

ZBIGNIEW CIEKANOWSKI

## KONFLIKT JAKO SZCZEGÓLNY PROBLEM W ZESPOLE

### POJĘCIE I RODZAJE KONFLIKTU MIĘDZY PRACOWNIKAMI

Konflikty są nieodłączną częścią naszego życia. Tam, gdzie zachodzą ludzkie relacje, są one nieuniknionym zjawiskiem. Powstają w każdej firmie. Jakość zespołu może być mierzona sposobem, w jaki rozwiązuje on konflikty. Rozpoznanie konfliktu oraz właściwe podejście do jego rozwiązania jest bardzo istotnym czynnikiem, który składa się na sukces zespołu i należy do bardzo ważnych kompetencji społecznych<sup>1</sup>.

Swoje rozważania zacznę od wyjaśnienia terminu *konflikt*, które pochodzi od łacińskiego słowa *conflictus* – ‘zderzenie’<sup>2</sup>. Ponieważ jest to pojęcie wieloznaczne, różne dyscypliny naukowe interesują się jego przedmiotem. W związku z tym występują też różne definicje.

Według *Encyklopedii PWN* konflikt społeczny to „stosunek między grupami społecznymi, powstający wówczas, gdy ich członkowie są przekonani

---

Dr inż. ZBIGNIEW CIEKANOWSKI – Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie; dziekan Wydziału Zamiejscowego w Płońsku; adres do korespondencji: e-mail: zbigniew@ciekanowski.pl

<sup>1</sup> M. Gellert, C. Nowak, *Zespół. Jak z nim pracować? Jak go budować? Jak go szkolić?*, Gdańsk 2008, s. 260.

<sup>2</sup> A. Jougan, *Słownik kościelny łacińsko-polski*, Warszawa 1992, s. 139; *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1998, s. 987.

o sprzeczności interesów między nimi oraz o tym, że zaspokojenie aspiracji jednej grupy może się odbyć jedynie kosztem drugiej”<sup>3</sup>.

W psychologii: konflikt w zespole jest formą napięcia między dwiema lub więcej osobami wywołaną sprzecznymi interesami. E. Aronson wyróżnia dwa typy konfliktów – pierwszy o sumie zerowej – występuje wówczas, gdy zysk jednej strony prowadzi do straty drugiej strony; drugi typ jest konfliktem motywów mieszanych, gdzie obie strony mogą zyskać<sup>4</sup>.

Według norweskiego socjologa J. Galtunga konflikty ludzkie przejawiają się na dwóch poziomach: osobowościowym oraz społecznym. Osobowościowe rozgrywają się w psychice człowieka, natomiast konflikty społeczne rozgrywają się między jednostkami ludzkimi bądź grupami ludzi<sup>5</sup>.

W literaturze z dziedziny zarządzania konfliktem nazywamy spór, który może dotyczyć zagadnień merytorycznych i emocjonalnych. Konflikty merytoryczne odnoszą się do sporów w takich sprawach, jak: cele, podział zasobów, przyznawanie nagród, zasady działania, procedury, podział zadań, natomiast konflikty emocjonalne wynikają z uczuć takich, jak: gniew, nieufność, strach, uraza<sup>6</sup>.

Ludzie pracują razem i spędzają ze sobą większość czasu. Wszystkie sprawy, które ich dotyczą, nie zawsze kończą się bezkonfliktowo. Konflikt to brak zgody między dwiema osobami bądź większą ich liczbą. Niezgodą może być powierzchowna albo bardzo silna, krótkotrwała albo utrzymująca się przez miesiące czy lata, może dotyczyć pracy bądź mieć charakter osobisty.

Konflikt przejawia się różnie. Pracownicy, którzy są weń uwikłani, mogą ze sobą konkurować, obgadywać się za plecami, krzyczeć na siebie, wycofać się. W firmie, w której nie ma konfliktu, pracownicy mogą natomiast popaść w samozadowolenie i apatię. Szkodzi to wynikom pracy i innowacji firmy.

Umiarkowany poziom konfliktu może wpłynąć na motywację, kreatywność, innowację oraz inicjatywę, w rezultacie zwiększa efektywność firmy. Nadmierne natężenie konfliktu prowadzi do negatywnych skutków, takich jak: wrogość, brak współpracy, demotywacja, zmniejszenie zaangażowania w wykonywaną pracę.

