

mgr MARTYNA OSTROWSKA

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Kontakt: martyna.ostrowska@ujk.edu.pl

DOI: 10.5604/01.3001.0010.4186

Konflikty w pracy

– ich przyczyny i sposoby rozwiązywania

Fot. franky242/Bigstockphoto



Konflikty w pracy są zjawiskiem naturalnym i zdarzają się nawet w najlepiej współpracujących zespołach. Kluczową kwestią stanowi rozpoznanie podłoża sytuacji konfliktowej i dobranie odpowiednich sposobów jej rozwiązania. Konstruktynne rozstrzygnięcie konfliktów powinno przede wszystkim prowadzić do integracji zespołu i współpracy jego członków. W artykule podjęto próbę teoretycznego ujęcia istoty, przyczyn i sposobów rozwiązywania konfliktów w pracy, według podejścia tradycyjnego i nowoczesnego.

Słowa kluczowe: konflikty, praca, przyczyny, rozwiązywanie

Conflicts at work – their origins and possible solutions

Conflicts at work are a natural phenomenon and occur even in the best of teams. Proper identification of the background of a conflict and selection of appropriate ways to solve it are key factors. A constructive resolution of conflicts should lead to a team's integration and collaboration. This article attempts to theoretically capture the essence, causes and ways of resolving conflicts in either traditional or state-of-the-art manner.

Keywords: conflicts, work, causes, solutions

Wstęp

Dobra atmosfera w pracy to jeden z najważniejszych atutów każdej organizacji. Konflikty pomiędzy współpracownikami, a także podwładnymi i przełożonymi zdarzają się jednak w każdym, nawet najlepiej współpracującym zespole. Kluczową kwestią stanowi wtedy rozpoznanie przyczyn sytuacji konfliktowej oraz dobór efektywnych i konstruktywnych sposobów jej rozwiązania.

W wielu środowiskach konflikty postrzegane są jako wydarzenia wyłącznie negatywne. Z tego względu niektórzy kierownicy i pracownicy uważają, że należy ich bezwzględnie unikać. Z drugiej strony trzeba zauważyć, że są one zjawiskiem całkiem naturalnym i towarzyszą ludziom od zarania dziejów.

Postrzeganie konfliktów jako zdarzeń oczywistych i zaakceptowanie faktu ich występowania sprzyja właściwemu zarządzaniu nimi. Trzeba dążyć do rozwiązywania konfliktów, tak aby nie przynosiły większych szkód, a nawet starać się przekuć ich istnienie w korzyści dla zespołu.

W artykule podjęto próbę teoretycznego ujęcia istoty, przyczyn i sposobów rozwiązywania konfliktów w pracy według podejścia tradycyjnego i nowoczesnego. Podstawę tych rozważań stanowi literatura przedmiotu. Należy tutaj poczynić również zastrzeżenie, że sposoby rozwiązywania konfliktów w pracy w pewnej mierze są zbieżne ze sposobami rozwiązywania konfliktów w ogóle.

Konflikty – definicje i kryteria podziału

Słowo konflikt pochodzi z języka łacińskiego – *conflictus* oznacza „zderzenie”. Konflikt należy więc rozumieć jako ludzką niezgodność interesów, postaw czy dążeń. Każdy spór ma strony w niego zaangażowane i przedmiot, którego dotyczy. Stronami w przedsiębiorstwie są najczęściej grupy ludzi, a przedmiotem bywają poglądy, postawy, oczekiwania czy dobra materialne [1].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji konfliktu. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel definiują go jako *spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postaw* [2]. Ch. Wankel prezentuje konflikt organizacyjny jako *spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych*. W. Piotrowski i A. Koźmiński definiują konflikt bardzo podobnie, a mianowicie jako sytuację, która polega na postrzeganiu celów, wartości lub interesów przez dwie lub więcej zależnych stron jako sprzeczne ze sobą [3].

