

Artykuł pochodzi z publikacji: Zeszyty Naukowe WSP nr 2/2018 Technologie. Procesy. Bezpieczeństwo. vol. 2 (Red. tomu) M. Chrząścik, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2018

Zarządzanie przez konflikt, jako metoda zwiększenia efektywności pracy, przy jednoczesnym zachowaniu jego bezpieczeństwa

Edyta Świnarska

Wydział Humanistyczny, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Abstrakt:

Konflikt jest stałym elementem funkcjonowania organizacji, a rozwiązywanie konfliktów jest integralną częścią skutecznego zarządzania. Kluczową kwestię stanowi jednak rozpoznanie podłoża sytuacji konfliktowej i dobranie odpowiednich sposobów jej rozwiązania, a co więcej próbować wyszukać korzyści wynikające z zaistniałej sytuacji, zachowując jednocześnie zasady bezpieczeństwa pracy.

Poniższa publikacja zawiera próbę teoretycznego ujęcia istoty, przyczyn oraz wpływu konfliktów na efektywność pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie przez konflikt, efektywność pracy, bezpieczeństwo pracy

Conflict management as a method of increasing work efficiency while maintaining its safety

Abstract:

Conflict is a permanent element of the organization's functioning, and conflict resolution is an integral part of effective management. The key issue, however, is to identify the ground of the conflict situation and choose the appropriate ways to solve it, and moreover, try to look for the benefits of the situation, while maintaining the principles of work safety.

The following publication is an attempt to theoretically capture the essence, causes and impact of conflicts on work efficiency.

Key words: conflict management, work efficiency, work safety

WSTĘP

Częste i długotrwałe, a nie rozwiązane konflikty w miejscu pracy powodują stres, obniżenie jakości i wydajności pracy, niechęć do jej wykonywania. Skutkiem może być utrata najlepszych pracowników, którzy przejdą do innych firm i częstsze nieobecności pozostałych.

Nieuniknione różnice w postawach, wartościach, priorytetach i stylach życia stanowią potencjalne źródło konfliktów między ludźmi. Konflikty ujawniają się jednak najczęściej wskutek złej komunikacji między ludźmi bądź w skutek urażonych uczuć, głównie dumy.

Powodem wielu nieporozumień jest schematyczne, sztywne myślenie, błędne zrozumienie intencji lub treści, nie słuchanie argumentów oponent, brak dbałości o jasny, spójny przekaz słowny, wieloznaczne sygnały pozasłowne. Bez wątpienia, konflikt może dezorganizować pracę, jednak właściwie traktowany prowadzi do większej kreatywności członków organizacji i umożliwia znalezienie szerszego zakresu możliwych rozwiązań problem.

Istota konfliktu w ujęciu literatury przedmiotu

W literaturze naukowej spotkać można wiele teoretycznych ujęć konfliktu, zależnych od tego, co stanowi punkt wyjścia rozważań badawczy.

Według słownika wyrazów obcych konflikt (łac. *conflictus* – zderzenie) to wszelkie zetknięcie się sprzecznych dążeń, niezgodność interesów, poglądów; antagonizm, kolizja, spór, zatarg.¹

Inaczej definicję konfliktu przedstawili Mack i Snyder (1972) stwierdzając, że jest oczywistym, iż w większości przypadków konflikt jest pojęciem plastycznym, które bywa kształtowane i dopasowywane zgodnie z zamierzeniami jego twórcy. W najszerszym rozumieniu obejmuje ono wszystko, od wojny do wyboru między lodami owocowymi a lodami waniliowymi.²

Z kolei Roger Fishe uważa, iż konflikt to zderzenie, sytuacja sprzeczności, w której uczestnicy próbują narzucić sobie nawzajem swoją wolę.

James A. Stoner opisał konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń.³

Natomiast Stephen P. Robbins scharakteryzował konflikt jako proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie.⁴

Kontynuując często używane rozumienie konfliktu według K. Thomasa jest on ujmowany, jako:

- process, który nie zajmuje się jego przyczynami, treścią, cechami uczestników, ani opisem szerszego otoczenia,
- następstwo zdarzeń, process ciągły,
- drogą do jego poznania zjawiska jest skoncentrowanie na jego wewnętrznej dynamice,
- głównym celem staje się tu zatem identyfikacja i badanie zdarzeń występujących w epizodach konfliktowych i śledzenie wpływu każdego z nich na następne.⁵

¹ Słownik wyrazów obcych. Warszawa 1979, s. 378.

² M. Mlicki, Konflikty społeczne. Pułapki i dylematy działań zbiorowych. IFiS PAN, 1992, s.17.

³ A. Stoner James, Wankel Charles, Kierowanie, 1997, s. 229.

⁴ P. Robbins Stephen, Zachowania w organizacji, Warszawa 1998, s. 291.

