Angelika Ziemkiewicz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Konflikty w organizacji i ich rozwiązywanie

Conflicts in the organization and their solutions

Streszczenie

Konflikty są niezbędnym elementem życia w zbiorowości. Różnią się pod względem formy i treści. Dotyczą jednostek, grup, organizacji, klas, państw. Samo pojęcie konfliktu można rozpatrywać w wielu aspektach, przykładowo – konflikt może być procesem, gdzie jednostka lub cała grupa dąży do osiągnięcia korzyści i własnych celów poprzez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie czy zniszczenie drugiej strony dążącej do tych samych bądź podobnych celów. Nie każdy pojawiający się problem prowadzi do powstania konfliktu. Podczas pojawienia się problemu w organizacji, menedżer powinien umiejętnie nim pokierować, by nie stwarzał on realnego zagrożenia dla firmy i pracowników. Do zadań kierownika należy także podjęcie decyzji w jaki sposób konflikt powinien zostać rozwiązany

Słowa kluczowe: konflikt, komunikacja wewnątrz organizacyjna, rozwiązywanie konfliktów

Abstract

Conflicts are an essential factor of life in the community. They differ in terms of form and content. They apply to individuals, groups, organizations, classes, states. The very concept of conflict can be seen in many aspects, for example - the conflict can be a process where the unit or the entire group strives to achieve the benefits and own goals by eliminating, subjugate or destroy the other party, aiming for the same or similar purposes. Not every emerging problem leads to conflict. When a problem occurs in the organization, the manager shall be able to manage it so as not to pose a real threat to the company and employees. This is also the manager task to decide how the conflict should be solved.

Key words: conflict, organization, steering, communication, solving

Wstęp

Konflikt to zjawisko powszechne, nieuchronnie związane z życiem społecznym. Znajomość tego pojęcia jest bardzo ważna nie tylko w życiu codziennym ale także w różnych organizacjach. Temat: „Konflikty w organizacji i ich rozwiązywanie" został wybrany przez autorkę tego artykułu, ponieważ każdy człowiek się z nim utożsamia. Zawsze są problemy i nie istnieją firmy, w których do konfliktów nie dochodzi. Menedżerowie powinni organizować w firmach szkolenia na temat rozwiązywania konfliktu i walki ze stresem. Każdy pracownik powinien czuć się bezpiecznie w miejscu pracy, nawet wtedy gdy powstaje spór.

1. Pojęcie konfliktu

Pojęcie konfliktu można rozpatrywać w różnych aspektach, np. jako proces, w którym jednostka lub grupa dąży do osiągnięcia własnych celów przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie bądź zniszczenie jednostki lub grupy dążącej do celów podobnych lub identycznych[1].

Konflikty nie zawsze powstają wtedy, gdy pojawia się problem. Bardzo możliwe jest, że problem jest mały i bardzo łatwy do rozwiązania. Ważne jest by jednak pamiętać, iż konflikt społeczny to zjawisko nieuniknione. Wyrasta on na gruncie nagromadzonych sprzecznych emocji, a objawia się wybuchem wrogich i antagonistycznych postaw.

Konflikt to takie słowo, które większości z nas kojarzy się negatywnie. Kłótnie są nieprzyjemne, męczące i denerwujące nie tylko dla tych, którzy biorą w nich udział, ale także dla otoczenia. Potrafi on być natomiast stymulujący. Konflikt to takie słowo, które większości z nas kojarzy się negatywnie. Kłótnie są nieprzyjemne, męczące i denerwujące nie tylko dla tych, którzy biorą w nich udział, ale także dla otoczenia. Nawet jeśli nie bierze się udziału w konflikcie, często jest się narażonym na jego oddziaływanie. Łatwo jest poddać się emocjom i podświadomie włączyć się do kłótni. Agresja rodzi agresję. Oznacza to, że spór między dwoma pracownikami może skutkować podziałem firmy przynajmniej na dwa obozy.

