



1 LEKCJA

Konflikt – definicje, rodzaje, rola

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- Wyjaśnić, czym jest konflikt i jakie są jego podstawowe cechy.
- Wymienić i opisać różne rodzaje konfliktów.
- Rozpoznać typowe źródła powstawania konfliktów w pracy i w życiu codziennym.
- Zrozumieć, że konflikt może mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki.
- Ocenąć wpływ konfliktu na relacje międzyludzkie i sytuacje w środowisku pracy lub w życiu prywatnym.



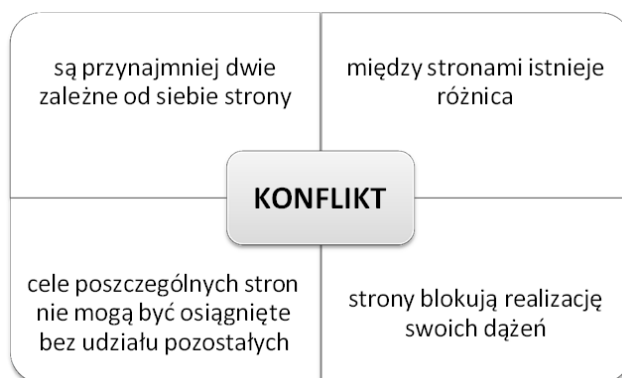
Konflikty są naturalnym elementem życia zawodowego i prywatnego – pojawiają się zawsze tam, gdzie spotykają się różne potrzeby, cele czy wartości. Niektóre konflikty mogą być źródłem stresu i napięć, inne natomiast mogą stwarzać okazję do rozwoju, lepszego zrozumienia siebie i innych oraz poprawy relacji. W tym rozdziale przyjrzymy się temu, czym jest konflikt, jakie są jego rodzaje oraz jakie czynniki najczęściej prowadzą do powstawania sytuacji konfliktowych. Poznanie tych podstaw pozwoli Ci świadomie analizować konflikty, rozumieć ich przyczyny i przygotować się do skutecznego ich rozwiązywania.





Definicja konfliktu

Konflikt to wymagająca sytuacja, w której uczestniczą co najmniej dwie wzajemnie zależne strony, różniące się między sobą w istotny sposób. Każda z nich zmierza do własnych celów, lecz ich osiągnięcie jest możliwe tylko przy współdziale obu stron. Mimo to strony nawzajem utrudniają sobie realizację tych zamierzeń (Idziak, 2014).



Definicja konfliktu, źródło: Idziak, G., 2014

Konflikty są naturalnym i widocznym elementem relacji międzyludzkich, szczególnie w przedsiębiorstwach, gdzie oznaczają zderzenie sprzecznych dążeń, interesów lub poglądów. W każdym konflikcie można wyróżnić cztery elementy:

1. **Strony konfliktu** – zwykle grupy osób.
2. **Przedmiot konfliktu** – rzeczy materialne, różnice poglądów lub relacje; im ważniejszy dla stron, tym trudniej o rezygnację z celu.
3. **Źródła konfliktu** – wynikają z przyczyn psychologicznych lub społecznych.
4. **Skutki konfliktu** – oceniane pozytywnie lub negatywnie w zależności od wartości uczestników (Salejko-Szczczak, 2011).

Konflikt w organizacji może przyjmować różny **stopień nasilenia**, który można rozpatrywać w kilku wymiarach:

- **Jawność konfliktu** – często bywa on ukrywany, ponieważ przedsiębiorstwa obawiają się, że jego ujawnienie może negatywnie wpłynąć na zachowania



klientów lub wizerunek firmy. Co ważne, im dłużej konflikt trwa, tym większe prawdopodobieństwo, że stanie się widoczny na zewnątrz.

- **Ostrość konfliktu** – wysoki poziom napięcia między stronami zwiększa szanse na jego szybkie ujawnienie. Im ostrzejszy konflikt, tym szybciej staje się on zauważalny i trudniejszy do ignorowania.
- **Aktywność stron konfliktu** – oznacza stopień zaangażowania uczestników. Może przyjmować formę negatywnej kooperacji, kiedy jedna ze stron utrudnia drugiej realizację celów. Skrajną formą aktywności jest sytuacja, w której działania jednej ze stron całkowicie uniemożliwiają osiągnięcie celu przez drugą.
- **Trwałość konfliktu** – jest w dużej mierze uwarunkowana cechami osobowości uczestników, ich stylem komunikacji oraz umiejętnością radzenia sobie z napięciem. Niektóre konflikty wygasają szybko, inne mogą utrzymywać się latami (Salejko-Szyszcak, 2011).