Konflikt ma swoje fazy, które są również nazywane cyklami konfliktu:

a) powstanie konfliktu. W tej fazie pojawiają się sprzeczności między stronami, które dotyczą przedmiotu sporu. Strony przestają się interesować wspól-

---

<sup>3</sup> Warszawa 1982, s. 360.

<sup>4</sup> K. Międał, *Psychologia w praktyce społecznej*, Warszawa 2003, s. 189.

<sup>5</sup> H. Białoszewski, *Konflikty osobowościowe i społeczne*, w: H. Białoszewski, A. Dobieszewski, J. Janicki, *Socjologia*, Warszawa 2006<sup>2</sup>, s. 178.

<sup>6</sup> J. R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, Warszawa 2008, s. 315.

działaniem, a zaczynają się koncentrować na przedmiocie sporu. Między nimi wzrasta napięcie, niezadowolenie, frustracja, rośnie liczba zarzutów pod adresem strony atakowanej, aby wzbudzić w niej poczucie winy;

b) wybuch konfliktu. Ze względu na narastanie nieporozumienia nie ma możliwości zażegnania sporu. Narasta frustracja oraz niezadowolenie, które powoduje wybuch konfliktu. Między stronami nasila się agresywne zachowanie, które może przejawiać się w narastającej chęci zniszczenia drugiej strony, gotowości do poświęceń oraz ponoszenia ofiar, by móc wyjść z konfliktu jako zwycięzca;

c) przebieg konfliktu. Rozpoczęty konflikt się rozwija. Strony przesadnie się krytykują oraz wyolbrzymiają dzielące je różnice. Mogą pojawić się następujące zachowania:

– wypaczenie poglądów; poglądy jednej i drugiej strony ulegają zniekształceniu – uważają wzajemnie, że są lepsi od przeciwników, że ich zdanie, poglądy są słuszne, a przeciwnik się myli

– pojawienie się tzw. ślepych plamek; konflikt ujemnie wpływa na zdolność pojmowania oraz dokładnego przemyślenia wzajemnych stanowisk; obawa stron przed przegraną zaślepia w dostrzeganiu podobieństw w propozycjach, które mogłyby umożliwić dojście do porozumienia

– w miarę narastania konfliktu zaostrza się i to, co było początkowo tylko różnicą zdań; teraz może spowodować przejście do walki, natomiast w jej trakcie przenosi się różnice zdań na nowe sprawy, które często nie są związane z przyczyną konfliktu;

d) wynik konfliktu. Konflikt przynosi korzyści wygrywającym, umacnia ich pozycję, natomiast pokonani czują się sfrustrowani. Często dochodzi do wzajemnych oskarżeń, które nie są związane z przedmiotem sporu. Zwycięstwo jednej strony, zawarcie ugody, kompromis bądź wyczerpanie uczestników bezsensowną walką prowadzi do przejścia do normalizacji. Niekiedy przedmiot sporu nie wygasa i konflikt odradza się i rozpoczyna nowy cykl, generujący własną energię<sup>7</sup>.

Manager musi znaleźć optymalny poziom konfliktu oraz utrzymać go, sprzyja on bowiem najwyższemu poziomowi wyników. Optymalny poziom konfliktu uzależniony jest od sytuacji i uczestników konfliktu<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> J. P e n c, *Kierowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Warszawa 2001, s. 140-141.

<sup>8</sup> R. W. G r i f f i n, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 637-638.

W firmie najczęściej mogą powstawać następujące rodzaje konfliktów:

a) wewnętrzny konflikt u danej osoby. Konflikt występuje w psychice jednej osoby, pracownika, managera, dyrektora. Występuje on, gdy osoba nie wie, jakiej pracy się od niej oczekuje, gdy wymagania są sprzeczne z jej obowiązkami bądź kiedy oczekuje się od niej więcej, niż uważa ona, że potrafi zrobić. Ten typ konfliktu często ma wpływ na sposób reagowania na inne rodzaje konfliktu;

b) konflikt między poszczególnymi osobami. Powstaje na ogół ze względu na różnice osobowości. Wybuchają często wskutek nacisków związanych z odgrywanymi rolami, np. między pracownikami, czyli między managerem a podwładnym;

c) konflikt między jednostką a grupą. Spowodowany jest sposobem reagowania osoby na naciski, które kieruje na nią grupa. Jednostka nie chce się podporządkować regułom, zasadom, które obowiązują w grupie, przekłada interes osobisty nad grupowy bądź lekceważy obowiązki, które ma wyznaczone;

d) konflikt między grupami. Może zaistnieć między działami firmy, które muszą ze sobą współpracować w celu osiągnięcia swoich celów<sup>9</sup>.

