

Bożena Kłusek-Wojciszke

**KONFLIKT
W ORGANIZACJI**
style postępowania

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

KONFLIKT W ORGANIZACJI

style postępowania

Bożena Kłusek-Wojciszke

**KONFLIKT
W ORGANIZACJI**
style postępowania

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2020

Recenzent
prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta

Redaktor Wydawnictwa
Anna Roman

Projekt okładki i stron tytułowych
Jan Rutka

Skład i łamanie
Urszula Jędrzycka

Publikacja dofinansowana ze środków Wydziału Ekonomicznego
Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-110-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel.: 58 523 11 37; 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49

Mojej córce Luizie

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
Rozdział 1. O SPOSOBACH ROZUMIENIA ZJAWISKA KONFLIKTU	13
1.1. Pojęcie konfliktu – przegląd definicji	13
1.1.1. Klasyfikacja definicji konfliktu ze względu na zakres znaczeniowy ..	15
1.1.2. Klasyfikacja definicji konfliktu ze względu na wybrane komponenty	18
1.1.3. Klasyfikacja definicji konfliktu ze względu na poziom rozpatrywania	20
1.2. Typologie konfliktów	23
1.2.1. Typologie jednowymiarowe	24
1.2.2. Typologie wielowymiarowe	50
1.3. Wybrane modele konfliktu	54
1.3.1. Model konfliktu Louisa R. Pondy’ego	54
1.3.2. Model konfliktu Mortona Deutscha	56
1.3.3. Model konfliktu Kennetha W. Thomasa	57
1.3.4. Model konfliktu Donalda R. Petersona	62
1.3.5. Model konfliktu Stephena P. Robbinsa i Timothy’ego A. Judge’a	64
Rozdział 2. CHARAKTERYSTYKA KONFLIKTU W ORGANIZACJI	67
2.1. Ewolucja poglądów na konflikt na tle wybranych paradygmatów i metafor organizacji	68
2.1.1. Podstawowe założenia koncepcji paradygmatów w teorii Thomasa S. Kuhna	69
2.1.2. Zmieniające się poglądy na konflikt	75
2.1.3. Kuhnowska koncepcja paradygmatów a paradygmaty w naukach o zarządzaniu	100
2.2. Źródła konfliktów w organizacji	106
2.3. Dynamika konfliktu	112
2.4. Konsekwencje konfliktu: funkcjonalne i dysfunkcjonalne	116
2.4.1. Wpływ poziomu konfliktu na jego konsekwencje	116
2.4.2. Wpływ rodzaju konfliktu na jego konsekwencje	124
2.4.3. Wpływ struktury społecznej na konsekwencje konfliktu	127
2.4.4. Wpływ metod zarządzania konfliktem na jego konsekwencje	133

Rozdział 3. POSTĘPOWANIE W SYTUACJI KONFLIKTU	165
3.1. Podstawy psychologii konfliktu	166
3.1.1. Struktura sytuacji konfliktowej	166
3.1.2. Samoistna eskalacja konfliktu	169
3.1.3. Interesy własne i cudze	178
3.2. Style postępowania w sytuacji konfliktu	180
3.2.1. Współpraca i rywalizacja	182
3.2.2. Dostosowanie	190
3.2.3. Unikanie	191
3.2.4. Kompromis	192
3.3. Pomiar stylów – <i>Kwestionariusz stylów rozwiązywania konfliktu (KSRK)</i>	193
3.3.1. Wstępna pula pozycji KSRK	194
3.3.2. Moc dyskryminacyjna i rzetelność skali KSRK	195
3.3.3. Interkorelacje i struktura czynnikowa KSRK	196
3.3.4. Ostateczna postać KSRK	202
3.3.5. Czynniki demograficzne a wyniki w KSRK	204
3.4. Indywidualne wyznaczniki stylów postępowania	208
3.4.1. Maksymalizacja interesów własnych i cudzych	208
3.4.2. Orientacje społeczne	210
3.4.3. Postawa wobec konfliktu	215
3.4.4. Wielka Piątka cech osobowości	216
3.4.5. Empatia	217
3.4.6. Płeć	219
3.5. Sytuacyjne wyznaczniki stylów postępowania	222
3.5.1. Komunikacja	223
3.5.2. Zaufanie	227
3.5.3. Kary i nagrody	230
3.5.4. Przynależność grupowa	235
3.5.5. Nieciągłość grupowa	238
PODSUMOWANIE	243
BIBLIOGRAFIA	251
SPIS RYSUNKÓW	275
SPIS TABEL	277

*Porażka w zapewnieniu pokoju
jest w gruncie rzeczy porażką wyobraźni.*
Betty Reardon

WSTĘP

Konflikt towarzyszy ludzkości od zarania dziejów i jest stałym elementem kondycji człowieka. Zdaje się to mieć dwie przyczyny. Po pierwsze – jak zauważył już Arystoteles – człowiek jest istotą społeczną – może istnieć jedynie jako uczestnik grup i społeczności ludzkich, które decydują o sposobie, w jaki rozumie i przeżywa swój świat i życie. Człowiek jest nieodwołalnie zależny od innych ludzi, wyniki jego indywidualnych działań zawsze zależą od tego, co myślą, czują i robią inni ludzie. Po drugie ludzie się różnią – interesami, potrzebami, wartościami, poglądami, sposobami rozumienia świata oraz postępowania własnego i cudzego. Ta współzależność ludzi w połączeniu z różnorodnością ich dążeń decyduje o nieuchronności konfliktu. Konflikt jest zjawiskiem powszechnym i nieuniknionym we wszystkich społecznościach i we wszystkich relacjach, stanowiąc jedną z podstawowych form wzajemnego oddziaływania zarówno jednostek, jak i grup społecznych. Często twierdzi się, że konflikty zajmują umysły ludzkie bardziej niż jakiegokolwiek inne tematy, z wyjątkiem Boga i miłości (Robbins 2004: 308).