Jawność – konflikty często są ukrywane; im dłużej trwają, tym bardziej stają się widoczne.



Ostrość – im większe napięcie, tym szybciej konflikt wychodzi na powierzchnię.



Aktywność stron – od utrudniania działań po całkowite blokowanie celów drugiej strony.



Trwałość – zależy od osobowości i komunikacji; może trwać krótko lub przeciągać się latami.

opracowanie własne na podstawie źródła Salejko-Szyszcak, 2011.



KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO



Rządowy Program
Rozwoju Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018–2030
PROO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Wymiar konfliktu	Opis	Przykładowe przejawy
Jawność	Stopień, w jakim konflikt jest widoczny na zewnątrz organizacji; firmy często próbują go ukrywać.	Plotki, pogorszenie atmosfery, pojawianie się sygnałów napięcia, ujawnienie konfliktu po jego długim trwaniu.
Ostrość	Nasilenie napięcia między stronami; im ostrzejszy konflikt, tym szybciej się ujawnia.	Podniesiony ton rozmów, odmowa współpracy, agresywne reakcje.
Aktywność stron	Zakres działań podejmowanych przez uczestników konfliktu – od biernego oporu po aktywne przeszkadzanie.	Opóźnianie zadań, sabotowanie pracy, uniemożliwianie realizacji celów drugiej strony.
Trwałość	Długość utrzymywania się konfliktu, zależna m.in. od cech osobowości i kompetencji interpersonalnych stron.	Konflikty krótkotrwałe, przewlekłe spory, trudności w odbudowie relacji.

opracowanie własne na podstawie źródła: Salejko-Szyszczyk, 2011.

Konflikt jako proces społeczny

Konflikt jest procesem społecznym, który rozwija się w czasie i nie zawsze od razu przybiera formę otwartego starcia. Badacze zwracają uwagę, że sprzeczność interesów może istnieć długo przed tym, zanim zostanie uświadomiona przez strony i doprowadzi do wrogich działań. Konflikt pojawia się więc wtedy, gdy obiektywne różnice i napięcia w systemie spotkają się z ich subiektywną oceną jako zagrożenia lub niesprawiedliwości.

Źródła konfliktów badacze łączą z frustracją, rozgoryczeniem, niewłaściwą oceną sytuacji społecznej, a przede wszystkim z narastającymi sprzecznościami interesów i celów. Konflikt może powstać zarówno na skutek realnych różnic, jak i błędnego przekonania o ich istnieniu.

W literaturze wyróżnia się wiele rodzajów konfliktów. Mogą być one uregulowane lub nieuregulowane, jawne lub ukryte, pokojowe lub gwałtowne. Autorzy wskazują również



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

na potrzebę odróżnienia konfliktu od współzawodnictwa. Konflikt częściej angażuje emocje, jest bardziej intensywny i destrukcyjny, natomiast współzawodnictwo nie zawsze zakłada bezpośrednie przeciwstawienie się stronom.

Różne typologie konfliktów podkreślają odmienne mechanizmy działania stron. W ujęciu A. Rapoporta wyróżnia się trzy idealne formy:



walkę, w której celem jest osłabienie lub wyeliminowanie przeciwnika,



grę, opartą na strategii wzajemnym poszanowaniu reguł,



debatę, w której strony próbują przekonać się nawzajem argumentami.

opracowanie własne na podstawie źródła: Mucha, 1978.

Konflikty różnią się także celem stron — mogą dotyczyć zarówno przedmiotów materialnych, zasad funkcjonowania systemu społecznego, jak i wartości. W zależności od rodzaju konfliktu odmienny może być jego przebieg, dynamika i możliwe zakończenia.

