



KONFLIKT JAKO ETIOLOGIA POWSTAWANIA PATOLOGII W ORGANIZACJI

Ewa Mazanowska

Streszczenie

Najmniejszy konflikt powstający w organizacji potrafi wydobyć niemało ludzkiej energii i wysiłku, spowodować różnego rodzaju straty nie tylko materialne, ale również moralne czy społeczne. We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy, posiadanie przez kadrę zarządzającą chociaż podstawowej wiedzy o źródłach pochodzenia konfliktu, holistycznego przebiegu i sposobach jego rozwiązywania winno być niezbędnym ogniwem dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Umiejętność dostrzegania sygnałów konfliktów narastających w środowisku pracy, pozwolić może przełożonemu na trafne zdiagnozowanie ich podłoża i natychmiastową reakcję w kierunku ich wyeliminowania. Poruszona w publikacji tematyka dotyczy między innymi istoty i przedmiotu konfliktu. W pracy zweryfikowano płaszczyzny jego powstawania. Omówiono również proces oddziaływania sytuacji konfliktowych na zachowania ludzkie wewnątrz firmy. Mając na uwadze, iż konflikt powoduje wiele negatywnych skutków społeczno-ekonomicznych, artykuł niniejszy stanowi głos w debacie na temat stopnia jego występowania w organizacji. Głównym celem artykułu jest znalezienie potwierdzenia dla tezy, że konflikt stanowi etiologię problemów w relacjach interpersonalnych w firmie wywołujących tym samym niepożądane zjawiska patologiczne, powodujące dezorganizację w funkcjonowaniu całej struktury organizacyjnej. Aby osiągnąć tak sformułowany cel przeanalizowano istniejącą literaturę przedmiotu, przedstawiono przykłady narastających konfliktów i ich konsekwencje. Autorka na bazie powyższych materiałów podejmuje próbę zidentyfikowania problemu i oceny jego negatywnego wpływu na organizację. W efekcie tych działań posłużono się metodą indywidualnych przypadków.

Słowa kluczowe: konflikt, organizacja, patologie, relacje interpersonalne

Wstęp

Celem niniejszych rozważań jest przedstawienie terminu konfliktu, jako głównego czynnika stanowiącego podłoże powstawania sytuacji patologicznych w organizacji. Konflikty między ludźmi stanowią przedmiot zainteresowań przedstawicieli wielu nauk, którymi są między innymi ekonomiści, psychologowie, humaniści, socjologowie, a także praktycy życia społecznego

i gospodarczego, czyli politycy¹. Szczególną uwagę ekonomistów jak również autora opracowania przyciągają konflikty organizacyjne, zachodzące między pracodawcami i pracownikami oraz samymi pracownikami. Autorka w niniejszym artykule podejmuje próbę zidentyfikowania problemu konfliktu, oceny jego negatywnego wpływu dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Nasilający się w firmie konflikt niesie za sobą pejoratywne skutki społeczno-ekonomiczne. Jeśli zostaje już wywołany, staje się zjawiskiem nieuniknionym w pewnych sytuacjach, ponieważ stanowi ważny komponent struktury społeczeństwa². Przyglądając się pojęciu od strony teoretycznej stwierdzić można jednoznacznie, że sprzyjających okoliczności na zaistnienie konfliktu jest tym więcej, im więcej istnieje możliwości porozumiewania się pomiędzy ludźmi. Natomiast z praktyki wiadomo, że konflikt powstaje przy udziale komunikacji, co nie oznacza, że jego główną przyczyną jest wymiana informacji czy też poglądów w otoczeniu pracowniczym³. Przypisać należy, że w większości przypadków małe firmy czy też duże korporacje nie radzą sobie z konfliktami. Konflikt jest naturalnym zjawiskiem życia społecznego, negatywy zaś tkwią w niechcianych skutkach zachowań ludzkich. Demobilizujące konsekwencje konfliktów są z reguły wynikiem niewłaściwego postępowania ludzi w okolicznościach konfliktowych⁴.

Konflikt jak wspomniano wyżej jest elementem kontaktów międzyludzkich. Rozważania na temat konfliktu w organizacji autorka poprzedza refleksjami dotyczącymi samej teorii konfliktu, koncentrując się na podmiotowych uwarunkowaniach owych konfliktów⁵. W następnej kolejności zaprezentowane zostały źródła i typy konfliktu, oraz próba oceny tego zjawiska jako podłoża powstawania patologii w miejscu pracy. Biorąc pod uwagę powyższe, zakłada się na wstępie, że gdy eskalacja konfliktów w organizacji ma miejsce bez ograniczeń, występowanie niepożądanych sytuacji jest nieuchronne⁶.

