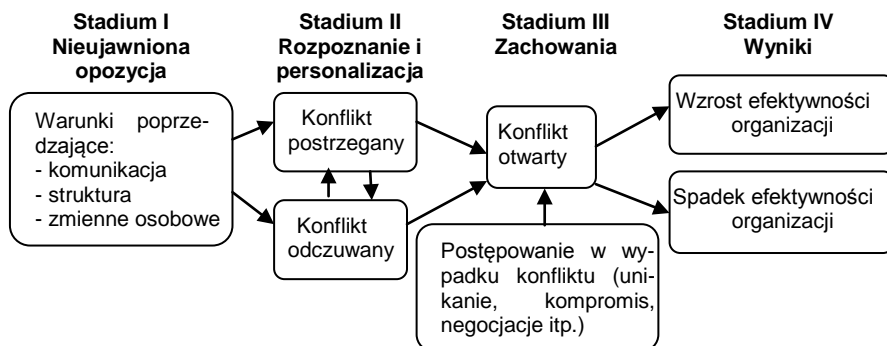


bieżnych punktów widzenia². Zjawisko konfliktu często rozumiane jest jako proces wzajemnego oddziaływania na siebie podmiotów, w którym występuje świadomość faktycznej lub wymagowanej niezgodności celów i interesów, zmierzających do wymuszenia zmiany podjętych lub zamierzonych działań drugiej strony oraz (lub) zaszkodzenia przeciwnikowi³. Schemat przebiegu konfliktu prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Schemat przebiegu konfliktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 180.

Pierwszym stadium procesu przebiegu konfliktu jest wystąpienie warunków, które kreują możliwość powstania sporu. Na powyższym schemacie warunki te dla uproszczenia przyporządkowano trzem ogólnym kategoriom – komunikacja (np. trudności językowe, szumy komunikacyjne), struktura (np. style przywództwa, systemy nagradzania, stopień zależności pomiędzy grupami) oraz zmienne osobowe (np. uprzedzenia, różnice pomiędzy ludźmi). Jeżeli warunki te wywołują frustrację, to w stadium drugim potencjalna niezgodność zaczyna się urzeczywistniać. Jednakże do wybuchu konfliktu dochodzi jedynie wtedy, gdy przynajmniej jedna ze stron rozpoznaje go i doświadcza. Natomiast samo postrzeganie sporu nie oznacza jeszcze jego personalizacji, lecz dopiero wtedy, gdy konkretne osoby są weń emocjonalnie zaangażowane, doświadczają lęku, wrogości i napięcia⁴. Odczucia te sprzyjają coraz większemu zaangażowaniu stron w działania ofensywne i spór przechodzi w fazę konfliktu otwartego, którego celem jest umyślne wyrządzenie szkód przeciwnikowi i pokonanie go⁵. Stadium to obejmuje szerokie spektrum zachowań – od subtelnych form ingerencji do agresywnej walki. Na tym etapie podejmuje się także większość działań mających na celu zażegnanie sporu.

² J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 329.

³ M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 84.

⁴ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 180-182.

⁵ M. Jasińska, *Konflikty w systemie społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red. nauk.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 68.

Sytuacje konfliktowe zawsze wywołują w organizacji pewne konsekwencje. Skutki konfliktów mogą być zarówno negatywne, jaki i pozytywne. Do negatywnych efektów sporów niewątpliwie można zaliczyć osłabienie spójności grupy, zahamowanie komunikacji, niemiłą atmosferę w pracy, stres, podporządkowanie celów grupowych osobie dominującej w sporze, a w skrajnych przypadkach konflikt może doprowadzić do uniemożliwienia funkcjonowania grupy.

W ostatnich latach poglądy na temat znaczenia konfliktów w organizacji zmieniły się. Współcześnie traktowane są one jako uzasadnione, a czasami nawet pożądane zjawisko w przedsiębiorstwie. T. Burns twierdzi, że nowoczesne organizacje zaprojektowane są jako systemy, w których konkurencja i współpraca przeplatają się. Ludzie muszą współpracować, bo mają określony wspólny cel, ale też często walczą ze sobą, konkurując o miejsce w organizacji, różne przywileje czy ograniczone zasoby⁶. Zwolennicy traktowania sporów, jako pożądanego zjawiska uważają, że niewielki ich poziom, sprowadzony do konstruktywnego dialogu, może korzystnie wpłynąć na poszukiwanie nowych, lepszych sposobów działania, na wzrost kreatywności, motywacji, innowacyjności i inicjatywy⁷. Ponadto, konflikty pozwalają dostrzec i nazwać różnice między stronami, poznać wzajemnie swoje poglądy, sformułować argumenty popierające swoje stanowisko, a tym samym rozładować napięcie. Spory sprzyjają także integracji pracowników we współzawodnictwie z inną firmą czy grupą.

