**Jak reagować, gdy pracownicy „powodują” konflikty?**

**Zarządzanie pracownikami w firmach produkcyjnych czy w centrach logistycznych wymaga dziś od menedżerów znacznie lepszych umiejętności komunikacyjnych niż kiedykolwiek wcześniej. W praktyce, próby stosowania starych metod w nowych czasach częściej prowadzą do eskalacji konfliktów niż do ich rozwiązywania.**

W ostatnich latach sytuacja pracowników fizycznych na rynku pracy znacznie się poprawiła. Jednak to, co jest powodem do zadowolenia dla samych pracowników, pociąga za sobą konsekwencje, z których nie zawsze są zadowoleni menedżerowie. W ich ocenie dziś zarządzanie pracownikami produkcyjnymi jest po prostu trudniejsze niż jeszcze kilka lat tematu. Przede wszystkim wynika to z braku „rąk do pracy”, ale nie tylko.

- Obecnie pracownik fizyczny nie boi się utraty pracy, bo wie, że po pierwsze, na jego miejsce trudno będzie znaleźć innego chętnego, a po drugie, on sam bez problemu znajdzie zatrudnienie gdzie indziej – mówi Tomasz Pachoł, który w firmie szkoleniowej Effect Group prowadzi szkolenie „Trudne rozmowy na produkcji”. – A skoro pracownik się nie boi, to nie zadziała na niego groźba pracodawcy, przyjmująca postać straszenia zwolnieniem – podkreśla.

**Pracownicy chcą mieć wpływ**

Dawniej było tak, że gdy dochodziło do konfliktu pomiędzy pracownikiem a menedżerem, w ostateczności ten drugi zawsze mógł użyć argumentu o zwolnieniu. Teraz mamy do czynienia z sytuacją, kiedy to pracodawca boi się usłyszeć od pracownika, że ten sam mógłby odejść. Jednocześnie wielu menedżerów wciąż przyzwyczajonych jest do „folwarcznego” stylu zarządzania. Szefowie nie wiedzą, jak inaczej niż groźbą lub karą mogliby zareagować na nieodpowiednie – w ich ocenie – zachowanie pracownika.

Na problemy z dyscypliną i komunikacją wpływ ma już nie tylko to, że w Polsce w wielu branżach mamy obecnie rynek pracownika, ale też fakt, że zmieniają się czasy. Pracownicy mają większą świadomość swoich praw, stają się bardziej asertywni, a osoby na stanowiskach produkcyjnych chcą być traktowane z takim samym szacunkiem, jak np. pracownicy biurowi. Trudno zresztą mieć im to za złe. Zaskakujące jest raczej to, że to pracodawcy (menedżerowie, właściciele) przez tyle lat od transformacji ustrojowej nie wypracowali dobrych, bardziej partnerskich metod komunikacji.

- Dziś na świecie odchodzi się od autokratycznego stylu zarządzania. Pracownicy w Polsce również woleliby zarządzania partycypatywnego, tzn. takiego, w którym mogą zgłaszać pomysły i mieć wpływ przynajmniej na niektóre decyzje podejmowane w firmie – mówi Tomasz Pachoł.

Środowisko, które sprzyja partycypacji, to takie w którym menedżerowie liczą się z inicjatywami pracowników – np. zbierają ich pomysły dotyczące zmian organizacyjnych, czy możliwych usprawnień. W tak zarządzanej firmie każdy pomysł jest mile widziany, choć oczywiście nie oznacza to, że wszystkie zostaną zastosowane. Pracownicy mogą jednak wypowiadać się na temat proponowanych zmian, a czasem nawet głosować, która z nich ma zostać wdrożona. Dzięki temu członkowie zespołu mogą mieć poczucie realnego wpływu na to, co dzieje się w firmie. Są zadowoleni ze swojej sprawczości, a jednocześnie bardziej utożsamiają się z przedsiębiorstwem, w którym pracują. To bardzo ważne w czasach, gdy o lojalności wobec pracodawcy coraz częściej decydują inne argumenty niż sama wysokość wynagrodzenia (szczególnie, gdy jest ono porównywalne w różnych firmach).

**O problemach trzeba rozmawiać**

Jednak polscy menedżerowie często nie są nastawieni entuzjastycznie do podobnych zmian. Inicjatywę, czy tym bardziej asertywność po stronie pracowników odbierają jako rodzaj buntu przeciw dotychczasowym zasadom. W odpowiedzi na „pyskówki” pracowników, menedżerowie jeszcze bardziej odgradzają się od zespołów, starając się zastosować surowsze zasady. Czy jednak w przypadku konfliktu, można zareagować inaczej?

- Zdecydowanie tak! Konflikt należy traktować jako objaw problemu – mówi trener Effect Group. – Sterowanie konfliktem polega na zapraszaniu pracowników do dyskusji, podczas których będą oni mogli ujawnić swoje potrzeby – dodaje.

W sytuacji, w której menedżerowie mają na jakiś temat inne zdanie niż pracownicy, najlepiej byłoby porozmawiać najpierw z każdą osobą z osobna, tak aby ustalić sedno problemu. Gdy już będzie jasne, o co naprawdę chodzi w danym konflikcie, wskazane jest przeprowadzenie wspólnej rozmowy (z udziałem wszystkich stron) w formie mediacji.

Dodatkowym plusem takiego podejścia jest fakt, że gdy zacznie się mówić na głos o problemach, często na jaw wychodzą także konflikty ukryte, które w niektórych przypadkach nawet latami negatywnie oddziaływały na atmosferę w firmie. Przy takich niewyrażonych wprost trudnościach, pracownicy co prawda dopasowują się do siebie i „jakoś” współpracują, ale w tle cały czas tli się konflikt, który może przybierać postać choćby biernego oporu, czy też innych, nie do końca zidentyfikowanych trudności.

Aby ustalić źródło sytuacji konfliktowej, trzeba rozmawiać. Ale żeby te rozmowy przynosiły dobre efekty, menedżerowie powinni rozwijać swoje umiejętności w zakresie komunikacji. Nowoczesny szef nie może zapominać choćby o empatii, jakiej wymaga zrozumienie perspektywy pracownika.

Warto rozwijać umiejętności w zakresie mediacji, radzenia sobie z zastrzeżeniami, działania pod presją, czy też szerzej, pracować nad rozwojem inteligencji emocjonalnej (ten rodzaj inteligencji może być kształtowany przez całe życie). Niezwykle istotne jest, aby menedżer potrafił skutecznie motywować pracowników, budować zaangażowanie w zespole, czy też stawiał przez zatrudnionymi osobami realistyczne cele, adekwatne do ich możliwości.

- Gdy dochodzi do konfliktu, negatywną energię rozmówcy można zmienić w siłę do dalszego działania. Ale jak to zrobić? Przede wszystkim trzeba dotrzeć do źródła sytuacji konfliktowej, zrozumieć jej istotę, a do tego niezbędna jest uczciwa i szczera rozmowa, zupełnie inna niż stawanie po przeciwnych stronach barykady. Obydwie strony muszą chcieć porozumienia i wspólnie szukać kompromisu – podsumowuje Tomasz Pachoł.

Celem menedżera nie powinno być więc skłonienie pracownika, by pomimo obiekcji dostosował się do jego wymagań, ale wspólne wypracowanie takiego rozwiązania, które będzie możliwe do zaakceptowania przez obydwie strony.

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)