Na ogół rodzaje konfliktów, jakie mogą powstać w firmach, są takie same, niezależnie od tego, czy jest to firma usługowa, produkcyjna czy inna. Możemy wyróżnić zarówno konflikty wewnętrzne, jak i między pracownikami. Jednakże w małych firmach ze względu na liczbę pracujących osób mogą nie powstawać konflikty między jednostką a grupą bądź międzygrupowe. Struktura tych firm nie jest na tyle rozwinięta, aby była możliwość tworzenia grup pracowniczych. W małych firmach mogą pracować jedynie dwie osoby bądź nawet jedna. W takim wypadku mogą jedynie powstawać konflikty wewnętrzne i między tymi osobami.

W średnich i dużych firmach możliwe jest wystąpienie wszystkich rodzajów konfliktów. Ilość pracujących osób umożliwia tworzenie się grup pracowniczych, i wtedy zaistnienie tych konfliktów jest bardzo prawdopodobne. Konflikt może powstać pomiędzy działami firmy, np. między działem kadr a działem płac, gdyż te działy muszą ściśle ze sobą współpracować.

W wielu firmach managerowie nie zauważają, wyciszają bądź dławią konflikty. Jest to postawa błędna, bowiem powinni podejść rzeczowo do ich przyczyn oraz je usunąć, mając jednak na względzie dobro pracowników.

---

<sup>9</sup> P e n c, dz. cyt., s. 127.

Konflikty są naturalną konsekwencją zróżnicowania ludzkich dążeń, postaw i uznawanych wartości, posiadanej wiedzy, doświadczenia, temperamentu i nie zagrażają procesom kierowania i egzystencji przedsiębiorstwa. Istnienie konfliktów nie jest złem samym w sobie, natomiast zagrożeniem jest nieumiejętne ich rozpoznawanie i rozwiązywanie. Efektywność organizacji zależy od umiejętności wykorzystywania sporu jako katalizatora do twórczego myślenia wśród pracowników, nie zaś od braku konfliktu<sup>10</sup>.

### PRZYCZYNY POWSTAWANIA KONFLIKTÓW MIĘDZY PRACOWNIKAMI

Podłożem sytuacji konfliktowych jest sama organizacja. Pracują w niej ludzie o różnej osobowości, którzy pełnią różne role i muszą ze sobą współdziałać. Przyczyny konfliktów tkwią w samych ludziach, w różnorodności punktów widzenia, potrzeb i nawyków, jakie mają, priorytetów i celów, które wyznają, oraz ich świadomości i etyki, umiejętności współzycia i współpracy w zespole, zadowolenia z pracy i zajmowanej pozycji.

Nie ma dwóch takich samych osób; każdy z nas jest inny, jest to wynik natury ludzkiej, jak również przejaw emocji. Miejsce pracy jest pełne różnego rodzaju niepewności i sprzeczności. W każdej firmie są różni ludzie, pracownicy, managerowie, dyrektorzy, którzy nie zawsze są sobie bliscy. Często nie chcą współpracować oraz przebywać w swoim towarzystwie. Są jednak od siebie zależni. Potrzebują wzajemnie pomocy, informacji, uzgodnień i skoordynowanych działań. Dlatego muszą ze sobą współpracować, mimo że dzielą ich pewne granice. Właśnie to prowadzi do różnych rodzajów sporów, zatargów, nieporozumień oraz sprzeczności. Często dochodzi do zderzenia tych różnic w poglądach i postawach, co prowadzi do powstania sporu, zatargów, a nawet walki między jednostkami oraz między grupami. Rodzi się między nimi konflikt, który oznacza, że ich drogi prowadzące do określonego celu rozchodzą się bądź też, że ich cele są rozbieżne.