W literaturze przedmiotu spotkać można kilka podziałów konfliktów wedle różnych kryteriów. Według podmiotów zaangażowanych wyróżniamy następujące ich rodzaje:

- intergrupowe – między grupami pracowników; działają one bardzo destrukcyjnie na całą załogę. Gdy konflikt angażuje dużą liczbę pracowników, może to być przyczyną powstania przeciwstawnych obozów, co w konsekwencji osłabia spójność załogi. Rywalizujące ze sobą grupy rozsadzają wprawdzie załogę przedsiębiorstwa, ale równocześnie dynamizują ją i niekiedy przyczyniają się do jej oczyszczenia z najbardziej „szkodliwych” ludzi

- interpersonalne – między pracownikami. Źródła konfliktów przeważnie tkwią w sprzecznych interesach poszczególnych jednostek, ich oczekiwaniach i rolach społecznych. Ich zasięg jest wąski, więc nie są zagrożeniem dla struktur organizacji. Jednakże konflikty te nie rozgrywają

się w próżni, na skutek czego mogą rozprzestrzeniać się i przybierać szerszy zasięg

- intragrupowe – konflikty wewnątrz grupy pracowników

- intrapersonalne – konflikty wewnętrzne, związane z koniecznością podejmowania wyborów dotyczących zachowań, postaw, przekonań czy wartości, co może być przyczyną powstania stanów wewnętrznego napięcia czy frustracji. Pojawia się on, gdy pracownik nie ma jasno określonych obowiązków czy otrzymuje sprzeczne zadania do wykonania albo oczekiwania względem niego przekraczają jego możliwości [3].

Według kryterium przedmiotu wyróżnić można następujące konflikty:

- ekonomiczne – ich podłoże stanowią zasady podziału pracy i jej wynagradzania, a co z tego wynika: pojawiające się różnice majątkowe i różny standard życia

- socjalne – ich bazę stanowią sprawy bytowe
- polityczne – wynikają ze złożoności społeczeństwa w każdym państwie, np. konflikty narodowościowe, rasowe

- warstwowe – ich podłoże stanowi rozwarstwienie społeczeństwa i powstawanie różnych warstw związanych z prestiżem czy zamożnością

- klasowe – ich przyczyną są różnice ekonomiczne i polityczne pomiędzy klasami społecznymi

- ideologiczne – wynikają z różnych ideologii pomiędzy grupami

- kulturowe – są związane z procesami globalizacji, osoby wywodzące się z różnych kultur wyznają zazwyczaj inne zasady, ideały i style życia; występują też różnice językowe

- wartości i celów – wynikają z przynależności każdej jednostki do wielu grup społecznych; ich podłoże stanowią trudności w pogodzeniu niekiedy sprzecznych celów i wartości [1].

Stosując kryterium podmiotowe, wyróżnić można dwa rodzaje konfliktów. Pierwszy to konflikt jednostkowy, który dotyczy pojedynczych jednostek i jest rezultatem dokonywanych przez nie wyborów, które rodzą wewnętrzne napięcie i frustrację. Drugi to konflikt zbiorowy, obejmujący grupy pracowników [1].

Analizując przyczyny powstawania konfliktów można je podzielić na obiektywne i subiektywne. Powodem występowania pierwszych są przyczyny niezależne od jednostki, np. nieodpowiednia organizacja pracy. Przyczyna powstawania drugiego rodzaju konfliktów tkwi w rozbieżnych opiniach, trudnych do zaakceptowania postawach i zachowaniach [1].

Przyczyny konfliktów w pracy

Konflikt zazwyczaj toczy się o coś, np. o dobra materialne bądź wartości. Czasami może też chodzić o władzę, kiedy indziej o prestiż bądź karierę. Podłożem konfliktów mogą być różnice w przekonaniach, wartościach czy poglądach. Przyczyną ich powstawania mogą stać się różne, niekiedy sprzeczne interesy zespołowe lub osobiste. Źródło konfliktów może tkwić także w urażonych ambicjach, bierności, niedotrzymaniu obietnic, zazdrości, niewypowiedzianej

krytyce czy niewywiązywaniu się z obowiązków służbowych [4].

