УДК 331.445:159.9

Zbigniew Ciekanowski, Tatiana Siluk

ZARZĄDZANIE KONFILKTEM JAKO METODA KIEROWANIA LUDZMI W ORGANIZACJI

В статье изложены основные теории менеджмента по управлению конфликтами в организации, целью которых является минимизация их негативных последствий. Исследуются причины и этапы протекания конфликтов, описываются способы предотвращения и типология конфликтов, выявляются конструктивные и негативные последствия конфликтов. Авторы предлагают традиционные и инновационные методы управления конфликтами, приходят к выводу о значительной роли менеджера как в процессе управления конфликтами, так и в уравлении человеческими ресурсами.

Wstęp

Obecne postrzeganie konfliktów traktuje się nie tylko jako zjawisko nieuniknione ale nawet jako konieczne i uzasadnione. Jest on bowiem niezbędnym elementem w, swojego rodzaju, grze jaką prowadzą między sobą jej uczestnicy i to niezależnie jak i czym jest on spowodowany (np. przez błąd pracownika, rozbieżnych strategii rozwoju firmy, posiadanej wiedzy) i tak w jego genezie za każdym razem pojawia się rozbieżność interesów.

Z racji poglądu interakcyjnego konflikt należy postrzegać nie tylko na płaszczyźnie dysfunkcjonalności – z jednej strony wpływa on destruktywnie: niezgoda, gniew, lęk, działanie na szkodę innego pracownika, czasami na szkodę firmy, nieufność i podejrzliwość, zaś z drugiej strony jest przyczyną wielu pozytywnych zjawisk np.: pozwala na znajdowanie wielu nowych rozwiązań, poszerza zakres myślenia o danym problemie, pomaga w relacjach międzyludzkich. Dzięki dzisiejszemu postrzeganiu dwóch płaszczyzn konfliktu - funkcjonalnej i dysfunkcjonalnej sformułowano cel zarządzania konfliktem czyli minimalizowanie negatywnie wpływających na wynik organizacji konfliktów przy równoczesnym utrzymaniu na poziomie operacyjnym konfliktów konstruktywnych [1, s. 67].

Zarządzane konfliktem odnosi się zatem do zastosowania szeregu działań zmierzających do minimalizowania negatywnych skutków konfliktu celem sprawnego funkcjonowania organizacji a jednocześnie wzmacniania jego pozytywnych skutków. Jednakże zgodnie z zasadami działania (zgodnie z pojęciem zarządzania) każde działanie powinno być zaplanowane, zorganizowane, wykonane i kontrolowane, zarządzanie konfliktem można intepretować jako planowanie, organizowanie, rozwiązywanie i kontrolowanie przebiegu konfliktu w celu wykorzystania jego konstruktywnych cech a minimalizowanie negatywnych [2, s. 45–48]. Zarządzanie konfliktem oznacza konieczność wypracowania racjonalnych metod działania pozwalających czerpać możliwie największe korzyści z wystąpienia konfliktu i minimalizować jego niekorzystne konsekwencje [3, s. 14].

Zarządzanie konfliktem jest nie zwykle istotnych elementem zarządzania organizacją a wybór procesu rozwiązywania konfliktu ze względu na jego różnorodność stanowi spore wyzwanie. W niniejszej pracy przedstawiono powyższą zależność.

1. Główne przyczyny konfliktu

Sytuacje konfliktowe w organizacji są równie nieuchronne jak zmiany pogody czy konieczność płacenia podatków, jako że stanowią naturalną konsekwencję zdywersyfikowanych postaw i systemów wartości, reprezentowanych przez ludzi. Obecnie stał się on również synonimem wolności i swobody wypowiedzi, dzięki czemu za jego pośrednictwem kierownik poznać może rzeczywiste poglądy czy cele, jakimi kierują się

podwładni, a tym samym lepiej dopasować do każdego z nich wiązkę bodźców motywacyjnych.

