MONIKA KATARZYNA GĄTARSKA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Źródła konfliktów występujące w organizacji

Sources of conflict occurring in the organization

Streszczenie:

Poniższy artykuł przedstawia istotę konfliktu. Ukazuje różne źródła jego powstania i wskazuje zarówno pozytywne jak i negatywne jego skutki. Ponadto zawiera opinie pracowników i menedżera o konfliktach w miejscu ich pracy.

Abstract:

The article below shows the essence of the conflict. This article shows various sources of its origins and indicates both positive and negative effects. This article contains the opinions of employees and managers about conflicts in their workplace.

Słowa kluczowe:

Konflikt, przyczyny, organizacja

Key words:

Conflict, causes, organization

1. Wstęp

Konflikty istnieją od zarania dziejów. Powodem były i są nieumiejętne poczynienia ustępstw oraz nieumiejętne zapobieganie przyczynom konfliktów, zanim zdążą się jeszcze pojawić. Na świecie występują niemal tak często, jak podatki czy deszcz. Dlatego też przedsiębiorcy muszą zmagać się z konfliktem w organizacji prawie na co dzień gdyż jest to zjawisko naturalne, a przyczyny za każdym razem mają swoją specyfikę.. Autorzy w literaturze rozpatrują różne aspekty tego zjawiska. Niektórzy z nich uważają, że : „Rzeczywistością jest dla nas to, co i jak postrzegamy, a różnice stąd wypływające są źródłem konfliktów.”¹⁶ Obecnie przedsiębiorstwo postrzega konflikt przez dwa pryzmaty : pozytywny i negatywny. W poszukiwaniu odpowiedzi na temat konfliktu w organizacjach ciekawe są odpowiedzi na pytania : Czym jest w ogóle konflikt? Jakie są jego skutki? Jaka rolę odgrywa w przedsiębiorstwie? Jakie są sposoby rozwiązywania go? Czy można go uniknąć? Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na te pytania.

2. Czym jest konflikt?

Zdaniem Autorki, ludzie często dopuszczają się nietypowych zachowań nieetycznych. Jednym z nich jest właśnie konflikt, oznaczając (w przedsiębiorstwie) sytuację społeczną, w której co najmniej dwie strony dążą do sprzecznych ze sobą celów, interesów, wartości i postaw w organizacji. " Skutkiem tego są określone ich zachowania. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel zdefiniowali konflikt w organizacji jako: "spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmienną pozycję, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego,

¹⁶ M.Ward, *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 138.

by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych "¹⁷. Według Webber' a konflikt traktuje się jako zjawisko pożądane a nawet uzasadnione. Ross A. Webber stwierdził również, że konflikt nie musi prowadzić do sytuacji bez wyjścia. Zaprzecza on dawnej teorii zarządzania i filozofii human-relations. Teoria ta zakłada, że konflikty są zjawiskiem patologicznym¹⁸.

3. Źródła konfliktów i ich skutki

Źródła konfliktów, jest naprawdę wiele. Można je podzielić na: wewnętrzne i zewnętrzne. Oddziałują one na siebie wzajemnie. Pierwsze z nich tkwią w systemie organizacji. Natomiast drugie dotyczą jej otoczenia. Zalicza się do nich wszelkie nieprawidłowości w środowisku lokalnym, przepisy prawne ale również złe sytuacje społeczna i ekonomiczna¹⁹. Różnorodność w organizacji może być przyczyną konfliktu z wielu przyczyn. W sytuacji gdy ktoś stwierdza, że nowa osoba przyjęta na stanowisko nie ma wystarczających kwalifikacji lecz została przyjęta z innych powodów. Konflikt spowodować może również nieufność lub osobiste uprzedzenie. Osoby z przeważającej grupy mogą się obawiać, że przybysze z innych grup zagrożą ich pozycji. Dzieje się tak często gdy dana firma zostaje przejęta przez np. zagraniczną i obie grupy muszą ze sobą współpracować. Nie wszyscy mają skłonność do zaakceptowania zmian²⁰. Najczęstszymi powodami, które tworzą sytuacje konfliktową są odmienne poglądy dotyczące założonych celów, które powinny zostać osiągnięte. Każdy dział w przedsiębiorstwie realizuje praktycznie różne zadania. Pracowników motywuje przekonanie, że ich działania są najważniejsze. Dlatego poszczególne komórki rywalizują ze sobą i nie dążą do współpracy. Przyczynia się to do konfliktu interesów. Kolejne źródło, które wystę-