Przyczyn konfliktów w przedsiębiorstwach jest wiele. Przede wszystkim wynikają one ze specyfiki danej firmy, a w szczególności jej wadliwej struktury organizacyjnej, nieprawidłowych rozwiązań formalnych (np. nieodpowiednich regulaminów wewnętrznych) czy niewłaściwej organizacji pracy. W literaturze przedmiotu można znaleźć następujące przyczyny konfliktów w organizacjach:

- współzależność – im większa, tym większe problemy z koordynacją. W przypadku pracy sekwencyjnej konflikt może być wywołany wytwarzaniem przez jedną grupę zbyt dużej lub małej liczby produktów, co w konsekwencji powoduje nienadążanie lub niewywiązywanie się z zadań przez drugą grupę

- sprzeczne cele – każdy z wydziałów w firmie ma swój zasadniczy cel, który może stać w konflikcie z celem innego działu. Dla przykładu: celem pracowników działu marketingu jest maksymalizacja sprzedaży poprzez oferowanie szerokiego zestawu modeli, co może być sprzeczne z celem działu produkcji – dążeniem do minimalizacji kosztów, osiąganego poprzez wytwarzanie długich serii produktu

- konkurowanie o zasoby – wiele zakładów pracy (np. niektóre podmioty naukowe, szpitale) to podmioty nienastawione na osiągnięcie zysku, ale mające do dyspozycji ograniczoną ilość zasobów. Właśnie owa ograniczoność zasobów może być przyczyną konfliktu. Niektóre działy np. badań i rozwoju będą apelowały o wyższe inwestycje finansowe, co może być źródłem konfliktu z innymi działami

- dynamika interpersonalna – chodzi o tzw. zderzenie osobowości. Pracownicy nie mają do siebie zaufania, nie umieją porozumiewać się lub po prostu się nie lubią [3].

Inne przyczyny konfliktów w pracy wskazane w literaturze przedmiotu to: przeciążenie, brak właściwej komunikacji między przełożonymi a podwładnymi czy pomiędzy współpracownikami, utrudniony kontakt z przełożonym, niejasne zasady przyznawania awansów czy dokonywania

okresowych ocen pracowników, brak udziału pracowników w podejmowaniu decyzji [5], niesprecyzowane zakresy obowiązków poszczególnych pracowników [6], faworyzowanie jednego lub kilku pracowników dużą premią czy prestiżowym szkoleniem, co powoduje negatywne nastawienie reszty współpracowników do wyróżnianej osoby [7], niesprawiedliwy czy niejasno określony podział obowiązków [8].

Warto również zasygnalizować w tym miejscu, że przyczyną powstawania konfliktów może być praca z klientami i wynikające z tego faktu odmienne interesy, poglądy pracowników i klientów [9]. Przykład takiej sytuacji stanowi reklamacja, która związana jest z niezadowolaniem z zakupionego towaru czy niespełnieniem przez produkt oczekiwań klienta.

W przedsiębiorstwach można wyróżnić również konflikty na kilku poziomach: rada nadzorcza – zarząd, kierownik wyższego szczebla zarządzania – kierownik niższego szczebla zarządzania, pracodawca – związki zawodowe, kierownik – pracownicy, pracownik – pracownik [4].

Konflikty – pożądane czy niszczycielskie?

Poglądy na temat konfliktów ulegają zmianie. W tradycyjnym podejściu przypisywana jest im rola destrukcyjna, która wywołuje negatywne emocje, jak np. nienawiść czy frustracja. Źródłem *przypisywania konfliktom niszczycielskiej roli w organizacji jest postrzeganie ich jako bezpardonowej walki. A powszechnie wiadomo, że w czasie walki obowiązują specyficzne normy – jest wróg, którego trzeba pokonać. Sytuacja taka psuje stosunki między ludźmi, a to z kolei skutkuje rozprężeniem, chaosem i dezintegracją* [4]. Początkowo konflikty określano zamiennie jako przemoc, destrukcję, irracjonalność. Z tego względu panował pogląd, że należy ich unikać [10].

Dzisiaj konflikty w pracy znajdują już nie tylko przeciwników, ale mają też liczne grono zwolenników. Pierwsza z tych grup uważa, że konflikty to walka pomiędzy pracownikami i prowadzą one tylko do strat energii, czasu i pieniędzy. Ponadto ludzie boją się konfliktów, ponieważ



Fot. AntonioGuillem/Bigstockphoto

wiążą je z nieprzewidywalnymi zachowaniami innych osób, ale także własnymi. Przeciwnicy argumentują, że prowadzą one do niszczenia relacji między pracownikami [4], dezintegracji zespołu i są powodem zakłóceń w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Według nich konflikt postrzegany jest jako nieprawidłowość natury społecznej bądź indywidualnej. Źródłem konfliktów upatrują w błędach w zarządzaniu, braku otwartości i zaufania, jak i nieprawidłowej komunikacji. Ponadto ich zdaniem negatywne konsekwencje konfliktów mogą ponosić nie tylko jego strony, ale także inni pracownicy, pośrednio w niego zaangażowani, a niekiedy całe przedsiębiorstwo [10].

