

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 39-52



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 39-52

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Konflikt jako element zarządzania organizacją

Conflict as an element of organization management

Zbigniew Ciekankowski

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych

Julia Nowicka

Akademia Sztuki Wojennej
Wydział Wojskowy

Wiesława Załoga

Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

Abstrakt. W treści artykułu odniesiono się do źródeł i przejawów konfliktu w organizacji, traktowanego jako nieodzowny element relacji międzyludzkich. U jego podłoża zawsze znajduje się rozbieżność interesów danych podmiotów. Z uwagi na istotę oddziaływania konfliktów w organizacji w niniejszym opracowaniu przedstawiono podstawowe strategie i metody oraz skutki zarządzania konfliktem w organizacji. Wskazano jednostkowy, grupowy i międzyorganizacyjny model występowania konfliktu. Odniesiono się również do wagi kontekstu i czynników osobowościowych w kształtowaniu sytuacji niepożądanych w organizacji. Jednocześnie wskazano obszary pozadysfunkcyjnego oddziaływania konfliktów, podkreślając ich mobilizujący i wzmacniający więzi charakter, uzależniony od poziomu występowania ogólnie rozumianych rozbieżności interesów na poziomie człowieka, grupy i organizacji.

Słowa kluczowe: konflikt, organizacja, planowanie, strategia, zarządzanie.

Abstract. The content of the article refers to the sources and manifestations of the conflict in the organization, which is treated as an indispensable element of human interpersonal relations, at whose bottom there is always a divergence of interests of the entities concerned. Due to the essence of conflicts in the organization, the study presents the basic strategies and methods as well as the effects of conflict management in the organization. The individual, group and inter-organizational conflict incidence model was

indicated. It also refers to the importance of context and personality factors in shaping adverse events in the organization. At the same time, the areas of non-problematic conflict influence were pointed out, indicating their mobilizing and strengthening character relationship, depending on the level of occurrence of broadly understood differences of interests at the level of man, group and organization.

Keywords: conflict, organization, planning, strategy, management.

Wstęp

Obecnie konflikty traktuje się nie tylko jako zjawisko nieuniknione, lecz także jako konieczne i uzasadnione. Jest ono bowiem niezbędnym elementem w swojego rodzaju grze, jaką prowadzą między sobą jej uczestnicy, i to niezależnie od tego, w jaki sposób zrodził się dany konflikt (np. wskutek błędu pracownika, rozbieżnych strategii rozwoju firmy, posiadanej wiedzy itp.). Istota zjawiska jest zawsze ta sama, tzn. u jego źródeł pojawia się rozbieżność interesów.

Z perspektywy interakcyjnej konflikt należy postrzegać nie tylko jako przejaw dysfunkcjonalności. Ta podstawowa interpretacja związana jest z dostępnością do wskazań skutków sytuacji konfliktowych wpływających destrukcyjnie na relacje grupowe. Wyróżniamy wówczas niezgodę, gniew, lęk, działanie na szkodę innego pracownika, czasami na szkodę firmy, nieufność i podejrzliwość. Jednocześnie konflikt może być przyczyną wielu pozytywnych zjawisk, pozwala bowiem na znajdowanie nowych rozwiązań, poszerza zakres myślenia o danym problemie, pomaga w specyficznych sytuacjach w tworzeniu nowych lub pogłębianiu istniejących relacji międzyludzkich. Dzięki dostrzeganiu dwóch płaszczyzn konfliktu – funkcjonalnej i dysfunkcjonalnej – można sformułować cel zarządzania konfliktem. W jednym z przykładów literatury przedmiotu takim celem uczyniono minimalizowanie negatywnie wpływających na wynik organizacji konfliktów z równoczesnym utrzymaniem na poziomie operacyjnym konfliktów konstruktywnych (Rummel-Syska, 1999, s. 46).

Zarządzanie konfliktem odnosi się zatem do zastosowania wielu działań zmierzających do minimalizowania negatywnych skutków konfliktu celem sprawnego funkcjonowania organizacji z jednoczesnym wzmacnianiem jego pozytywnych skutków. Jednakże według zasad działania (zgodnie z pojęciem zarządzania) każda aktywność powinna być zaplanowana, zorganizowana, wykonana i kontrolowana. Zarządzanie konfliktem można interpretować jako planowanie, organizowanie, rozwiązywanie i kontrolowanie przebiegu konfliktu w celu wykorzystania jego cech konstruktywnych, a minimalizowania cech negatywnych (Sikora, 1998, s. 49). Zarządzanie konfliktem oznacza konieczność wypracowania racjonalnych metod działania pozwalających czerpać możliwie największe korzyści z wystąpienia konfliktu i minimalizować jego niekorzystne konsekwencje (Wajda, 2003, s. 27). Zarządzanie konfliktem jest niezwykle istotnym elementem zarządzania organizacją, a wybór procesu rozwiązywania konfliktu ze względu na jego różnorodność stanowi spore wyzwanie dla kadry zarządzającej.