Zanim dojdzie do eskalacji problemu, można dostrzec jego symptomy. Część symptomów jest mierzalna i można je stale monitorować tj. obecność w pracy. Rozpoznanie pozostałych sygnałów wymaga jednak dużej spostrzegawczości i wyczulenia na atmosferę w miejscu pracy. Często zamiast otwartej rozmowy, pracownicy wysyłają sobie pełne żalu, czy złości maile, które ciężko kontrolować. Nielatwo jest też wywnioskować z zasłyszanej kłótni przełożonego z podwładnym, czy jest on symptomem większego konfliktu, czy jedynie jednorazowym starciem.⁶

Główne przyczyny konfliktów w organizacji przypisuje się:

- nieprawidłowościom związanym z pełnieniem wielu ról społeczno-zawodowych;
- wadliwemu podziałowi zadań;
- niesprawnemu systemowi informacji;
- przesuwaniu decyzji na wyższe szczeble organizacyjne;
- nieładowi organizacyjnemu;
- złym fizycznym warunkom pracy.
- brak szacunku w komunikacji;
- skłonności do irytacji;
- kłótniowość
- zmiany w działaniach i reakcjach;
- tworzenie się klik;
- niechęć do współpracy;
- ignorowanie lub niszczenie idei innych;
- ukrywanie problemów przed liderem;
- znaczące zmiany w organizacji;
- uprzedzenia osobiste;
- nieporozumienia
- stres;
- obojętność;
- polityka organizacji;
- sytuacje z dostawcami lub klientami.⁷

Postrzeżenie konfliktów jako zdarzeń oczywistych i zaakceptowanie faktu ich występowania sprzyja właściwemu zarządzaniu nimi. Trzeba dążyć do rozwiązywania konfliktów tak, aby nie przynosiły

⁵ K. W. Thomas, R. H. Kilmann, Thomas-Kilmann conflict mode instrument, Tuxedo, Xicom Inc., 1974, s. 31.

⁶ <http://www.mediacja.com/index.php/Przyczyny-konfliktu.html> (22.03.2013r.).

⁷ <http://4skills.pl/dlastudenta/OKIEM/KONFLITY.pdf> (22.03.2013r.).

większych szkód, a nawet starać się przekuć ich istnienie w korzyści dla zespołu.⁸

Rodzaje konfliktów i ich przebieg

W literaturze przedmiotu spotkać można kilka podziałów konfliktów wedle różnych kryteriów. Biorąc pod uwagę organizację można wskazać pięć typów konfliktów:

1. Konflikt wewnętrzny.

Ten typ konfliktu występuje wówczas, gdy dana osoba nie wie jakiej pracy się od niej oczekuje, gdy niektóre wymagania dotyczące jej pracy są sprzeczne z innymi albo kiedy oczekuje się od niej więcej, niż uważa, że jest w stanie zrobić. Ten typ konfliktu często wpływa na sposób reagowania danej osoby na inne rodzaje konfliktów w organizacji.

2. Konflikt między poszczególnymi osobami w tej samej organizacji

Przypisuje się go często różnicom osobowości. Na ogół jednak konflikty takie wybuchają wskutek nacisków związanych z odgrywanymi rolami (np. między kierownikiem a podwładnym) albo personalizacji konfliktów między grupami.

3. Konflikt między jednostką a grupą.

Często spowodowany jest sposobem reagowania poszczególnych osób na naciski wywierane przez grupę roboczą, zmierzające do wymuszenia konformizmu. Na przykład jednostka może być karana przez grupę za przekraczanie lub nie osiąganie przyjętych przez nią norm wydajności.

4. Konflikt między grupami w tej samej organizacji.

Najczęściej konflikty międzygrupowe pojawiają się między linią a sztabem oraz między robotnikami i kierownictwem. Członkowie zróżnicowanych działów w organizacji mają różne horyzonty czasowe, cele, orientacje interpersonalne i sposoby rozwiązywania problemów. Różnice te umożliwiają członkom grup skuteczne wykonywanie ich zadań, ale też zwiększają możliwości konfliktu między nimi.

5. Konflikt między organizacjami

Uważany jest za nieodłączny i pożądany w sferze gospodarczej; najczęściej określa się go jako konkurencję. Stwierdzono, że ten rodzaj

⁸ M. Ostrowska, Konflikty w pracy – ich przyczyny i sposoby rozwiązywania, , Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka, nr 9/2017, CIOP-PIB Warszawa 2017, s.12.

konfliktu prowadzi do opracowania nowych wyrobów, technologii i usług, do niższych cen i efektywniejszego wykorzystania zasobów. Prawa o raz instytucje państwowe starają się sprzyjać konfliktom funkcjonalnym (np. przez prawodawstwo antytrustowe) i ograniczać ich dysfunkcjonalne aspekty (np. fałszywe reklamy czy szpiegostwo).⁹

Stosując kryterium podmiotowe, wyróżnić można dwa rodzaje konfliktów. Pierwszy to konflikt wywołany przez pracownika drugi zaś przez pracodawcę.

a) Konflikty wywołane przez pracownika - występują, gdy pracownik postawiony jest w takiej sytuacji, że musi sprzeciwić się swojemu przełożonemu. Żadna ze stron nie chce pójść na ustępstwa co doprowadza do konfliktu.