Przedmiotem rozważań w niniejszej pracy są konflikty organizacyjne, stanowiące efekt interakcji między jednostkami lub grupami różniącymi się przekonaniami, potrzebami, zainteresowaniami czy motywacjami. Konflikty organizacyjne występują w różnych formach, mają różny zasięg i nasilenie, wywierają istotny wpływ na przebieg i efekty pracy zarówno osób indywidualnych, jak i większych grup związanych z funkcjonowaniem organizacji. Wielu badaczy i praktyków zarządzania stoi na stanowisku, że zdolność do konstruktywnego rozwiązywania konfliktów jest zasadniczą cechą sprawnej organizacji. Efektywne zarządzanie konfliktem staje się głównym zadaniem dla menedżerów wszystkich szczebli, obecnie należy do jednej z kluczowych kompetencji. Ankieta skierowana do menedżerów na temat zagadnień, które uważają za najważniejsze w programach doskonalenia, potwierdziła znaczenie zarządzania konfliktami – uznano je za

ważniejsze niż przywództwo, podejmowanie decyzji i umiejętności komunikacyjne (Robbins, DeCenzo 2002: 536).

Niniejsza praca wychodzi naprzeciw tym problemom, dostarczając zarządzającym rzetelnej wiedzy na temat konfliktów, niezbędnej do ich konstruktywnego rozwiązywania. Ma ona charakter interdyscyplinarny i składa się z trzech rozdziałów: dwa pierwsze mają charakter teoretyczny, trzeci w przeważającej mierze ma charakter empiryczny.

Podstawowym celem pracy jest wieloaspektowa, a zarazem kompleksowa analiza zjawiska konfliktu z podkreśleniem roli, jaką zarządzanie konfliktem odgrywa w organizacjach. Część empiryczna pracy poświęcona jest natomiast stylom ludzkiego postępowania w sytuacjach konfliktowych oraz odpowiedzi na pytanie, od czego owe style postępowania zależą.

W rozdziale pierwszym podjęto próbę analizy różnych sposobów ujmowania zjawiska konfliktu, wskazując na wielość interpretacji oraz interdyscyplinarność tej dziedziny wiedzy. Skupiono się na problematyce definicji konfliktu – dokonano ich uporządkowania, opierając się na trzech kryteriach, uznanych za najistotniejsze: zakres znaczeniowy, komponent (percepcyjny, emocjonalny i zachowania) oraz poziom konfliktu (strukturalny, behawioralny i psychologiczny). Rozważono także typologie konfliktu, proponując ich podział na dwie kategorie: typologie proste, jednowymiarowe, klasyfikowane ze względu na różne kryteria, np. przedmiotowe, podmiotowe, czas trwania i zasięg, oraz typologie złożone, które wprowadzają dodatkowo różne korelacje między cechami konfliktów jednowymiarowych. W ramach każdej z nich zaprezentowano szczegółowe typologie, najwięcej uwagi poświęcając typologii wyodrębnionej ze względu na podmioty biorące udział w sytuacjach konfliktowych. Rozdział pierwszy zamykają rozważania nad zasadniczo odmiennym sposobem ujmowania konfliktu, jakim jest konstruowanie opisowych modeli przebiegu konfliktu. Przedstawiono w nim najbardziej reprezentatywne dla tej problematyki modele autorstwa Louisa R. Pondy'ego (1967), Mortona Deutscha (1973a), Kennetha W. Thomasa (1976), Donalda R. Petersona (1983) oraz Stephena P. Robbinsa i Timothy'ego A. Judge'a (2012).

W rozdziale drugim skupiono uwagę na omówieniu konfliktów organizacyjnych. W pierwszej części tego rozdziału przedstawiono ewolucję poglądów na konflikt w kontekście zmieniających się paradygmatów i metafor organizacji. W dalszej części rozdziału omówiono przyczyny konfliktu, jego dynamikę oraz konsekwencje dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Przyczyny podzielono na dwie grupy: obiektywne, wynikające z cech organizacji, i subiektywne, mające swoje źródło w cechach jednostek. Przedyskutowano teoretyczne modele opisujące dynamikę konfliktu organizacyjnego autorstwa Jamesa S. Colemana (1957), Muzafera Sheriffa i in. (1961) i Józefa Penca (2007). Kolejną kwestią poruszaną w tym rozdziale jest wynik konfliktu – zaprezentowano go, analizując

wpływ czterech czynników decydujących o końcowym efekcie konfliktu: jego poziom, rodzaj, strukturę społeczną, w ramach której powstają konflikty, oraz metody zarządzania konfliktami. Rozdział trzeci przenosi zakres zainteresowań na postępowanie ludzi w sytuacjach konfliktowych. Skupia się w nim uwagę na tym, jak ludzie faktycznie się zachowują w sytuacji konfliktu i do jakich konsekwencji prowadzą te zachowania. Punktem wyjścia jest omówienie struktury sytuacji konfliktowej, a w szczególności roli odgrywanej przez interesy własne i cudze oraz zjawisko samoistnej eskalacji konfliktu. W rozdziale przedstawiono syntezę badań empirycznych nad postępowaniem w sytuacji konfliktowej oraz weryfikację trzech złożonych, wieloelementowych hipotez.