Charakter pracujących osób ma zasadnicze znaczenie dla zaistnienia konfliktu. W niektórych firmach są tzw. toksyczni ludzie, którzy u swoich współpracowników wywołują wszystkie najgorsze cechy. W ich towarzystwie inni

---

<sup>10</sup> Tamże, s. 125-126.

zachowują się gwałtownie, a nawet często napastliwie. Podświadomie nie wchodzą z takimi osobami w przyjazne stosunki.

Toksyczni ludzie zatruwają innym życie. Traktują innych nieuprzejmie i lekceważąco. Zazdroszczą sukcesów i udaremniają dążenie do szczęśliwego i twórczego życia. Ich zachowanie może przejawiać się różnie: albo okażą wprost swoją wrogość, albo będą działać za plecami. Niektórzy mogą nawet udawać przyjaźń, mówiąc miłe, serdeczne słowa, podczas gdy będą pełni nienawiści i zazdrości wobec innych<sup>11</sup>.

Konflikty między współpracownikami powodują blokujące zachowania w zespole: selektywna percepcja, narcyzm, rywalizacja, uzależnienie od autorytetu, perfekcjonizm.

Selektywna percepcja polega na tym, że ze wszystkich informacji, jakie osoba otrzymuje, odbiera poważnie te, które utwierdzają ją we własnych przekonaniach. Informacje, które są niezgodne z jej przekonaniem albo przyjmuje z mniejszym zainteresowaniem, albo je odrzuca. Obawia się wszystkiego, co mogłoby ją speszzyć bądź zdezorientować. Takie zachowanie uniemożliwia dyskusje i poszukiwanie kompromisów.

Osoby cechujące się narcyzmem pragną przede wszystkim przedstawiać siebie w jak najlepszym świetle i usiłują wzbudzić sobą jak największe zainteresowanie. Uwagi wnoszone przez nie mają ukazać słuchaczom, jak fantastyczny jest ich autor, natomiast słuchanie innych jest dla takich ludzi męczące. Działają oni przeciwko zasadzie równości i utrudniają współpracę.

Rywalizacja w zespole prowadzi do lęku, presji. Osoba wykazująca chęć rywalizacji chce zawsze i we wszystkim być lepsza od innych. Poprzez porównywanie z innymi pracownikami ocenia swoją wartość i znajduje uznanie. Ważne informacje zatrzymuje dla siebie, by zapewnić sobie przewagę. Prowadząc dyskusje, nie dąży do tego, by się czegoś nauczyć bądź bronić swoich przekonań, ale by wygrać.

Osoba uzależniona od autorytetu zawsze chce dobrze wypaść w oczach managera bądź silnego członka zespołu. Mówi to, co podoba się autorytetowi, popiera jego opinie, nie zastanawiając się, czy ma rzeczywiście takie samo zdanie. Sprzeciwienie się managerowi jest jednoznaczne ze zdradą, nie rozumie również takiego zachowania u innych. Utrudnia to komunikację poziomą i istnienie szacunku w zespole.

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 122-123.

Perfekcjonista nie przyznaje się do swoich słabości i do bycia niedoskonałym. Zataja ten fakt przed innymi, co wpływa negatywnie na wiedzę grupową i sprawia, że błędy są nieuniknione.

Ukrywanie emocji może być także przyczyną konfliktu. Niektóre osoby próbują ukrywać swoje prawdziwe uczucia. Jeśli zostaną przez kogoś zranione, nie dają tego po sobie poznać. Zespół staje się obciążony emocjonalnie, gdyż w procesie przekazywania informacji brakuje koniecznej reakcji.

Czytanie w myślach to także częsta przyczyna konfliktów. Niektórzy ludzie zawsze „wiedzą”, co inni myślą i czują – tak im się wydaje. Unikają tym sposobem korygowania swoich uprzedzeń do innych osób. Stoją przy swoim zdaniu nawet wtedy, gdy te sami zainteresowani nie zgadzają się z nimi i próbują wyjaśnić, że zostały błędnie ocenione. Osoby te zawsze „lepiej wiedzą”, co dzieje się w człowieku, niż on sam. Takie zachowanie zaburza komunikację.

Źródłem konfliktu są stosunki interpersonalne i międzygrupowe. W każdej firmie między dwiema osobami bądź większą ilością może powstać konflikt, który wynika z różnorodności charakterów, celów, postaw, motywów.