Realizacji celu artykułu posłużyła analiza źródeł literaturowych, dotyczących omawianego tematu, w tym studia przypadków występowania konfliktów i ich konsekwencji dla środowiska pracy w konkretnej organizacji.

1. Charakterystyka i źródła konfliktu oraz model jego procesu

Na początku niniejszego rozdziału przybliżyć należy ogólny termin i źródła konfliktu, tym samym podkreślając jego rolę oraz znaczenie dla organizacji w całym procesie zarządzania. Analizując większość opracowań literaturowych dotyczących powyższego zagadnienia, termin ten nie jest jasno sprecyzowany. Innymi słowy „konflikt” można zdefiniować wieloaspektowo.

Konflikt to spór dwu lub więcej osób, wynikający z rozbieżności poglądów, wyznawania różnych wartości, w miejscu pracy zwykle dotyczyć może walki o władzę czy też sprzeczności interesów. Gdy zaś podmioty o niezgodnych intencjach lub celach zaczną działać, aby te cele zrealizować, wtedy konflikt przechodzi w fazę walki, nazywaną w prakseologii kooperacją negatywną⁷. Definicja konfliktu według Robbins'a to „proces, w którym strona A podejmuje

¹ Pondy L.R., *Organizational conflict: The management of change and conflict*, Penquin Books, London 1972, s.17.

² Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 58.

³ Tamże, s. 57.

⁴ Tamże, s. 59.

⁵ Sztumski J., *Konflikt w miejscu pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979, s. 5.

⁶ Pondy L.R., *Organizational conflict: Concepts and Models*, „Administrative Science Quarterly”, September 1967, Vol. 12 Issue 2, p. 296.

⁷ [...] przynajmniej dwóch sprawców, z których każdy stara się osiągnąć cel niezgodny z celem drugiego, przy czym wie o działaniu przeciwnika i przeciwdziała mu [...] – Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji i zarządzania*, Zakład Naukowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 267.

świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie”⁸.

Przedmiotem konfliktu w różnych warunkach otoczenia i sytuacjach społecznych są pojedyncze jednostki lub grupy osób⁹. Dotyczyć może zatem relacji jednostka-jednostka, jednostka-grupa, grupa-grupa¹⁰. Konflikt ma charakter międzyosobniczy¹¹ ale również wewnętrzny, kiedy dotyczy wyborów dokonywanych przez człowieka, a odnoszących się do niego samego. Można go sklasyfikować według następującego podziału:

- konflikt motywów dotyczy jednostki, która niezależnie dokonuje wyboru celów uznanych przez nią za najwartościowsze,
- konflikt norm pojawia się wtedy, kiedy istnieje presja na to, aby zachowanie jednostki było sprzeczne z własnymi normami,
- konflikt potrzeb występuje w przypadku gdy dana jednostka nie jest w stanie przewidzieć wszystkich skutków własnego zachowania, lub gdy ma wrażenie wystąpienia dwu potrzeb, których równoczesne zaspokojenie nie jest możliwe,
- konflikt ról wystąpi wówczas, gdy pojawią się jednocześnie dwa nakazy roli, lub więcej, że zastosowanie się do nakazu jednej roli wykluczy zastosowanie się do nakazu drugiej roli¹²,
- konflikt interesów¹³ zachodzi między poszczególnymi jednostkami lub zespołem osób, a wiąże się z „odmiennym pojmowaniem systemu dystrybucji dóbr będących źródłami zachęty i zaspokojenia potrzeb wyrażanych przez jednostki lub grupy”¹⁴,
- konflikt władzy jest jedną z form konfliktu interesów w praktyce przedsiębiorstwa. Może dotyczyć nie tylko interesów ogólnospołecznych danej zbiorowości pracowniczej, ale także własnych interesów, gdy przybiera formę rywalizacji ludzi o stanowiska¹⁵.

Ogólnie ujmując konflikty powstające w środowisku pracy, zdaniem Pondy’ego mogą one przybierać postać ukrytą i jawną¹⁶. Zanim jednak dojdzie do nieskrywanego antagonizmu, zaobserwować można oczywiste symptomy konfliktów w organizacjach, do których zaliczyć należy następujące przejawy:

- występowanie ogólnego niezadowolenia wśród załogi pracowników,
- wysnuwanie uzasadnionych i nieuzasadnionych roszczeń pod adresem organizacji, przełożonych, współpracowników,
- donosy przekazywane zwierzchnictwu wyższego szczebla bądź wyższym instancjom,
- zgłaszanie skarg i zażaleń pracowników kanałami oficjalnymi, poprzez związki zawodowe, czy też sądy pracy¹⁷,

⁸ Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Wyd. Zys i S-ka, Warszawa 1998, s. 291.