W hipotezie pierwszej bierze się za punkt wyjścia fakt, że postępowanie w sytuacji konfliktu może stanowić realizację dwóch interesów: własnego i partnera konfliktu. Ponieważ te dwa interesy są wzajemnie niezależne, można wyróżnić pięć głównych stylów postępowania w sytuacji konfliktowej: 1) rywalizacja – maksymalizacja interesu własnego przy równoczesnej minimalizacji interesu partnera; 2) współpraca – równoczesna maksymalizacja interesu własnego i partnera; 3) dostosowanie – maksymalizacja interesu partnera przy równoczesnej minimalizacji interesu własnego; 4) unikanie – minimalizacja interesu zarówno własnego, jak i partnera oraz 5) kompromis – częściowe uwzględnianie (miarkowanie i godzenie) interesu zarówno własnego, jak i partnera. Hipoteza ta nie ma oryginalnego charakteru, ponieważ rozróżnienie obu tych interesów jest podstawą niemal wszystkich teorii konfliktu. Natomiast oryginalny charakter ma przyjęty w obecnej pracy sposób sprawdzania tej hipotezy w postaci konstrukcji kwestionariusza, w którym osoby badane opisują swój sposób postępowania w konfliktach. Bardziej szczegółowo – wyrażają zgodę lub jej brak na to, że charakterystyczne jest dla nich 50 specyficznych sposobów postępowania (po 10 na każdy z wymienionych pięciu stylów). Skłonności do rywalizacji, współpracy, dostosowania, unikania i kompromisu są więc tutaj traktowane jako względnie trwałe cechy osobnicze, którymi poszczególni ludzie różnią się między sobą.

W hipotezie drugiej zakłada się, że style postępowania w sytuacji konfliktu są powiązane z osobowością człowieka. W szczególności wiążą się z indywidualnie zróżnicowaną intensywnością działań na rzecz interesu własnego i cudzego, a także z cechami tzw. Wielkiej Piątki (ekstrawersją, neurotyzmem, ugodowością, sumiennością i otwartością na doświadczenie) oraz empatią i ogólną postawą wobec konfliktu. Ponieważ związek stylów postępowania w konflikcie był jak dotąd przedmiotem nielicznych badań, hipotezę tę sprawdzono we własnych badaniach empirycznych.

W hipotezie trzeciej przyjmuje się, że style postępowania w konflikcie są powiązane z własnościami sytuacji, w której zachodzi konflikt. W szczególności wiążą się z możliwością komunikowania się stron konfliktu, wzajemnym zaufaniem,

jakim się one obdarzają, z karami i nagrodami za określony styl postępowania, z przynależnością grupową stron konfliktu (należą do tej samej grupy czy nie) oraz z charakterem konfliktu: indywidualnym czy grupowym. Sytuacyjne wyznaczniki postępowania w konflikcie były przedmiotem setek badań ekonomii behawioralnej i psychologii społecznej. W literaturze przedmiotu pojawiły się liczne metaanalizy, w których podstawową jednostką analizy są wyniki poszczególnych prób badanych przez różnych autorów, a nie wyniki pojedynczych osób. Ponieważ mają one duży walor integracyjny i dostarczają znacznie silniejszych podstaw do wyciągania wniosków empirycznych niż pojedyncze badania, przegląd sytuacyjnych wyznaczników stylów postępowania w sytuacji konfliktowej przeprowadzono na podstawie tych właśnie metaanaliz.

Niniejsza praca wpisuje się w problematykę zachowań organizacyjnych – współczesnej dyscypliny koncentrującej się na behawioralnych aspektach zarządzania, czerpiącej podstawy z takich nauk, jak psychologia, socjologia, antropologia, ekonomia, a nawet medycyna. Interdyscyplinarny charakter zjawiska konfliktu skłonił autorkę do przedstawienia tego zagadnienia w sposób holistyczny, daleko wykraczający poza granice wytyczone przez poszczególne dyscypliny wiedzy. Jest to podejście zasadniczo odmienne od tworzenia sztucznych podziałów między poszczególnymi dyscyplinami w zależności od omawianych aspektów tego zjawiska. Temu zamiarowi towarzyszyło poczucie, że w odniesieniu do konfliktu takie podejście nie tylko jest możliwe, ale wręcz użyteczne zarówno poznawczo, jak i praktycznie. Wreszcie imperatywem do napisania tej książki było dążenie do ujednoczenia tej problematyki w takim stopniu, w jakim jest to możliwe w odniesieniu do zjawisk interdyscyplinarnych. Realizacja tego zamierzenia wymagała uwzględnienia wiedzy zarówno z dziedziny organizacji i zarządzania, filozofii, socjologii, psychologii społecznej, jak i ekonomii behawioralnej. Zamiarem autorki było napisanie tej książki w taki sposób, aby mogła trafić do szerokiego kręgu odbiorców zainteresowanych problematyką konfliktów, a zwłaszcza możliwością ich konstruktywnego rozwiązania.