Częstą przyczyną konfliktu interpersonalnego jest tzw. konflikt osobowości. Istnieje on wtedy, gdy dwie osoby nie wierzą wzajemnie w swoje motywacje postępowania, nie lubią się bądź po prostu nie potrafią ze sobą współpracować. Konflikt może być również spowodowany odmiennym przekonaniem o jakiejś sprawie bądź innym postrzeganiem przez członków zespołu jakiegoś aspektu pracy czy działalności firmy.

Nadmierna konkurencja między pracownikami może powodować spory. Dwie osoby, które chcą objąć to samo stanowisko, mogą stosować nieetyczne zachowania, by zachować przewagę. Jedna z nich, uznając, że rywal zachował się niewłaściwie, będzie oskarżała rywala o nieczyste działania. Nawet w sytuacji, gdy jedna z tych osób obejmie dane stanowisko, konflikt między tymi osobami zostanie.

Między grupami w firmie może zaistnieć także konflikt powszechny. Przyczyną jego jest na ogół sama firma, czyli panujące w niej cele, zasady. Współzależność utrudnia wykonanie zadania przez jedną z grup, gdyż wszystkie są od siebie zależne. Działy firm mają często odmienne cele do zrealizowania, które mogą być sprzeczne bądź trudne do pogodzenia<sup>12</sup>.

Demotywacja to częsta przyczyna powstawania konfliktów między pracownikami bądź między pracownikiem a managerem. Demotywacją nazywa-

---

<sup>12</sup> Griffin, dz. cyt., s. 640-641.

my czynniki, które wpływają na niechęć lub wzrost niechęci do wykonywanej pracy. Wiele powodów demotywacji ma bezpośredni związek z postawą managera. Źle jest, gdy manager postrzega swoich podwładnych przede wszystkim jako pracowników, a dopiero później jako osoby z potrzebami, ambicjami, kłopotami oraz emocjami. Takie traktowanie pracowników przez managera jest przyczyną demotywacji.

Brak perspektyw hamuje niejednokrotnie zaangażowanie w pracę. Ludzie nie widzą sensu, aby wykonywać ją lepiej. Częstym powodem takiego stanu jest brak szansy na awans. Dotyczy to zwłaszcza małych i średnich firm, gdzie nie ma etatów<sup>13</sup>.

Brak możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji przez pracowników jest spowodowany tym, że manager nie wysyła ich na szkolenia, gdyż często nie widzi takiej potrzeby lub nie ma funduszy na ten cel. Taka sytuacja nie sprzyja dobrej atmosferze w firmie.

Czynnikiem demotyującym jest również informacja. Odnosi się to do złej, wadliwej, niepełnej komunikacji przełożonych z podwładnymi. Chodzi przede wszystkim o informacje o sytuacji w firmie, możliwościach awansu, o zagrożeniach miejsca w hierarchii firmy, o ocenie oraz wartości, jaką stanowi pracownik dla firmy. Informacje te są podstawą funkcjonowania każdej osoby w firmie, jednakże manager często ich nie udziela swoim pracownikom.

Niesprawiedliwe traktowanie pracowników to kolejna przyczyna demotywacji. Niesprawiedliwość jest, oczywiście, odczuwana przez każdego subiektywnie. Najczęściej jednak chodzi o nieprawidłową ocenę, faworyzowanie niektórych pracowników, podział na równych i „równiejszych”.

Pracownicy, którzy są mniej wrażliwi, czyli silni i odporni psychicznie, często nie odczuwają przedstawionych wyżej czynników demotyujących. Natomiast mogą mieć dla nich znaczenie i mają na nich wpływ czynniki i sytuacje zewnętrzne. Należy do tego przede wszystkim organizacja pracy, a częściej jej brak. Pracownik jako jednostka jest mało znaczącym elementem w firmie. Taka sytuacja jest dla niego frustrująca i zniechęca go do jakiegokolwiek działania ponad wyznaczone obowiązki.

Konflikt jest zjawiskiem szczególnie demotyującym. Powodem konfliktów bywają sami pracownicy. Takie zachowania pracowników, jak donosicielstwo, karierowiczostwo, chciwość, obgadywanie za plecami są głównymi przyczynami złej atmosfery w pracy.

---

<sup>13</sup> W. Stelmach, *Ciemne strony kierowania*, Warszawa 2005, s. 96-97.