1. Geneza konfliktu

Wystąpienie sytuacji konfliktowych w organizacji jest nieuchronne i stanowi naturalną konsekwencję zindywidualizowanych postaw i systemów wartości reprezentowanych przez ludzi. Pojawienie się sporu w jakimś sensie stało się wyznacznikiem wolności i swobody głoszonych opinii. W takim znaczeniu konflikt można traktować jako narzędzie pomagające bezpośrednio przełożonemu poznać poglądy czy cele, jakimi kierują się podwładni, a tym samym umożliwiające dopasowanie czynników motywacyjnych, wykorzystywanych w procesie stymulowania, do oczekiwanego poziomu wykonania zadania.

Źródła potencjalnych konfliktogennych procesów można umieścić w samym człowieku i w obszarze jego działań. Na tej podstawie (Rummel-Syska, 1999, s. 46-50) definiuje się:

- **indywidualny konflikt wewnętrzny** – dotyczy jednostkowego podmiotu, występuje z reguły w sytuacji konieczności dokonania wyboru, zwłaszcza że oba wykluczające się cele wydają się równie atrakcyjne (sprowadza się to do dylematu „coś za coś”);
- **interpersonalny** (na linii dwóch osób lub między osobą a grupą), **grupowy lub międzygrupowy, międzyorganizacyjny** (pomiędzy firmami) – w każdym przypadku antagonizmy w przedsiębiorstwie rodzą się na gruncie wzajemnej niechęci, nieufności i podejrzliwości, a także nadmiernej rywalizacji.

Rozpatrując najczęstsze przyczyny konfliktów, wyszczególnia się m.in. (Rummel-Syska, 1999, s. 46-50):

- niespójność celów poszczególnych pracowników i organizacji jako całości;
- odmienną interpretację faktów, definiowaną przez każdą ze stron;
- różnice w preferowanych metodach prowadzących do osiągnięcia celów;
- niezgodność w percepcji ról i podziału odpowiedzialności oraz kompetencji;
- korzystanie z ograniczonych zasobów przez więcej niż jedną osobę;
- współzależność w realizacji zadań i trudność w ich koordynacji;
- niewystarczający zasób informacji przekazywanych przez kierownictwo załozdze;
- różnice kulturowe i światopoglądowe, często niemające nic wspólnego ze sferą zawodową;
- niejasne kryteria awansów, budzące podejrzenia o nepotyzm, a także te nazbyt jasne oparte na ostrej rywalizacji między pracownikami;
- nieelastyczną i nadmiernie rozbudowaną strukturę organizacyjną, co sprzyja powstawaniu nieformalnych grup nacisku, tudzież rozgrywkom personalnym;
- najzwyczajsze cechy osobowości ludzi, którym trudno jest ze sobą współpracować (choćby umieszczenie w tym samym biurze kilku neurotycznych osób będzie już potencjalnym zarzewiem konfliktu).

2. Metody zarządzania konfliktem

Konfliktem nazywa się sprzeczność interesów, poglądów, ale także można mieć na myśli spór czy zatarg (Kopaliński, 2003, s. 389). Zarządzanie przez konflikty jest z kolei sposobem wpływania na pracowników wszelkimi sposobami, które mają na celu przeciwdziałać skutkom konfliktów, a mianowicie niskiej aktywności, braku zaangażowania i marazmowi. Efektem tego stylu zarządzania powinno być pobudzenie wewnętrznej inicjatywy działania oraz wykształcenie twórczego procesu rozwiązywania problemów. Mary Parker Follett twierdzi, że konflikty w organizacji są czymś zupełnie normalnym i wręcz pożądanym, gdyż dzięki nim wytwarza się cenna różnica potencjałów między stronami konfliktu, którą należy spożytkować na korzyść wszystkich. Zarządzanie konfliktem polega najpierw na identyfikacji konfliktu, a później na wyborze odpowiedniej strategii działania celem jego zażegnania. Wyróżnia się kilka strategii rozwiązywania konfliktów (Kłusek-Wojciszke, 2012, s. 116):

- kompromis – osiąga się go w drodze negocjacji. Każda ze stron coś zyska, jednak sama również będzie musiała z czegoś zrezygnować;
- negocjacje – istnieje kilka płaszczyzn rozumienia negocjacji. Traktuje się je jako m.in.:
 - proces porozumiewania się – jego celem ma być wypracowanie kompromisowego rozwiązania, satysfakcjonującego zainteresowane strony;
 - normy i reguły postępowania, prowadzące do zamierzonego rezultatu, ze wskazaniem szans i zagrożeń w zależności od zastosowanych zasad;
 - działania określone strukturalnie i temporalnie;
 - metodę realizacji danego zamierzenia.

Przyjmuje się, że negocjacje określają typ komunikacji interpersonalnej, w przypadku której istotą jest wypracowanie porozumienia opartego na dialogu. Elementami kluczowymi są ilość i jakość zgromadzonych informacji, które w odpowiednio dobranym gronie podlegają próbie wzajemnej dyskusji i akceptacji poszczególnych założeń, w sytuacji wyjściowej różnicującej poziom interesów zaangażowanych stron.