- konflikty funkcjonalne – jeżeli powierzone zadanie zostaje wykonane prawidłowo, nie dojdzie do konfliktu. Jeżeli natomiast zadanie nie zostanie wykonane powstaje konflikt który może wynikać z niezrozumienia zadania, zapomnienia treści polecenia, braku kwalifikacji, złego wykonania, czy błędnej oceny wykonania. Konflikty takie można rozwiązać poprzez wspólne zrozumienie, rozładowanie napięcia oraz bilans możliwości i trudności.

- konflikty organizacyjne – powstają przy nieprawidłowym wykorzystaniu ludzi w pracy, bez uwzględnienia ich kwalifikacji, możliwości i zainteresowań. Takim konfliktom można zapobiec właściwie organizując pracę oraz przestrzegając zasad doboru zawodowego.

- konflikt charakterologiczny – powstają w związku z tzw. trudnymi charakterami i charakteryzują się oporem podwładnego przed wykonaniem powierzonego zadania. Np. wydane polecenie nie zostaje wykonane, zostaje wykonane dobrze, ale po wyrażeniu niezadowolenia, zadanie jest wykonane ale sprzecznie z zaleceniami lub zostaje wykonane niedbale. Unikać takich konfliktów można przez przestrzeganie zasad doboru zawodowego.

- konflikt partnerów - występują w źle dobranym zespole, kiedy przełożony i podwładny są jednocześnie współpracownikami. Konflikt można zażegnać poprzez zmianę personalną jednej ze stron konfliktu.

b) Konflikty wywołane przez przełożonych:

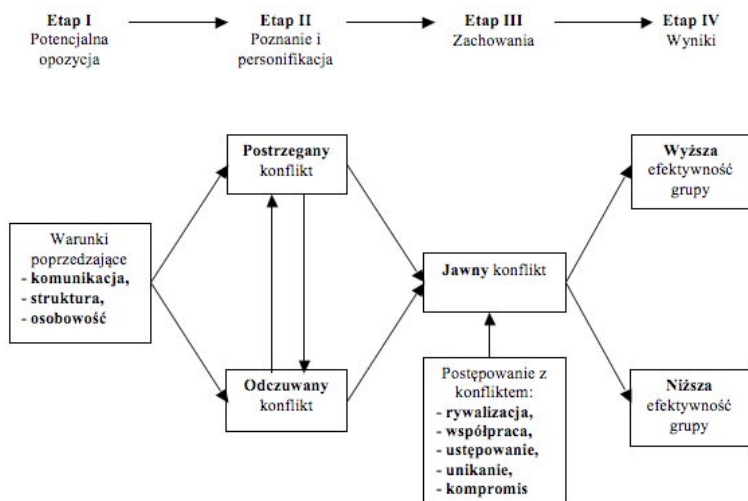
- pseudokonflikt – występuje gdy podwładny nie ujawnia swojej niechęci czy pretensji do przełożonego,

⁹ Stoner J.A.F., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 331-332.

- konflikt utajony – gdy obie strony są sobie niechętne, ale nie ujawniają tego publicznie.
- konflikt jawny – wywołuje otwarte, często publiczne starcie między podwładnym i przełożonym i uniemożliwia dalsze wspólne kontynuowanie zadań. Konflikt jawny może być zamierzony – gdy kierownik nie wywołuje konfliktu lub niezamierzony – gdy kierownik świadomie i umyślnie go wywołuje.¹⁰

W przebiegu konfliktu można wyróżnić cztery zasadnicze etapy: potencjalnej opozycji; poznania i personifikacji; zachowań oraz wyników. Proces ten przedstawia poniższy schemat:

Schemat 1. Przebieg konfliktu



Źródło: Opracowanie na podstawie: S.P. Robbins, Zachowania w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 312.

Etap I: Potencjalna opozycja

Na tym etapie określone są warunki umożliwiające zaistnienie konfliktu. Warunki te nie muszą prowadzić do konfliktu, ale wystąpienie przynajmniej jednego z nich jest konieczne. Można dokonać ich podziału na 3 kategorie:

1. Komunikacja. Trudności semantyczne, niedostateczna wymiana informacji i szumy w kanale komunikacyjnym są przeszkodami w komunikacji i mogą przyczynić się do wystąpienia konfliktu.