Działania nieuczciwych managerów, którzy zasługi za sukces w jakimś projekcie przypisują wyłącznie sobie, natomiast winą za porażkę obarczają pracowników, także są zarzewiem konfliktów. Inne czynniki, które należałoby tu wymienić, to niejednoznaczność odpowiedzialności, brak podziału obowiązków, zakresu pracy<sup>14</sup>.

Wyróżniamy też przyczyny konfliktu związane z wykonywanym zadaniem, a przede wszystkim z samą firmą; dotyczą one: a) złożonych obowiązków i braku przejrzystych zadań; b) niewystarczającego wyjaśnienia zadania i jego małe zróżnicowanie w porównaniu do zadań innych członków zespołu; c) konkurujących celów zadań, które są wykonywane przez poszczególnych pracowników. Wiele konfliktów generują czynniki środowiskowe. Różnorodności tkwią w samej strukturze organizacji, sytuacji pracy, sposobach kierowania ludźmi przez managerów, wprowadzania zmian w firmie.

Do przyczyn konfliktu związanych z firmą zaliczamy: a) uzależnienie własnej pracy od pracy innych członków zespołu bądź innych jednostek firmy; b) prawo wynikające z pełnionej funkcji do wydawania poleceń i podejmowania decyzji przez pracowników jednego działu w stosunku do członków zespołu drugiego działu, pomimo równości formalnych w zarządzie lub w obrębie danego zespołu; c) nieadekwatne środki komunikacji, zły przepływ informacji; d) bariery językowe; e) nierówne zasoby personalne<sup>15</sup>.

Manager, aby zażegnać konflikt, musi znać jego przyczyny, by zastosować odpowiednią metodę jego rozwiązania. Warto, by porozmawiał z pracownikami, którzy w nim uczestniczą. Właściwe rozpoznanie jest podstawą na drodze do rozwiązania sporu.

#### KONSEKWENCJE KONFLIKTU MIĘDZY PRACOWNIKAMI

Wiedza o konsekwencjach konfliktu uświadomi managerowi, jak ważne jest jego rozwiązywanie. Konflikty bowiem mogą mieć dla firmy zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Konflikt, który przynosi pozytywne skutki, nazywamy konfliktem funkcjonalnym, a ten, który ma skutki negatywne – dysfunkcjonalnym. Pierwszy pobudza ludzi do współpracy, kreatywności, większego wysiłku i ma na ogół umiarkowane nasilenie. Drugi natomiast jest

<sup>14</sup> Tamże, s. 98-99.

<sup>15</sup> Gellert, Nowak, dz. cyt., s. 264-265.

o bardzo niskim albo bardzo wysokim nasileniu. Nadmierne nasilenie konfliktu odwraca uwagę od pracy, zbyt niskie zaś może powodować wśród członków zespołu samozadowolenie oraz utratę kreatywnego nastawienia na osiągnięcie wysokiej efektywności<sup>16</sup>.

Konflikt między pracownikami może doprowadzić do konfliktu wewnętrznego lub lęku. Ludzie czują niepokój lub lęk, gdy nie są w stanie kontrolować swoich destrukcyjnych bądź wrogich odruchów wobec drugiej osoby, z którą są w konflikcie. Spór może też prowadzić do poczucia bezradności i bezbronności w momencie, gdy osoba ma wrażenie, że przeciwnik dysponuje przytłaczającą przewagą sił. Lęk wywołany przez konflikt jest spowodowany zagrożeniem poczucia bezpieczeństwa, własnej wartości czy tożsamości społecznej.

Konflikty, jeśli pozostają nierozwiązane przez długi czas, prowadzą do eskalacji i przemiany. Ulegają zwielokrotnieniu. Są wówczas trudno rozwiązywalne. Powodują u skłóconych stron zagrożenie dla podstawowych ludzkich potrzeb i wartości oraz prowadzą do destrukcyjnych konsekwencji, takich jak wzajemna alienacja i pogarda<sup>17</sup>. Nierozwiązany konflikt pogłębia frustracje i rozczarowanie, powoduje sprzeczności i napięcia społeczne.

Osoby, które są stronami nierozwiązanego konfliktu, czują się zagrożone istniejącą sytuacją. Nie są pewni intencji i zachowań współpracowników. Panująca atmosfera źle wpływa na efektywność pracy. Pracownicy nie ufają swoim kolegom, są nieszczerzy i podejrzliwi w międzyosobowych relacjach. Odczuwają niepokój, niezadowolenie i niechęć do pracy. Mają obniżone poczucie własnej wartości, zły nastrój. Są nieefektywni i wykonują pracę z wielkim trudem.