Autorka ma nadzieję, że omówione w tej publikacji zagadnienia pozwolą zarówno zarządzającym, jak i stronom zaangażowanym w konflikt na tworzenie lepszych, bardziej kreatywnych rozwiązań, sprzyjających pozytywnym relacjom międzyludzkim i budowaniu zgody we wszystkich konfliktowych kwestiach. Nie tylko wzbogacą wiedzę czytelnika, ale także zainspirują do przemyśleń nad rolą konfliktu w podnoszeniu efektywności organizacji oraz filozofii podejścia do tej problematyki.

Rozdział 1

O SPOSOBACH ROZUMIENIA ZJAWISKA KONFLIKTU

Określenie „dżungla teorii organizacji i zarządzania”, użyte przez Harolda Koontza (1961) w celu odzwierciedlenia stanu zamętu teoretycznego, terminologicznego i metodologicznego w teorii organizacji i zarządzania, zdaje się doskonale pasować do problematyki konfliktu. Pomimo wielu prób opisu i definiowania tego pojęcia istota konfliktu ciągle jeszcze jest przedmiotem wielu dyskusji wśród badaczy zajmujących się tą problematyką.

Jeśli przyjąć, że wiedza o konfliktach jest jednym z ważniejszych czynników kształtujących zachowanie, przebieg sytuacji i zdarzeń konfliktowych, to powstaje pytanie o sposoby rozumienia tego zjawiska. Zaproponowano trzy podejścia do tego zagadnienia: ujęcie definicyjne, analityczne oraz opisowe.

1.1. Pojęcie konfliktu – przegląd definicji

Zgodnie z powszechnie akceptowanymi regułami postępowania naukowego omawianie jakiegoś zagadnienia należy poprzedzić zdefiniowaniem podstawowych pojęć, co pozwala zarówno przybliżyć jego znaczenie, jak i uniknąć ewentualnych sporów terminologicznych (Słaboń 2008). Realizacja tej prostej – zdawałoby się – dyrektywy metodologicznej natrafia na wiele trudności w przypadku pojęć o charakterze interdyscyplinarnym, do których niewątpliwie należy konflikt.

Już w 1986 r. Dean Pruitt i Jeffrey Rubin we wstępie do swojej książki *Social Conflict. Escalation, Stalemate and Settlement* piszą, że: „przez osiem lat odwiekali jej pisanie, ponieważ nie mogli dojść do porozumienia w sprawie definicji konfliktu” (za: Rummel-Syska 1990: 15). Problem ten jest aktualny do dziś – w literaturze

przedmiotu występuje wiele definicji konfliktu oraz panuje różnorodność w określaniu jego treści i zakresu.

Jak zauważają Raymond W. Mack i Richard C. Snyder: „jest oczywistym, iż w większości przypadków konflikt jest pojęciem plastycznym, które bywa kształtowane i dopasowywane zgodnie z zamierzeniami jego twórcy. W najszerszym rozumieniu obejmuje on wszystko, od wojny do wyboru między lodami owocowymi a lodami waniliowymi” (za: Mlicki 1992: 17).

Ten stan swoistego chaosu wokół definicji konfliktu spowodowany jest wieloma czynnikami. Pojęcie to jest opisywane przez przedstawicieli wielu nauk, np. organizacji i zarządzania, psychologii, socjologii, prawa, politologii czy ekonomii, którzy definiują konflikt przez pryzmat potrzeb swojej dyscypliny naukowej. Wydaje się jednak, że często nie ma epistemologicznego, poza umownym, rozstrzygnięcia kwestii tego, czy problematyka konfliktu należy do jednej czy drugiej dziedziny wiedzy. Zauważyć można również, że nawet w obrębie tej samej dyscypliny naukowej nie ma w tej kwestii jednomyślności – poszczególne definicje różnią się od siebie istotnie w zależności od przedmiotu zainteresowania poszczególnych twórców. W wielu definicjach zacierają się granice między konfliktem a innymi pojęciami bliskoznacznymi, takimi jak konkurencja, agresja, dominacja, rywalizacja czy antagonizm. Inną równie ważną przyczyną trudności w precyzyjnym ujęciu konfliktu wydaje się być fakt, że niektórzy badacze uwzględniają czasowy aspekt konfliktu, inni nie biorą go wcale pod uwagę, co istotnie odbija się na definiowaniu tego, czym jest konflikt: procesem czy stanem. Dodatkowy problem językowy sprawia czerpanie określeń z mowy potocznej, co gmatwa i tak trudną sytuację lingwistyczną (zob. np. Mlicki 1992: 15; Korczyński 2011: 216; Jermakowicz 2014: 35). Wielość rozmaitych definicji zaciemnia sens używanych pojęć, a niezgodne lub wręcz wzajemnie sprzeczności występujące między nimi powodują zamęt teoretyczny