Nasuwa się jednak pytanie: czy konflikt jest wyłącznie zły, a więc nie ma żadnych pozytywnych aspektów? Jeżeli potraktujemy go jako walkę bez określonych reguł, to odpowiedź będzie zapewne twierdząca. Warto jednak podkreślić, że w żadnym przedsiębiorstwie nie można wyeliminować konfliktów [11]. Z tego względu w ostatnich latach pojawia się pogląd, że jest to uzasadnione, a czasami wręcz pożądane zjawisko. Uzasadnione, ponieważ współczesne przedsiębiorstwa stanowią systemy, w których przenika się wzajemna konkurencja i współpraca: pracownicy mają wspólny cel, ale także walczą o pozycję czy ograniczone zasoby [12].

Zwolennicy postrzegania konfliktów jako zjawisk pożądanych przekonują, że jeżeli można utrzymywać ich intensywność w ryzach, tak że np. przejawiają się one konstruktywnym dialogiem, prowadzi to do poszukiwania lepszych form działania, wzrostu motywacji, kreatywności czy innowacyjności. Ta grupa twierdzi także, że konflikty pokazują różnice między stronami, nazywają je, a strona słabsza ma wtedy większą możliwość „upomnienia się o swoje”, sformułowania własnych argumentów i obrony własnego zdania. To wszystko pozwala na rozładowanie napięcia powstałego pomiędzy stronami [4]. Ponadto rozwiązywane konflikty przyczyniają się do wzrostu zaufania pomiędzy pracownikami, wynikającego z pogodzenia różnych poglądów i interesów [13].

Konflikty mogą być zatem także korzystne i właśnie z tego względu nie jest konieczne ich bezwzględne tłumienie. Bez wątpienia konfliktami trzeba właściwie kierować, tak aby minimalizować ich negatywne rezultaty, a pozytywne maksymalizować. Warto dodać, że nie w każdym przypadku konflikty prowadzą do strat ponoszonych tylko przez jedną stronę, a wręcz przeciwnie – mogą prowadzić do odnoszenia korzyści przez wszystkie strony w nie zaangażowane. To nie sam konflikt jest zatem groźny, ale niewłaściwe pokierowanie nim. Z tego względu wczesne wykrycie konfliktu pozwala na odpowiednie zarządzanie nim [10].

Sposoby rozwiązywania konfliktów w pracy

Tematyka związana z konfliktami w pracy, a dokładniej ze strategiami zachowań stron i sposobami ich rozwiązywania to ważny obszar badawczy psychologów, którzy zajmują się komunikacją interpersonalną, psychologią pracy czy psychologią menedżerską. Wspomniane konflikty są na trwałe wpisane w relacje międzyludzkie, dlatego też ważne jest poznanie przyczyn ich powstawania, ale także strategii rozwiązywania [14].

W literaturze przedmiotu można zauważyć dwa podejścia do rozwiązywania konfliktów w pracy: tradycyjne i nowoczesne. W pierwszym z nich akcentuje się przekonanie, że konflikt kończy zwycięstwo tylko jednej strony. Według tego podejścia tylko jedna osoba wygrywa, wszystkie inne są przegrane [15].

Wśród tradycyjnych sposobów rozwiązywania konfliktów wymienia się [14]:

- unikanie – polega na wycofaniu się z konfliktu, a więc ma formę ukrytą. Taką strategię przyjmują jednostki, które źle znoszą napięcie emocjonalne i stres związany ze sporem. Osoby te mają nadzieję, że konflikt z biegiem czasu sam się rozwiąże [16]. Ta metoda nie służy integracji pracowników

- odwlekanie – to zazwyczaj metoda nieskuteczna; prowadzi do ostudzenia emocji.