[1] J. Kozielecki, *Konflikty, teoria gier i psychologia*, Warszawa, PWN, 1970.

Jednocześnie wiele badań wskazuje na to, że konflikty mogą przyczyniać się do lepszego zrozumienia i współpracy między pracownikami – oczywiście już po wyjaśnieniu sytuacji.

Konflikty, to pojęcie, które bardzo często spotykamy w relacjach między ludźmi. Potocznie możemy je nazwać jako niezgodność interesów, zatargi, odmienność poglądów, różnorodność celów, spór, brak zgody, brak porozumienia. Może on dotyczyć tak naprawdę wszystkiego. Pojęcie konfliktu jest bardzo szerokim terminem, który jest stosowany w większości do opisu sytuacji, w której pojawiają się odmienne motywy. Spory mogą dotyczyć drobnych rzeczy, ale także takich, które mogą mieć ogromny wpływ na firmę, w której dochodzi do konfliktu. Mają także różnorodne okresy trwania, od dni do nawet miesięcy czy lat. Ludzie w organizacji, którzy mają ze sobą styczność mogą konkurować na każdym kroku, źle na siebie spoglądać, krzyczeć, krytykować. Takie niekorzystne zachowania pracowników mogą prowadzić do katastrofy w firmie. Pracownicy chcący być na lepszej pozycji w konflikcie często tworzą grupy, które konkurują ze sobą w każdym zadaniu[2].

Większość ludzi twierdzi, iż każdego rodzaju spięć powinno się unikać, bądź postępować tak, aby w ogóle ich nie było. Sam konflikt według nich to coś negatywnego. Twierdzą tak, ponieważ myślą, że spory są jedynie wszystkim, co powoduje wrogość, przykrość i problemy. Z czasem natomiast społeczeństwo doszło do przekonania, że niezgoda nie musi być określona mianem złych rzeczy. Może wprowadzić nawet coś dobrego. Póki spory rozwiązywane są w sposób dobry i taki, który nie zagraża firmie mogą one służyć jej celom. Kiedy dwie osoby konkurując ze sobą będą prowadziły dyskusję, której z nich pomysł jest najlepszy menedżer wtedy może wykorzystać obydwa rozwiązania by stworzyć jedno, najbardziej korzystne dla organizacji.

Konflikty w organizacjach mogą być wykorzystywane w celu poprawienia sprawności działań lub nieprawidłowo rozwiązywane, co przyczynia się do stresu wśród pracowników[3].

---

[2] A.S. Reber, *Słownik Psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 310.

[3] A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Dom organizatora TNOiK, Toruń 2001, s.152.

Konflikt wpływa na firmę dobrze, kiedy jest on znaleziony a później kontrolowany przez menedżera. Spory w firmie powinny być tak wykorzystywane, by mogły pomóc osiągnąć wyższy poziom wyników. Bardzo duże natężenie konfliktu może natomiast przyczynić się do zmniejszenia efektywności organizacji.

Każda sytuacja konfliktowa jest trudna, ale zawsze do rozwiązania. Spory w organizacji najczęściej pojawiają się w związku z korzyściami materialnymi lub przywilejami. Dobrze rozwiązany konflikt daje okazje nie tylko pracownikom a także menedżerom do uczenia się[4].

2. Przebieg konfliktu

Przebieg konfliktu czy jego dynamika pokazuje nam, że od małych sprzeczek, które wywołują rzeczy praktycznie nieistotne może przejść w organizacji do dużych sporów a czasem nawet do kryzysu. W każdej fazie sporu istnieje możliwość jego rozwiązania i poprowadzenia.

