



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

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



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

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