¹⁰ <http://psychologia.wiedza.diaboli.pl/rodzaje-konfliktow-w-pracy/> (12.03.2013r.).

2. Struktura. Zarówno rozmiar jak i specjalizacja grupy mają związek z częstotliwością powstawania sytuacji konfliktowych. Prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów rośnie wraz ze wzrostem liczby członków grupy i stopniem jej specjalizacji. Podobny wpływ ma ponadto wysoka fluktuacja pracowników i ich młody wiek. Do powstawania konfliktów przyczynić się może również system wynagradzania, jeżeli jeden z członków grupy uzyskuje korzyści kosztem innych.

3. Zmienne osobowościowe. Istotne znaczenie w przypadku powstawania konfliktów mają odmienności w wyznawanych przez członków organizacji systemach wartości. Ponadto pewne typy osobowości, takie jak osoby silnie autorytarne, dogmatyczne czy wykazujące niewielki szacunek dla samych siebie, prowadzą do potencjalnych konfliktów.

Etap II. Poznanie i personalizacja

Etap ten jest urzeczywistnieniem opozycji pod warunkiem, iż elementy przytoczone w etapie pierwszym wywołują frustrację. Warunki wstępne opisane wcześniej mogą doprowadzić do konfliktu, jeżeli konflikt dotyka przynajmniej jednej ze stron i jeśli zdaje ona sobie z tego sprawę. Jeśli strony zaangażują się emocjonalnie w konflikt zaczynają odczuwać niepokój, napięcie, frustrację czy wrogość.

Etap III. Zachowania

Przejście do etapu trzeciego oznacza podjęcie działań przez członka organizacji uniemożliwiających osiągnięcie celu przez innego członka albo przeszkadzanie mu w działaniu na rzecz jego interesów. Działanie takie musi być zamierzone. Na tym etapie podejmuje się działania zmierzające do opanowania konfliktu, takie jak:

- rywalizacja
- współpraca,
- dostosowywanie się,
- unikanie,
- kompromis.¹¹

Etap IV. Wyniki

Zachowanie stron w konflikcie prowadzi do określonych konsekwencji, które mogą podnosić bądź obniżać efektywność grupy. Poziom konfliktu, struktura i kultura organizacji, a także sposób kierowania konfliktem określają jego funkcjonalny, bądź dysfunkcyjny

¹¹ Balawajder K., Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s. 83.

nalny charakter. Umiarkowany poziom konfliktu może z większym prawdopodobieństwem doprowadzić do pożądaných wyników niż jego wysoki poziom. Konflikt o umiarkowanym poziomie nie prowadzi do destrukcji, lecz sprzyja twórczości i innowacyjności, podwyższa jakość decyzji, sprzyja klimatowi samooceny i doskonalenia. Ponadto przeciwdziała negatywnym skutkom grupowego myślenia, podważa stan dotychczasowy, a przez to sprzyja powstaniu nowych koncepcji oraz ponownej ocenie celów i działań grupy. Sztywna struktura i kultura organizacji utrudnia osiągnięcie konstruktywnych rozwiązań konfliktów. Konflikt może ujawnić problemowe obszary w działalności organizacji, lecz przy oporze ze strony organizacji konflikt może nie zostać rozwiązaniu. W celu unikania problemów, do jakich może doprowadzić konflikt i wykorzystaniu go do doskonalenia działania organizacji słusznym jest kontrolowanie jego przebiegu.

Zarządzanie przez konflikt przy jednoczesnym zachowaniu zasad bezpieczeństwa pracy

Zarządzanie w szerszym ujęciu jest działaniem powodującym funkcjonowanie organizacji (instytucji, firmy) zgodnie z celem kierownika, a w znaczeniu węższym - na działaniu zmierzającym do spowodowania postępowania ludzi zgodnego z realizacją celu podmiotu kierującego. Istotą zarządzania w pierwszym znaczeniu jest więc powodowanie odpowiedniego zachowania się łącznie ludzi i rzeczy, a w znaczeniu drugim - ludzi. W innym jeszcze podejściu do tego problemu uznaje się, że zarządzanie ma za zadanie sprawiać, by ludzie zachowywali się zgodnie z celami organizacji. W tym przypadku często nazywamy takie działanie kierowaniem.¹²

Różnorodność w pragnieniach i poglądach ludzi prowadzi w konsekwencji nieuchronnie do sytuacji konfliktowej. Członkowie organizacji obok realizowania zbieżnych celów i podejmowania wspólnych działań pragną spełnienia własnych pragnień i zachowania indywidualnej tożsamości. Konieczne jest zarówno respektowanie potrzeb innych, jak też ochrona własnych pragnień i praw. Dla dobra organizacji nie można jednak zapominać o nadrzędnym celu istnienia organizacji.