¹⁷ J.A.F Stoner, Ch. Wenkel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s.329.

¹⁸ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 434.

¹⁹ M.Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 67.

²⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 716-717.

puje w firmie to błędny dobór osób na stanowiska (szczególnie kierownicze) i nieodpowiednia organizacja pracy. Powoduje to często fizyczne przeciążenie pracowników oraz przekonanie o nierównym traktowaniu np. poprzez przydział zadań poszczególnym pracownikom w mniejszym lub większym stopniu. Następnym czynnikiem odpowiedzialnym za konflikty są różnice światopoglądowe, wyznawane wartości, postawy oraz cechy osobowości. Taka osoba może być źle postrzegana przez innych członków organizacji. Przykładem jest palenie papierosów wśród osób niepalących, nadmierna otwartość, zbyt niska lub wysoka samoocena. Bardzo mało dostrzegalnym źródłem konfliktów są plotki i intrygi. Są to niemoralne zachowania np. półprawdy i kłamstwa. Powstają na skutek nie tylko walki o wpływy w organizacji ale też z zazdrości czy zawiści. Konkurencja pomiędzy pracownikami sprzyja rozwijaniu się różnych nieporozumień. Szczególnie jeśli istnieje możliwość zdobycia awansu czy służbowego samochodu. Może to powodować zazdrość i wygórowane ambicje. Dotyczy to też zasobów organizacji, które występują w stopniu ograniczonym. Na przykład ilość surowców czy wolnej przestrzeni. Zmusza to grupy do rywalizacji między sobą o ich zagospodarowanie. W obecnych czasach, kontrolowanie podwładnych, przez kierowników jest czymś naturalnym. Zwiększa to efektywność pracy, jednakże pracownicy dążą do większej autonomii.

Niedostrzeżenie przez kierownika zdolności i zaangażowania w zadania zatrudnionego bywa również często podstawą konfliktu. Brak uznania, awansu dobrego pracownika ze strony zarządzającego demotywuje go, a poprzez to staje się mniej wydajny. Sposób dobrego komunikowania się jest fundamentalny, ponieważ w wyniku złego przekazu informacji może dojść do zniekształcenia ważnych wiadomości. Spowodować to może poważne problemy, często obciążające firmę finansowo. W skutecznym porozumiewaniu się ważny jest zrozumiały język dla obydwu stron. Konflikty powodują również wprowadzane zmiany w organizacji, powodujące pewne trudności. Burzą one dotychczasowy ład. Niektórzy pracownicy obawiają się, że nie

będą w stanie podołać tym zmianom, ponieważ często wymagania wzrastają a zakres wiedzy i uprawnienia pracowników nie koniecz-
nie.

Najostrzejsze formy konfliktów organizacyjnych występują poprzez niezadowolenie zatrudnionych osób na tle płacowym. Od pracowników wymaga się maksimum zaangażowania w pracę, jednak nie zawsze jest to adekwatne do jego wynagrodzenia ²¹.

4. Skutki konfliktu występujące w organizacji

Skutki konfliktu dzielą się na funkcjonalne i dysfunkcjonalne. Zależy to między innymi od kryteriów odniesienia społecznych skutków, jakie powodują konflikty. Konsekwencje tego zjawiska wbrew pozorom, w niektórych sytuacjach, nie powodują ujemnych skutków społecznych.