Warto rozróżnić kilka rodzajów wspomnianych „punktów zapalnych": indywidualny konflikt wewnętrzny – dotyczy pojedynczego człowieka i występuje z reguły w sytuacji konieczności wyboru alternatywy, gdy oba wykluczające się cele wydają się równie atrakcyjne (sprowadza się to do dylematu „coś za coś"); interpersonalny (na linii dwóch osób lub między osobą a grupą); grupowy lub międzygrupowy; międzyorganizacyjny (pomiędzy firmami). W każdym jednak przypadku antagonizmy w przedsiębiorstwie rodzą się na gruncie wzajemnej niechęci, nieufności i podejrzliwości, a także nadmiernej rywalizacji. Rozpatrując najczęstsze ich przyczyny wyszczególnić też trzeba:

– niespójność celów poszczególnych pracowników i organizacji jako całości;
– odmienna interpretacja faktów, definiowana przez każdą ze stron;
– różnice w preferowanych dla osiągania celów metodach;
– niezgodność w percepcji ról i podziału odpowiedzialności oraz kompetencji;
– korzystanie z ograniczonych zasobów przez więcej niż jedną osobę;
– współzależność w realizacji zadań i trudność w ich koordynacji;
– niewystarczający zasób informacji, przekazywanej przez kierownictwo załodze;
– różnice kulturowe i światopoglądowe, często nie mające nic wspólnego ze sferą zawodową;
– niejasne kryteria awansów, budzące podejrzenia o nepotyz ale także te nazbyt jasne, a oparte o ostrą rywalizację między pracownikami;
– nieelastyczną i nadmiernie rozbudowana strukturę organizacyjną, co sprzyja powstawaniu nieformalnych grup nacisku tudzież rozgrywkom personalnym;
– wreszcie zaś najzwyklejsze cechy osobowości ludzi, którym trudno jest ze sobą współpracować (choćby umieszczenie w tym samym biurze kilku neurotycznych osób będzie już potencjalnym zarzewiem konfliktu).

2. Zarządzanie przez konflikt

Konfliktem nazywamy sprzeczność interesów, poglądów ale także możemy mieć na myśli spór czy zatarg (W. Kopaliński) [4, s. 190]. Zarządzanie przez konflikty jest z kolei sposobem wpływania na pracowników wszelkimi sposobami które maja na celu przeciwdziałać skutkom konfliktów a mianowicie: niskiej aktywności, braku zaangażowania i marazmowi. Efektem tego stylu zarządzania powinno być pobudzenie wewnętrznej inicjatywy działania oraz wykształcenie twórczego procesu rozwiązywania problemów. Mary Parker Follett twierdziła, że konflikty w organizacji są czymś zupełnie normalnym a wręcz uważa że dzięki nim generuje się cenna różnica potencjałów między stronami konfliktu, którą należy spożytkować na korzyść dla wszystkich.

Zarządzanie konfliktem polega wpierw na identyfikacji konfliktu a później na wyborze odpowiedniej strategii działania celem jego zażegnania. Współpraca polegająca na szukaniu wspólnych rozwiązań celem znalezienia podobnego punktu widzenia i wywołania poczucia wygranej u obu stron. Wyróżnić możemy 5 takich strategii:

1) kompromis który najlepiej osiągnąć drogą negocjacji. Każda ze stron coś zyska jednak sama również z czegoś będzie musiała zrezygnować;

2) negocjacje. Możemy wskazać kilka różnych sposobów interpretowania negocjacji: proces komunikacji ukierunkowanej na poszukiwanie kompromisu; zbiór reguł i taktyk działania, (co i jak robić, czego unikać); proces o określonej strukturze i czasie trwania; sposób osiągnięcia porozumienia.