¹² A. Czermiński, Grzybowski M., Ficoń K., Podstawy organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni Gdynia 1999, s. 73.

Należy zaznaczyć, że równoczesne zaspokajanie potrzeb wszystkich członków organizacji jest praktycznie niewykonalne. Konieczne jest jednak poszukiwanie rozwiązań problemów konfliktowych, które maksymalizowałyby satysfakcję wszystkich zaangażowanych stron. Samo pojawienie się konfliktu międzyludzkiego w organizacji nie jest sytuacją złą czy niepożądaną, gdyż może sprzyjać zmianie i rozwojowi. Negatywne konsekwencje może przynieść nieumiejętne zarządzanie konfliktem, doprowadzające do narastania negatywnych emocji i niszczenia relacji.

Konflikt w organizacji przejawia się jako sprzeczność interesów, systemów wartości, różnic poglądów na wybór celów, podział zadań, rozdział ograniczonych zasobów, spór o hierarchię wartości i racje. Konflikty mają charakter powszechny i występują wszędzie tam, gdzie występują nawet niewielkie układy złożone. Szczególnie podatne są na nie organizacje formalne, w których jednostki i grupy połączone są nie zawsze zgodnie ze swoją wolą.¹³

Najtrafniej definicję konfliktu ujęli chyba teoretycy konfliktu - Mack i Snyder stwierdzając, że jest oczywistym, iż w większości przypadków konflikt jest pojęciem plastycznym, które bywa kształtowane i dopasowywane zgodnie z zamierzeniami jego twórcy. W najszerszym rozumieniu obejmuje ono wszystko, od wojny do wyboru między lodami owocowymi a lodami waniliowymi”.¹⁴

Menedżer z autorytetem ma możliwość przeciwdziałania powstawaniu konfliktów w podległej mu organizacji, ich rozwiązywania oraz kierowania konfliktami. Racjonalne podejście do konfliktu w organizacji polega na przyjęciu, że konflikty i napięcia mogą wystąpić w każdym działaniu zespołowym i na założeniu, że konflikt można rozwiązać. Konflikty mogą zaistnieć z powodów racjonalnych i emocjonalnych. Podłoże racjonalne konfliktu wystąpi wtedy, kiedy dojdzie do kolizji sprzecznych interesów, celów, wartości, poglądów. Podłoże emocjonalne konfliktu stanowią temperament, osobowość, sposób myślenia, doświadczenie członków organizacji.¹⁵

Zarządzanie przez konflikt jest metodą oddziaływania na członków organizacji wszelkimi środkami przeciwdziałającymi niskiej

¹³ J. A. F. Stoner, Kierowanie. PWE, Warszawa 1992, s. 329-333.

¹⁴ M. Mlicki, Konflikty społeczne. Pułapki i dylematy działań zbiorowych. IFiS PAN, 1992., s.17.

¹⁵ L. Zbiegień-Maciąg, Zarządzanie przez konflikt, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1992, s. 23.

aktywności, apatii, marazmowi w celu wywołania inicjatywy działania i wyzwolenia twórczego procesu rozwiązywania problemów. Polega również na możliwie wczesnym wykrywaniu potencjalnych źródeł sporów i nieporozumień, aby podjąć odpowiednie środki zapobiegawcze.

Zarządzanie przez konflikty (management by conflicts – MbC) jest metodą oddziaływania na członków organizacji wszelkimi środkami przeciwdziałającymi niskiej aktywności, apatii, marazmowi w celu wywołania inicjatywy działania i wyzwolenia twórczego procesu rozwiązywania problemów. Postmodernistyczne rozumienie rozwoju organizacji odrzuca paradygmat stabilności organizacji i skłania się do tezy, że jakakolwiek statyczna stabilność nie jest w ogóle możliwa. Zmieniające się wewnętrzne warunki potencjałów cząstkowych w organizacji (łańcuch wartości) jak i dynamicznie zmieniające się potencjały otoczenia, wymuszają na zarządzających organizacją przystosowanie jej do zmieniających się warunków. Wymaga to akceptacji przez management założenia o organizacji samouczącej się, niezwykle dynamicznej, gotowej w każdym momencie do wprowadzania zmian organizacyjnych. Dominujące we współczesnej literaturze poglądy na temat zarządzania potwierdzają, że zarządzać organizacją, to de facto zarządzać zmianami.¹⁶

Zarządzanie przez konflikty (ZPK) koresponduje zatem z innymi technikami stymulującymi zmiany, jakkolwiek mogą one mieć różny charakter, dotyczyć innej skali i przebiegać na innych poziomach zarządzania. Podstawową słabością zbiurokratyzowanych systemów zarządzania jest nieumiejętność godzenia doświadczeń i wyników osiągniętych w przeszłości i odniesienie ich do przewidywania przyszłości.