Badacze podkreślają, że konflikty są nieodłącznym elementem życia społecznego i nie da się ich całkowicie wyeliminować. Można jednak kontrolować ich przebieg lub próbować je rozwiązywać. Skuteczność zależy od tego, czy strony akceptują istnienie konfliktu i czy dopuszczają możliwość współpracy w jego ramach.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Istnieją różne strategie reagowania na konflikt: wycofanie się, dominacja lub działania prowadzące do rozwiązania, takie jak kompromis, pojednanie czy decyzja podjęta przez stronę trzecią. Duże znaczenie przypisuje się mediacji, która może mieć charakter:



taktyczny – wpływający na postawy i emocje stron,



strategiczny – tworzący warunki, w których konflikt staje się mniej destrukcyjny.

opracowanie własne na podstawie źródła: Mucha, 1978.

Ważną rolę pełni instytucjonalizacja mechanizmów rozwiązywania sporów, czyli tworzenie systemów, reguł i procedur, które pomagają kanałować konflikt w mniej szkodliwe dla grupy formy. Akceptacja wspólnych zasad oraz udział mediatorów mogą znacząco obniżać koszty społeczne konfliktów (Mucha, 1978).

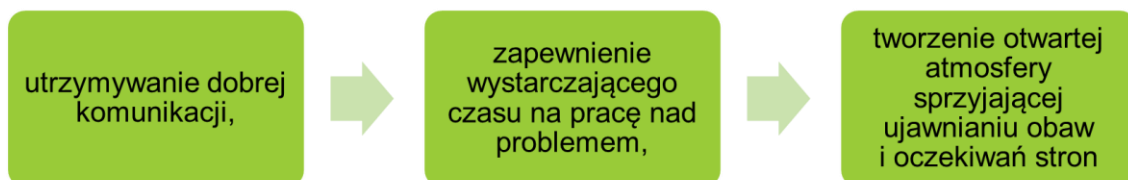
Konflikt jest naturalną częścią życia społecznego i nie da się go całkowicie uniknąć. W zespołach zadaniowych jego wystąpienie jest wręcz pewne, a brak konfliktów może budzić obawy. Finał konfliktu zależy od decyzji jego uczestników i może prowadzić do wzmocnienia zespołu, utrzymania animozji lub rozpadnięcia się grupy.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030 PROO

Skłonność do konfliktów wynika z pierwotnych instynktów człowieka, które w przeszłości decydowały o przetrwaniu. Współczesny człowiek powinien jednak kierować się rozwiązywaniem problemów i zapobieganiem trudnym sytuacjom (Idziak, 2014).

Profilaktyka konfliktów obejmuje m.in.:



opracowanie własne na podstawie źródła: Idziak, 2014.

Podsumowując, konflikt powstaje na styku obiektywnych sprzeczności i ich subiektywnego uświadomienia. Może przyjmować różne formy i prowadzić do różnych rezultatów. O sposobie jego zakończenia decydują postawy stron, instytucjonalne ramy działania oraz rola trzeciej strony. Skuteczne zarządzanie konfliktem nie polega na jego eliminacji, lecz na takim jego prowadzeniu, by nie zagrażał stabilności systemu społecznego i dawał możliwość konstruktywnego rozwiązania (Mucha, 1978).



Przebieg konfliktu

Każdy konflikt rozwija się etapami, tworząc tzw. **cykl konfliktowy**:

1. **Stadium utajnienia** – konflikt istnieje w formie potencjalnej; pojawiają się nieudowolenia, plotki i obawy.
2. **Stadium dostrzeżenia** – strony zaczynają zauważać kwestie sporne i różnice w postrzeganiu rzeczywistości.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

3. **Stadium odczuwania** – pojawiają się emocje frustracyjne u przynajmniej jednej ze stron, wynikające z blokowania interesów.
4. **Stadium demonstracji** – konflikt staje się otwarty; strony reagują agresywnie, przestaje być możliwe wycofanie się, wymaga zarządzania.
5. **Stadium „po bitwie”** – konflikt zostaje rozwiązany lub stłumiony; istotne jest wnioskowanie przyczyn i skutków oraz zapobieganie podobnym sytuacjom w przyszłości.

Ze względu na różnorodność sytuacji konfliktowych ich klasyfikacja jest trudna, ale znajomość typów konfliktów ułatwia ich rozpoznanie i przyspiesza proces rozwiązywania (Salejko-Szyszcak, 2011).