Jak zatem rozumieć pojęcie „konflikt”? Słowo to pochodzi z języka łacińskiego (łac. *conflictus* – ‘zderzenie dwóch rzeczy, starcie’) i oznacza „sprzeczność interesów, poglądów, niezgodność, spór, zatarg, kolizję, wszelkie zetknięcie się sprzecznych dążeń wynikające ze sprzeczności interesów lub poglądów” (*Słownik wyrazów obcych* 2005: 449). Inny punkt widzenia na istotę konfliktu można odnaleźć w definicji umieszczonej w *Leksykonie PWN*, określającej konflikt jako: „typ stosunku społecznego występujący wówczas, gdy jednostki lub grupy społeczne rywalizują o różnego rodzaju dobra” (2004: 548). Najpełniej pojęcie konfliktu ujmuje *Encyklopedia popularna PWN*: „w najszerszym znaczeniu konflikt to wszelkie zderzenie sprzecznych dążeń zbiorowych, indywidualnych, prowadzące bądź do jakiegoś ich uzgodnienia, bądź do ograniczenia lub unicestwienia jednego z nich; konflikt społeczny to stosunek między grupami społecznymi lub ich częściami powstający wówczas, gdy interesy ich są sprzeczne lub gdy członkowie tych grup są

przekonani o istnieniu takiej sprzeczności między nimi oraz o tym, że zaspokojenie aspiracji jednej grupy może się odbywać jedynie kosztem drugiej” (2017: 494). Już na przytoczonych przykładach widać, że pojęcie konfliktu może się odnosić do wielu odmiennych zjawisk, stąd nieodzowne wydaje się ustalenie sposobów definiowania tego zjawiska.

W ramach niniejszych rozważań podjęto próbę uporządkowania prezentowanych w literaturze naukowej sposobów definiowania pojęcia „konflikt”, jakie kształtowały się na przestrzeni lat, wskazując na kilka możliwości ich klasyfikacji w zależności od przyjętego kryterium¹.

1.1.1. Klasyfikacja definicji konfliktu ze względu na zakres znaczeniowy

Biorąc pod uwagę zakres znaczeniowy, można dokonać klasyfikacji definicji konfliktu na ujęcie: ścisłe (wąskie), szerokie i psychologiczne (np. Słaboń 2008; Korczyński 2011).

Najogólniej mówiąc, cechą charakterystyczną konfliktów w **ściśłym znaczeniu** jest występowanie działań skierowanych bezpośrednio przeciwko rywalowi. Ujęcie szerokie kładzie szczególny nacisk na stan sprzeczności i niezgodności celów, z kolei ujęcie psychologiczne akcentuje charakterystyczny dla sytuacji konfliktowej stan napięcia psychicznego występujący między stronami, wyrażający się najczęściej wrogością lub otwartym antagonizmem (Słaboń 2008: 12–14; por. Mlicki 1992: 15; Jakubiak-Mirończuk 2010: 110–111).

Definicje konfliktu proponowane przez takich badaczy, jak np.: Lewis A. Coser (1956, 2009), Robin Williams Jr (1970), Jan Szczepański (1970), Janusz Sztumski (1979), Stephen P. Robbins (2004), Józef Penc (2007), należą niewątpliwie do wąskiego ujęcia konfliktu.

Zdaniem Cosera konflikt społeczny to: „walka dotycząca wartości i roszczeń do ograniczonych zasobów, statusu i władzy, w której celem oponentów jest zneutralizowanie, narażenie na szwank bądź wyeliminowanie rywali” (2009: 5). Podobnie konflikt definiuje Williams: „konflikt to interakcja, w której jedna ze stron dąży do pozbawienia czegoś, kontrolowania, wyrządzenia szkody lub wyeliminowania drugiej strony wbrew jej woli; czysty konflikt jest walką a jego celem jest unieruchomienie, zneutralizowanie, uszkodzenie lub wyrządzenie oponentowi szkody innego rodzaju” (1970: 217). Szczepański stwierdza, że konflikt to: „seria zjawisk powstających na gruncie rozbieżnych interesów lub mówiąc dokładniej

¹ Przedstawione definicje opisują konflikty społeczne, konflikt w organizacji nie jest definiowany oddzielnymi sformułowaniami. Przyjmuje się bowiem pogląd, podzielany przez większość badaczy, że jeśli konflikt wystąpi co najmniej na poziomie międzyjednostkowym, to można go uznać za konflikt społeczny. Zaznaczyć należy, że niektórzy badaczy używają tego terminu, opisując zarówno konflikty wewnętrzne, jak i konflikty interpersonalne (np. Deutsch 1973b). Szerzej na temat polemiki wokół przymiotnika społeczny – zob. np.: Nowacka (1986: 117), Modzelewski (1999: 123), Słaboń (2008: 10–11).

proces, w którym jednostka lub grupa dążą do osiągnięcia własnych celów przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy” (1970: 484). Według Sztumskiego konflikt to: „proces, w którym jednostka lub grupa dąży do osiągnięcia własnych celów przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy dążącej do celów podobnych lub identycznych; konfliktem są wszelkie przejawy zmagania czy walki między ludźmi, których celem jest nie tylko zdobycie czy utrzymanie posiadania środków produkcji, ale także pozyskanie, neutralizacja, a nawet eliminacja rzeczywistego lub domniemanego przeciwnika” (1979: 17). Z kolei Robbins spostrzega 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” (2004: 309). Ujęcie konfliktu w kategoriach walki występuje też u Penca: „konflikt to walka ludzi reprezentujących odmienne poglądy i wartości lub walka o dostęp do statusu, władzy czy ograniczonych zasobów, której celem jest nie tylko uzyskanie powodzenia (pozyskanie wartości), lecz także zneutralizowanie, ograniczenie bądź wyeliminowanie przeciwnika” (2007: 235).

