



---

# Konflikty i ich rozwiązywanie

---

**Konflikt** – proces, w którym jedna ze stron podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń drugiej strony, blokując osiągnięcie przez nią celu lub blokując działania w jej interesie.

## Pozytywne konsekwencje konfliktu

- △ wzrost motywacji – zwiększenie zaangażowania w realizację stawianych przez jednostkę lub grupę zadań, może stymulować zainteresowanie problemem
- △ innowacyjność – skłania do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań, powoduje konfrontowanie różnych opinii
- △ sygnał dysfunkcyjności – daje sygnał ostrzegawczy o złym funkcjonowaniu określonych obszarów, np. komunikacji wewnątrz grupy
- △ przyrost wiedzy – pogłębienie wiedzy na swój temat, jak i na temat partnera, konfliktu; poznanie, zhierarchizowanie swoich potrzeb, lepsze poznanie partnera, jego pragnień, celów, systemu wartości i uczuć
- △ wzrost zaufania – pozytywne rozwiązanie konfliktu może przyczynić się do zwiększenia zaufania między uczestnikami sporu, zbliżenia partnerów
- △ poczucie sprawiedliwości – świadomość ta zwiększa motywację do działania na rzecz rozwoju organizacji

## Negatywne konsekwencje konfliktu

- △ atmosfera napięcia
- △ stres
- △ negatywne emocje, np. pojawiająca się jawna lub ukryta agresja
- △ spadek efektywności pracy
- △ chaos organizacyjny
- △ podział wewnątrz grupy, zespołu
- △ narastające objawy wrogości lub niechęci
- △ utrudniona komunikacja i współpraca w grupie
- △ spadek energii i jej rozproszenie, zamiast nastawienia na rozwiązanie problemu

## Rodzaje konfliktów

**Konflikt wewnętrzny** powstaje wówczas, gdy osoba nie wie, jakiej pracy się od niej oczekuje, gdy występują sprzeczności między stawianymi wymaganiami, gdy oczekuje się od niej więcej, niż jest w stanie zrobić.

**Konflikt między osobami** wybucha najczęściej na skutek nacisków związanych z odgrywaniem ról, nieradzeniem sobie z różnicami osobowościowymi (typ gwiazdy kontra typ sumienny lub dramatyczny).



**Konflikt między jednostką a grupą** jest spowodowany sposobem reagowania różnych osób w grupie na naciski wywierane przez grupę roboczą, zmierzające do wymuszenia konformizmu - osoba może być karana przez grupę za przekraczanie czy nieszanowanie przyjętych przez nią norm i wartości.

**Konflikt między grupami** – najczęściej pojawia się między pracownikami i ich szefami oraz między linią a sztabem. Członkowie różnych działów mają różne cele, horyzonty czasowe, orientacje interpersonalne i sposoby rozwiązywania problemów.

**Konflikt między organizacjami** tzw. konkurencja – uważany za pożądany i nieodłączny, by grupa pracowała efektywnie i konstruktywnie.

### Przyczyny konfliktów

- △ sprzeczne, trudne do pogodzenia pragnienia, potrzeby, cele, wartości uczestników sporu
- △ rywalizacja o ograniczone zasoby (kapitał, liczbę pracowników, ilość materiałów, czas, przestrzeń itp.)
- △ pragnienie autonomii i potrzeba kontroli
- △ różnice w celach i zadaniach
- △ różnice wartości lub poglądów
- △ wprowadzanie zmian

### Sposoby radzenia sobie z konfliktem

- △ rywalizacja
- △ współpraca
- △ unikanie
- △ kompromis
- △ bierność – zdanie się na los

### Metody kierowania konfliktem

<p>stymulowanie konfliktu</p>	<p>w grupie, gdy jej efektywność maleje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zatrudnienie nowych kierowników, których cele, doświadczenia, wartości, style odbiegają od przyjętej w danym miejscu normy</li> <li>– zmiana struktury organizacji – rozbitcie dawnych zespołów, działów oraz ich reorganizacja</li> <li>– zachęcanie do współzawodnictwa (obietnice nagród, premii, wyróżnień)</li> </ul>
-------------------------------	--



ograniczanie/tłumienie konfliktu	gdy poziom konfliktu w grupie jest zbyt wysoki, ujemnie wpływa na efektywność: <ul style="list-style-type: none"><li>– wprowadzenie nadrzędnego celu dla obu stron konfliktu</li><li>– zjednoczenie wokół wspólnego wroga</li></ul>
rozwiązanie konfliktu	

Opracowano na podstawie: J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 337