

1. Pojęcie konfliktu

Definicje konfliktu w literaturze przedstawiane są w zależności od celów, dla jakich prowadzone są analizy działań kierowniczych i ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Przytoczone niżej definicje są bardzo uogólnionymi definicjami konfliktu w organizacji, ponieważ nie określają one nasilenia sporu, tego jak poszczególne strony chcą wygrać, jak kieruje się konfliktem ani jaki jest jego wynik.

Definicja prakseologiczna określa konflikt jako *sytuację, w której co najmniej dwóm podmiotom w pewnym miejscu i czasie zostały ujawnione i przeciwstawione kolidujące ze sobą intencje, niezgodne cele, sprzeczne interesy.*

Definicja systemowa mówi, że *międzyludzki konflikt powstaje wtedy, gdy określoną zmianę w systemie jedna strona postrzega jako korzystną dla siebie, inna - jako niekorzystną, jednocześnie zaś obie strony są w stanie swoimi działaniami powodować zmiany w tym systemie.*

Definicja odwołująca się do czynników emocjonalnych głosi, że *dwa podmioty społeczne - dwie osoby, osoba i grupa lub dwie grupy - pozostają w konflikcie, gdy przynajmniej jedna ze stron odczuwa frustrację lub spostrzega, że druga strona blokuje jej działanie lub ją denerwuje.*

Wspólnym mianownikiem dla wszystkich definicji konfliktu jest to, że musi zaistnieć starcie, zderzenie, spór dwóch stron o odmiennych interesach, zdaniach, punktach widzenia, itp.

Arthur S. Reber w „Słowniku Psychologii” wyjaśnia **pojęcie konfliktu** jako *bardzo szeroki termin używany na określenie każdej sytuacji, w której istnieją wzajemne sprzeczne motywy, cele, zachowania, impulsy itp.*¹

Definicja **konfliktu w organizacji** wg Robbins'a, przedstawia konflikt jako *proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia*

¹ Reber A. S. „Słownik Psychologii” Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, str.310

dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie.²

Konflikt interpersonalny, według G. Bartkowiaka zachodzi między dwoma osobami lub większą ich liczbą, przy czym każda ze stron działa wobec drugiej we własnym imieniu. Prezentuje swoje własne interesy i swoje stanowisko po konsultacji lub bez konsultacji z innymi, z aprobatą lub bez aprobaty innych.³

Biorąc pod uwagę powyższe definicje, przyjmuję że konflikt to spór pomiędzy dwiema lub większą liczbą osób albo grup, wynikający z zajmowania odmiennej pozycji, dążenia do różnych celów, wyznawania odmiennych wartości lub spostrzeżeń.

2. Rodzaje konfliktów w organizacji

Z badania literatury przedmiotu, w podziale konfliktów ze względu na zasięg wyróżniamy konflikty wewnętrzne (indywidualne, intrapersonalne) oraz konflikty zewnętrzne.

Z konfliktem wewnętrznym mamy do czynienia, gdy człowiek zмага się sam ze sobą. Musi on dokonać wyboru między dwoma, równie atrakcyjnymi celami lub sposobami zachowań, między sytuacjami z jednej strony przyjemnymi, atrakcyjnymi i pożądanymi, z drugiej zaś powodującymi określoną przykrość.

Bardzo często konflikt wewnętrzny nawarstwia się w skutek czego, powstaje jeden z rodzaju konfliktów zewnętrznych - konflikt interpersonalny.

Konflikty interpersonalne ze względu na uwarunkowania dzielimy na:

1. *Konflikt interesów* - występuje wtedy, gdy jednostki zabiegają o korzyści indywidualne typu materialnego, społecznego lub politycznego, a sytuacja ma tę właściwość, że pozwala na realizację interesu tylko jednej z ubiegających się stron.
2. *Konflikt postaw* - jest częstym zjawiskiem występującym w zespołach. Postawy wyrażają określoną gotowość do reagowania w stosunku do danego obiektu. Wiadomo przy tym, że owa gotowość wymaga odpowiedniego nastawienia intelektualnego, uczuciowego, motywacyjnego wobec tego obiektu.