Możemy przyjąć, iż negocjacje to proces porozumiewania się, w który zaangażowane są, co najmniej dwie strony, podejmujące dialog w celu rozwiązania zaistniałych pomiędzy nimi sprzeczności. Jest to również proces określania celów oraz aspiracji, zbierania informacji, dobierania partnerów i wreszcie wzajemnego przekonywania się. Jest to też sposób, dzięki któremu można uzyskać korzystne dla stron rozwiązanie konfliktu interesów lub poglądów. Negocjacje to uzgadnianie za pomocą argumentów i perswazji wspólnego stanowiska. Możemy przedstawić to w formie graficznej:

Negocjacje: sposób rozwiązywania konfliktu; zespół działań na rzecz osiągnięcia porozumienia; podejmowanie wspólnej decyzji; dochodzenie do konsensusu przez strony uczestniczące w procesie wzajemnej komunikacji, uczenia się, argumentowania i perswazji, wywierania nacisków w celu:zaspokojenia potrzeb uczestników opisywanego procesu.

Do warunków niezbędnych do zaistnienia procesu negocjacyjnego zaliczymy:

– negocjacje odbywają się między dwoma lub większa liczbą stron,

– potrzebne jest wzajemne zaangażowanie stron w osiągnięcie pożądanego rozwiązania. Jeżeli każda ze stron uznaje stanowisko drugiej jako nieakceptowalne, wówczas znika potrzeba negocjacji,

– strony rozpoczynają negocjacje z różnych pozycji co do celów i środków, a te różnice są przeszkodą do osiągnięcia porozumienia,

– strony powinny uważać negocjacje za bardziej zadowalający sposób niwelowania różnic niż jakiekolwiek inne alternatywne sposoby rozstrzygnięcia sporu,

– każda ze stron powinna wierzyć, że w drodze perswazji istnieje jakaś możliwość wywołania modyfikacji początkowego stanowiska drugiej strony,

– każda ze stron musi dysponować pewnym stanem niezależności w odniesieniu do możliwości działania drugiej strony;

3) konkurencja, zakładająca dwa wyjścia – wygrasz lub przegrasz, znajduje miejsce w sytuacjach ekstremalnych np. kiedy decyzja musi zostać podjęta bardzo szybko;

4) dostosowywanie się używana najczęściej w sytuacji gdy racja leży po drugiej stronie bądź stwierdzeniu że sprawa jest o wiele ważniejsza dla innych niż dla nas;

5) unikanie prosta strategia zakładająca po prostu nie angażowanie się w konflikty bądź przybranie biernej postawy w oczekiwaniu że konflikt sam zniknie.

Zarządzanie przez konflikty jest niełatwe do zastosowania w praktyce. Styl ten pobudza organizacje, a co za tym idzie wykorzystuje twórczy potencjał jej członków. Ponadto daje on możliwość identyfikacji człowieka, który świadomie hamuje rozwój firmy przez realizowanie swoich prywatnych celów. Idea świadomego kierowania konfliktami może jednak przyczynić się do spadku poziomu realizacji głównych celów firmy, jak również prowadzić osłabienia zaangażowywania się stron w pracę na rzecz organizacji. Warto również wspomnieć o niebezpieczeństwie samozniszczenia, jakie nawet nie duży konflikt może nieść ze sobą.

3. Metody zarządzania konfliktem

Tradycyjne sposoby rozwiązywania konfliktów:

Unikanie i odwlekanie. Menedżer jawnie lub skrycie neguje istnienie konfliktów i stanowią one w przedsiębiorstwie tabu. W metodzie tej nie ma wygranych i przegranych, a konflikt zostaje jedynie przytłumiony lub odroczony w czasie.

Wymuszanie. Menedżer pełni rolę „wyroczni" i narzuca wówczas pracownikowi własne zdanie z pozycji władzy, odwołuje się do etosu („dla dobra przedsiębiorstwa") lub wprowadza zasadę dominacji większości. Metoda ta stwarza sytuację wygrany – przegrany i tylko w krótkim okresie przygasza konflikt.