Nie znaczy to, że odroczenie decyzji da pozytywne zakończenie konfliktu, gdyż czasami właśnie po upływie czasu dochodzi do zaognienia sporu. Jednak czasami może być to efektywne, np. kiedy w przedsiębiorstwie mają nastąpić zmiany personalne i pracownicy zaangażowani w konflikt wkrótce opuszczą firmę

- łagodzenie – polega na zrezygnowaniu z realizacji swoich potrzeb i interesów, a dążeniu do zaspokojenia pragnień partnera, aby utrzymać z nim dobre relacje. Najczęściej strategia ta wykorzystywana jest przez jednostki, które postrzegają drugą stronę konfliktu jako silniejszą. Należy przy tym podkreślić, że rezygnowanie z zaspokojenia własnych potrzeb nie służy tworzeniu relacji i integracji wśród pracowników

- wymuszanie – dążenie do realizacji własnych celów przy jednoczesnym lekceważeniu potrzeb drugiej strony. Jedną ze stron konfliktu dąży do osiągnięcia wygranej, nie zważając na ponoszone koszty. Ta forma rozwiązywania konfliktów prowadzi do wyraźnego zarysowania strony przegranej i wygranej. Metoda stosowana jest zazwyczaj w sytuacji konieczności podjęcia szybkich działań czy wywołujących opory decyzji;

- zasada większości – polega na zgodności pewnej grupy osób mających podobne cele; poprzez głosowanie dochodzi do przyjęcia rozwiązania, które jest korzystne dla pewnej grupy. W przypadku tej metody strona, która przegrywa (mniejszość) może czuć bezsilność i frustrację. Jeżeli cel jest ważny dla tej grupy, to ta forma rozwiązania prowadzi do wzmożenia konfliktu i dezintegracji zespołu

- angażowanie trzeciej osoby – stosowane, gdy rozmowy między stronami konfliktu nie prowadzą do jego rozwiązania. W takiej sytuacji zakończeniem sporu może być narzucenie woli innej, trzeciej osoby. Jeżeli jest ona zbieżna z rozwiązaniem proponowanym przez jedną ze stron, prowadzi to do dezintegracji zespołu [10].

Metody tradycyjne mogą być wykorzystywane do rozwiązywania mało istotnych konfliktów. Nie zajmują się one przyczyną ich powstawania, a także w różnym stopniu (istotnym bądź mniej) prowadzą do dezintegracji załogi. Z kolei poważne problemy, istotne w kontekście funkcjonowania organizacji, trzeba rozwiązywać na bieżąco i wybierać metody, które sprzyjają pozytywnemu postrzeganiu konfliktu i prowadzą do współpracy.

Oto wybrane, nowoczesne metody kierowania konfliktami w pracy (przy czym, oczywiście, niektóre z nich – jak np. kompromis czy uzgadnianie – znajdują zastosowanie również w sytuacjach pozazawodowych):

- kompromis – częściowe zaspokojeniu zarówno własnych interesów, jak i partnera. Obydwie strony zarówno korzystają, jak i tracą podczas konfliktu. Kompromis stanowi popularną formę rozwiązywania konfliktów. Najczęściej jest stosowany w przypadku ograniczonych zasobów, pożądanych przez co najmniej dwie osoby. Każda strona coś zyskuje, ale także traci

- spotkanie konfrontacyjne – polega na poszukiwaniu takiego rozwiązania sytuacji konfliktowej, które będzie korzystne dla wszystkich stron.

Fot. AndreyPopov/Bigstockphoto

Konfrontacja polega na otwartym prezentowaniu poglądów przez strony. Rozwiązanie konfliktu wymaga skupienia się na pierwszorzędnych sprawach (najważniejszych). Następuje przeniesienie ciężaru konfliktu z osoby na sprawę. W czasie spotkania strony rozmawiają o przyczynach, skutkach i możliwych sposobach rozwiązania konfliktu, a także analizują ich efekty. Strony konfliktu nie mogą postrzegać drugiej strony tylko jako przeciwnika [17]. Na spotkaniu konfrontacyjnym strony mają możliwość wyrażenia pretensji i poglądów. Sposoby rozwiązania konfliktu pojawiają się poprzez przedstawienie przez każdego uczestnika planu rozwiązania konfliktu [18]