Istnieją psychologiczne przeszkody w rozwiązywaniu konfliktów. Przejawiają się one na przykład w sytuacji, kiedy: obie strony starcia czują się ofiarami; pracownicy są przekonani, że to nie oni popełniają błędy tylko ktoś inny; ludzie myślą, że mają inne prawa niż reszta; powstaje upór w podtrzymywaniu własnego stanowiska; występuje nieufność; najczęściej wydaje się, że nie da się porozumieć; ludzie boją się o stratę – stanowiska, reputacji[5].

Duży wpływ na przebieg konfliktu mają trzy zmienne: komunikacja, struktura i zmienne osobowościowe[6].

Komunikacja – nieodpowiednia może zostać źródłem konfliktu. Potencjał konfliktu wzrasta, kiedy: komunikacja występuje w zbyt małym lub w zbyt dużym stopniu, pracownicy nie potrafią odpowiednio wymieniać informacji między sobą, pojawia się nadmiar komunikacji.

---

[4] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.637-639.

[5] H. Hamer, *Psychologia Społeczna. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 274-276.

[6] S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 308-313.

Struktura – rozmiary grupy i jej specjalizacja są siłami pobudzającymi konflikt. Struktura w tym przypadku określa takie zmienne jak: rozmiar grupy stopień specjalizacji zadań przydzielanych członkom grupy, zakresy odpowiedzialności, zgodność między członkami i celami, style przywództwa, stopień zależności między grupami, staże pracy i wiek członków grupy. Możliwość wystąpień konfliktów jest większa im młodsi są pracownicy, ale także wtedy, gdy nie jest jasno wytyczona odpowiedzialność za działania, gdy powstaje różnorodność celów oraz kiedy występują podobne systemy wynagradzania pracowników w organizacji.

Zmienne osobowościowe – jest to ostatnia zmienna, która obejmuje osobowość, emocje i wartości. Te czynniki bardzo często wywołują konflikty w organizacji. Gniew któregoś z pracowników może oddziaływać na nastrój innych jego kolegów.

Kiedy ludzie się ze sobą kontaktują często można usłyszeć prośby o zaprzestanie konfliktu, ustąpienie komuś bądź zmienienie zdania. Takimi słowami powinni przede wszystkim posługiwać się kierownicy organizacji. Nie tylko ci najwyższego szczebla, ale także średniego i podstawowego. To oni powinni umieć posługiwać się konfliktem tak, by sprzyjał on firmie a nie był dla niej zagrożeniem. Kadra kierownicza nie może unikać konfliktu bądź go bagatelizować. Jeżeli chcą oni dobra dla swojej organizacji to powinni brać udział w każdym ze sporów i odpowiednio nim kierować. Niestety, zazwyczaj menadżerowie chętniej zajmują się tłumieniem konfliktu niż zajmowaniem się nim.

Okazuje się, że najtrwalszym uczuciem na świecie jest wrogość. Niezmienność nastawień negatywnych jest statystycznie większa niż pozytywnych. Najlepszym rozwiązaniem jest więc danie szansy nawet tym, o których mamy bardzo złe zdanie. Dążenie do dokuczenia drugiej osobie, rywalizacja, przepychanki, ciągła walka powodują najczęściej straty dla obu stron sporu. Końcowy przypadek konfliktu, jakim jest wojna między państwami, może być dobrym tego przykładem. Tak samo jest w konfliktach drobniejszych – im dłuższe walki tym większe straty oraz wzajemne pretensje.

Konflikt stawia przed każdą osobą w organizacji nowe problemy i wymagania. Różne organizacje mogą mniej lub bardziej angażować się w sytuacje związane ze sporem. Mogą uczestniczyć w nim jako obserwatorzy,

komentatorzy lub zwolennicy którejś ze stron. Różni pracownicy należą do różnych grup społecznych w organizacji. Zaangażowanie się w walkę z jedną grupą może być powodem dezaprobaty innych, do których należą.