Tabela 1. Najczęstsze skutki konfliktu występujące w organizacji.

Pozytywne skutki konfliktu	Negatywne skutki konfliktu
Integruje grupę, tworzy klimat zaufania, jeśli konflikt został pozytywnie rozwiązany	Marnuje energię pracowników
Zapobiega stagnacji firmy	Nasila się stres
Motywuje pracowników,	Dezintegruje grupy
Pobudza kreatywność pracowników	Przedsiębiorstwo w najgorszym przypadku upada..
Stymuluje innowacyjność	Doprowadza czasem do buntu, strajku, wandalizmu
Umożliwia wyeliminowanie jednostek zagrażających firmie	Wpływa na złą atmosferę w przedsiębiorstwie
Przyrost wiedzy na temat swój i partnera oraz o możliwościach rozwiązań konfliktu.	Grupa koncentruje się na konflikcie, zamiast na swoich zadaniach

²¹ H.Bieniok i zespół, Metody sprawnego zarządzania, agencja wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997r. s 236-237, W.Bańka, zarządzanie personelem- teoria i praktyka, wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s 247-248.

Sprzyja innowacyjności	marnotrawstwo czasu i często pieniędzy
Krystalizacja celu	

Źródło: pracowanie własne na podstawie A. Pocztowski, *zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s 391-392.

Pozytywne skutki konfliktów integrują załogę, zapobiegają stagnacji firmy. Negatywne skutki konfliktu wynikają przeważnie z nieprawidłowych postaw i zachowań tych osób, których sytuacja konfliktowa dotyczy. W konsekwencji zakłócają one efektywną pracę grup.

5. Analiza konfliktu, na podstawie badań przeprowadzonych w jednej z włocławskich firm.

Autorka przeprowadziła badanie empiryczne na temat konfliktów w organizacji oraz jego źródeł w jednej z firm mieszczących się na terenie Włocławka. Formą prawną przedsiębiorstwa jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Firma zajmuje się utrzymaniem porządku i czystości na terenie Włocławek oraz pobliskich gmin. Wy różnia ich nowoczesny sprzęt nowej generacji wyposażony w system kontroli satelitarnej GPS. Zapewnia on stały monitoring wykonywanej pracy, a jednocześnie wpływa na zwiększenie sprawności i efektywności świadczonych usług. W tym celu autorka wykorzystała dwie metody badawcze; ankietę oraz wywiad z menedżerem przedsiębiorstwa. Badaniom poddane zostały wszystkie osoby pracujące w biurze.

5.1 Opinie według pracowników na temat konfliktów

Ankietowani zapytani byli głównie o przyczyny i skutki występowania konfliktów w ich miejscu pracy. Następnie o częstotliwość występowania konfliktów i towarzyszące im emocje zarówno w trakcie trwania tego zjawiska jak i w późniejszym czasie. Najczęstsze przyczyny konfliktów wskazane przez ankietowanych to plotki i brak zaangażowania ze strony innych oznaczający słabą współpracę w niektórych sytuacjach. Ich procentowe odpowiedzi można zobaczyć na Rysunku 1.

Rysunek 1. Źródła konfliktów

Źródło : opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Według ankietowanych najczęstszym negatywnym skutkiem konfliktu jest niska wydajność pracy i skupienie się na różnych towarzyszących emocjach, zamiast na wykonywaniu zadań. Dane na ten temat przedstawiono na Rysunku 2.

Rysunek 2, Negatywne skutki konfliktu.

Negatywne skutki zaostrego konfliktu wg ankietowanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Odpowiadając na pytania dotyczące konfliktu znaczna część ankietowanych była zdania, że konfliktu można uniknąć. Ich odpowiedź powiązana była z następnym pytaniem, które brzmiało : czy Pan/ Pani jest osobą kompromisową? Tutaj odpowiedzi były raczej jednoznaczne, większość respondentów odpowiedziała, że tak.