Kompromis. Strony konfliktu zaspokajają część swoich roszczeń, a z części rezygnują. Jest to swoistego rodzaju przetarg, w którym nikt nie wygrywa i nikt nie przegrywa. W rezultacie następuje zażegnanie konfliktu, lecz nie jego rozwiązanie.

Mediacja. Rozstrzygnięcie konfliktu następuje na skutek uczestnictwa i osądu mediatora, który musi wysłuchać wszystkich, których konflikt dotyczy i próbować go rozwiązać tak, aby wszyscy byli zadowoleni lub nie mieli poczucia porażki. W zależności od wyników głosowania strona, która nie ma racji powinna ustąpić.

Deprecjonowanie. Metoda polegająca na pomniejszaniu wartości zarówno drugiej strony uwikłanej w konflikt, jak i przedmiotu sporu; w sytuacjach wymagających nieosobistego zaangażowania niewątpliwie zwiększa skuteczność działań.

Walka. Każda strona konfliktu postrzega drugą stronę jako przeciwnika, którego należy zniszczyć za wszelką cenę [5, s. 123–128].

Harmonizowanie. Metoda ta polega na uświadomieniu stronom konfliktu o konieczności realizowanie celu wyższego, nadrzędnego; metoda będzie skuteczna wówczas gdy cel nadrzędny uwzględniają cele poszczególnych stron konfliktu.

Pokojowe współistnienie. Typowy przykład tej metody to relacje: zarząd – związku zawodowe. Współpraca ma tu charakter pozorny, wynikający z obowiązku a nie z chęci realizacji wspólnych celów.

Ingerencja osób trzecich. Polega ona na zaangażowaniu w konflikt osoby trzeciej – arbitra, który ma na celu ułatwić stronom rozwiązanie konfliktu. Metoda ta jest powszechnie uznawana za mało efektywną, która ucieka od istoty konfliktu a więc za rozwiązanie pozorne i chwilowe.

Wyżej opisane tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów charakteryzują się bardzo niską efektywnością a ich funkcjonalność sprowadza się jedynie do załagodzenia napiętej sytuacji. Niestety z reguły nie usuwają one przyczyn konfliktu dlatego poszukiwano lepszych i skuteczniejszych metod zarządzania konfliktem.

Nowoczesne sposoby rozwiązywania konfliktów.

W odróżnieniu od wymienionych tradycyjnych sposobów radzenia sobie z konfliktem w firmie, metody nowoczesne opierają się na tworzeniu tzw. „mostu zgody”, co polega na konstruktywnym wzajemnym poznawaniu się stron i przedstawienia poglądów w ramach racjonalnej dyskusji. Wykorzystując wiedzę z zakresu psychologii biznesu, możemy zastosować metodę spotkań konfrontacyjnych lub sesji wymiany wizerunków. Pierwsza z nich wybierana jest często w przypadku sporu szefa z podwładnymi, kiedy menedżer zgłasza gotowość do nawiązania dialogu, mającego prowadzić do sensownego porozumienia. Celem owych spotkań jest spokojna argumentacja i wzajemne wyjaśnienie swych racji, zaś w ich toku należy wyraźnie oddzielić problem i jego podłoże od wymiaru personalnego. O efektach spotkań konfrontacyjnych w głównej mierze przesądza wzajemne nastawienie stron – jeśli bowiem postrzegają one siebie jako rywali, prawdopodobieństwo kompromisu jest niewielkie. Pomimo, iż antagoniści stoją na odmiennych szczeblach hierarchii służbowej, powinni starać się traktować siebie wzajemnie jako partnerów, by nie doprowadzić do „wojny podjazdowej”. Omawiana metoda pozwala jej uniknąć, jeśli zastosujemy niniejsze wskazówki:

– należy kontrolować temperaturę dyskusji podczas spotkań, zachowując dyscyplinę wypowiedzi, aby oponenci nie podsycali dodatkowo konfliktu, a odmienne poglądy wzbudzały raczej zainteresowanie niż niechęć;

– pracownicy winni zachować bezwzględną szczerość, przy czym tłumić należy wszelkie ataki personalne, by nie dopuścić do eskalacji spirali resentymentu;

– prowadzący spotkanie powinien uważnie śledzić dyskusję oraz zaprotokołować najistotniejsze ustalenia, gdyż pełni emocji antagoniści mogą „zamykać uszy” na argumenty drugiej strony i podważać dotychczasowe rozstrzygnięcia, wreszcie odmiennie je interpretować.