Uczestniczące w konflikcie osoby tracą energię, którą mogłyby wykorzystać do realizacji swoich zadań. Obniża się wydajność i jakość pracy. Pracownicy poświęcają swój czas na szukanie kolejnych zarzutów przeciw przeciwnikom.

Pracownik uwikłany w konflikt z managerem obawia się o swoje stanowisko, wynagrodzenie, a nawet o pracę. Manager w takiej sytuacji może podejmować jednostronne decyzje, gdyż jest uprzedzony do jednej ze stron. Decyzje w takiej sytuacji mogą być niesprawiedliwe i spowodować zwolnienie dobrego pracownika<sup>18</sup>. Umiejętnie rozwiązywany konflikt zmniejsza lub likwiduje istniejące w organizacji sprzeczności i napięcia społeczne, sprzyja rozwojowi firmy. Wpływa na wzrost efektywności i współdziałania osób.

---

<sup>16</sup> Schermerhorn, dz. cyt., s. 315.

<sup>17</sup> M. Deutscha, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów*, Kraków 2005, s. 289.

<sup>18</sup> K. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 2006, s. 209.

Ludzie źle ze sobą współpracują często dlatego, że nie potrafią określić swoich poglądów oraz preferencji. Drugą stroną postrzegają w sposób uproszczony, szablonowy, posługując się stereotypami. Konflikt w tym przypadku zmusza osoby biorące w nim udział do zastanowienia się nad swoim działaniem oraz do precyzyjnego określenia swojej postawy i uzewnętrznienia jej. W trakcie jego trwania dochodzi do lepszego poznawania argumentów stron i wyjaśnienia wątpliwości.

Pozytywne konsekwencje to także wyzwolenie w uczestnikach zwiększonego zaangażowania oraz powstawanie innowacji. Pozytywnym aspektem jest również umocnienie wewnętrznej spójności zespołu. Zagrożenie płynące z zewnątrz odsuwają na bok wewnętrzne nieporozumienia i dzięki temu podnosi się poziom kooperacji. Ponadto otwarty konflikt może przyczynić się do wyjaśnienia spraw zakłócających funkcjonowanie firmy oraz do likwidacji plotek i pogłosek.

Przyczyną trudnych sytuacji między managerem a podwładnym są sprawy związane z dostępem do informacji i sposobów realizacji zadań. Manager na ogół nie udziela informacji podwładnemu o motywach i celach swego działania. Pracownicy nie pytają o to, by nie wchodzić w cudze kompetencje, mimo że to by pomogło im w realizacji własnych zadań. Rozwiązywanie takiego konfliktu może nastąpić, jeśli wyjaśnieniu ulegnie wiele spraw, zostaną poznane argumenty stron oraz przyjęte interesujące rozwiązania.

Brak możliwości zaprezentowania poglądów, lekceważący stosunek przełożonych do proponowanych przez podwładnych rozwiązań prowadzi do zniechęcenia, działań szablonowych, braku satysfakcji w pracy. Konsekwencją tego jest powstawanie konfliktów, których pozytywnym jest wyjaśnienie wielu spraw, wzajemne poznanie argumentów, ulepszenie, a nawet przyjęcie nowych rozwiązań. Strony konfliktu mogą osiągnąć atrakcyjne dla siebie cele, a współdziałanie może być lepsze od dotychczasowego.

Do pozytywnych aspektów konfliktów należy zaliczyć zachowania managerów potrafiących panować i wykorzystywać je jako mechanizmy rywalizacji i zwiększenia motywacji do działania i podnoszenia poziomu zaangażowania stron. Innymi aspektami pozytywnymi konfliktów jest, według K. Piotrowskiego: a) wzrost motywacji i energii ludzkiej; b) przewyciężanie zjawisk niekorzystnych, monotonii, apatii; c) skłanianie ludzi do określenia swojego stanowiska, formułowania poglądów, argumentów; d) usprawnienie przepływu informacji między stronami, umacnianie kontaktów między nimi; e) każda ze stron może osiągnąć silniejszą świadomość swej tożsamości; f) usprawnienie proce-

sów rozwiązywania konfliktów; g) ujawnienie słabych stron firmy; h) wzrost efektywności działania; i) doprowadzenie do otwartej konfrontacji<sup>19</sup>.