Przebieg konfliktu w społeczeństwie i organizacjach jest silnie powiązany z typem struktury społecznej. Struktury sztywne i zwarte sprzyjają powstawaniu konfliktów intensywnych, ostrych i namiętnych, które mogą zagrażać stabilności systemu. Z kolei struktury elastyczne i otwarte umożliwiają instytucjonalizację konfliktu – tworzenie norm, kanałów komunikacji i procedur – dzięki czemu konflikty przebiegają łagodniej i nie niszczą rdzenia systemu. Ważne jest także to, że konflikt nie zawsze musi wiązać się z wrogością wobec przeciwnika – agresywność może być wygaszana poprzez normy społeczne, akceptowane reguły i równoważenie różnych sprzeczności interesów w ramach grupy.



Robert Dahl podkreśla, że konflikty nie muszą przebiegać z przemocą. Możliwe są sytuacje martwego punktu, w którym strony blokują nawzajem swoje działania, lub pokojowego dostosowania, gdy strony poszukują kompromisów i alternatyw bardziej korzystnych niż przymus czy eskalacja. Pokojowe strategie wymagają m.in. instytucjonalnych kanałów konsultacji i negocjacji, zgody co do pożądanych rozwiązań, równych możliwości użycia środków przymusu, nadwyżek ekonomicznych i pozytywnych doświadczeń z wcześniejszych rozwiązań konfliktów.

John Rex i Robert Dubin zwracają uwagę na konflikty zinstytucjonalizowane, które stają się przewidywalne i uregulowane. W ramach takich konfliktów ustalane są role społeczne, procedury postępowania oraz rytuały interakcji, dzięki czemu konflikt nie musi być intensywny ani gwałtowny, ale pozostaje skuteczny w realizacji celów stron.



opracowanie własne na podstawie źródła: Mucha, 1978.

Ralf Dahrendorf poszerza definicję konfliktu, obejmując zarówno spory, współzawodnictwo, dyskusje, jak i otwarte starcia społeczne. Konflikt może przybierać różne formy – od pokojowych negocjacji i debat parlamentarnych po strajki czy konflikty zbrojne. W modelach dynamicznych konflikt pełni funkcję narzędzia zmian strukturalnych, ale dla stabilności systemu najlepiej, aby był uregulowany, spokojny i przebiegał w wyizolowanych kanałach. W takim ujęciu przedmiot konfliktu ma mniejsze znaczenie dla jego przebiegu – ważniejsze są relacje, struktura społeczna i przyjęte zasady prowadzenia sporu (Mucha, 1978).



Rodzaje konfliktów

Konflikty mogą być analizowane na wielu płaszczyznach, w zależności od przyjętego kryterium. Poniżej przedstawiono najważniejsze typologie.

1. Ze względu na przedmiot konfliktu

- **Ekonomiczne** – wynikają z podziału pracy i płacy, różnic majątkowych, społecznych lub warunków życia.
- **Socjalne** – powstają na tle spraw bytowych.
- **Polityczne** – związane z podziałami w społeczeństwie, np. rasowe, narodowościowe.
- **Warstwowe** – wynikają z rozwarstwienia społecznego, prestiżu, kwalifikacji, zamożności.
- **Klasowe** – oparte na sprzecznościach między klasami społecznymi, obejmujące sfery ekonomiczne, polityczne i ideologiczne.
- **Ideologiczne** – wynikają z odmiennych wartości ideowych.
- **Kulturowe** – wynikają z różnic kulturowych, etnicznych, religijnych i językowych.
- **Wartości i celów** – pojawiają się, gdy jednostka należy do różnych grup społecznych o rozbieżnych wartościach i celach.

2. Ze względu na podmiot konfliktu

- **Jednostkowe (intrapersonalne)** – dotyczą jednej osoby, wynikają z konieczności wyboru między różnymi wariantami działań i celów.
- **Zbiorowe** – obejmują więcej osób i mogą mieć charakter:
 - **Interpersonalny** – między dwoma lub większą liczbą osób.
 - **Intragrupowy (wewnątrzgrupowy)** – między jednostką a grupą.
 - **Intergrupowy (międzygrupowy)** – między grupami w organizacji.
 - **Interorganizacyjny (międzyorganizacyjny)** – między różnymi organizacjami lub przedsiębiorstwami.