- uzgadnianie – opiera się na poszukiwaniu najlepszego rozwiązania. Prowadzi to do próby zaspokojenia potrzeb wszystkich stron konfliktu oraz zadowolenia i integracji zespołu [10]. W tej metodzie konflikt postrzegany jest jako wspólny problem wymagający rozwiązania, w taki sposób, aby każda strona mogła osiągnąć ważne dla siebie interesy [19]. Uzgadnianie opiera się nie na ustępstwach, a współpracy i wypracowaniu stanowiska, które zadowoli wszystkie strony konfliktu. Nacisk kładziony jest nie na szybkość rozwiązania, tylko na poszukiwanie najlepszego rozwiązania

- ujawnienie wspólnego interesu – może nim być cel, zaspokojenie potrzeb czy ochrona przed zagrożeniami. Cele konkurencyjne zostają zastąpione wspólnymi, które prowadzą do integracji zespołu, w którym pojawił się konflikt. Następuje odwrócenie uwagi od konfliktu, a wspólna współpraca pokazuje stronom, że mogą działać razem. W wyniku zastosowania tej strategii często spór przeradza się we współpracę

- przetarg – opiera się na przedstawieniu ofert i możliwych wzajemnych ustępstw. Prowadzi to do znalezienia rozwiązania satysfakcjonującego wszystkie strony konfliktu, a także wzmacnia integrację zespołu. Celem przetargów jest rozwiązanie sporów, które wynikają z konieczności rozdziału ograniczonych zasobów albo ustalenia warunków pracy [10]. Każda ze stron biorących udział w konflikcie stara się uzyskać wpływ na drugą, ale są także świadome współzależności, jakie pomiędzy nimi występują [19]. Metoda ta jest w szczególności przydatna, gdy siły stron są równoważne albo istnieje wiele różnorodnych rozwiązań, które odpowiadają wszystkim uczestnikom sporu [10]

- ustanowienie nadrzędnych celów – wzmacnia integrację zespołu, a konflikt schodzi na dalszy plan. Metoda ustanawiania celów nadrzędnych bierze pod uwagę cele niższego rzędu każdej ze stron konfliktu. Wspólne cele prowadzą do zaniechania konfliktu i dążenia do współpracy [20]

- mediacje – ich zadaniem jest doprowadzenie do porozumienia się między stronami konfliktu, osiąganego z udziałem pośrednika, czyli mediatora [21], cechującego się profesjonalizmem i neutralnością [22]. Zadaniem mediatora jest stworzenie warunków umożliwiających podążanie „negocjacyjnego tańca” we właściwą stronę [23].

Nowoczesne sposoby rozwiązywania konfliktów skupiają się na pozytywnym postrzeganiu sytuacji spornej, a także szukaniu konstruktyw-

nego rozwiązania, które stymuluje integrację w zespole [10].

Warto dodać, że ważny sposób rozwiązywania i przeciwdziałania konfliktom stanowią kodeksy etyczne, których elementem jest przedstawienie sposobów rozwiązywania sytuacji konfliktowych oraz sankcji dla osób nieprzestrzegających ustalonych zasad [24].

Ciekawą koncepcję strategii rozwiązywania konfliktów przedstawił E. Mandal. Podkreśla on, że zachowanie strony w konflikcie interpersonalnym zależy od natężenia dwóch pragnień: zaspokojenia własnych interesów i zaspokojenia interesów partnera. Natężenie tych dwóch aspektów decyduje o przyjęciu jednej ze strategii, takich jak:

- rywalizacja – duże pragnienie realizacji swoich celów, bez względu na partnera
- dostosowanie się – duże pragnienie realizacji celów partnera, kosztem swoich celów
- kompromis – średnie pragnienie realizacji zarówno celów swoich, jak i partnera
- współpraca – duże pragnienie osiągnięcia celów swoich i partnera
- unikanie – małe pragnienie osiągnięcia celów zarówno swoich, jak i partnera [14].

Podsumowanie

Konflikty są niewątpliwie zjawiskiem nieuniknionym. Można je dostrzec na każdej płaszczyźnie – w rodzinie, w szkole, w życiu zawodowym. Budując relacje ze współpracownikami bądź kierownictwem można napotkać różnicę interesów, wartości, poglądów, emocji, a to może być podłożem konfliktu. Z jednej strony konflikty mogą powodować frustrację, stres, wzrost nieobecności w pracy, a nawet odejścia z firmy; mogą się ponadto przyczynić do niewłaściwej komunikacji czy osłabienia współpracy. Na skutek ich występowania może nastąpić dezintegracja wśród pracowników, odchodzenie z pracy, a także tworzenie się nieformalnych grup.