Inną nowoczesną techniką rozstrzygania sporu w firmie jest sesja wymiany wizerunków, stanowiącą element strategii budowy zaufania, którego brak często leży u podstaw konfliktu. Uczestnictwo w sesji wiąże się z pełną otwartością i autentycznością, pozwala stronom lepiej zrozumieć wzajemne zachowania i postawy. Informacje nie mogą być selekcjonowane przez osoby postronne, gdyż uczestnicy sporu muszą mieć możliwość poznania opinii innych osób o sobie oraz do ekspresji własnego zdania. Warunek powodzenia sesji stanowi dojrzałość emocjonalna jej uczestników – muszą oni być gotowi na przyjęcie konstruktywnej krytyki i uszanować racje przeciwnika. Przebieg sesji wygląda następująco:

– każda strona konstruuje wizerunek własny oraz swego antagonisty (charakterystykę lub opis);

– następuje prezentacja wizerunków, dzięki której strony dowiadują się, jak postrzegają siebie nawzajem;

– na odrębnym spotkaniu prowadzone są dywagacje n/t przyczyn, które legły u podstaw danego wizerunku;

– konkluzje z sesji komunikowane są każdej ze stron oraz wyjaśniane i uzupełniane o wnioski;

– adwersarze zobowiązują się do korekty swych zachowań celem zniwelowania sporu i podjęcia współpracy.

Podsumowując – różnice zdań zdarzają się w każdym zespole pracowniczym, natomiast efektywność jego prac determinuje umiejętność wykorzystania konfliktu z pożytkiem dla firmy, tak aby stał się on swoistym katalizatorem kreatywności. Jeśli w przedsiębiorstwie panuje „stadne myślenie”, konflikty wprawdzie nie występują, jednak sytuacja taka może mieć niebezpieczne skutki dla długofalowego rozwoju organizacji. Warunkiem efektywnego jej funkcjonowania jest utrzymywanie kontroli nad konfliktami w fazie ich umiarkowanego natężenia. Wówczas osiągnąć możemy pozytywne efekty zastosowania metody ZPK2:

– progres zamiast stagnacji w firmie;

– ujawnienie się twórczego potencjału pracowników;

– wykorzystanie motywacyjnego aspektu rywalizacji między pracownikami;

– identyfikacja (i ostatecznie eliminacja z zespołu pracowniczego) strony konfliktogennej, stale podsycającej wzajemną niechęć i szerzącej plotki;

– zacieśnienie więzi współpracy, jeśli uda się pozytywnie rozwiązać spór;

– wzajemne poznanie się członków załogi i wzrost otwartości na odmienne poglądy (tolerancji).

Jednak technika ZPK2 posiada również wydatne wady:

– tworzy niesprzyjającą atmosferę w grupie, prowadzi do napięć i stresów;

– konflikt stosunkowo łatwo wymknąć się może spod kontroli zarządu, prowadząc do spadku efektywności funkcjonowania firmy, a w ostateczności do jej upadku;

– spory wyczerpują siły psychiczne stron i mogą mieć negatywne skutki dla pracowników o słabszej konstrukcji psychologicznej;

– ukierunkowanie energii menedżera na rozwiązywanie sporów wśród załogi pozbawia go czasu na pracę koncepcyjną na rzecz rozwoju firmy.

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 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 jest spowodowany 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 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) [6, s. 67–69].