3. Ze względu na przyczyny konfliktu

- **Obiektywne** – wynikają z wadliwej organizacji współpracy lub zakłóceń w strukturach społecznych.
- **Subiektywne** – wynikają z opinii, postaw lub zachowań ludzi; mogą być:
 - racjonalne – oparte na realnych przesłankach,
 - irracjonalne – wynikające z błędnej oceny sytuacji.

4. Ze względu na podłoże konfliktu



Rzeczowe (pozapersonalne) – dotyczą różnic zdań co do rozwiązania problemu.



Emocjonalne (personalne) – skierowane przeciwko osobie, wynikają z postaw emocjonalnych lub uprzedzeń.

opracowanie własne na podstawie źródła: Salejko-Szyszcak, 2011.

5. Ze względu na źródło konfliktu



Autonomiczne – źródło w zakładzie pracy.



Wtórne – źródło w otoczeniu zakładu, które wpływa na konflikt wewnętrzny.

opracowanie własne na podstawie źródła: Salejko-Szyszcak, 2011.

6. Ze względu na zasięg konfliktu

- **Mikroskala społeczna** – małe grupy, np. w zakładzie pracy, szkole.
- **Makroskala społeczna** – większe grupy w społeczności lokalnej.
- **Megaskala społeczna** – obejmuje wiele społeczeństw, np. konflikty międzynarodowe.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030 PROO

7. Ze względu na stopień nasilenia

- **Spory (sprzeczki)** – średni stopień nasilenia, często występują, nie zagrażają więziom.
- **Starcia** – narastające, coraz częstsze konflikty, utrata chęci współpracy.
- **Kryzys** – najwyższe nasilenie, może dojść do przerwania działań lub użycia przemocy.

8. Ze względu na stopień złożoności



Elementarne (proste) – konflikty interesów, poznawcze, normatywne.



Molekularne (złożone) – powstają w wyniku eskalacji konfliktów elementarnych.

opracowanie własne na podstawie źródła: Salejko-Szyszczyk, 2011.

9. Ze względu na sposób przejawiania

- **Jawne i ukryte** – jawne mają wyraźny przedmiot, ukryte są trudne do wykrycia.
- **Zorganizowane i niezorganizowane** – zorganizowane są świadomie wywoływane, niezorganizowane pojawiają się spontanicznie.
- **Łagodne i ostre** – łagodne przebiegają spokojnie, ostre są zażarte i trwałe.

10. Ze względu na charakter sprzeczności

- **Wewnętrzne** – wynikają z dążenia jednostki do własnych interesów.
- **Zewnętrzne** – wynikają z różnic interesów grup.
- **Antagonistyczne** – np. konflikty klasowe.
- **Nieantagonistyczne** – różnice interesów z elementami wspólnych wartości.
- **Główne** – decydują o kierunku rozwoju organizacji/społeczeństwa.
- **Poboczne** – mają mniejszy wpływ, ale mogą modyfikować przebieg wydarzeń.



**KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO**



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Rządowy Program
Rozwoju Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018–2030
PROO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

11. Ze względu na percepcję stron

- **Realne** – obiektywne i właściwie postrzegane trudności.
- **Przypadkowe** – wynikają z nagłych zmian, łatwe do rozwiązania.
- **Przemieszczone** – konflikt dotyczy innych spraw niż faktyczne nieporozumienie.
- **Źle przypisane** – strony konfliktu obwiniają niewłaściwe osoby.
- **Potencjalne** – obiektywne problemy, których strony nie zauważają.
- **Fałszywe** – brak podstaw, konflikt powstaje mimo braku przesłanek.

12. Ze względu na czas trwania



Krótkotrwałe – szybko rozwiązywalne, przyczyny dezaktualizują się.



Długotrwałe – np. konflikty klasowe, polityczne, ekonomiczne.

opracowanie własne na podstawie źródła: Salejko-Szyszczyk, 2011.

13. Ze względu na skutki



Konstruktywne (funkcjonalne) – wspierają cele grupy, integrują zespół, pobudzają rozwój.



Destrukcyjne (dysfunkcjonalne) – obniżają wydajność, niszczą współpracę, wywołują napięcia.

opracowanie własne na podstawie źródła: Salejko-Szyszczyk, 2011.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030 PROO

14. Ze względu na efektywność

- **Skuteczne** – prowadzą do osiągnięcia celu.
- **Nieskuteczne** – nie umożliwiają realizacji celu.
- **Przeciwnskuteczne** – uniemożliwiają osiągnięcie celu.

