

## Przyczyny i skutki konfliktów społecznych w zakładzie pracy

Konflikty w miejscu pracy podobnie jak wszelkie konflikty społeczne wynikają nie tylko z określonych warunków obiektywnych, lecz również subiektywnych. Nie są to bowiem konflikty zaistniałe w strukturach wolnych od świadomości lecz występują one pomiędzy istotami myślącymi i zdolnymi do uczuciowych zaangażowań.

Im więcej dokonuje się podziałów pracy, im bardziej złożone stają się zakłady pracy oraz procesy technologiczne w nich realizowane, im bardziej skomplikowane są wzajemne zależności między pracownikami – tym większa potrzeba sprawnego współdziałania zatrudnionych w tych zakładach ludzi i większe też prawdopodobieństwo występowania przeróżnych konfliktów między nimi, których uwarunkowania mają zarówno charakter obiektywny jak i subiektywny.<sup>1</sup>

Obiektywne uwarunkowania sprzeczności konfliktotwórczych są określane przez<sup>2</sup>:

- miejsce i charakter pracy,
- właściwości społeczno – demograficzne załogi,
- organizacją pracy,
- wyposażeniem technicznym zakładu i konkretnych stanowisk pracy,
- systemem wynagrodzeń oraz innych bodźców ekonomicznych jak źródłami pozaekonomicznymi.

Obiektywnymi źródłami konfliktów są zatem rozmaite sprzeczności tkwiące w strukturze danego zakładu pracy i charakterystycznych dla niego warunków środowiskowych.

Źródłami tymi będą więc sprzeczności tkwiące np. w wyposażeniu technicznym, w organizacji pracy, stosunkach międzyludzkich, jakie panują

---

<sup>1</sup> S. Chęłpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Oficyna Wydawnicza Unus, Warszawa 1999, s. 31

<sup>2</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 545

wśród załogi, systemie wynagrodzeń, a także w trudnościach kierownictwa przy ocenianiu pracowników z powodu braku dostatecznie zobiektywizowanych kryteriów oceny, zwłaszcza pozwalających na względnie ściśle ustalenie rzeczywistego udziału danego człowieka w realizacji żądanej pracy.

Do tego, aby sytuacja taka urzeczywistniała się tzn. doprowadziła do wybuchu konfliktu konieczne są oprócz warunków obiektywnych także subiektywne. Warunki subiektywne mają nie mniej złożony charakter. Zaliczmy do nich przede wszystkim psychospołeczne właściwości ludzi stanowiących załogę a więc ich świadomość, morale, kwalifikacje zawodowe, wyrobienie społeczne, cechy poszczególnych pracowników, które determinują ich postawy i zachowania.

Podłożem konfliktu w miejscu pracy są przeciwstawne lub po prostu rozbieżne interesy, jakie reprezentują poszczególni pracownicy w miejscu pracy. Lecz każdy z tych pracowników jeżeli nawet tylko sam jest uwikłany w zaistniały konflikt nie jest przecież wyobcowany z życia społecznego, należy do pewnych grup charakterystycznych dla danego społeczeństwa, do zbiorowości jakie występują zarówno w miejscu pracy jak poza nim.<sup>3</sup>

Konflikty w zakładach pracy występują wewnątrz swoistej sprzeczności jaką jest załoga danego zakładu pracy. W obrębie tej sprzeczności można zauważyć dwa zasadniczo odmienne i podstawowe typy grup społecznych: grupy celowe czyli stawione, zwane także formalnymi i grupy spontaniczne czyli nieformalne.

Konflikt w organizacji jest elementem stale obecnym i niemożliwym do całkowitego wyeliminowania. Jeżeli uznajemy, że wprowadzanie zmian i przystosowanie się ma coraz większe znaczenie to musimy również uznać za konieczne sterowanie konfliktami. Celem jest wykorzystanie i konstruktywne sterowanie konfliktami a nie ich tłumienie lub unikanie.

Źródła konfliktów upatrywać można w błędach popełnianych przy rozwiązywaniu problemów powstających na przecięciu tych dwóch nieuniknionych procesów: integracji i dyferencjacji.