Ujawniona sprzeczność interesów między elementami systemu społecznego, jakim jest organizacja (Adamus-Matuszyńska 2000: 66), to najprostsza definicja konfliktu w **szerokim ujęciu**, które – jak wspomniano – szczególnie naciska kładzie na występujący w tym zjawisku element sprzeczności i niezgodności celów. Takie ujęcie konfliktu spotykamy zarówno w *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*, gdzie konflikt określa się jako: „dwie przeciwstawne kolidujące ze sobą tendencje, dwa przeciwstawne cele, dwa konkurujące interesy powstające w pewnym miejscu i czasie” (Pszczółkowski 1978: 101), jak i w *Encyklopedii organizacji i zarządzania* interpretującej konflikt jako: „sytuację społeczną, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów, lub postaw jednostek czy grup społecznych współistniejących i współdziałających w określonym miejscu i czasie” (1981: 224).

Na ten aspekt konfliktu zwracają również uwagę tacy badacze, jak np.: James A.F. Stoner i Charles Wankel (1994), Jerzy Koziński (2000), Augustyn Wajda (2003), Ricky W. Griffin (2007). Stoner i Wankel odnoszą pojęcie konfliktu do: „sporu dwóch lub więcej członków albo grup wynikającego z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości i spostrzeżeń” (1994: 329). Koziński twierdzi, że: „konflikt to sprzeczność interesów między celami jednostki a celami grupy społecznej powstająca wtedy, gdy na drodze wiodącej do zaspokojenia potrzeb stają przeszkody zewnętrzne” (2000: 110). Wajda pod pojęciem konfliktu rozumie: „sytuację społeczną, w której występują sprzeczności interesów, poglądów bądź postaw między poszczególnymi jednostkami lub grupami społecznymi pozostającymi w jakiejś formie współdziałania w określonym miejscu i czasie” (2003: 243). Z kolei

Griffin, podkreślając fakt, że organizacje funkcjonujące na całym świecie najczęściej są miejscem działania wielu jednostek i grup posiadających różne cele i różny poziom świadomości organizacyjnej, określa konflikt jako: „niezgodę między poszczególnymi osobami, grupami czy wydziałami, jako pewien typ stosunków między stronami wynikający z tych sprzeczności” (2007: 638).

Można zauważyć, że w opracowaniach dotyczących problematyki konfliktu pojawiają się również definicje mieszane, uwzględniające kryteria należące do dwóch z wymienionych typów: wąskich i szerokich (np. Kieżun (red.) 1978; Zimniewicz 1993; Webber 1996; Hocker, Wilmot 1997; Słaboń 2008). Witold Kieżun pod pojęciem konfliktu rozumie: „ujawnione na płaszczyźnie podsystemu społecznego organizacji (tzn. w zachowaniach jej członków) w formie werbalnej lub czynnej agresji, sprzeczności powstałe w ramach poszczególnych podsystemów, między podsystemami lub też między organizacją a jej otoczeniem” ((red.) 1978: 123). Zdaniem Kazimierza Zimniewicza z konfliktem mamy do czynienia w sytuacji, gdy: „uczestniczą w niej co najmniej dwie strony – dwie jednostki lub dwie grupy; występują przeciwstawne cele lub środki; działania jednej osoby lub grupy skierowane są na podporządkowanie sobie innych osób lub grup w celu zabezpieczenia własnych interesów” (1993: 9). Ross A. Webber twierdzi, że konflikt to: „sprzeczność interesów, niezgodność poglądów na tę samą sprawę, co prowadzi do zatargów, sporów o wartości lub działania w obszarze istotnego interesu różniących się stron – może być wyrazem pewnych zjawisk społecznych, może też oznaczać relatywnie trwającą sytuację wyrażającą się np. strajkiem okupacyjnym, blokadą dróg publicznych, wystąpieniami, oddaniem sprawy do sądu lub prokuratury” (1996: 109). Z kolei Joyce L. Hocker i William W. Wilmot definiują konflikt jako: „wypowiedzianą walkę pomiędzy co najmniej dwiema zależnymi od siebie stronami, które spostrzegają niezgodność celów, brak wspólnych korzyści i uznają, że druga strona zaangażowana w konflikt jest przeszkodą w dążeniu do realizacji własnych celów” (1997: 13). Andrzej Słaboń odnosi pojęcie konfliktu do: „procesu wzajemnego oddziaływania na siebie podmiotów, w którym występuje świadomość faktycznej lub wyimaginowanej niezgodności celów i interesów, zmierzający do wymuszenia zmiany podjętych lub zamierzonych działań drugiej strony i (lub) do szkodzenia przeciwnikowi” (2008: 24).