Klasyfikacja konfliktów jest wielowymiarowa i zależy od przyjętego kryterium – od przedmiotu, podmiotu, przyczyny, sposobu przejawiania, po skutki i efektywność. Właściwa identyfikacja konfliktu jest kluczowa do jego skutecznego rozwiązania (Salejko-Szyszczyk, 2011).



Rola konfliktów

Konflikty są naturalnym elementem życia społecznego i zawodowego. Nie zawsze są zjawiskiem negatywnym – ich wpływ zależy od sposobu zarządzania nimi i gotowości stron do dialogu. Konflikt może mieć **destrukcyjną** lub **konstruktywną** rolę w organizacji i relacjach międzyludzkich.

1. Konflikt destrukcyjny

Konflikt destrukcyjny pojawia się, gdy strony traktują go jako walkę „kto wygra”, a nie jako szansę na rozwiązanie problemu. Towarzyszą mu silne emocje, brak komunikacji i nastawienie przeciwko drugiej stronie.

Cechy konfliktu destrukcyjnego:

- prowadzi do antagonizmów i wrogości między stronami,
- wywołuje stres, poczucie zagrożenia, lęki i frustrację,
- utrudnia współpracę, paraliżuje działania zespołu,
- negatywnie wpływa na komunikację i relacje między ludźmi,
- generuje straty czasu, energii i zasobów,
- zwiększa koszty funkcjonowania organizacji.



Konflikty destrukcyjne często mają charakter osobisty – strony skupiają się na wzajemnym obwinianiu i rywalizacji, co osłabia efektywność grupy i może prowadzić do długotrwałego pogorszenia atmosfery w pracy.

2. Konflikt konstruktywny

Konflikt konstruktywny jest traktowany jako okazja do rozwoju i poprawy funkcjonowania zespołu. Skupia się na problemie, a nie na osobach, umożliwia dialog i poszukiwanie wspólnych rozwiązań.

Cechy konfliktu konstruktywnego:

- nie prowadzi do antagonizmów, wspiera wzajemny szacunek,
- umożliwia identyfikację rzeczywistych potrzeb i interesów stron,
- wzmacnia motywację i energię do działania,
- zwiększa zaufanie między uczestnikami,
- pozwala na krystalizację celu i priorytetów,
- sprzyja poszukiwaniu nowych, kreatywnych rozwiązań.

Konflikty konstruktywne przyczyniają się do integracji zespołu, poprawy jakości współpracy i wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji. Są źródłem nauki i innowacji, ponieważ wymuszają refleksję nad problemem i wspólne szukanie lepszych rozwiązań.

Podsumowanie



Konflikt destrukcyjny: prowadzi do pogorszenia relacji, spadku wydajności i wzrostu kosztów; skupia się na rywalizacji i antagonizmie.



Konflikt konstruktywny: sprzyja rozwojowi, poprawia komunikację i współpracę; skupia się na rozwiązywaniu problemu i satysfakcji wszystkich stron.

opracowanie własne na podstawie źródła: Idziak, 2014.



Odpowiednie zarządzanie konfliktem pozwala przekształcić potencjalnie destrukcyjne sytuacje w okazję do wzrostu efektywności i jakości współpracy (Idziak, 2014).

Proces konfliktu – etapy i eskalacja

Etapy konfliktu:

1. **Niezgodność** – powstaje w wyniku różnic w komunikacji, emocjach, strukturze czy osobowościach.
2. **Rozpoznanie i personalizacja** – strony konfliktu uświadamiają sobie problem, mogą być obserwatorami zewnętrznymi (np. szef).
3. **Strategia** – przyjęcie sposobu działania: rywalizacja, unikanie, uległość, kompromis lub współpraca.
4. **Otwarty konflikt** – ujawniają się zachowania stron i reakcje otoczenia.
5. **Rezultat** – może nastąpić poprawa efektywności i relacji lub pogorszenie współpracy i przedłużanie konfliktu.

Eskalacja konfliktu

Podczas konfliktu często zachodzi tzw. **reguła eskalacji** – w miarę narastania napięcia strony stosują coraz bardziej agresywne sposoby wyrażania niechęci. Przykładowy przebieg eskalacji:

1. Drobne nieporozumienia i spory.
2. Kwestionowanie zdania drugiej strony, prowokowanie.
3. Ataki werbalne, często uporczywe.
4. Groźby, stawianie ultimatum.
5. Agresja fizyczna.
6. Otwarte dążenie do wyniszczenia drugiej strony.