² Robbins S. P. „Zachowania w organizacji”, Zysk i S-ka, Warszawa 1998, str. 291

³ Barkowiak G., „Psychologia zarządzania”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997, str.70

3. *Konflikt ról* - wynika z różnorodnych oczekiwań formalnych przez grupy wobec jednostki, a także z odmiennych, indywidualnych interpretacji tych oczekiwań.

W grupie konfliktów zewnętrznych obok konfliktów interpersonalnych, wyróżniamy konflikty intergrupowe, a z kolei te dzielą się na:

1. *konflikty międzygrupowe* - mówimy o nich wtedy, gdy podmiotami starcia są grupy ludzkie (mają one szerszy zasięg społeczny niż konflikty interpersonalne), pozostające ze sobą w stanie współzawodnictwa lub frustrujących zależności wzajemnych. Konfliktowi takiemu towarzyszy z reguły próba negatywnego określenia strony przeciwnej;
2. *konflikty międzynarodowe i konflikty globalne*.

Konflikty wewnętrzne są jednym ze źródeł konfliktów interpersonalnych. Konflikty interpersonalne można ująć (ze względu na ich podmiot i przyczyny) w następujące grupy⁴:

1. *Konflikty wynikające z różnic między kompetencjami wyższego i średniego kierownictwa.* Obecnie kierownictwo średniego i niższego szczebla zarządza fachowo, często lepiej zna specyfikę produkcji niż władze naczelne przedsiębiorstwa. Ta jego fachowa przewaga powoduje, że u władz naczelnych rodzi się niepewność związana ze wzmacnianiem się wpływów średniej kadry kierowniczej, która zgłasza roszczenia do współdecydowania w kształtowaniu polityki i strategii przedsiębiorstwa.
2. *Konflikty powstające na tle podziału korzyści materialnych związanych z pracą.* Są to konflikty dotyczące uposażeń, płac, nagród, premii, rozdziału prac zapewniających wyższe zarobki, przyznawania świadczeń socjalnych itp. Konflikty tej grupy wynikają bądź z błędów w podziale środków (np. nadmierne uprzywilejowanie pewnych grup pracowniczych, premiowania i nagradzania wciąż tych samych osób), bądź z podziału równościowego osłabiającego motywację, bądź też subiektywnej podejrzliwości i nieufności do kierownictwa.
3. *Konflikty związane z niewłaściwym awansowaniem pracowników.* Awans uważany jest przez pracownika za formę oceny jego wkładu pracy, postawy i zaangażowania, za wyraz zaufania. Dążenie do awansu jest naturalną potrzebą każdego pracownika. Awans zaspokaja potrzebę uznania, co daje wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości, wzmacnia poczucie godności

⁴ Penc J. „, Kreatywne kierownie” Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, str.218

osobistej. Brak możliwości awansu, bądź nieprawidłowy awans innych (nie potwierdzony kwalifikacjami i osiągnięciami zawodowymi) odbiera chęć do pracy, pozbawia pracowników inwencji i inicjatywy, czyni ich apatycznymi i zgorzkniałymi, wzmacnia poczucie krzywdy i niechęci do przełożonych, a także współpracowników.