Aby proces negocjacyjny mógł zaistnieć, muszą być spełnione następujące warunki (Kłusek-Wojciszke, 2012, s. 116):

- negocjacje odbywają się co najmniej między dwiema stronami;
- potrzebne jest wzajemne zaangażowanie podmiotów w osiągnięcie pożądanego rozwiązania. Jeżeli każda ze stron uznaje stanowisko drugiej jako nieakceptowalne, wówczas znika potrzeba negocjacji;
- strony rozpoczynają negocjacje z różnych pozycji co do celów i środków, a te różnice są przeszkodą do osiągnięcia porozumienia;
- strony powinny uważać negocjacje za bardziej zadowalający sposób niwelowania różnic niż jakiegokolwiek inne sposoby rozstrzygnięcia sporu;

- każda ze stron zakłada, że w drodze perswazji znajdzie się jakaś możliwość wywołania modyfikacji początkowego stanowiska drugiej strony;
- każda ze stron musi dysponować pewnym stanem niezależności w odniesieniu do możliwości działania drugiej strony.

Zarządzanie przez konflikty jest niełatwe do zastosowania w praktyce. Styl ten może stanowić pobudzenie dla organizacji, a co za tym idzie, daje potencjał wykorzystania twórczych możliwości jej członków. Jednocześnie umożliwia identyfikację człowieka, który świadomie hamuje rozwój firmy z powodu realizowania swoich prywatnych celów. Idea świadomego kierowania konfliktami może jednak stanowić barierę rozwoju w wyniku spadku poziomu realizacji głównych celów firmy, a także osłabienia zaangażowania się stron w pracę na rzecz organizacji. Warto również wspomnieć o niebezpieczeństwie samozniszczenia, jakie nawet niewielki, ale niewłaściwie ukierunkowany konflikt może nieść ze sobą.

3. Tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów

Wśród wielu strategii zarządzania konfliktem można wyróżnić kilka kluczowych. Tradycyjne sposoby rozwiązywania konfliktów oscylują w obszarze wskazanych poniżej modeli zachowań:

Unikanie i odwlekanie – menedżer jawnie lub skrycie neguje istnienie konfliktów w przedsiębiorstwie. Stanowią one temat nieporuszany w oficjalnej komunikacji, są zatem swoistym tabu. W omawianej kategorii konflikt nie zostaje ostatecznie zażegnany i można się spodziewać jego ponownego zaistnienia, ale w późniejszym czasie. Z uwagi na zaistniały fakt zainteresowane strony nie mogą ogłosić zwycięstwa w sprawie rozwiązania trudnej sytuacji ani nie mają podstaw, by czuć się pokrzywdzeni z powodu doznanej porażki.

Wymuszanie – menedżer, korzystając ze swoistej uprzywilejowanej pozycji (z uwagi na zajmowane stanowisko) staje się decydem i narzuca tym samym pracownikowi swoją wizję proponowanego rozwikłania trudnej sytuacji. Powołuje się zatem na ogólnie rozumiane dobro przedsiębiorstwa, czasami równie skutecznie opiera się na przewadze liczbowej głosów wskazujących na jego poparcie. Zalecana technika jasno określa silniejszą i słabszą stronę sporu. Choć wskazuje na dominującą pozycję, to jednak nie przyczynia się do ostatecznego zażegnania sytuacji problemowej. I właśnie dlatego trudno być zagorzałym zwolennikiem tej taktyki, skoro pozostaje widmo powrotu problemu. A taki długo generowany konflikt, na zasadzie kuli śnieżnej, często przybiera jeszcze większe rozmiary niż jego wersja pierwotna.

Kompromis – istotą kompromisu jest przystanie na częściowe zaspokojenie artykułowanych czy oczekiwanych zmian, które stanowiły postulaty wyjściowe niepożądanego stanu. Umiejętność zgodzenia się na niepełne zwycięstwo własne, na rzecz porozumienia z drugą stroną, przybiera postać swoistego rodzaju przetargu.

Jego efektem jest zaniechanie eskalacji problemu, ale nie można w tym przypadku mówić o skutecznym rozwiązaniu konfliktu i pełnej satysfakcji zainteresowanych stron.

Mediacja – rozstrzygnięcie konfliktu następuje wskutek uczestnictwa i osądu osoby trzeciej – mediatora, który wysłuchuje wszystkie, uczestniczące w konflikcie strony i próbuje pomóc w wypracowaniu takiego rozwiązania, aby wszyscy byli zadowoleni lub przynajmniej nie mieli poczucia pełnej porażki.

Deprecjonowanie – metoda polegająca na pomniejszaniu wartości zarówno drugiej strony uwikłanej w konflikt, jak i przedmiotu sporu. W sytuacjach pozbawionych osobistego zaangażowania niewątpliwie zwiększa skuteczność działań (Kłusek-Wojciszke, 2012, s. 119).