W sumie konflikty mogą ujawnić słabe strony organizacji i przyczynić się do wzrostu efektywności działania pracowników. Dlatego tak ważna jest umiejętność ich rozwiązywania.

#### PODSUMOWANIE

Konflikty w miejscu pracy są zjawiskiem nieuniknionym. Mogą one powodować zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Problemem nie jest zjawisko konfliktu, lecz sposób, w jaki zostanie rozwiązany.

Manager, aby nie dopuścić do powstawania konfliktów w swoim zespole, musi przestrzegać obowiązujących reguł i zasad dotyczących organizacji pracy, obciążenia pracą, wymiaru czasu pracy. Przede wszystkim zaś musi zadbać o swoich pracowników poprzez motywowanie ich do pracy, jasną i pełną komunikację, sprawiedliwe wynagradzanie oraz przeprowadzanie rozmów na temat ich pragnień, marzeń i potrzeb.

Manager, aby przezwyciężyć trwający konflikt, ma do dyspozycji różne metody. Każda z nich ma swoje zalety i wady, dlatego jej zastosowanie powinno być uzależnione od sytuacji osób, które w nim uczestniczą.

Reasumując – konflikt jest zjawiskiem demotywującym. Sami pracownicy bywają powodem konfliktów. Ich przyczyny mogą być różne: donosicielstwo, karierowiczostwo, chciwość, obgadywanie za plecami itp.

#### BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Kraków 2007.  
Białoszewski H.: Konflikty osobowościowe i społeczne, w: H. Białoszewski, A. Dobieszewski, J. Janicki, *Socjologia*, Warszawa 2006<sup>2</sup>.  
Bokacki R.: Leadership Tool Box ludzki kontekst przywództwa, Warszawa 2009.  
Deutscha M., Coleman P. T.: Rozwiązywanie konfliktów, Kraków 2005.  
Gellert M., Nowak C.: Zespół. Jak z nim pracować? Jak go budować? Jak go szkolić?, Gdańsk 2008.  
Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2004.  
Migdalski K.: Psychologia w praktyce społecznej, Warszawa 2003.

---

<sup>19</sup> Dz. cyt., s. 205-208.

- P e n c J.: Kierowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji, Warszawa 2001.
- P i o t r o w s k i K.: Organizacja i zarządzanie, Warszawa 2006.
- S c h e r m e r h o r n J. R.: Zarządzanie, Warszawa 2008.
- S t e l m a c h W.: Ciemne strony kierowania, Warszawa 2005.

## CONFLICT AS A PARTICULAR PROBLEM IN A TEAM

### S u m m a r y

The author presents the considerations on the conflict as a particular problem in a team. It is shown that conflicts are an inevitable phenomenon in the workplace.

The article consists of three parts. In the first one, the author describes the definition and types of the conflict between employees. It is indicated that the meaning of the term 'conflict' is not clear - it depends on the scientific discipline. Conflict has its stages: beginning of the conflict (contradiction between the parties), no possibility to solve the conflict (aggressive behavior between the parties), development of the conflict (criticizing somebody for doing something) and the result of the conflict. The main types of conflicts are: internal conflict in the psyche of the person, conflict between individuals, conflict between individual and group, and finally – conflict between groups.

The next part of the article deals with the causes of the conflicts between employees. The author emphasizes that it depends on different characters of people. What is more, significant are such behaviors as competition or dependence on authority. Interpersonal and intergroup relations are also the source of the conflict.

At the end, the author shows the positive (functional conflict) and negative (dysfunctional conflict) consequences of the conflict between employees. In the first case, the conflict leads to the cooperation and creativity of people. In the second one, people are not concentrated on work or even they are not creative enough. Conflicts, which are not resolved for a long time, causes an escalation and transformation.

**Słowa kluczowe:** konflikt, przyczyny konfliktu, rodzaje konfliktu, konsekwencje konfliktu, pracodawca, pracownik, konflikt funkcjonalny, konflikt dysfunkcjonalny.

**Key words:** conflict, causes of the conflict, types of the conflict, consequences of the conflict, employer, employee, functional conflict, dysfunctional conflict.