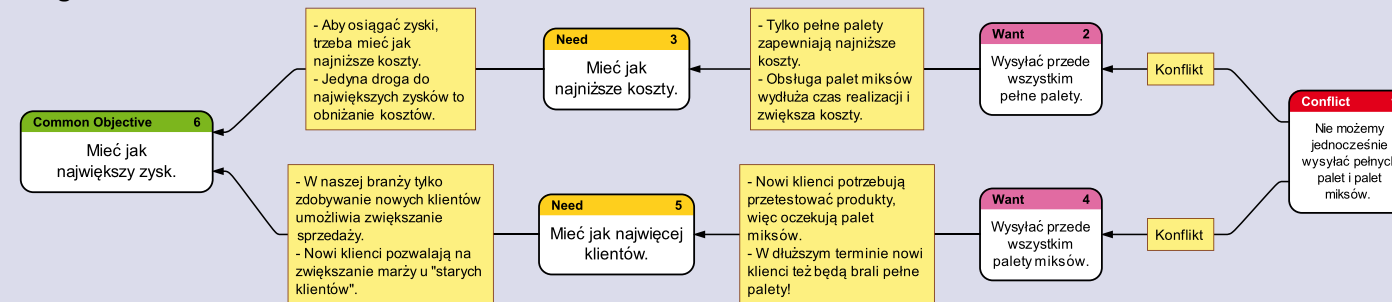


Diagram 2



palet miksov... Premia była wypłacana, jeżeli nadgodzin w danym miesiącu nie było wcale. Oczywiście, palety miksov musiały czekać na chwilę wolną od zajmowania się paletami jednolitymi. Faktem, którego nie możemy nie zauważyć, jest stwierdzenie, że praca nad paletami miksov była dla magazynierów demotywna. Jeżeli mogli osiągnąć ten sam wynik bez szczególnego zajmowania się paletami miksov, to dlaczego mieliby to robić?

Z drugiej zaś strony duża część premii handlowców zależała od zdobycia nowych klientów, ale była im ona wypłacana dopiero wtedy, gdy klient dokonał zamówienia na więcej niż 10 tys. zł, co oznaczało zwykle zamówienie 3–4 przesyłek. Jeśli dostarczenie przesyłek się opóźniało, to klienci dzwonili z pretensjami wyłącznie do handlowców... Powoli zaczynaliśmy dostrzegać, skąd się bierze konflikt. Warto w tym momencie zwrócić uwagę na fakt, że obie grupy pracowników miały wspólny cel – zarabiać więcej!

Dlatego rozpisałem założenia, jakie stoją za poszczególnymi stwierdzeniami. Na tym etapie nie należy sprawdzać, czy są one prawdziwe, czy też nie. [Patrz diagram 2]

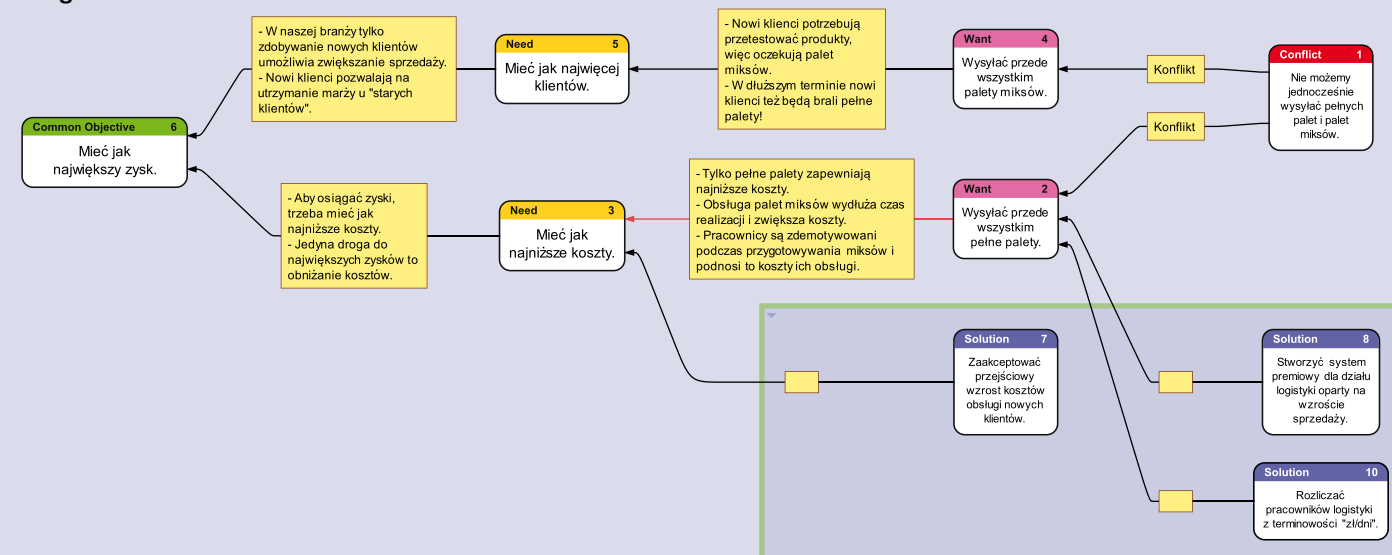
Mając rozpisany diagram konfliktu, czytamy go od lewej, czyli odwrotnie, niż go budowaliśmy.