3. Źródła i przyczyny konfliktów

Każdy z konfliktów ma swoje przyczyny. Nie jest to tak, że pojawiają się znikąd. Każde rozwiązanie istniejącego problemu będzie zależeć od jego przyczyn, powinno się, więc ustalić, co jest jego źródłem. Rozmaite przyczyny konfliktów można podzielić na trzy kategorie[7]:

- różnice komunikacyjne,
- różnice strukturalne,
- różnice osobiste.

Pierwsze z wymienionych różnic to nieporozumienia, które wynikają ze wzajemnego niezrozumienia i złej komunikacji. Ludzie bardzo często uważają dobrą komunikację za wyrażenie dokładnie swoich własnych poglądów. To, co wygląda nam na konflikt interpersonalny wynikający ze złej komunikacji, jest zazwyczaj różnicami w wymaganiach roli, celach pojedynczych osób, osobowościach bądź w systemach wartości. Kierownicy zwracają zapewne zbyt dużo uwagi na złą komunikację, jako na źródło problemów.

Organizacje są zróżnicowane pionowo i poziomo. To przez te różnice strukturalne powstają problemy związane z integrowaniem się ludzi, co bardzo często prowadzi do konfliktów. Niektóre osoby w organizacji nie zgadzają się w związku z celami, decyzjami, kryteriami efektywności czy podziałem zasobów. Spory te nie powstają jednak przez nieprawidłową komunikację czy wrogość – mają źródło prawdopodobnie w samej strukturze organizacji.

Trzecim wyróżnionym źródłem konfliktu są różnice osobiste. Spory między ludźmi w organizacji mogą wynikać z osobistych systemów wartości, bądź osobistych uprzedzeń. Niechęć, która powstaje między pracownikami utrudnia w im współpracę. U każdego człowieka osobowość

[7] D.A. DeCenzo, S.P. Robbins, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 540-541.

kształtują takie czynniki jak pochodzenie, doświadczenie, wykształcenie, przez co można niektórych postrzegać, jako szorstkich czy nietolerancyjnych. Wymienione różnice osobiste mogą powodować konflikty między pracownikami w organizacji.

Ważnym źródłem konfliktu może być także zmiana. Bardzo dużo ludzi nie lubi zmian albo ich się boi. Według nich niszczą one dotychczasowy porządek i wszystko inne, do czego pracownicy zdążyli już się przyzwyczaić. Często jednak zmiany przynoszą dużo dobrego dla firmy a także dla pracowników, którzy przyjmują zmiany, jako plus dla firmy.

4. Komunikacja między ludźmi a konflikty w organizacjach

Proces komunikacji to proces przekazywania i zrozumienia informacji. Samą komunikację możemy sobie wyobrazić, jako właśnie proces lub przepływ. Każdy kierownik powinien posiadać umiejętność komunikowania się, ponieważ wszystko, co robi wiąże się z komunikacją. Bez komunikacji nie da się zrobić w firmie nic. Nie można nawet urzeczywistnić najlepszego pomysłu, najlepszego planu czy bardzo pożądanej sugestii. Oczywiście same umiejętności komunikowania się nie są wystarczające do odpowiedniego zarządzania firmą, jednakże są one bardzo ważne i można stwierdzić, że brak tych umiejętności może stwarzać ciągłe problemy.

Całkowite powodzenie w komunikacji zależy od umiejętności słuchania, mówienia, czytania i rozumowania. Działalność komunikacyjna jest ograniczona zasobem wiedzy na różne tematy. Nie powinno się rozmawiać i przekazywać informacji na temat, o którym nie mamy pojęcia. Ważne jest także przekazywanie komunikatu tak, aby odbiorca w pełni go zrozumiał. Istotne jest także to, że zakres wiedzy, jaką posiada nadawca będzie oddziaływał na komunikat, który chce przekazać[8].

[8] S.P Robbins, D.A DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 513-514.