Charakterystyczny dla sytuacji konfliktowej stan napięcia psychicznego występujący między stronami, wyrażający się podmiotowo ukierunkowaną dezaprobata, wrogością lub otwartym antagonizmem, akcentują definicje w ujęciu psychologicznym. Słaboń zwraca uwagę na fakt, że: „w tym ujęciu najpełniej uwzględnia się aspekt psychiczny i świadomościowy stron zaangażowanych w konflikt. Niezależnie od obiektywnych uwarunkowań konflikt pojawia się wówczas, gdy występuje stan psychicznego napięcia i (lub) strony traktują się jako przeciwnicy” (2008: 14). Przykładem tego typu definicji są np. określenia: Kennetha

E. Bouldinga (1964), Marii Holstein-Beck (1983), Everta van de Vlierta (1984), Pamela Shockley-Zalabak (1991), Daniela Dany (1993) czy Elliota Aronsona, Robina M. Alerta i Timothy'ego D. Wilsona (1997).

Boulding określa konflikt jako: „sytuację współzawodnictwa, w której strony mają świadomość niezgodności przewidywanych w przyszłości pozycji i pragną zająć takie pozycje, które są niezgodne z życzeniami drugiej strony” (1964: 5). Inny sposób definiowania konfliktu w ujęciu psychologicznym prezentuje Holstein-Beck, odnosząc to pojęcie do: „każdej sytuacji, której źródła tkwiące w człowieku i/lub w jego otoczeniu, wzbudzają w nim silne napięcie i motywują go do zachowania mającego na celu usunięcie tego stanu poprzez zmianę danej sytuacji albo przystosowanie się do niej albo uniezależnienie się od niej” (2001: 125). Emocjonalny aspekt konfliktu podkreśla również van de Vliert, twierdząc, że: „z konfliktem mamy do czynienia w sytuacji, gdy osoby w nim pozostające odczuwają frustrację albo spostrzegają, że druga strona blokuje jej działanie lub ją denerwuje” (1984: 521). Podobnie konflikt definiuje Shockley-Zalabak, traktując to zjawisko jako: „proces występujący w sytuacji, gdy jednostki, małe grupy lub organizacje postrzegają lub doświadczają frustracji w dążeniu do osiągnięcia celu lub załatwienia sprawy” (1991: 215). W tym samym kierunku zmierza definicja Aronsona, Alerta i Wilsona, którzy spostrzegają konflikt jako: „napięcie między dwiema lub więcej osobami albo grupami, które mają sprzeczne cele, przy czym każda z nich zachowuje się wobec drugiej osoby niezależnie, prezentuje własne normy i interesy” (1997: 387). Z kolei Dana stwierdza, że: „konflikt to relacja między dwiema zależnymi od siebie stronami, które żywią wobec siebie uczucia wrogości oraz obwiniają się nawzajem za zaistniały stan rzeczy” (1993: 15).

1.1.2. Klasyfikacja definicji konfliktu ze względu na wybrane komponenty

Innym sposobem uporządkowania definicji konfliktu jest ich klasyfikacja ze względu na komponent: percepcyjny, emocjonalny i zachowania (np. Rummel- Syska 1990: 22–23).

Definicje konfliktu akcentujące komponent percepcyjny kładą nacisk na fakt, że główną rolę w konflikcie odgrywa percepcja rzeczywistości (np. Pruitt, Rubin 1986; Kuc, Moczydłowska 2009; Korczyński 2011). Dean G. Pruitt i Jeffrey Z. Rubin określają konflikt jako: „percepcyjną rozbieżność interesów lub przekonanie, że aktualne aspiracje obu stron nie mogą być jednocześnie realizowane. Czujemy, że takie podejście ma uzasadnienie naukowe ponieważ spostrzegana rozbieżność interesów staje się bardziej użyteczna, jeśli chcemy przewidywać, jak ludzie naprawdę będą działać. Po prostu dlatego, że spostrzeżenia mają bezpośredni wpływ na zachowania – dzieje się tak w przypadku konfliktu, gdy należy dokonać

wyboru strategii działania, podczas gdy rzeczywistość działa znacznie wolniej i daje mniej pewności” (1986, za: Rummel-Syska 1990: 24). Podobne stanowisko zajmują Bolesław R. Kuc i Joanna M. Moczydłowska, twierdząc, że: „konflikt rodzi się w umyśle człowieka i może powstać bez obiektywnie istniejących barier i przeszkód. Przyczyna tkwi w specyfice percepcji jednostki, w tym, że w swoich spostrzeżeniach i ich interpretacji jest tak bardzo selektywna i wybiórcza” (2009: 217). Percepcyjny aspekt konfliktu podkreśla również Stanisław Korczyński: „konflikt jest wynikiem percepcji określonej sytuacji. [...] Człowiek w sytuacji konfliktu reaguje zgodnie z tym, jak ją spostrzega, a nie jaką ona jest w rzeczywistości, czyli tworzy sobie własną reprezentację konfliktu” (2011: 333).

Niektórzy badacze szczególną rolę w definiowaniu konfliktu przypisują **komponentowi emocjonalnemu**. Zaprezentowane propozycje definicji konfliktu w ujęciu psychologicznym również należą do tej kategorii. W uzupełnieniu warto zwrócić uwagę na propozycję Jana Borkowskiego, który stwierdza, że: „konflikt oznacza sytuację emocjonalnego i intelektualnego zaangażowania, powstałą na tle konfliktu społecznego, która prowadzi do zniekształcenia więzi łączących ludzi i jest przyczyną trudności w rozwiązywaniu i utrzymywaniu konfliktów interpersonalnych” (2000: 11).