Rozumienie etapów konfliktu i mechanizmu eskalacji jest kluczowe, aby skutecznie nim zarządzać i ograniczać negatywne skutki dla osób i całej grupy (Idziak, 2014).



Źródła i przyczyny konfliktów

Christopher Moore wyróżnia pięć podstawowych typów konfliktów:

1. **Konflikt relacji** – emocjonalne nastawienie do drugiej osoby, „nielubienie” kogoś; często wynika ze stereotypów lub niewłaściwej komunikacji.
2. **Konflikt danych** – brak, ograniczenie lub rozbieżność informacji dostępnych dla stron konfliktu.
3. **Konflikt interesów** – walka o zasoby (np. pieniądze, rzeczy) lub decydowanie o procedurach kosztem drugiej strony.
4. **Konflikt strukturalny** – wynika z organizacyjnej struktury, np. hierarchii stanowisk, niejasnego podziału zadań, kompetencji i uprawnień.
5. **Konflikt wartości** – wynik różnic w systemach wartości i zasadach etycznych; najtrudniejszy do rozwiązania.

Konflikt w organizacji – przyczyny i znaczenie

Konflikty w organizacji są naturalnym zjawiskiem i mogą mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki. Ich zrozumienie jest kluczowe dla skutecznego zarządzania zespołem i efektywności pracy przedsiębiorstwa.

Przyczyny konfliktów w organizacji

Według Anety Świnarskiej główne źródła konfliktów w miejscu pracy to m.in.:

1. **Nieprawidłowości związane z rolami i zadaniami** – pracownicy często pełnią wiele ról społeczno-zawodowych, a wadliwy podział obowiązków może prowadzić do nieporozumień.
2. **Problemy komunikacyjne i informacyjne** – niesprawny przepływ informacji lub przesuwanie decyzji na wyższe szczeble organizacyjne powoduje frustrację i niepewność w zespole.
3. **Nieład organizacyjny i warunki pracy** – złe środowisko fizyczne, brak jasnych procedur i nieuporządkowana struktura sprzyjają napięciom.
4. **Problemy interpersonalne** – brak szacunku w komunikacji, skłonność do irytacji, kłótniowość, tworzenie klik i niechęć do współpracy.



5. **Ignorowanie lub niszczenie pomysłów innych** – może prowadzić do poczucia niedocenienia i narastania napięć.
6. **Czynniki dodatkowe** – ukrywanie problemów przed liderem, znaczące zmiany w organizacji, uprzedzenia osobiste, stres, obojętność, polityka organizacyjna oraz trudne sytuacje z klientami i dostawcami.

Zrozumienie źródeł konfliktu jest niezwykle ważne, ponieważ stanowi podstawę procesu zarządzania konfliktem i jego konstruktywnego rozwiązywania (Kołodziejczyk, 2014).

Praca jako miejsce konfliktogenne – przyczyny, przejawy i skutki konfliktów

Konflikty w miejscu pracy są nieuniknione i mogą pojawiać się zarówno w relacjach interpersonalnych, jak i w związku z funkcjonowaniem całej organizacji. Ich źródła są różnorodne i obejmują zarówno czynniki osobiste, jak i organizacyjne. W środowisku zawodowym konflikty mają specyficzny charakter, który można powiązać z kilkoma istotnymi elementami:

Przyczyny konfliktów w pracy

1. **Zależność od innych osób** – dotyczy zarówno przełożonych, jak i współpracowników. Ogranicza autonomię pracownika i jego wpływ na przebieg wydarzeń, a błędy innych osób mogą skutkować konsekwencjami zbiorowymi. Dodatkowo, niesprawiedliwe oceny i docenianie wzbudzają poczucie krzywdy.
2. **Frustracja** – wynika z niemożności realizacji własnych decyzji, oczekiwań oraz ze sprzeczności celów osobistych z celami firmy. Frustracja kumuluje napięcie i sprzyja konfliktom interpersonalnym.
3. **Nadmierne emocje** – silne emocje ograniczają racjonalne postrzeganie sytuacji, prowadząc do podejmowania działań destrukcyjnych, nastawionych na „pokonanie przeciwnika” zamiast rozwiązywania problemu.
4. **Dodatkowe czynniki konfliktogenne** – bariery w komunikacji, stres związany z oczekiwanymi wynikami pracy, rywalizacja w kulturze organizacyjnej,



konfliktowe wartości i reguły funkcjonowania firmy. Połączenie tych elementów tworzy tzw. „mieszaną wybuchową”, sprzyjającą powstawaniu konfliktów.