5. Efektowne rozwiązywanie konfliktów w firmie

Przystępując do rozwiązywania konfliktów bardzo ważne jest przeprowadzenie wewnętrznej analizy nas samych. Musimy wiedzieć jak będziemy reagować w różnych sytuacjach konfliktowych oraz jakie w nich będą nasze mocne i słabe strony. Bardzo ważnym jest także spodziewać się jakie błędy możemy popełnić podczas samego rozwiązywania konfliktu. Z czasem, aby sporów było jak najmniej, każdy pracownik w firmie powinien uczyć się umiejętności udoskonalenia walki z sytuacjami konfliktowymi, reagowania na nie i ich likwidacji. Każdy człowiek posiada inny sposób reagowania na różne sytuacje. Niektórzy mogą konfliktem się zupełnie nie przejmować, inni będą unikali wszystkiego i wszystkich związanych z danym sporem a jeszcze inni będą próbować wtrącić się w niego czy też załagodzić[9].

Bardzo ważna jest chwila, w której przystępujemy do rozmowy na temat zaistniałego konfliktu. Nie chodzi tu o moment, w którym wydaje nam się, że będziemy mieć przewagę, a właśnie chwila taka, w której nie będzie nam nic przeszkadzało oraz będzie jak najmniej czynników zewnętrznych, które mogą nam tą rozmowę zakłócić. Zbyt duża ilość osób w pomieszczeniu, gdzie rozgrywa się konflikt może być tylko powodem przebijania się argumentów bądź kłótni pod publikę. Zmęczenie natomiast spowoduje, że rozwiążemy konflikt nieprawidłowo i z czasem on znów wróci. Najbardziej odpowiednia chwila jest wtedy, gdy jesteśmy wypoczęci, gotowi i w pełni zorientowani w sprawach dotyczących sporu. Ważne jest także w takich sytuacjach poczucie przynajmniej odrobiny relaksu i komfortu a także zapomnienie na chwile o codziennych sprawach nie dotyczących sytuacji, z którą mamy się za chwile zmierzyć. Te warunki dotyczą oczywiście obydwu stron konfliktu. Wtedy są naprawdę większe szanse na pozytywne dla każdego rozwiązanie konfliktu. Ważne jest, żeby poinformować osoby uczestniczące w sporze o miejscu i czasie spotkania albo omówić z nimi tą kwestię. Jeżeli plany rozwiązania konfliktu zostaną wspólnie ustalone to mamy już jakiś sukces, gdyż każda ze stron widocznie chce zaangażować się w rozwiązanie sprawy. Najważniejsze to

[9] S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwo Biblioteka Moderatora, 1999, s.166-168.

osiągać przynajmniej jakieś drobne punkty porozumienia, ponieważ takie małe rzeczy mogą przeistoczyć się w całkowite rozwiązanie nawet długo istniejącego sporu[10].

Dużą rolę w drodze do pozbycia się konfliktu odgrywa dobra komunikacja w firmie. Skuteczne komunikowanie się w firmie jak i poza nią zależy od wiedzy i komunikacji pracowników na jej temat. Dobra komunikacja w organizacji ma duże znaczenie. Zwiększa zadowolenie pracowników, ich motywację do działania oraz efektywność wykonywanych działań. W firmie bardzo ważne jest organizowanie. Pracownicy muszą codziennie planować i organizować różne spotkania, konferencje, wyjazdy. Cały proces organizowania wymaga dobrego komunikowania się nie tylko współpracowników ale także kierowników i dyrektorów. Dobra komunikacja nie tylko łączy się z organizowaniem ale także z motywowaniem. Kierownik, który motywuje pracowników musi we właściwy sposób umieć przekazać im informacje a także być dobrym słuchaczem.

Dobre przekazywanie komunikatów jest w pewien sposób sztuką i aby ją posiąść należy posiadać podstawową wiedzę o procesach komunikacji między ludźmi[11].