Funkcjonalność czy dysfunkcjonalność konfliktu zależy od jego poziomu, struktury i kultury organizacji, a także sposobu nim kierowania. Przy umiarkowanym poziomie konfliktu istnieje większe prawdopodobieństwo, że rywalizujące grupy nauczą się oddziaływać na siebie w sposób twórczy, prowadzący do rozwiązywania problemów. Przy podnoszenia się poziomu konfliktu wzrasta równocześnie pokusa działań destrukcyjnych wobec rywalizującej grupy. Taka sytuacja jest w konsekwencji wyniszczająca dla całej organizacji. W sytuacji, gdy organizacja twardo przeciwstawia się zmianom, sytuacja konfliktowa może nigdy nie znaleźć rozwiązania. Konsekwencją będzie wzrost napięcia, a każdy nowy konflikt zwiększy podziały między komórkami organizacji. Można ogólnie stwierdzić, że sztywna struktura i kultura organizacji zmniejsza szanse na korzystne rozwiązanie konfliktu. Utrzymujący się, wysoki poziom konfliktu hamuje łączność między komórkami, utrudniając podejmowanie trafnych decyzji. Może mieć to szczególnie niszczący wpływ na organizacje o strukturze niesformalizowanej, w których poszczególne komórki są od siebie uzależnione w dopływie informacji.

4. Przebieg konfliktu

W przebiegu konfliktu można wskazać cztery zasadnicze etapy: potencjalnej opozycji; poznania i personifikacji; zachowań; wyników [7, s. 58].

Etap I. Potencjalna opozycja

Na tym etapie zostają określone 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. Szkodliwy jest zarówno przerost jak i niedomiar w kwestii komunikacji. Możliwość wystąpienia konfliktu stwarza ponadto proces filtrowania informacji przy jej przekazywaniu, a także rozbieżności pomiędzy informacjami przekazywanymi drogą oficjalną i mniej formalną;

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 stanowi urzeczywistnienie opozycji pod warunkiem, że 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 (silne pragnienie zaspokojenia własnego interesu, małe interesu partnera);

– współpraca (silne pragnienie zaspokojenia zarówno własnych, jak i interesów partnera);

– dostosowywanie się (słabe pragnienie zaspokojenia własnych interesów, silne interesu partnera);

– unikanie (słabe pragnienie zaspokojenia zarówno własnych, jak i interesów partnera);

– kompromis (umiarkowane pragnienie zaspokojenia interesów własnych i partnera) [8, s. 86–88].

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 dysfunkcjonalny charakter. Umiarkowany poziom konfliktu może z większym prawdopodobieństwem doprowadzić do pożądanych 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 osiąganie 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.

5. Konsekwencje konfliktu

1) pozytywne:

– wzrost motywacji. 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;

– innowacyjność. 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;

– sygnał dysfunkcjonalności. Konflikt może 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;

– przyrost wiedzy. 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;

– wzrost zaufania. 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;

2) negatywne:

Obok konstruktywnych następstw konfliktów między członkami organizacji wskazać należy o elementach negatywnych. Nie bez przyczyny konflikty większości z nas kojarzą się z negatywnymi emocjami, kłótniami czy złością. Często winą za pogarszające się stosunki między ludźmi obarczamy właśnie konflikty. Mogą one wprowadzać atmosferę napięcia i niepokoju, dezorganizować pracę i opóźniać czas jej wykonania. Niekorzystne konsekwencje konfliktu mają najczęściej miejsce przy przedłużającym się, niszczącym procesie, który nie znajduje konstruktywnego rozwiązania. Koszty takiego procesu ponoszą zarówno strony zaangażowane, jak i cała organizacja.