4. Konflikty na tle stosunków władzy w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza związane z niską jakością kierowania zespołami ludzkimi. Przyczyną tych konfliktów mogą być nierealne oczekiwania kierownictwa, brak aprobaty i akceptacji, „tłamszenie” pracowników (pozbawianie ich uczestnictwa w procesie decyzyjnym), wymaganie uległości, nadmierna biurokracja, nadmierna i restrykcyjna kontrola, forsowanie „na siłę” własnego zdania, niejasne stosunki nadrzędności, podległości i kompetencji, wieloznaczność i przeciążenie roli, bezpodstawne awanse pracowników, brak poczucia przynależności do grupy, brak pewności jutra, brak perspektyw dla osobistego rozwoju itp.
5. Konflikty związane z niedostatkami organizacji pracy i produkcji. Niedostatki te, to źle urządzone stanowiska pracy, niejasne zadania przypisane tym stanowiskom, niewłaściwy podział i koordynacja działań, uciążliwe warunki pracy, powodujące fizyczną i psychiczną degradację pracownika, uboga praca, pozbawiona wartości intelektualnych i funkcji autonomicznych, nadmierne obciążenie bądź niedociążenie pracą, izolacja, sztywno uregulowany czas pracy (brak tzw. suwerenności czasowej), zły rozdział robót.
6. Konflikty na tle porozumiewania się (komunikacji) w przedsiębiorstwie, tj. przekazywania i interpretowania informacji. Komunikacja i przepływ informacji wywierają bardzo ważny wpływ na zachowanie się i postępowanie ludzi. Szczególnym obszarem zainteresowania pracowników jest ich aktualna sytuacja i warunki pracy, mniej natomiast uwagi poświęcają problemom i rozwiązaniom perspektywnym, chociaż i one są ważne jako tzw. informacje orientujące. Zła komunikacja, niedoinformowanie i niewłaściwy jej przepływ (brak sprzężeń zwrotnych) powodują, że pracownicy mają poczucie niepewności, nie ufają przełożonym, rywalizują ze sobą i myślą tylko o własnych sprawach, przekazują przełożonym rzeczowe, niepełne, a nawet fałszywe informacje, ważniejsze zachowując dla siebie, aby imponować kolegom lub „podlizywać się” przełożonemu, zachowują się egoistycznie i słuchają informacji nieformalnej. Efektem tego jest zły klimat w przedsiębiorstwie, atmosfera napięcia i

nieufności, brak partnerstwa, niechęć do współpracy i ponoszenia odpowiedzialności za wyniki on postępująca dezintegracja zespołu i nasilenie się konfliktów.

7. Konflikty związane z wprowadzaniem zmian technicznych i organizacyjnych.
Źródłem tych konfliktów są obawy pracowników (słuszne bądź wymagane), że wprowadzona zmiana zmniejszy ich przydatność zawodową i szanse na awans, zwiększy trudności pracy i uczyni ją bardziej uciążliwą, utrudni wzrost zarobków, spowoduje utratę zajmowanej pozycji, posiadanych kontaktów społecznych, narazi innych ludzi na straty itp. Konfliktów na tle wprowadzania zmian nie da się uniknąć, gdyż nie można wyeliminować ich źródła, ponieważ zmiany są koniecznością rozwoju i przystosowania przedsiębiorstwa do wymagań i potrzeb rynku. Można i trzeba natomiast umiejętnie je łagodzić poprzez właściwą informację i rozsądne wprowadzanie na zasadzie konsensusu i partycypacji.
8. Inne konflikty jak np. związane z różnicami w sposobie myślenia i zachowania, odmiennością przekonań, zainteresowań i celów życiowych, odmiennością wyznawanego światopoglądu i systemu wartości, utrwalonego sposobu bycia i percepcji sytuacji pracy, ciasnotą umysłową, dogmatyzmem i uprzedzeniami, z procesami starzenia się (konflikt między pracownikami młodymi a starszymi), z nieumiejętnością przyjmowania krytyki, brakiem odporności na frustrację, rozbieżnością w ocenie cudzych i własnych obowiązków, z nadwrażliwością na symbole zajmowanej pozycji, z potrzebą przewycięzania niskiej samooceny, infantylnie rozbudzonymi aspiracjami itp.

Konfliktów w organizacji nie da się uniknąć, bardzo często próby ich unikania są bardziej kosztowne niż występowanie. Brak konfliktów wcale nie świadczy o zdrowiu organizacji. Alternatywą konfliktu nie jest bowiem zgoda, lecz najczęściej apatia i brak zaangażowania.

W nowoczesnej firmie w zasadzie nie ma miejsca na konflikty interpersonalne. Wobec szybko rozwijających się rynków i rosnących wymagań, dobre decyzje są podejmowane przez zespoły przedkładające rzeczową różnicę zdań i szybkość nad harmonię.