Kierownicy powinni szczególnie dbać o jakość i sposób przekazywania informacji. Od tego właśnie bardzo często zależą efekty działań pracowników. Szef musi wygłaszać wcześniej zaplanowane komunikaty, nie może robić tego w sposób spontaniczny. Musi on wiedzieć o co i kogo pyta lub komu przydziela określone zadania i powiedzieć to w sposób taki, by żaden pracownik nie miał wątpliwości czy ten komunikat był do niego czy kolegi siedzącego obok. Musi jednak także wiedzieć jakie mogą na niego czekać przeszkody i zakłócenia, gdy postanowi wydać polecenie.

Najbardziej znanymi metodami ingerencji w konflikt są mediacje, negocjacje, moderacje i arbitraże[12].

---

[10] S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwo Biblioteka Moderatora, 1999, s.168-170.

[11] K. Balawajder, *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacjach,* Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s.11-12.

[12] K. Balawajder, *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacjach,* Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s.11-12.

- **Mediacje**

Mediacja oznacza bycie po środku w jakiejś sprawie. Jest to proces, w którym oprócz stron sporu pojawia się zazwyczaj jakaś dodatkowa osoba, która pomaga w dążeniu do porozumienia i nazywa się ona mediatorem. Jest to jedna z najbardziej skutecznych metod ingerowania i rozwiązywania konfliktu. Zazwyczaj stosuje się ją do rozwiązywania sporów, w których uczestniczy większa liczba osób.

Mediatorem jest osoba postronna, która próbuje wytłumaczyć stronom sporu przyczyny panującego konfliktu i pokazuje drogi, którymi można pójść by dojść do wyeliminowania sporu i, które będą najbardziej odpowiednie dla firmy i jej pracowników. Namawia on do zawarcia porozumienia przez osoby w sporze uczestniczące.

Mediacje są bardzo ważnym elementem przy rozwiązywaniu konfliktów właśnie w firmach czy zakładach pracy. Wtedy mediatorem zazwyczaj zostaje kierownik, który w konflikcie staje między pracownikami[13].

- **Negocjacje**

Negocjacje należy zacząć od wyboru taktyki i sposobu ich prowadzenia, ponieważ silnie to oddziałuje na rozwiązanie sporu.

W codziennym życiu spotykamy się z różnymi przykładami negocjacji. Negocjujemy przy podaniu ceny przez sprzedawcę, z przyjaciółmi, z rodziną, z szefem. Negocjują także menedżerowie pragnący większych zysków w firmie.

Skuteczność negocjacji zależy od wielu czynników na nie się składających. Sam ich proces zależy od tego, czy osoby uczestniczące w sporze sądzą, iż posiadają wzajemne zależne interesy, ale także od zaufania względem siebie, umiejętności komunikowania się między sobą, osobowości i charakterów oraz posiadanych celów i interesów.

Negocjowanie jest procesem złożonym. Widać to wtedy, kiedy dane rozmowy na temat konfliktu są tylko jakimś epizodem w późniejszych, długotrwałych wzajemnych relacjach. Negocjator przed każdą rozmową

[13] S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia*…, s. 208-210.

powinien być solidnie przygotowany, zapoznany z efektami wcześniej prowadzonych negocjacji oraz z całą historią konfliktu[14].

- **Moderacje**

W tej sytuacji bardzo często pojawia się dużo rozmaitych emocji, niekoniecznie pozytywnych. Moderator w takiej sytuacji musi wziąć na siebie rolę bufora, który będzie odbierał wszystkie nieprzyjemne fale złych emocji do momentu pozbycia się irytacji, gniewu i złości. Po tej sytuacji może starać się dopiero zmienić stosunek stron sporu względem siebie i istniejącego pomiędzy nimi problemu. Moderator często może występować w formie osoby, która staje się zagrożeniem dla stron sporu. Robi tak, ponieważ chce zebrać wszystkie złe emocje i zachowania względem stron i przerzucić je na siebie tak aby doszli oni do momentu współpracy i lepszego poznania się nawzajem. Kiedy stawia im coraz trudniejsze zadania, udziela pomnożonej pomocy i podpory, także w rozwiązywaniu wcześniejszej niezgody[15].