Walka – każda strona konfliktu postrzega drugą stronę jako przeciwnika, którego należy za wszelką cenę zniszczyć (Kłusek-Wojciszke, 2012, s. 120).

Harmonizowanie – metoda ta polega na uświadomieniu stronom konfliktu konieczności realizowania celu wyższego, nadrzędnego. Metoda jest względnie skuteczna wówczas, gdy cel nadrzędny obejmuje cele poszczególnych stron konfliktu.

Pokojuowe współistnienie – częsty przykład tej metody obrazują relacje zarząd – związki zawodowe. Współpraca ma charakter pozorny, wynikający z obowiązku, a nie z chęci realizacji wspólnych celów (Kłusek-Wojciszke, 2012, s. 120).

Ingerencja osób trzecich – polega na zaangażowaniu w konflikt osoby trzeciej – arbitra, który ma na celu ułatwić stronom rozwiązanie konfliktu. Metoda ta jest powszechnie uznawana za mało efektywną, mimo że narzuca rozwiązanie, często pozostawia którąś ze stron w poczuciu niesprawiedliwości, co może skutkować odrodzeniem się konfliktu w przyszłości. W takim przypadku arbitralne rozwiązanie można uznać za pozorne i chwilowe (Kłusek-Wojciszke, 2012, s. 120).

Opisane tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów charakteryzują się bardzo niską efektywnością, a ich funkcjonalność sprowadza się jedynie do załagodzenia napiętej sytuacji. Niestety z reguły nie usuwają one przyczyn konfliktu, dlatego też poszukiwano lepszych i skuteczniejszych metod zarządzania konfliktem.

W odróżnieniu od wymienionych tradycyjnych sposobów radzenia sobie z konfliktem w firmie metody nowoczesne opierają się na tworzeniu tzw. mostu porozumienia, który polega na konstruktywnym wzajemnym poznawaniu się stron i przedstawieniu poglądów w ramach racjonalnej dyskusji. Wykorzystując wiedzę z zakresu psychologii biznesu, można zastosować metodę spotkań konfrontacyjnych lub sesji wymiany wizerunków. Spotkania konfrontacyjne odbywają się z inicjatywy przełożonego. Ich celem jest wskazanie na chęć budowania porozumienia, wysłuchania zwaśnionych stron w celu próby zachowania obiektywizmu decyzyjnego. Ważne, by na tym etapie nie utożsamiać problemów z osobami, które je ujawniły czy stworzyły. Tylko taka rzetelna próba podjęcia merytorycznej analizy może ostudzić emocjonalną niechęć czy wręcz wrogość skonfliktowanych podmiotów.

Ingerencja osób trzecich jest wskazana tam, gdzie istnieje ryzyko prowadzenia tzw. nieczystej gry opartej na stosowaniu forteli i mocno roszczeniowej, oceniającej postawy skonfliktowanych podmiotów. Nawet w sytuacji obopólnego braku zaufania można starać się z pozycji trzeciej osoby wzmocnić odbywający się dialog. Pomocne w tym będą (Kłusek-Wojciszke, 2012, s. 132) m.in. działania:

- nadzorowanie poziomu ujawnianych emocji podczas konsultacji. Regulacja zachowań werbalnych, ich czasu i natężenia, może pomóc budować ramy konstruktywnej rozmowy;
- podejście nieoceniające, czyli pozbawione ataków na konkretne osoby. Wyrzucanie sobie niedociągnięć powoduje raczej pogłębianie się uprzedzeń i zahamowań reakcji pozytywnych;
- notowanie konkretnych ustaleń wypracowanych podczas spotkania tak, aby uczestnicy sporu mieli pewność co do przyjętej wspólnie interpretacji zdarzeń i aby mieli poczucie małych sukcesów budujących formalne, czyli stałe porozumienie. Kreowanie wizji porozumienia w trudnej sytuacji jest łatwiejsze, gdy wskaże się drobne konkrety, które już udało się wypracować. To zachęca do dalszych porozumień.

Jedną z dominujących determinant konfliktu jest brak zaufania między stronami. Żeby starać się doprowadzić do konsensusu, warto działać na rzecz wzmocnienia poziomu wiary we wzajemne pozytywne intencje u antagonistów. Sesja wymiany wizerunków może być pomocna w tym zakresie. Jej istotą jest nie tyle bronienie swojej racji, ile głębokie zrozumienie dążeń, racji i uwarunkowań strony przeciwnej. Czynnikiem koniecznym do realizacji sesji wymiany wizerunków jest wysoka empatia i dojrzałość emocjonalna uczestników. Nie jest bowiem łatwo przyjąć z godnością i pokorą słowa konstruktywnej krytyki i jeszcze być wdzięcznym za jej otrzymanie. Ludzie lubią myśleć o sobie dobrze, a w metodzie wymiany wizerunków potrzebny jest dystans do postrzegania swoich działań, gdyż tylko wtedy możliwa jest maksymalna obiektywna ocena konfliktowych zdarzeń. Sesja opiera się na schemacie działania zbudowanym na ocenie (charakterystyce) swego adwersarza i wysłuchaniu opisu siebie samego stworzonego przez stronę przeciwną. Kolejna aktywność polega na uściśleniu, jakie elementy decydowały o powstaniu danego wizerunku, by wreszcie w ostatniej fazie, będąc bogatszym o zrozumienie motywów działania obu stron, sformułować wspólne wnioski. Zakończeniem metody wymiany wizerunków jest deklaracja wprowadzenia zmian w charakter dotychczasowych relacji, co ma zaowocować zwiększeniem przyszłej współpracy (Ciekanowski, 2011, s. 39-31).