Z kwestionariusza badawczego wynika, że osobom zatrudnionym w firmie podczas sytuacji konfliktowej towarzyszy ból, agresja i ogólne niezadowolenie. Pracownicy trochę inaczej postrzegają konflikt niż ich menedżer, ale są zgodni co do tego, że małe konflikty, jeśli są skutecznie rozwiązywane, scalają grupę. Choć są one niepożądane i tak występują, dlatego należy nauczyć się je rozwiązywać. W związku z tym chcieliby wziąć udział w szkoleniach na temat konfliktów, a w tym przedsiębiorstwie takiego szkolenia niestety dotąd nie było.

5.2 Opinie menedżera przedsiębiorstwa dotyczące konfliktów

Menedżer przedsiębiorstwa, w którym autorka przeprowadzała wywiad, wypowiedział się negatywnie o występowaniu konfliktów w organizacjach, oceniając ich negatywne konsekwencje jako bardzo znaczące.

Stwierdził, że przyczyniają się one do złej atmosfery w przedsiębiorstwie, dezorganizują grupy, co w konsekwencji przyczynia się do obniżenia efektywności pracy osób zatrudnionych. Jednakże, uważał, że nieporozumienia lub spory w stopniu niewielkim i umiarkowanym są potrzebne aby pobudzić aktywność podwładnych i w ten sposób zapobiec stagnacji firmy. Ze swojego doświadczenia stwierdza, że małe konflikty, jeśli rozwiązane są pozytywnie scalają grupę. Poprzez takie sytuacje pracownicy poznają siebie wzajemnie, mówią o swoich dotąd skrywanych pragnieniach. Jego zdaniem, w firmie w której pracuje, zaostrzone konflikty nie występują, ale konflikty o małym nasileniu czasami się zdarzają, głównie są to jakieś kłótnie, spory czy inne nieporozumienia. Menedżer z którym przeprowadzony był wywiad interesuje się relacjami pomiędzy swoimi pracownikami. Jeśli zaistnieje konflikt, natychmiast reaguje. Głównie jego rola w rozwiązywaniu konfliktów polega na rozmowie z tymi osobami i szukaniu przyczyny zaistniałej sytuacji. Jest zwolennikiem kompromisu. Oprócz tego, odkąd pracuje w firmie zainicjował pomysł skrzynki, do której pracownicy wrzucają swoje zażalenia bądź nowe pomysły. Takie osoby mogą się podpisać bądź pozostać anonimowi. Dlatego też, zmniejsza się ryzyko wystąpienia tego zjawiska, a niepokojące sytuacje są zauważane niemal natychmiast. Kierownicy najczęściej stosują upomnienia i nagany wśród osób zaangażowanych w konflikty.

5.Podsumowanie

Konflikty są naturalnym zjawiskiem występującym w organizacjach, dlatego też nie są możliwe do wyeliminowania. Ważne jest więc szybkie zauważenie konfliktu w środowisku pracy, pokonanie szkodliwego aspektu i co więcej, poszukiwanie szans i korzyści wyni-

kających z nie łatwej dość często sytuacji. Menedżer czy też osoba zarządzająca przedsiębiorstwem, aby organizacja funkcjonowała w sposób optymalny musi troszczyć się o kierowanie konfliktem, a przede wszystkim zrozumieć jego istotę. Aby jednak sprawnie i dobrze zarządzać przez konflikt, mając na celu wprowadzenia pozytywnych zmian w organizacji, trzeba się dobrze do tego przygotować. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo tylko na tym straci.

Bibliografia:

Bańka W, *zarządzanie personelem- teoria i praktyka*, wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.

Bieniok H i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, agencja wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.

Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

Griffin R.W, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Pocztowski A, *zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Stoner J.A.F, Ch. Wenkel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

Webber R.A, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.