Jak pisze J. Krishnamurti: ponieważ każde wyzwanie ujmujemy w kategoriach przeszłości, choć samo wyzwanie jest zawsze nowe, nasze spotkanie z wyzwaniem będzie zawsze niedostosowane do niego. Z tego wyniknie sprzeczność, konflikt oraz, jako spadek po nich, wszelka niedola i smutek. Cokolwiek nasz mały mózg czyni, znajduje się w konflikcie. Czy do czegoś dąży, czy coś naśladuje, czy tłumii, czy idealizuje, czy dostosowuje się, czy zażywa narkotyki, by się rozwinąć – cokolwiek czyni, znajduje się w stanie konfliktu i tworzy konflikt.¹⁷

¹⁶ <http://www.sm.fki.pl/Maciej/ekonomia/ZARZADZANIE%20PRZEZ%20KONFLIKTY.htm> (24.04.2018r.).

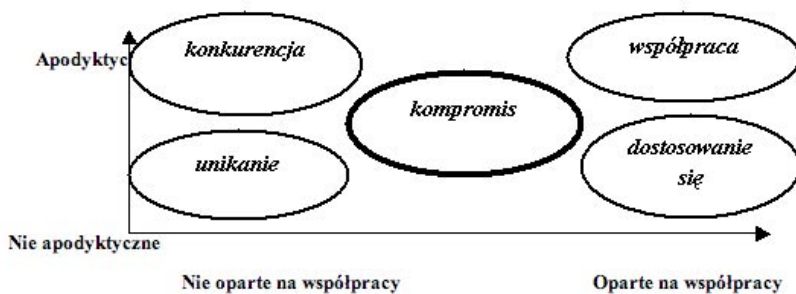
¹⁷ J. Krishnamurti, *Wolność od znanego*, Warszawa 1989, s. 64.

Ze względu na trudności, które mogą wynikać z zasady wielokrotnego podporządkowania, proponuje się zastosowanie procedury ZPK tylko dla znaczących problemów koordynacyjnych, rozwiązywanych na wyższych szczeblach zarządzania. System ten powinien być wprowadzany tylko w takich warunkach, w których nie występują dysproporcje władzy między równorzędnymi koordynującymi jednostkami. Zwierzchnicy powinni mieć równe kompetencje nie tylko w dziedzinie podejmowania decyzji i wydawania poleceń, lecz przede wszystkim w dziedzinie kontroli, oceny pracowników, możliwości wpływania na wysokość ich zarobków i awans. Systemu tego nie zaleca się wprowadzać tam, gdzie istnieją zagrożenia, do których trzeba zaliczyć przede wszystkim:

- niebezpieczeństwo przekłamania informacji i zatuszowania na wyższym szczeblu sytuacji konfliktowej zasygnalizowanej przez komórkę znajdującą się pod bezpośrednim kierownictwem komórki wyższego rzędu
- niebezpieczeństwo manipulowania komórką niższego rzędu przez jedną z instancji wyższego szczebla (w ramach zasady podwójnego podporządkowania).

Poniższy schemat przedstawia sposób postrzegania zarządzania przez konflikt przez K. W. Thomas'a, oraz R. H.Kilmann'a.

Schemat 2. Zarządzanie konfliktem według Thomasa i Killmana



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. W. Thomas, R. H. Kilmann, The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo Park, N.Y.: Xicom, Inc., 1974. s. 56.

Wprowadzenie procedury typu ZPK powinno odbywać się stopniowo i ostrożnie, a mechanizm jego funkcjonowania powinien być regularnie kontrolowany przez niezależną komórkę organizacyjną zachowując przy tym zasady dotyczące bezpieczeństwa pracy, bowiem

nie jest tajemnicą, iż ludzkie zachowania w dużej mierze determinują aktualny i przyszły stan bezpieczeństwa pracowników.

Przez wiele lat bezpieczeństwo pracy kojarzono z techniką, stanem wyposażenia i dostosowania warunków pracy do możliwości człowieka. Warto zwrócić uwagę na fakt, że nie tylko czynniki materialnego środowiska pracy mają wpływ na poziom bezpieczeństwa pracy, ale niebagatelny wkład w kształtowanie się poziomu wypadkowości mają społeczne uwarunkowania postępowania oraz motywacji do organizowania bezpiecznych warunków pracy.¹⁸

Najistotniejszą kwestią związaną z zarządzaniem przez konflikt jest zatem zapobieganie i minimalizacja szkód jest umiejętność dostrzegania istniejących zagrożeń, podejmowania działań je minimalizujących i jednocześnie uświadamiania sobie powodowanych przez nie potencjalnych skutków, ponieważ nie tylko ludzkie zachowania uzależnione są od kultury bhp organizacji, ale także to ludzkie zachowania kształtują kulturę utrwalając pewne przekonania, postawy.