Podsumowując, różnice zdań zdarzają się w każdym zespole pracowniczym, a efektywność jego prac determinuje umiejętność wykorzystania konfliktu z pożytkiem dla firmy, tak aby stał się on swoistym katalizatorem kreatywności. Jeśli w przedsiębiorstwie dominuje tendencja do zachowań grupowych konformistycznych, konflikty wprawdzie nie występują, jednak sytuacja taka może mieć niebezpieczne skutki dla długofalowego rozwoju organizacji. Warunkiem efektywnego jej

funkcjonowania jest utrzymywanie kontroli nad konfliktami w fazie ich umiarkowanego natężenia. Wówczas osiągnąć można pozytywne efekty zastosowania innej metody. Zakłada ona m.in. (Ciekankowski, 2011, s. 31-33):

- progres zamiast stagnacji w firmie;
- ujawnienie twórczego potencjału pracowników;
- wykorzystanie motywacyjnego aspektu rywalizacji między pracownikami;
- identyfikację (i ostatecznie eliminację z zespołu pracowniczego) strony konfliktogennej, stale podsycającej wzajemną niechęć i rozpowszechniającej plotki;
- zacieśnienie więzi współpracy, jeśli uda się pozytywnie rozwiązać spór;
- wzajemne poznanie się członków załogi i wzrost otwartości na odmienne poglądy (tolerancja).

Zastosowanie wskazanej metody wymaga kompetencji ze strony menedżera, a to dlatego, że niesie ze sobą wiele zagrożeń. Można do nich zaliczyć m.in. (Ciekankowski, 2011, s. 34):

- tworzenie niesprzyjającej atmosfery w grupie, prowadzącej do napięć i stresów;
- konflikt, który może stosunkowo łatwo wymknąć się spod kontroli zarządu, prowadząc do spadku efektywności funkcjonowania firmy, a w ostateczności do jej upadku;
- spory, które mogą wyczerpywać siły psychiczne stron i mogą mieć negatywne skutki dla pracowników o słabszej konstrukcji psychologicznej;
- ukierunkowanie energii menedżera na rozwiązywanie sporów wśród załogi pozbawia go czasu na pracę koncepcyjną na rzecz rozwoju firmy.

4. Typy konfliktów w organizacji

Analizując ujęcie goszczące w literaturze przedmiotu i potwierdzone empirią menedżerską, można wyszczególnić podstawowe typy konfliktów w organizacji.

4.1. Konflikt wewnętrzny

Jego występowanie jest o tyle istotne, że pośrednio wpływa na interpretowanie rzeczywistości organizacyjnej i może stanowić podłoże reagowania na wszelkie inne konflikty w organizacji. Konflikt wewnętrzny związany jest z brakiem zrozumienia miejsca i roli pracownika w organizacji. Nierzetelne komunikaty zwrotne, dotyczące np. oceny pracy zatrudnionego, powodują powstanie u niego dysonansu. Niezdefiniowane przez przełożonych wymagania lub oczekiwania sprzeczne z kompetencjami czy opisem zajmowanego stanowiska mogą powodować narastające niezadowolenie, które nie zawsze zostaje ujawnione przez pracownika. Gdy jednak zaistnieje, dodatkowo osłabia motywację pracownika do jakościowego wykonywania zadań.

4.2. Konflikt interpersonalny generowany między jednostkami

Jego podłoże zawsze ma odzwierciedlenie w różnicach temperamentalnych i osobowościowych, jednak powstaje wskutek sytuacji na styku ról społecznych, zawodowych, z reguły związanych z hierarchicznością, zatem występujących pomiędzy przełożonym i podwładnym. Wskazany konflikt może też funkcjonować w przestrzeni horyzontalnej, podczas ścierania się ról pracowników i liderów nieformalnych.

4.3. Konflikt wiążący jednostkę i grupę

Bazą do pojawiania się omawianego typu konfliktu są sytuacje wywołane przez zjawisko konformizmu. Odczuwany nacisk przez jednostkę, by zmieniła swoje zachowanie pod wpływem norm grupowych lub podanej informacji, co do oczekiwanego zachowania może wywoływać opór wewnętrzny lub opór eksponowany na tle społeczności zawodowej. Częstym zaognieniem niedobrowolnego ulegania jednostki wobec oczekiwań grupy jest karanie indywiduum za wyłamywanie się z funkcjonowania wedle reguł społecznościowych.