---

<sup>3</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 550

Przyjęcie takiego założenia prowadzi ich do stwierdzenia, że konflikt musi być akceptowany jako ciągle obecny rezultat życia w złożonej cywilizacji. Rozwiązywanie konfliktu nie jest ostatecznym krokiem, ale pewnym sensownym rozstrzygnięciem dzisiejszych kwestii ze świadomością, że podstawowe i uprawnione różnice będą generowały nowe konflikty, które trzeba będzie rozwiązywać jutro. Patrząc z tej perspektywy, kierownicy będą mogli swobodniej uczestniczyć w projektowaniu procedur i metod najbardziej odpowiednich dla toku postępowania w kwestiach konfliktowych. Efektywny system rozwiązywania konfliktów jest, podobnie jak efektywny system podejmowania decyzji, centralnym problemem funkcjonowania organizacji.

Źródłem konfliktu może być również ubieganie się o dobra oraz odmienne postawy. Konflikt odgrywa konstruktywną rolę wtedy, gdy powoduje wzrost motywacji i energii, które można wykorzystać do realizacji celów organizacji, sprzyja innowacyjności, dzięki możliwości ujawnienia różnych punktów widzenia, strony konfliktu mogą lepiej zrozumieć jego istotę, ponieważ muszą zdefiniować swoje stanowisko i wysunąć argumenty uzasadniające.<sup>4</sup>

Konflikty w miejscu pracy są szczególnymi przypadkami ogólniejszych zjawisk, jakimi są konflikty społeczne. Konflikty w miejscu pracy przejawiają się nie tylko w tak drastycznych i widocznych postaciach jakimi są np. strajki i bunty. Występują one także w licznych, mniej widocznych, czy nawet ukrytych formach i zachowaniach, jak np. w biernym oporze, który znajduje wyraz w m.in. lekceważeniu lub cichym bojkocie zarządzeń kierownictwa, w opieszałości i niedbalstwie przy wykonywaniu poleceń służbowych, w przeróżnych rozróżkach. Podstawy te i zachowania w konsekwencji są nie mniej ważne dla prawidłowego funkcjonowania zakładu pracy.

Uważa, że następstwa konfliktów są często dysfunkcjonalne, ponieważ tracona jest energia, która powinna być wykorzystana do realizacji celów realizacyjnych. Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 145

<sup>5</sup> W. Haman, J. Gut, *Docenić konflikt*, wyd. Kontrakt, Warszawa 2001, s. 15

Skutki, czyli następstwa konfliktu uzyskują zróżnicowaną ocenę. Zależy ona zawsze od wartości jakie uczestnicy preferują. Konflikt niesie nie tylko ujemne aspekty. Niemal każdy konflikt ma pewien walor stymulujący. Po pierwsze, ujawnia on problemy, które nie były dotychczas w firmie dostrzegane. Po drugie, uruchamia on potężne zasoby energii ludzkiej, zasoby aktywności, które mogą przynieść wymierne efekty dla firmy. Po trzecie, partnerzy konfliktu z jego przebiegu wychodzą najczęściej wzmocnieni, bardziej skonsolidowani z zespołem. Po czwarte, rozładowywanie konfliktów uczy - zwłaszcza kadre kierowniczą — współpracy z kierowanymi oraz kierowania ludźmi.<sup>6</sup>

Konflikt należy do tej grupy zjawisk, które mają dla człowieka, tak konsekwencje pozytywne jak i negatywne. Pozytywne, ponieważ wzmacniają motywację, są przesłanką aktywności, zaś negatywne dlatego, że spełniają rolę „hamulca”. Ta ogólna zasada odnosi się do pojedynczych osób jak i grup. Konflikt jako zderzenie interesów, wartości, celów, dwóch lub więcej osób jest raczej nie do uniknięcia w firmie i może w różnym stopniu zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa lub ją obniżyć.

Nie można, przynajmniej na razie, wskazać jaki rodzaj konfliktu, bądź natężenie (zagęszczenie) sytuacji konfliktowej, wpływa pozytywnie na człowieka, a od jakiej wielkości ma wartość negatywną. Jeszcze niedawno konflikt uważano wyłącznie za zjawisko negatywne, za coś, co szkodzi człowiekowi jak i organizacji. Przeszło dwadzieścia lat temu, zajmujący się teorią zarządzania nierzadko pisali, że konflikt jest sygnałem „choroby jaka toczy” firmę. Współcześnie nieco inaczej interpretuje się konflikt i jego następstwa.

Obecnie uważa się, że konflikty są nieuniknione tak w życiu człowieka, jak i w przedsiębiorstwach. Należy zatem konflikt uznać jako zjawisko normalne, tak pozytywne jak i negatywne.

---

<sup>6</sup> J.A. Stoner, R.E. Freeman, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 521