Definiowanie konfliktu jako niezgodne zachowanie stron jest charakterystyczne dla badaczy koncentrujących się na **komponencie zachowania** (np. Deutsch 1973b; Tjosvold, Johnson (eds.) 1983). Morton Deutsch określa konflikt jako: „niezgodne działanie stron, które pojawia się wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia ze sprzecznością dążeń” (1973b: 10). Podobną definicję przedstawia Dean W. Tjosvold, spostrzegając konflikt: „jako niezgodne zachowanie stron, które może wystąpić nawet wtedy, gdy cele i interesy są zgodne, a ich osiągnięcie wymaga współdziałania” (1983: 6). Można zauważyć, że takie założenie jest zbieżne z ujęciem prakseologicznym, według którego konflikt może zawierać zarówno elementy kooperacji pozytywnej i negatywnej, chociażby w sytuacji gdy strony mają zgodne cele, lecz ich działanie nie jest zgodne (Pszczółowski 1978: 101).

Większość badaczy podejmujących próbę zdefiniowania zjawiska konfliktu uwzględnia równocześnie wszystkie trzy komponenty: percepcję, emocje i zachowania (np. Dahrendorf 1959; Pondy 1967; Thomas 1976). Definicja Ralfa Dahrendorfa uznawana jest za najszersze, wielopłaszczyznowe ujęcie konfliktu (zob. np. Mucha 1978: 14; Mlicki 1992: 17; Runc 1998: 15; Słaboń 2008: 13): „Używam terminu «konflikt» dla oznaczenia kontestacji, konkurencji, sporu, napięć, a także otwartych walk między siłami społecznymi. Wszelkie relacje między zbiorami jednostek, w których istnieje niezgodność i różnicowanie celów, to jest w najogólniejszej formie – pragnienie podzielane przez obu rywali, aby uzyskać to, co jest dostępne tylko dla jednego z nich lub dostępne tylko częściowo, są w tym rozumieniu relacjami konfliktu społecznego” (Dahrendorf 1959: 135).

Wieloaspektową propozycję definicji konfliktu przedstawia również Louis R. Pondy, odnosząc to pojęcie do: „stanów emocjonalnych uczestników (wrogość, stres, napięcie, lęk), stanów poznawczych (percepcja i świadomość sytuacji konfliktowej), zachowań konfliktowych (od biernego oporu po otwartą agresję)” (1967, za: Wajda 2003). Podobnie konflikt definiuje Kenneth Thomas, twierdząc, że: „konflikt to proces obejmujący zarówno elementy percepcyjne, emocjonalne, jak i zachowania, proces, który rozpoczyna się od spostrzeżenia, że jedna ze stron uniemożliwia, blokuje realizowanie celów drugiej” (1976: 891).

Wieloaspektowe ujęcie definicji konfliktu można odnaleźć również w propozycjach polskich badaczy (np. Zieleniewski 1981; Piotrowski, Świątkowski 2000; Sikorski 2005; Pochtowski 2007). Jan Zieleniewski definiuje konflikt jako: „naprężenie między ludźmi lub grupami wchodzącymi w skład zespołu, które wynika z różnic poglądów, ocen albo interesów i które może przybierać postać zarówno kooperacji negatywnej, jak i pozytywnej w sytuacji, gdy zostanie zawczasu wykryte i właściwie przewyciężone prowadząc w zasadzie do rozwoju instytucji” (1981: 326). Według Kazimierza Piotrowskiego i Marka Świątkowskiego konflikt organizacyjny to: „uświadomiona przez przynajmniej dwa zależne od siebie podmioty sprzeczność: celów, zadań, interesów, postaw lub poglądów, która wywołuje zmianę zachowań stron poprzez wzrost napięcia, emocjonalne reakcje, a nawet agresję” (2000: 89). Czesław Sikorski uważa konflikt za: „sprzeczność lub przynajmniej niezgodność przekonań, zamierzeń lub działań; sprzeczność, która komuś w czymś przeszkadza i jako taka wymaga usunięcia albo osłabienia jej negatywnych skutków” (2005: 36). Zdaniem autora „uświadomienie sobie niezgodności powoduje psychiczne napięcie, a to z kolei skłania do działania, którego celem jest likwidacja niezgodności bądź jej skutków” (Sikorski 2005: 36). Z kolei Aleks Pochtowski odnosi pojęcie konfliktu do sytuacji społecznej, w której: „dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw, wartości jednostek i (lub) grup funkcjonalnych w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania. Są to sytuacje wywołujące u pracowników silne stany napięcia i motywujące ich do podejmowania działań mających na celu ich usunięcie poprzez zmianę, przystosowanie się lub uniezależnienie się od przyczyn ich powstawania” (2007: 391).

1.1.3. Klasyfikacja definicji konfliktu ze względu na poziom rozpatrywania

Uzupełnieniem przedstawionych klasyfikacji jest podział definicji ze względu na poziom rozpatrywania konfliktu: strukturalny, behawioralny i psychologiczny (zob. m.in.: Runc 1998; Nijakowski 2009; Roszkowska 2011; Gitling 2013; Cybulko 2014: 54; Mucha 2014).



Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-110-9