Człowiek może nauczyć się wykorzystywać sytuacje konfliktowe oraz pokierować nimi tak, aby stały się elementem budującym wzajemne zaufanie i więź w relacjach z innymi.

3. Źródła konfliktów w organizacji

Konflikty interpersonalne są zjawiskiem nieuchronnym wszędzie, gdzie współpracują ze sobą ludzie. Wynikają one z różnorodności potrzeb, celów, przekonań i sposobów reagowania na różnego rodzaju sytuacje; ujawniają się wyraźnymi sprzecznościami między ludźmi. Powstają wtedy, gdy jedna lub obie strony konfliktu oceniają zachowanie innych jako niekorzystne dla siebie, zagrażające realizacji własnych interesów.

Każdy konflikt interpersonalny toczy się o coś, musi mieć swój przedmiot. Mogą nim być konkretne dobra materialne, np. pieniądze lub dobra symboliczne, np. władza, prestiż, wartości cenione przez uczestników konfliktu. W zależności od tego, jakie relacje łączą osoby, które w konflikcie się znalazły, mogą one dotyczyć różnych obszarów⁵:

- *indywidualnym stylu zachowania*, wynikającego z różnic pod względem wykształcenia, wieku oraz postawy wobec środowiska pracy;
- *podziału dóbr*, zarówno materialnych jak i symbolicznych - wszystkie dobra, których jest mniej niż potrzeb, mogą stać się źródłem konfliktu;
- *sprawowania kontroli* - władza i kontrola nad innymi ludźmi to cenione wartości w większości organizacji, różnice przełożonych i podwładnych, co do stopnia lub obszarów kontroli mogą rodzić poważne konflikty;
- *koordynacji działań* - realizacja różnych celów wymaga współdziałania. Źródłem konfliktu w tej sytuacji może być pewien rodzaj uzależnienia i wspólna odpowiedzialność za sukcesy i porażki.

Różnorodność ludzkich potrzeb, celów, przekonań w naturalny sposób prowadzi w różnych okolicznościach do ujawnienia sprzeczności między ludźmi. Zło tkwi zatem nie w samych konfliktach, które są zjawiskiem naturalnym w życiu społecznym, ale w

⁵ Karney J.E. „Psychologia w zarządzaniu”, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, str.102

negatywnych, niepożądanych skutkach. Destrukcyjne konsekwencje konfliktów są na ogół wynikiem wadliwego postępowania ludzi w sytuacjach konfliktowych. Konflikty interpersonalne mogą być także konstruktywne. Mogą zapobiegać nudzie i stagnacji, prowadzić do pozytywnych zmian w kontaktach, pobudzać ciekawość i sprzyjać rozwojowi zdolności twórczych.

Konflikty interpersonalne powstają między osobami pozostającymi w kontaktach. Wzajemne zachowania partnerów są przez nich oceniane z punktu widzenia własnych potrzeb, pragnień i celów. Jeśli partnerzy oceniają swoje interakcje jako korzystne dla każdej ze stron, to związek ich jest satysfakcjonujący. Konflikty między ludźmi powstają wtedy, gdy jedna lub obie strony oceniają zachowanie drugiej jako niekorzystne, zagrażające realizacji ważnych interesów dla jednostki.

Zatem źródła konfliktów tkwią w samych ludziach, w różnorodności ich punktów widzenia, potrzeb, nawyków, priorytetów i celów, ich świadomości i etyki, umiejętności współzycia i współpracy w zespole, zadowolenia z pracy i zajmowanej pozycji itp. Są one wynikiem natury ludzkiej, przejawem emocji.

Bibliografia

1. Barkowiak G., „Psychologia zarządzania”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997, str.70
2. Karney J.E. „Psychologia w zarządzaniu”, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998
3. Penc J. „Kreatywne kierownie” Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000
4. Reber A. S. „Słownik Psychologii” Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000
5. Robbins S. P. „Zachowania w organizacji”, Zysk i S-ka, Warszawa 1998