Stres, negatywne emocje. Sytuacja konfliktowa stawia jej uczestników w pozycji zagrożenia istotnych dla nich interesów. Doznają negatywnych emocji i okazywanej przez partnera i otoczenie dezaprobaty. Efektywność pracy może się zmniejszyć, ponieważ znaczna część ich uwagi skupiona jest na bronieniu własnych interesów w konflikcie. Jedną z negatywnych konsekwencji jest pojawiająca się agresja, która może wystąpić w formie ukrytej bądź się ujawnić. Innym rodzajem zachowania, jakie można zauważyć w sytuacji konfliktowej jest ucieczka od trudności. Takie postępowanie nie pomaga znaleźć konstruktywnego rozwiązania, przy czym negatywne emocje nie zostają wyeliminowane.

Koncentracja na konflikcie. Skutków konfliktów doświadczają również inni członkowie organizacji. Pojawiające się napięcie emocjonalne może udzielić się całej grupie, w której pracują skonfliktowane osoby. Może dojść do podziału wewnątrz grupy na osoby popierające jedną bądź drugą stronę konfliktu. Może to rodzić dodatkowe problemy w postacie narastających objawów wrogości czy niechęci. Utrudniona jest komunikacja i współpraca w grupie. Sytuacja taka może trwać do chwili znalezienia rozwiązania bądź przenieść się na dalsze etapy.

Podsumowanie

Nietrudno zauważyć, że w literaturze rozwiązywanie konfliktów jest przedstawione w formie różnych propozycji. Przedstawione w niniejszej pracy metody zarządzania konfliktem maja charakter jedynie porządkujący i nie są tożsame pod żadnym względem ani też nie spełniają wszystkich kwalifikacji zwartych w literaturze.

Pomimo swoich różnic metody przedstawione w tej pracy są do siebie zbliżone a nawet nakładają się na siebie. Istnienie tych wspólnych cech pozwala no stwierdzeni, o którym już pisałem w tej pracy – u podłoża każdego konfliktu leży zawsze sprzeczność różnego rodzaju wartości i interesów, których zasięg i forma niejako kształtują jego przebieg i tym samym skuteczne metody zarządzania nim. Dlatego wybór metod prawidłowych do rozwiązania konkretnego konfliktu jest zasadniczym zadaniem przed, którym staje menedżer nie tylko w procesie zarządzania konfliktem ale również w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

BIBLIOGRAFIA

1. Z. Rummel-Syska , Konflikty Organizacyjne, PWN, Warszawa, 1999.
2. J. Sikora Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
3. A. Wajda, Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 2003, 2005.
4. W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, MUZA 2003.
5. B. Kłusek-Wojciszke, Materiały Naukowe, Uniwersytet Gdański, 2012.
6. J.A.F. Stoner, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
7. S.P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004.
8. K. Balawajder, Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.

Z. Tsekanovski, T. Silyuk. Conflict management as a method of managing people in organization

The article describes the basic theory of management conflict management in the organization, the purpose of which is to minimize their negative effects. Examines causes and stages of course of conflicts, ways of prevention and typology of conflicts, identifies the constructive and negative consequences of conflict. The authors offer traditional and innovative methods of conflict management, come to the conclusion about the important role of the Manager in the process of conflict management and uravnenii human resources.

Звесткі пра аўтараў

Цэканоўскі Збігнеў, доктар хабілітаваны (РП), Дзяржаўная вышэйшая тэхніка-эканамічная школа ў Яраславе (Рэспубліка Польша)

Сілюк Т.С., кандыдат эканамічных навук, дацэнт, загадчык кафедры тэарэтычнай і прыкладной эканомікі БрГУ імя А.С. Пушкіна

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ КАК МЕТОД РУКОВОДСТВА ЛЮДЬМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

В статье изложены основные теории менеджмента по управлению конфликтами в организации, целью которых является минимизация их негативных последствий. Исследуются причины и этапы протекания конфликтов, описываются способы предотвращения и типология конфликтов, выявляются конструктивные и негативные последствия конфликтов. Авторы предлагают традиционные и инновационные методы управления конфликтами, приходят к выводу о значительной роли менеджера как в процессе управления конфликтами, так и в уравлении человеческими ресурсами.