4.4. Konflikt międzygrupowy

Stanowi zarzewie niezrozumienia polaryzujące dane grupy pracownicze. Omawiany typ konfliktu może funkcjonować wielopłaszczyznowo. Specyfikacja działów może antagonizować ich członków, prowadząc do atrybutywnego definiowania sytuacji poprzez tzw. podstawowy błąd atrybucji. Polega on na domniemywaniu przyczyny czyichś działań (drugiej grupy), zwłaszcza tych interpretowanych negatywnie, opartych na cechach osobowościowych, np. oni zarabiają więcej, bo są układowi, zgarniają pod siebie i nie chcą się dzielić, wywyższają się ponad innych. W tej interpretacji wygasza się argumenty rzeczowe, takie jak np. odmienna specyfika posiadanych kompetencji czy inny czas pracy. Jednocześnie niejednolite grupy w układzie horyzontalnym mogą współtworzyć front przeciwny do grupy kierowników lub zarządu. Funkcjonowanie w omawianym konflikcie może z jednej strony być scalające dla spolaryzowanych grup, jednak w perspektywie holistycznej może osłabiać kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa. Wszystko zależy od indywidualnej skali natężenia i zakresu omawianych konfliktów.

4.5. Konflikt między organizacjami

Innym określeniem omawianego konfliktu jest po prostu konkurencja. Jako taka stanowi ona istotę gospodarki wolnorynkowej i może prowadzić do rozwoju przedsiębiorstw, ich elastycznej formy rynkowego funkcjonowania, wreszcie do korzyści związanych z regulacją cen, podaży i popytu. Pożądanym typem omawianego

konfliktu jest jego postać funkcjonalna, generująca maksymalizację wykorzystania posiadanych zasobów, z uwzględnieniem potrzeb generowanych przez zasoby ludzkie. Jednak nastawienie na zyski i utrzymanie pozycji lidera może prowadzić do nieuczciwych praktyk, związanych np. z łamaniem praw pracowniczych czy powstawaniem fałszywych reklam bądź funkcjonowaniem szpiegostwa gospodarczego (Stoner, 2001, s. 123-125).

To, czy konflikt przyjmie postać odświeżającego impulsu, generującego zwiększone pożądane zadanie, czy raczej osłabi istniejący stan relacyjności organizacyjnej, zależy w głównej mierze od natężenia i czasu jego występowania. Kontrolowany stan nieporozumień zwiększa szansę na zaakceptowanie przesłanek i elastyczną adaptację do nowych zmiennych, czy to poprzez dostosowanie się, czy modyfikację zmiennych. Im wyższy poziom konfliktu, tym większe napięcia pomiędzy stronami, zatem i potencjalny poziom zachowań i reakcji nieprzychylnych organizacji jest większy. Długotrwałe trwanie w sytuacji napięcia może prowadzić do wypalenia zawodowego pracowników, spadku motywacji i chęci identyfikacji z firmą, co w długofalowej perspektywie może doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa, a w najlepszym wypadku do stagnacji. Jednym z pierwszych obszarów stanowiących o pojawiającym się napięciu i dysfunkcji z tym związanej jest komunikacja. Bariery w przepływie informacji na poziomie najpierw psychologicznym, potem semantycznym i fizycznym pogłębiają tylko niepożądany obraz instytucji pozostającej w destrukcyjnym konflikcie.

Przetwarzanie i rozwój współczesnej organizacji związany jest z jej elastycznością wobec wyzwań otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego organizacji. Sztywna, rozbudowana struktura i słaba kultura organizacyjna są elementami potencjalnie osłabiającymi firmę w obliczu rozmaitych sytuacji konfliktowych.

5. Etapy konfliktu

Opisując warunki i elementy zaistniałego konfliktu, można się odnieść do czterech etapów wyszczególnionych na rys. 1 (Robbins, Judge, 2011, s. 89).



Rys. 1. Etapy konfliktu

Źródło: opracowanie na podstawie (Robbins, Judge, 2011, s. 89)

5.1. Etap I. Potencjalna opozycja

Zdaniem badaczy można wskazać źródło potencjalnego konfliktu w trzech zdefiniowanych kategoriach. Co istotne, aby konflikt podlegał eskalacji, wystarczy, by jeden z podanych obszarów był naznaczony jego występowaniem. Źródło nieporozumień można zatem wskazać w obszarze komunikacji, struktury i zmiennych osobowościowych. O ryzyku dysfunkcji komunikacyjnej powiedziano już w poprzedniej części opracowania, jednak warto podkreślić, że bariery w obszarze semantyki, częstości i jakości przekazywanych (bądź nie) komunikatów tworzą bezpieczną przestrzeń pomagającą zrozumieć i odgrywać rolę pracownika pozostającą w zgodzie z oczekiwaniami strategicznymi firmy i możliwościami jednostki. Proces filtrowania informacji lub jej niezgodność na poziomie formalnym i nieformalnym sprzyjają powstawaniu rozbieżności sądów, oczekiwań i opinii.