Przejawy konfliktów w miejscu pracy

Konflikty mogą przejawiać się w różnorodny sposób:

- „Ciche dni” – współpracownicy przestają ze sobą rozmawiać, mimo wcześniejszej współpracy,
- unikanie współpracy lub współdziałania w zespole,
- obgadywanie innych za plecami, próby psucia wizerunku przeciwników,
- nieuzasadnione skargi do przełożonych, donosicielstwo,
- tworzenie koalicji „przeciw” komuś, manipulowanie opinią innych,
- jawne ataki słowne lub fizyczne, sabotaż pracy przeciwnika – niszczenie efektów pracy, utrudnianie realizacji zadań, ograniczanie dostępu do narzędzi lub danych.

Skutki konfliktów

Konflikty w pracy mają poważne konsekwencje dla efektywności zespołu i funkcjonowania organizacji:

- spadek wydajności i efektywności zespołu,
- wyższe koszty pracy i utrata zasobów,
- zwiększona rotacja pracowników i częstsze zwolnienia lekarskie,
- obniżenie poczucia identyfikacji z firmą,
- niechęć do podejmowania nowych wyzwań, zwłaszcza wykraczających poza podstawowe obowiązki.

Rola szefa w sytuacjach konfliktowych

Szef jako osoba zarządzająca zespołem jest naturalnie narażony na konflikty – zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, wynikające z napięć między podwładnymi. W związku z tym jedną z kluczowych kompetencji menadżera jest **umiejętność radzenia sobie z konfliktami** oraz wspieranie podwładnych w ich konstruktywnym rozwiązywaniu.



Podstawowe zadania szefa w konflikcie:

1. **Aktywna obserwacja** – monitorowanie sytuacji konfliktowej i jej wpływu na pracę zespołu jako zewnętrzny, neutralny obserwator.
2. **Mediacja** – pomoc skonfliktowanym pracownikom w identyfikacji źródeł problemu i wspólne wypracowanie rozwiązania, które minimalizuje destrukcyjny wpływ konfliktu.
3. **Arbitraż** – w sytuacjach kryzysowych, gdy strony nie mogą dojść do porozumienia, szef wskazuje rozwiązanie korzystne z perspektywy całego zespołu.
4. **Ingerencja w strukturę zespołu** – jeśli konflikt nie daje się rozwiązać mediacyjnie, szef może odseparować strony poprzez przydzielenie im odmiennych zadań lub, w ostateczności, usunąć konfliktowego pracownika z zespołu, aby chronić spójność i efektywność zespołu.

Konflikty w miejscu pracy, jeśli są odpowiednio zarządzane, mogą być szansą na rozwój zespołu i zwiększenie kreatywności. Kluczowe jest jednak świadome wykrywanie przyczyn konfliktów, obserwacja przebiegu sytuacji i podejmowanie działań ograniczających destrukcyjny wpływ konfliktów, przy jednoczesnym wykorzystaniu ich potencjału do wzmocnienia współpracy i motywacji pracowników (Idziak, 2014).

Podsumowanie

Konflikty są naturalnym i nieuniknionym elementem życia społecznego oraz funkcjonowania każdej organizacji. Powstają na skutek różnic interesów, potrzeb, wartości lub celów, a ich przebieg zwykle obejmuje narastanie napięcia, eskalację oraz rozwiązanie lub wygaszenie. Choć mogą zakłócać współpracę i obniżać efektywność, odpowiednio zarządzane pełnią również funkcję rozwojową — sprzyjają zmianom, usprawnieniom i lepszemu zrozumieniu potrzeb stron. Kluczowe jest wczesne rozpoznawanie sygnałów konfliktu oraz umiejętne reagowanie, aby ograniczyć jego destrukcyjne skutki i wykorzystać potencjał konstruktywny.