Wpływ konfliktów na efektywność pracy

Konflikty odgrywają ważną rolę w organizacji i wpływają na jej poziom efektywności. Mogą mieć funkcjonalny albo dysfunkcyjny wpływ.

Sytuacja konfliktowa może ułatwiać określenie przez strony priorytetów np. gdy w sytuacji konfliktowej walczymy nie tylko o coś, ale i przeciw komuś. To powoduje, że konflikt spaja grupę. Załoga jednoczy się w walce przeciw niedobremu kierownictwu, dlatego też nie można jednoznacznie określić roli konfliktów w życiu przedsiębiorstwa. Przyнося one zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki.

Pomimo powszechnego używania pojęcia „efektywność” w odniesieniu do funkcjonowania organizacji, nadal pojawiają się pewne trudności w jego zdefiniowaniu.¹⁹ E. Skrzypek określa efektywność jako zdolność każdej organizacji do realizacji strategii i osiągania zaplanowanych celów. Podkreśla, że zależy ona od wykonania dobrej pracy oraz właściwych rzeczy we właściwy sposób.²⁰ Efektywność

¹⁸ R. Studenski, Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1996, s. 15.

¹⁹ M. Chrzęścik, Zasady zarządzania jakością jako czynnik wzmocnienia wizerunku jednostki terytorialnej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. s. Administracja i Zarządzanie, Nr 43 (116)/2018, Wyd. UPH w Siedlcach, Siedlce 2018, s. 103.

można rozumieć jako cechę systemu odzwierciedlającą sprawność jego działania. J. Zieleniewski postrzegał efektywność jako sprawność organizacji charakteryzującą się trzema walorami:²¹

- skutecznością, definiowaną jako stopień osiągnięcia celu,
- korzystnością, oznaczającą różnicę między wynikiem użytecznym a kosztami działania,
- ekonomicznością, której miarą jest stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania.

Konflikt może przyczynić się do wzrostu motywacji pracowników. Różnice między członkami organizacji mogą zwiększyć ich zaangażowanie w realizację stawianych przed nimi zadań. Warunkiem jest jednak natężenie konfliktu – napięcia nie mogą być na tyle silne, aby zakłócać funkcjonowanie organizacji. Umiarkowany konflikt może stymulować zainteresowanie w stosunku do problemu i chęć poznania.

Konflikt może powodować wzrost innowacyjności pracowników i sprzyjać rozwojowi organizacji. Konflikt może działać stymulująco, skłaniając pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań. Konfrontacja różnych opinii może przynieść nowe, często lepsze rozwiązanie.

Konflikt może także stanowić dla organizacji sygnał ostrzegawczy o złym funkcjonowaniu określonych obszarów, takich jak struktura organizacji, komunikacja wewnątrz organizacji itp. Często dopiero w chwili pojawienia się czy zaostrzenia konfliktu władze organizacji otrzymują sygnał o rozwiązaniach wymagających zmiany.

Konflikt przyczynia się do pogłębienia wiedzy zarówno na swój temat, jak i na temat partnera. Aby skutecznie uargumentować swoje stanowisko należy w pierwszej kolejności dokładnie poznać i zhierarchizować swoje potrzeby. Konflikt daje również szanse na lepsze poznanie partnera, jego pragnień, celów, systemu wartości i uczuć. Wiedza ta jest niezbędna do skutecznej współpracy w ramach organizacji i realizacji celów.

Pozytywne rozwiązanie konfliktu może przyczynić się do zwiększenia zaufania pomiędzy uczestnikami i poczucia zrozumienia. Znalezienie konstruktywnego rozwiązania może zbliżyć do siebie parterów, co w efekcie będzie ułatwiać pokonywanie problemów w przyszłości.

Rozwiązanie konfliktu może zaspokoić pragnienia członków organizacji. Zauważenie indywidualnych potrzeb przekłada się na

²⁰ E. Skrzypek, Jakość i efektywność, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 190.

²¹ J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1975, s. 223-227.

poczucie przez pracowników sprawiedliwości w działaniu organizacji. Świadomość ta zwiększa motywację członków organizacji do działania ku jej rozwojowi.²²

Należy jednak zauważyć, iż przedłużające się i nierozwiązane konflikty wprowadzając atmosferę napięcia i niepokoju, dezorganizują pracę i opóźniają czas jej wykonania, obniżają efektywne osiąganie celów a ponadto stają się przyczyną nadmiernej fluktuacji i absencji chorobowej oraz sprzyjają powstawaniu zjawiska mobbingu. Koszty takiego procesu ponoszą zarówno strony zaangażowane, jak i cała organizacja.

Negatywne skutki konfliktów podzielić można na;

- rozwiązane
- nierozwiązane.