Kolejny poziom oporu powstaje w strukturze organizacji, w której jej bardziej płaski lub pionowy układ sprzyja powstawaniu antagonizmów grupowych, generowanych zwiększoną liczebnością i specjalizacją komórek organizacyjnych firmy. Różnorodność generacji tworzących skład osobowy organizacji wymaga od pionu kierowniczego kompetencji kierowania zasobami ludzkimi, uwzględniających umiejętność zarządzania wiedzą i wiekiem (Balawajder, 1998, s. 54).

Wreszcie indywidualne preferencje osobowościowe członków organizacji tworzą przestrzeń potencjalnie konfliktogenną w obszarze relacji interpersonalnych. Odmienne wartości, potrzeby i sposoby ich zaspokajania skonfrontowane z autokratycznym, demokratycznym czy liberalnym stylem zarządzania mogą tworzyć wrażliwe podłoże do funkcjonowania w organizacji.

5.2. Etap II. Poznanie i personalizacja

Jeżeli pojawiające się na pierwszym etapie czynniki wskutek nasilenia wywołają znaczny poziom frustracji, która zostanie uświadomiona przynajmniej przez jedną ze stron konfliktu, proces wchodzi w kolejną fazę, pogłębiając swoje istnienie. Na tym poziomie dochodzi do intensyfikacji odczuć afektywnych utożsamianych z niezadowoleniem, niechęcią, odrazą, niepokojem czy lękiem, w silnej fazie zaś przybierają znamiona wrogości (Balawajder, 1998, s. 55).

5.3. Etap III. Zachowania

Silny poziom odczuwanych emocji z poprzedniego etapu prowadzi do emanacji konkretnych zachowań. Z reguły w tej fazie stają się one barierą harmonijnego realizowania funkcji w ramach pełnionych ról w organizacji. Podejmowane zachowanie,

potencjalnie konfliktogenne, jest aktem świadomym i celowym, którego intencją jest obrona własnych interesów, wartości czy indywidualnie rozumianej strefy bezpieczeństwa. Obserwowane zachowania koncentrują się wokół m.in. (Balawajder, 1998, s. 56-59):

- rywalizacji – nakierowanej na zaspokojenie własnych potrzeb, czasem kosztem drugiej strony konfliktu;
- współpracy – nakierowanej na zaspokojenie własnych potrzeb, z poszanowaniem argumentów i potrzeb drugiej strony konfliktu;
- dostosowania się – przedkładanie potrzeb partnera ponad swoje pragnienia lub uleganie w imię wyższych potrzeb w sprawie utrzymania pozytywnych relacji;
- unikania – niepodejmowanie prób zaspokojenia potrzeb swoich i drugiej strony konfliktu;
- kompromisu – próba znalezienia złotego środka między odmiennymi potrzebami partnerów konfliktu.

5.4. Etap IV. Wyniki

Każde działanie w organizacji nakierowane jest na zwiększenie efektywności. Niewątpliwie zarówno poziom natężenia konfliktu, jak i struktura oraz kultura organizacji są elementami na siebie oddziałującymi. To, w jakim stylu menedżer kieruje ludźmi i jaką dobierze strategię zarządzania konfliktem, tworzy funkcjonalny bądź dysfunkcyjny obraz organizacji. Umiarkowany poziom konfliktu może z większym prawdopodobieństwem doprowadzić do pożądaných wyników. Wysoki poziom konfliktu powoduje więcej potencjalnych skutków negatywnych. Utrzymywanie nieporozumień na średnim poziomie może sprzyjać twórczości. Nowatorskie rozwiązania generują pozytywny klimat samooceny promieniujący nie tylko na pomysłodawcę, lecz także najbliższą społeczność. Jest to czasem silne antidotum na paraliżujące skutki pewnych procesów grupowych z syndromem myślenia grupowego na czele. Obciążeniem dla rozwoju wolnych myśli może być budowa tkanki organizacji, zarówno w jej ujęciu strukturalnym, jak i kulturowym. Wobec tych wniosków nie sposób pozostawić konflikt wyłącznie jego naturalnemu biegowi. Trzeba, z uwagi na dobro organizacji i realizację strategii firmy, umiejętnie kierować jego przebiegiem (Balawajder, 1998, s. 60).

6. Skutki konfliktu dla organizacji

Mówiąc o znaczeniu i funkcjach konfliktu, można wskazać jego rozmaite skutki dla organizacji i poszczególnych grup czy jednostek uwikłanych w rozbieżność

interesów danej sytuacji. I tak można wyróżnić dwa rodzaje konsekwencji (Balawajder, 1998, s. 63-67):