- **Arbitraże**

Jest to rozstrzyganie konfliktów w sposób polubowny. Zazwyczaj jest to prośba, zwrócenie się do zwierzchnika o pomoc w rozwiązaniu jakiegoś problemu. Bardzo często dziwny kompromis zaproponowany przez szefa służy do odkrycia prawdy, kto jaką stronę zajmuje w sporze i czyja jest wina. W rzeczywistości jednak arbitraż nie jest tak dobrym sposobem rozwiązywania konfliktu jak się wydaje. W rzeczywistości jest to bardzo często ucieczka od przedmiotu sporu. Takie rozwiązania są zazwyczaj chwilowe i pozorne.

Wystarczy ciągłe poczucie pokrzywdzenia jednej ze stron, by wszystko zaczęło się od początku. Odmianą ten strategii jest usunięcie konfliktu poprzez autorytet. W momencie, gdy jedna ze stron konfliktu wykazuje się lepszym doświadczeniem, wyższymi kwalifikacjami i znajduje się na lepszej pozycji od strony przeciwnej nie powołuje się arbitrów. Mimo wszystkiego co przynosi arbitraż jest on popularną metodą rozwiązywania

---

[14] A. Bednarski , *Zarys teorii organizacji i zarządzania,* Wydawnictwo Dom organizatora TNOiK, Toruń 2001, s.152.

[15] S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia…*, s. 224.

konfliktów. Najbardziej jednak efektywnym walorem jest namawianie stron sporu do współpracy. Psychologowie przez cały czas prowadza badania nad tą metodą, gdyż istnieje wysokie zapotrzebowanie na nią. Często w propozycjach rozwiązywania konfliktów pojawia się metoda „med-arb", która łączy mediację z arbitrażem. Polega ona na tym, że na początku stosujemy mediację, później natomiast wkracza arbiter. Jest to metoda ingerowania w spory, którą często się rekomenduje[16].

6. Badanie świadomości ludzi na temat konfliktów w miejscach pracy

Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2016 roku przez Internet oraz za pomocą papierowej formy ankiety. Papierowa wersja została rozdana w miejscu pracy, wśród współpracowników oraz na uczelni, w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej we Włocławku. Elektroniczną wersję ankiety wysyłano do grona znajomych osób i rodziny za pomocą znanej strony internetowej www.facebook.com. Za pomocą Internetu wypełnioną ankietę odesłało 30 osób, natomiast w formie papierowej otrzymano 20 ankiet z wypełnionymi odpowiedziami. Ankiety były przeprowadzane u osób, które zamieszkują różne części Polski.

Celem ankiety było dostrzeżenie jakie znaczenie mają występujące konflikty w zakładach pracy, jak ludzie sobie z nimi radzą. Badanie to było próbą poszerzenia istniejącej wiedzy badań na ten temat.

Wnioski z przeprowadzonego badania

Po podsumowaniu wszystkich danych uzyskanych z ankiet, okazało się iż była ona dobrym sposobem zbadania świadomości osób pracujących i ich rozeznania na temat konfliktów w miejscu pracy. Badanie było odpowiednie, ponieważ mogło dotrzeć do ludzi z całej Polski, w różnym wieku. Ankieta była anonimowa, co pozytywnie wpłynęło na szczerość udzielanych odpowiedzi. Osoby badane chętniej udzielały odpowiedzi przez Internet

[16] S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia*…, s. 225-231.

aniżeli poprzez papierową formę ankiety. Najwięcej ankietowanych osób było w wieku od 25 do 40 lat. Bardzo ważnym jest, by ludzie zostali uświadomieni na temat konfliktów w organizacji i potrafili nie tylko znaleźć a także zrozumieć problem i umiejętnie go rozwiązać. Dzięki odpowiednim szkoleniom wprowadzanym do zakładów pracy, pracownicy będą mniej zestresowani i przygotowani na ewentualne spory. Bardzo ważnym jest tłumaczenie zjawiska konfliktu i aktywne zarządzanie nim przez menedżerów firm.