Negatywne skutki konfliktów rozwiązanych to niepotrzebne czasem odkrycie się, wybór niewłaściwego rozwiązania, rezygnacja z czegoś ważnego, stracenie dominującej pozycji, możliwy uraz w stosunku do innych wskutek dużego wydatku energetycznego i emocjonalnego.²³

Negatywne skutki konfliktów nierozwiązanych, to z kolei utrzymywanie się stanu napięcia na skutek trwania konfliktu, niezadowolenie, złość, wrogość, agresja, powstanie wzajemnych uprzedzeń, brak koniecznych wyjaśnień, unikanie się stron konfliktu, zamknięcie się w sobie, poczucie nieskuteczności, brak współpracy, strata czasu, merytoryczne konsekwencje braku dobrego rozwiązania, tendencja do eskalacji konfliktu, wysokie prawdopodobieństwo pojawienia się następnym konfliktów.²⁴

Dla poziomu efektywności organizacji duże znaczenie ma poziom konfliktu. Jeżeli jest bardzo niski, to organizacji grozi stagnacja, jeśli jest wysoki, to może się pojawić niebezpieczeństwo rozpadu organizacji.

²² [http://wsiz.rzeszow.pl/\(8037\)_konflikty_i_sposoby_ich_rozwiazywania.doc](http://wsiz.rzeszow.pl/(8037)_konflikty_i_sposoby_ich_rozwiazywania.doc) (02.04.2013r.).

²³ H. Hamer, Komunikowanie i psychologia zarządzania, Podyplomowe Studia Rachunkowości Gospodarstw Rolniczych SGGW, Warszawa 2005, s. 16.

²⁴ Ibidem.

Podsumowanie

Zarządzanie przez konflikty jest niezwykle trudne do zastosowania w praktyce. Ideą przewodnią zarządzania przez konflikty jest świadome sterowanie konfliktem, a więc zaprojektowanie takiego systemu, który umożliwiłby wczesną identyfikację i przewyciężanie konfliktów wynikających z nieskoordynowanych celów cząstkowych w planie przedsiębiorstwa.²⁵

Należy zważyć, iż potencjalnie nie jest trudno w sposób sztuczny stymulować, czy też wywołać konflikt w celu napędzenia wewnętrznej koniunktury w organizacji. Skutki wcześniej rozpoznanych konfliktów jako sygnałów o rozwijających się lub już istniejących nieskoordynowanych sprzecznie lub odśrodkowo działających siłach w ramach przedsiębiorstwa, są znacznie łagodniejsze dla ich uczestników, jak też dla całej organizacji, niż skutki konfliktów rozpoznanych ex post i ujawnionych w błędnym działaniu organizacji. Niemniej samo kierowanie konfliktem wymaga ogromnej wiedzy i umiejętności menedżerskich oraz mediacyjnych. System sterowania konfliktem powinien być wyposażony w środki wdrożeniowe i kontrolne. W przeciwnym razie pojawiające się samorzutnie konflikty w organizacji nie będą mogły nigdy zostać wykorzystane przez kierownictwo w celu wygenerowania źródeł postępu.

Bibliografia:

1. Balawajder K., Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.
2. Bańka W., Zarządzanie personelem - teoria i praktyka, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.
3. Chrzęścik M., Zasady zarządzania jakością jako czynnik wzmocnienia wizerunku jednostki terytorialnej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. s. Administracja i Zarządzanie, Nr 43 (116)/2018, Wyd. UPH w Siedlcach, Siedlce 2018.
4. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., Podstawy organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

²⁵ B. Błaszczuk, Management by conflicts – technika pomocna w koordynacji zarządzania, Zarządzanie, 1977, nr 10, s. 19.

Gdynia 1999.

5. Griffin W.R., Podstawy Zarządzania Organizacjami Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

6. Martan L., W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami,(W:) „Organizacja i kierowanie” 1991.

7. Mlicki M.. Konflikty społeczne. Pułapki i dylematy działań zbiorowych. IFiS PAN, 1992.

8. Nalepka A., Zasady zarządzania w funkcjonowaniu podmiotów ekonomii społecznej, [W]: Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej, POLIGRAFIA, Kraków 2010.

9. Poczrowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007.

10. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. pdf na koncie użytkownika, Wrocław 1978.

11. Robbins Stephen P., Zachowania w organizacji, Warszawa 1998.

12. Rytel Z., Teoretyczne podstawy organizacji. INOiK, Kraków - Poznań, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.

13. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.

14. Stoner J.A.F., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

15. Stoner James A., Wankel Charles, Kierowanie, 1997.

16. Studenski R., Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1996.

17. Thomas K. W., R. H. Kilmann, Thomas-Kilmann conflict mode instrument, Tuxedo, Xicom Inc., 1974.

Źródła Internetowe:

<http://www.mediacja.com>

<http://4skills.pl>

<http://www.sm.fki.pl/>

<http://www.taskbeat.pl>