Kierowanie konfliktem

Ciężar rozwiązywania problemów spoczywa zazwyczaj na barkach kadry kierowniczej. Konflikty wymagają od menedżerów powzięcia określonych działań, które umożliwiają ich kontrolę oraz kierowanie nimi w taki sposób, aby eliminować lub ograniczyć ich negatywne skutki. Z. Rummel-Syski kierowanie konfliktem definiuje jako sprawowanie nad nim kontroli w taki sposób, aby nie stał się on destrukcyjny⁸.

Według Z. Jeziorskiego zarządzanie konfliktem wymaga podjęcia szeregu działań⁹:

- precyzyjne rozpoznanie uczestników,
- diagnoza przyczyn konfliktu,
- ocena ewentualnych skutków,
- rezygnacja z emocji i odrzucenie niechęci personalnych,
- wybór metody kierowania konfliktem.

⁶ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1977, s. 179.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 544.

⁸ Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 154.

⁹ Z. Jeziorski, *Sytuacje konfliktowe w organizacji – przegląd problemów*, „Zarządzanie i Edukacja” 1999, nr 1, s. 197.

Zatem, aby zarządzać konfliktem trzeba najpierw dokonać diagnozy sytuacji, czyli zidentyfikować uczestników i ustalić przyczyny sporu.

Do podstawowych sfer źródeł konfliktów w przedsiębiorstwie należą¹⁰:

- sfera zachowań ludzkich i komunikacji – konflikt uwarunkowany jest zwyczajami, przyzwyczajeniami, odmiennymi wartościami i normami jednostek, a także szumami w przekazie informacji,
- sfera kierowania ludźmi – podłożem konfliktów jest m.in. brak możliwości uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji, niedostateczne umiejętności postępowania z podwładnymi, nierozumienie ich problemów, brak współpracy przełożonego z podwładnymi,
- sfera organizacyjna – źródłem konfliktów są najczęściej zmiany decyzji i działania w trakcie realizacji celów, niewłaściwy obieg informacji oraz nierówny podział zadań do wykonania,
- sfera wprowadzania zmian (postępu) – uwarunkowaniami konfliktu jest m.in. stopień akceptowania i przyswajania zmian, dynamika wprowadzania zmian, utrudnienia, zakłócenia i przeciążenia spowodowane zmianami.

Odkrycie źródeł sporu jest niezwykle istotne, ponieważ stanowi to fundament procesu przewycięzania i kierowania konfliktem. Niemniej jednak nie jest to łatwe. W procesie zarządzania konfliktem istotna jest również ocena ewentualnych skutków tego zjawiska – negatywnych, jak i pozytywnych. Jednakże trudno jest spojrzeć na spór w kontekście potencjalnych plusów, kiedy ludzka mentalność odbiera to zjawisko jako niekorzystne. Zarządzanie konfliktem obejmuje także wybór metody kierowania nim. Menedżer ma do dyspozycji szerokie spektrum metod tradycyjnych (tab. 1) i nowoczesnych.

Tabela 1. Charakterystyka tradycyjnych metod rozwiązywania konfliktów

Metoda	Charakterystyka metody
Unikanie	To odstąpienie od współpracy z osobą konfliktogenną poprzez zerwanie z nią kontaktów czy wypowiedzenie pracy. Ten styl typowy jest dla osób, dla których samo napięcie emocjonalne jest na tyle silne, że wolą się wycofać z konfliktu niż spróbować go rozwiązać.
Ignorowanie	W tym przypadku odpowiedzią na zaistniały konflikt jest pomijanie problemu milczeniem. Osoby, które postępują w ten sposób twierdzą, że brak decyzji jest lepszy niż jej podejmowanie.
Wymuszanie	To taktyka, w której strona konfliktu zmusza do ustąpienia przeciwnika poprzez przeciąganie na swoją stronę osoby, które dotychczas nie brały udziału w sporze lub poprzez wykorzystanie posiadanej władzy. Aby osiągnąć swój cel strona konfliktu używa wielu środków, nie rezygnując z manipulacji.
Kompromis	To postępowanie, które umożliwia częściowe zaspokojenie interesów obu stron. Jednak każdy coś traci, a coś zyskuje. Dochodzi do niego, gdy strony sporu są tak samo silne i nie znajdując sprzymierzeńców postanawiają „dogadać się”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009, s. 231-233.