Większość ankietowanych, czyli osoby wykonujące prace fizyczne twierdzi, iż uczestniczyli w konfliktach w miejscu swojej pracy. Mimo tego, iż uważają się za osoby ugodowe, to podczas sytuacji konfliktowych najczęściej kieruje nimi złość.

W literaturze często autorzy twierdzą, że to właśnie może być jedną z przyczyn trwających konfliktów.

Różni autorzy również twierdzą, że dobra komunikacja i współpraca są ważnymi elementami pozytywnych stosunków w pracy.

Ankietowani oceniają współpracę w swoich organizacjach na poziomie dobrym, co jest pozytywnym zjawiskiem, które powinno występować jak najczęściej. To właśnie dzięki odpowiedniej współpracy między ludźmi i dobremu porozumiewaniu się można szybko zażegnać trwający spór.

W literaturze podawany jest często fakt, iż pomoc negocjatora i mediatora może nie być łatwa, jednakże bywa efektywna. Ankietowani sądzą, iż nie jest taka pomoc potrzebna a jeśli już to zależy od danego przypadku.

Najlepszą metodą rozwiązywania konfliktów według ankietowanych jest rozmowa.

Konflikt według badanych osób osłabia pracę zespołową lub dzieli ją. Nikt nie stwierdził, że może ją wzmocnić. Autorzy różnych książek i artykułów, sądzą zgodnie, że konflikt, który jest odpowiednio kierowany może być siłą, która postawi organizację na nogi.

Bardzo częstymi przyczynami konfliktów w firmach są różnica zdań i zazdrość pomiędzy współpracownikami.

Pozytywnym zjawiskiem, jest to, że badani w większości nie stresują się podczas wykonywania swojej pracy. To może sprzyjać jakości wykonywanych działań i wzmacniać siłę organizacji. Jest to także dobre dla samych pracowników, ponieważ brak widocznej presji i stresu dobrze wpływa na rozwój intelektualny, poszerzanie horyzontów i wzmacnianie osobowości.

Zakończenie

Kierownicy powinni zwracać szczególną uwagę na problemy, które pojawiają się w organizacji. Może on wtedy zacząć interweniować w zaistniały bądź tworzący się konflikt. Dobrym pomysłem jest wprowadzenie do firmy dodatkowych szkoleń dla pracowników i uświadamianie na nich, iż konflikt nie jest tylko złą rzeczą, a może być także dodatkową siłą w działaniach. Warto zawsze wiedzieć czy nie jest potrzebna pomoc z zewnątrz by dany konflikt rozwiązać. Menedżer powinien uczestniczyć w życiu pracowników, by rozumieć ich potrzeby, widzieć wykonywane przez nich działania oraz rozumieć ich cele.

Po przeprowadzeniu odpowiednich działań w celu zniwelowania konfliktu, bądź wykorzystania go dla dobra firmy, kierownictwo może zapobiec powstawania podobnych sytuacji w przyszłości.

Organizacja będzie lepiej prosperowała, gdy brak w niej będzie zazdrości i niesprawiedliwego traktowania.

Literatura

1. J. Kozielecki, *Konflikty, teoria gier i psychologia*, Warszawa, PWN, 1970.
2. A.S. Reber, *Słownik Psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
3. A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Dom organizatora TNOiK, Toruń 2001.
4. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
5. H. Hamer, *Psychologia Społeczna. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
6. S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
7. D.A. DeCenzo, S.P. Robbins, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
8. S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwo Biblioteka Moderatora, 1999.
9. K. Balawajder, *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacjach,* Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.