- **konsekwencje pozytywne:**
 - **wzrost motywacji** – następuje za sprawą wzrostu zaangażowania w realizowanie przydzielonych zadań. Stymulacja co do jakości wykonywanych aktywności i relacyjności jest optymalna, gdy konflikt utrzymuje się na stabilnym, umiarkowanym poziomie;
 - **innowacyjność** – wzmożona próba udowodnienia swoich kompetencji może prowadzić do uwolnienia kreatywności i odwagi w jej rozpowszechnianiu;
 - **wskazanie barier organizacyjnych** – konflikt może komunikować o obszarach organizacji wymagających zmiany (uaktualnienia lub polepszenia wskazanych obszarów). Luki w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, problematyczne relacje z przełożonymi czy poszczególnymi członkami załogi, niedostatki stosowanych motywatorów materialnych i pozamaterialnych mogą stanowić wskazówkę do interwencji kadry zarządzającej w celu poprawy zaistniałej sytuacji;
 - **kumulacja wiedzy** – każde nowe rozwiązanie generowane w przypadku chęci zażegnania konfliktu (indywidualnego czy grupowego) powiększa wiedzę organizacji, budując jej kapitał. Wychodzenie ze swojej strefy komfortu w celu wypracowania wspólnej reakcji na konflikt pomnaża samoświadomość i więzi grupowe;
 - **wzrost zaufania** – zażegnanie konfliktu daje siłę i w ramach stosowania zasady konsekwencji i zaangażowania wzmacnia spoiwa organizacyjnych grup społecznych. Może to prowadzić do wzmocnienia siły poszczególnych interakcji, co z kolei dobrze rokuje na pokonanie podobnych przeszkód w przyszłości.
- **konsekwencje negatywne:** destrukcyjne oddziaływanie konfliktu w naturalny sposób kojarzone jest z zagrożeniami, które, jeśli się nasilają i nie podlegają kierowanej modyfikacji, mogą prowadzić do stereotypów, uprzedzeń, a stąd już niedaleka droga do różnego typu dyskryminacji i budowania kultury braku zaufania. Taki model organizacji na dłuższą metę wydaje się mało efektywny, gdyż nie bazuje na uwolnionym kapitale członków danej firmy. Praca w atmosferze konfliktu nie tylko nacechowana jest gorszą jakością, ale i generuje stratę czasu, brak zadowolenia, zatem i zmniejszone zaangażowanie w realizowanie kierowania przez wspólne cele. Wskazane elementy w dłuższej perspektywie generują koszty dla organizacji i odbijają się na spadku kondycji finansowej firmy. Dodatkowo natłok niekorzystnych emocji może somatycznie wpływać negatywnie na samopoczucie pracowników, co przekłada się na obniżony poziom efektywności działań i kondensowanie energii na ochronę interesów własnych (Balawajder, 1998, s. 63-67).

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu rozwiązywanie konfliktów jest przedstawione w formie różnych propozycji. Trzeba pamiętać, że metody zarządzania konfliktem mają charakter głównie porządkujący. Sytuacyjność, określony kontekst i specyfika danej organizacji oraz okoliczności zaistnienia konfliktu nadają omawianemu przedmiotowi rozważań różnorodność niepozwalającą się zamknąć w uniwersalnych ramach refleksji. Mimo to realizacja funkcji deskrypcyjnej nauki pomaga znaleźć podstawowe mechanizmy zachowań i ich potencjalne skutki. Ze względu na wagę konsekwencji nieumiejętnego zarządzania konfliktem temat wydaje się cenny poznawczo i uzasadniony naukowo.

Pomimo różnic strategie zarządzania konfliktem przedstawione w niniejszym opracowaniu są częstokroć do siebie zbliżone, a nawet nakładają się na siebie. Istnienie tych wspólnych cech pozwala na stwierdzenie, że u podłoża każdego konfliktu leży zawsze sprzeczność różnego rodzaju wartości i interesów, których zasięg i forma niejako kształtują jego przebieg i tym samym skuteczne metody zarządzania nim. Dlatego wybór metod adekwatnych do rozwiązania konkretnego konfliktu jest zasadniczym zadaniem, przed którym staje menedżer, gdyż nie jest możliwe skuteczne kierowanie zasobami ludzkimi bez umiejętności kierowania konfliktem w organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BALAWAJDER K., 1998, *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- [2] CIEKANOWSKI Z., 2009-2010, *Konflikt jako szczególny problem w zespole*, „Roczniki Wydziału Nauk Prawnych i Ekonomicznych KUL”, vol. 5-6, nr 2.
- [3] KOPALIŃSKI W., 2003, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, MUZA, Warszawa.
- [4] ROBBINS S.P., JUDGE T.A., 2011, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [5] RUMMEL-SYSKA Z., 1999, *Konflikty organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] SIKORA J., 1998, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOiK, Bydgoszcz.
- [7] STONER J.A.F., 2001, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [8] WAJDA A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

NETOGRAFIA

- [1] KLUSEK-WOJCISZKE B., *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach* (dostęp: 12.12.2018), <https://pbn.nauka.gov.pl/polindex-webapp/browse/article/article-1e80c3e9-abbb-4131-b7e3-0d51577669b9>.
- [2] *Managing Conflict* (dostęp: 15.12.2018), <http://www.ctic.purdue.edu/KYW/Brochures/ManageConflict.html>.
- [3] *Tips for Conflicts* (dostęp: 14.12.2018), <http://studentlife.tamu.edu/scrs/sms/tips.htm>.