¹⁰ M. Jasińska, *Konflikty w systemie...*, dz. cyt., s. 72.

Opisane powyżej tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów w praktyce nie zawsze są skuteczne. W rezultacie sprowadzają się one najczęściej do narastania napięć, pogłębiania się sporów i ucieczki od rozwiązania zaistniałego problemu. Nawet wspólne dojście do kompromisu nie jest idealnym sposobem zażegnania konfliktu. Strony sporu subiektywnie oceniając znaczenie i wielkość poczynionych ustępstw. Często mają poczucie niesprawiedliwości, co może stanowić załęczek kolejnej sytuacji konfliktowej. Dlatego współcześni menedżerowie mając na uwadze wiele niedoskonałości tradycyjnych metod rozwiązywania konfliktów coraz częściej sięgają po metody określane mianem „nowoczesnych”, do których zalicza się negocjacje, mediacje i arbitraż.

W. Ury określa negocjacje jako proces dwustronnej komunikacji, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre z interesów są wspólne, a inne sprzeczne. Ponadto, negocjacje nie ograniczają się jedynie do siedzenia za stołem i dyskusowania o spornych kwestiach. Negocjacje są nieformalnym procesem, w który uczestnicy konfliktu angażują się, gdy próbują otrzymać coś od innych¹¹. Z kolei drugą nowoczesną metodę definiuje E. Bieńkowska, według której mediacje to dobrowolne negocjacje między jednostkami lub grupami pozostającymi w konflikcie z udziałem mediatora mającego za zadanie podtrzymanie i ułatwienie przebiegu rozmów bez narzucania stronom rozstrzygnięcia¹². Do nowoczesnych metod rozwiązywania konfliktów zalicza się także arbitraż, który polega na rozstrzygnięciu sporu przez bezstronnego arbitra, którego mają prawo wybrać strony konfliktu i który działać będzie na określonych przez nich zasadach¹³.

Zatem opisane wyżej metody różnią się między sobą udziałem osób trzecich i ich rolą w dojściu do zażegnania sporu. W negocjacjach strony konfliktu same rozwiązują spór negocjując ze sobą. Natomiast mediacje to metoda, w której bierze udział mediator, czyli osoba mająca pomóc rozwiązać konflikt osobom w niego zaangażowanym. W przypadku arbitrażu o rozstrzygnięciu sprawy decyduje neutralny arbiter, przyznając racje jednej ze stron.

Podsumowanie

Mimo że w ostatnich latach poglądy na temat roli konfliktu w organizacji uległy zmianie, nadal tego rodzaju sytuacje postrzegane są jako destrukcyjna siła wywołująca nienawiść, wrogość, lęk, frustrację i inne negatywne emocje. Takie przekonania są naturalną reakcją, ponieważ ludzie boją się konfliktów i intuicyjnie przewidują trudności¹⁴.

Każdy konflikt jest inny. Różnią się one przede wszystkim dynamiką, charakterem i przyczynami. Dlatego stopień trudności przezwycięzania ich jest tak wysoki i tradycyjne metody rozwiązywania sporów nie wystarczają. Jed-

¹¹ W. Ury, *Odchodząc od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 24.

¹² E. Gmurzyńska, R. Morka (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 16.

¹³ *Ibidem*, s. 24.

¹⁴ J. Wołoszyn, *Konflikt w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, www.wne.sggw.pl, (20.10.2013).

nakże menedżerowie mogą w taki sposób pokierować konfliktem, aby nie ograniczał, a wręcz przeciwnie zwiększał efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konflikt traktowany jako narzędzie innowacji, ponieważ pobudza kreatywność członków organizacji i sprzyja poszukiwaniu nowych rozwiązań. Dlatego współcześni menedżerowie nie powinni za wszelką cenę dążyć do tego, aby w przedsiębiorstwie konfliktów nie było w ogóle, lecz do tego, by je umiejętnie rozwiązywać.

Bibliografia

- Gmurzyńska E., Morka R. (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.
- Jasińska M., *Konflikty w systemie społecznym przedsiębiorstwa*, [w:] Kardas J.S., Wójcik-Augustyniak M. (red. nauk.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
- Jeziorski Z., *Sytuacje konfliktowe w organizacji – przegląd problemów*, „Zarządzanie i Edukacja” 1999, nr 1.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1977.
- Pacholski M., Słaboń A., *Słownik pojęć socjologicznych*, AE w Krakowie, Kraków 2001.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Ury W., *Odchodząc od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Wołoszyn J., *Konflikt w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, www.wne.sggw.pl, (20.10.2013).