Aby „mieć jak największy zysk”, potrzebujemy „mieć jak najniższe koszty”. Aby „mieć jak najniższe koszty”, chcemy „wysłać przede wszystkim pełne palety”.

Dolna część diagramu jest taka: Aby „mieć jak największy zysk”, potrzebujemy „mieć jak najwięcej klientów”. Aby „mieć jak najwięcej klientów”, chcemy „wysłać przede wszystkim palety miksov”.

Wypisując założenia, możemy zauważyć ciekawostkę: górna część diagramu zawiera założenia, które dają efekty w krótkim terminie, a dolna – w dłuższym czasie...

Diagram 3



Rozwiązując konflikt, zauważyliśmy, że niektóre założenia są fałszywe – np. „Tylko obniżenie kosztów zwiększa zyski”. Nie tylko. Obniżenie kosztów ma naturalną granicę, poniżej której nie da się już zejść – są to zerowe koszty. Oczywiście jest jednak, że przy zerowych kosztach nie da się prowadzić firmy...

Wszyscy obecni na warsztacie zgodzili się współpracować nad zwiększaniem zysków poprzez zwiększenie sprzedaży i zaakceptowanie (niewielkiego) wzrostu kosztów. Przeformułowaliśmy wskaźniki, które umożliwiały magazynierom otrzymanie premii. Opóźnienia liczyliśmy w „złotówkach”. Oznaczało to, że każdy dzień opóźnienia wysyłki danego zamówienia mnożyliśmy przez jego wartość. Ustaliliśmy, że magazynierzy dostaną premię, jeżeli opóźnienia nie będą droższe niż 10 tys. „złotówkami” miesięcznie. Określiśmy, że magazynierzy będą otrzymywać premię od osiągniętego zysku przy osiągnięciu założonej terminowości. Zaakceptowany został wzrost kosztów powodowany tym, by terminowość dostaw była jak najlepsza.

Diagram konfliktu z zaproponowanymi zmianami przedstawia diagram 3.

Do zmiany i tym samym rozwiązaniu konfliktu przekonałymi wszystkie zaangażowane strony. Był to prawdziwy win-win, a nie żaden kompromis. Kompromis zakłada bowiem, że każda ze stron z czegoś ustępuje, a w naszym wypadku do niczego takiego nie doszło.

Szkolenia z komunikacji ostatecznie nie zrobiłem – nie było potrzebne!

Diagram konfliktu to bardzo uniwersalne narzędzie i winno się znaleźć w przyborniku każdego menadżera.

Ja osobiście używam go również wtedy, kiedy mam do podjęcia trudną decyzję. Dzięki rozpisanu jej w formie diagramu konfliktu uzyskuje się wgląd we wszystkie jego strony, a sama decyzja może być zupełnie inna niż wcześniej rozważana. ■