Z drugiej strony konflikty mogą prowadzić do wzrostu solidarności, integracji grupy i wzmacniania więzi między współpracownikami. Trzeba dodać, że pomimo oczyszczającej roli konfliktów, niosą one wysokie koszty, nie tylko dla zaangażowanych w nie stron, ale także całego przedsiębiorstwa. Skutkiem zaistnienia konfliktu nierzadko może być większa rotacja pracowników, zmniejszenie się ich motywacji do pracy czy zwiększenie liczby zwolnień lekarskich, co z kolei rodzi koszty dla pracodawcy, wynikające z absencji chorobowej.

Właściwe zarządzanie konfliktem powinno zmierzać do wyboru metod pozwalających minimalizować jego negatywne aspekty, a maksymalizować korzyści. Trzeba podkreślić, że konflikt sam w sobie nie jest zły, jednak niewłaściwe dobre sposoby jego rozwiązywania mogą prowadzić do strat. Z tego względu bardzo ważne jest konstruktywne podejście do rozwiązania konfliktu i wybranie odpowiednich metod rozstrzygnięcia sporów, które umożliwią współpracę i integrację zespołu.

Tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów prowadzą najczęściej do dezintegracji grupy, gdyż tylko jedna strona zyskuje na sytuacji konfliktowej. Nowoczesne formy są często lepszym wyborem, ponieważ nie prowadzą do przegranej jednej ze stron. W takiej sytuacji odpowiednio pokierowany konflikt przyczynia się do wzrostu zbieżności celów wśród pracowników i integracji załogi.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Salejko-Szyszczak I. *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*. „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2011,404
- [2] Stoner J. A. F., Wankel Ch. *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
- [3] Olak A., Bonusiak A. *Zagrożenia w funkcjonowaniu organizacji związane z patologiami kadrowymi*. „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2012,1
- [4] Wołoszyn J. *Konflikt w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. „Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2006,59
- [5] Gólcz M. *Stres w pracy. Poradnik dla pracownika*. Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2016
- [6] Bodanko A., Kowolik P. *Konflikty w zakładzie pracy i szkole*. „Nauczyciel i Szkoła” 2008, 1-2
- [7] De Drue C.K.W., Gelfand M.J. *Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis* [in: *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. C. K.W. De Drue, M. J. Gelfand (eds.), New York 2008
- [8] Lakis J. *Kultura konfliktu w organizacjach*. „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013,3
- [9] Wall J. A., Callister R.R. *Conflict and its management*. „Journal of Management” 1993,3
- [10] Salejko-Szyszczak I. *Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownika*. „Ekonomia i Prawo” 2012,4
- [11] Webber R. A. *Zasady zarządzania organizacjami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
- [12] Morgan G. *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1977
- [13] Deutsch M. *Toward an understanding of conflict*. „International Journal of Group Tensions” 1971
- [14] Mandal E. *Style rozwiązywania konfliktów zawodowych przez menedżerów a płęć*. „Kobieta i Biznes” 2003,1-4
- [15] Kuc B. R. *Zarządzanie doskonałe*. Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes”, Warszawa 1999
- [16] Grzesiuk L., Dorosiewicz K., Stojanowska E. *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2001
- [17] Bieniok H. i zespół *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, motywowanie, organizowanie, kontrola*. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2011
- [18] Potocki A. *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005,672
- [19] Kłusek-Wojciszke B. *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*. „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2012,9
- [20] Szczupaczyński J. *Anatomia zarządzania organizacją*. Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1998
- [21] Bühring-Uhle Ch. *Arbitration and Mediation in International Business*. The Hague 1996
- [22] Sołtyśiak P. *Mediacje jako alternatywna metoda rozwiązywania konfliktów*. „Zeszyty Naukowe Instytutu Administracji AJD w Częstochowie” 2012,2
- [23] Raiffa H. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge 1996
- [24] Leoński W. *Kodeks etyczny jako instrument społecznej odpowiedzialności biznesu*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016,22