⁹ [...] gdy występuje zauważalna niezgodność pomiędzy dwiema, wieloma lub grupami osób; gdy istnieje sytuacja sprzecznych wzajemnie interesów lub gdy strony konfliktu dążą do takich działań jak wrogość i szkodenie drugiej osobie [...] - Marciniak J., *Mobbing...*, op. cit., s.57.

¹⁰ Wosińska W., *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, Wyd. PWN, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Nr 801, Warszawa-Kraków-Katowice 1985, s. 178.

¹¹ Zob. interindywidualny – interindividual, między jednostkami, dotyczący zawsze relacji między ludźmi [...] - Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 125.

¹² Wosińska W., *Kierowanie ludźmi ...*, op.cit., s. 128.

¹³ [...] wyjaśnienie konfliktu interesów proponuje teoria gier. Każdy z graczy posiada określoną strategię, czyli plan działania, uwzględniający odpowiedzi na wszystkie możliwe posunięcia drugiej osoby. Strategia przebiega stosownie do zachowania przeciwnika, ale posiada pewne reguły wyznaczające postępowanie graczy. Te przepisy to normy moralne obowiązujące w danej subkulturze. Określają zasady rozgrywania konfliktu. Reguły określają ponadto konsekwencje strategii, czy stan końcowy gry, którym jest wynik gry czyli wypłata. Źródłem satysfakcji w grze może być nie tylko własna wygrana lecz również w pewnych sytuacjach jest nią wygrana partnera [...] – Grzelak J., *Konflikt interesów. Studium psychologiczne*, Wyd. PWN, Warszawa 1978, s. 83.

¹⁴ Ratajczak Z., *Psychologia organizacji. Zarys problematyki*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1979, s. 71.

¹⁵ Tamże, s. 72.

¹⁶ Pondy L.R., *Organizational conflict: The management of change and conflict*, Penquin Books, London 1972, s. 16.

¹⁷ Tamże, s. 21.

- sarkastyczne uwagi i sprzeczki słowne wypowiedziane na forum publicznym,
- wywoływanie awantur i skandali,
- akty nieprzystojne, pobicia, samosąd, wandalizm.

Sugestywnym objawem konfliktu bywa na ogół minimalizacja poziomu zachowań produkcyjnych, efektywności i wydajności pracy ściśle związanej ze zmniejszeniem dyscypliny pracy przez ludzi uwikłanych w konflikt. Często przyczyną konfliktu w organizacjach jest wadliwie funkcjonujący system przekazywania informacji, nieodpowiednie fizyczne warunki pracy, zła organizacja stanowisk i samego procesu pracy, co szerzej zostało przedstawione w dalszej części opracowania¹⁸. Konflikty nierzadko mogą mieć swój początek również w procesie wprowadzania zmian, reorganizacji struktury organizacyjnej, szczególnie wtedy, gdy pracownicy nie są wcześniej odpowiednio przygotowani na ich przyjęcie¹⁹. Pryncypialnym źródłem konfliktu powstającego w sytuacji pracy mogą być poglądy społeczno-polityczne pracowników. W dzisiejszych firmach wciąż mnożą się konflikty w relacjach interpersonalnych, spowodowane posiadaniem przez pracowników odmiennych wizji celów instytucji, sposobów organizacji pracy czy też personalnego przydziału stanowisk²⁰.

Istotnym, wymagającym podkreślenia powodem występowania konfliktów w przedsiębiorstwach jest osoba przełożonego. Autorka wielu opracowań i rozmyślań nad teoriami i genezą konfliktów M. Holstein-Beck, opierając się na opisach sytuacji konfliktowych wyróżniła następujące źródła konfliktów związane bezpośrednio z kierownictwem:

- błędy w motywowaniu i kierowaniu ludźmi, popełniane w procesie wprowadzania zmian, nieodpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim, przy tym niewłaściwy podział płac, premii czy awansów;
- wadliwy sposób przekazywania informacji, brak jasnych określonych kryteriów ocen pracowniczych, niedostatecznie sprecyzowany system przepisów i norm;
- interregnum organizacyjne, brak ładu i porządku, co stwarza okazje do nadużyć, wykroczeń, łamania praworządności i naruszania dyscypliny pracy, wywołując dodatkowo inne zachowania sprzeczne z obowiązującymi normami zawodowymi i społecznymi²¹;
- nieodpowiednie warunki pracy, które godzą bezpośrednio w potrzeby pracowników, zagrażają poczuciu bezpieczeństwa i psychicznej pewności²²;
- niepełnowartościowy podział zadań pomiędzy poszczególnymi jednostkami i pionami organizacyjnymi;
- niedopuszczalne zachowanie w stosunku do innych współzatrudnionych, w tym agresja, natarczywość, zgryźliwość, przekora, pogwałcanie przestrzeni osobistej, wręcz przemoc;
- i tym samym niewłaściwe postępowanie wobec podwładnych, nieskrywana obojętność, pogarda, nadmierna podejrzliwość;
- ezopowe manifestowanie złych emocji, wrogości, nienawiści czy zazdrości;
- brak odpowiedniego wykształcenia formalnego, zaniżone kwalifikacje bądź ich brak powodujące brak umiejętności w podejmowaniu decyzji²³;
- delegowanie uprawnień i ważkich decyzji na wyższe szczeble organizacyjne, powodujące tym samym przedłużanie okresu trwania konfliktów, mimowolne angażowanie w sprawę wielu pracowników i kierowników coraz wyższego szczebla;
- przypisywanie sobie nieuprawnionych przywilejów;
- nazbyt rozwinięta potrzeba osiągnięć, sprawowania władzy;
- niewysokie walory moralne, etyczne, niezgodne z zasadami współżycia społecznego;

¹⁸ Holstein-Beck M., *Źródła i następstwa konfliktów ludzkich*, Wyd. IDEAP, Warszawa 1976, s. 13.

¹⁹ Tamże, s. 18.

²⁰ Holstein-Beck M., *Konflikty*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1978, s. 103-104.

²¹ Tamże, s. 104.

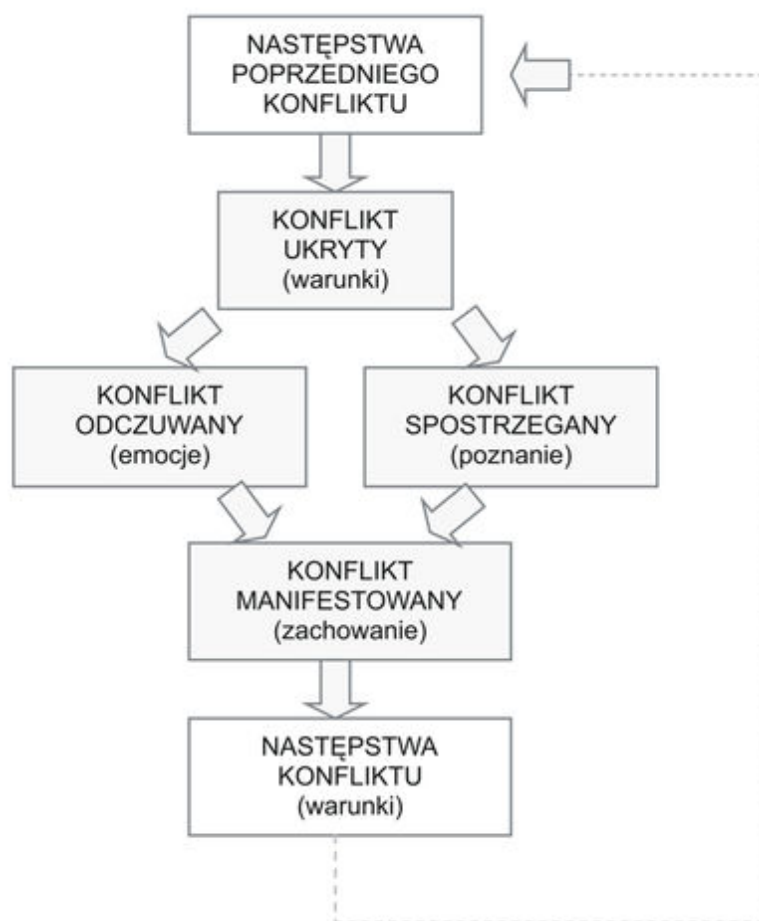
²² Tamże, s. 149.

²³ Tamże, s. 150.

- protekcja, lekceważenie ustalonych norm, fałszywość²⁴.

Konflikty powstające w związkach pomiędzy pracownikami a kierownictwem mogą przez pewien czas nie przybierać jawnego charakteru, mogą istnieć w formie utajnionej i prezentować się bardziej czy mniej okazjonalnie we wzajemnych postawach²⁵.

Teoria, w której konflikt jest ujmowany jako proces, została opracowana głównie z punktu widzenia indywidualnej percepcji konfliktu przez jednostkę²⁶. Aby najskuteczniej ukazać skutki powstałe w wyniku utrzymującego się konfliktu wskazać należy proces przebiegu konfliktu. Poniżej przedstawiono model tego procesu (rysunek 1) opracowany przez Pondy'ego²⁷. Wynika z tego, że następstwo konfliktu jest sekwencją sporu poprzedniego, który się nie zakończył bądź ucichł i przybrał ponownie na znaczeniu.



Rysunek 1. Model procesu konfliktu Pondy'ego.

Źródło: *Model procesu konfliktu*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt_interpersonalny, dostęp: 11.02.2015 r.

Szczególną uwagę autorka poświęciła powyższemu zagadnieniu, skupiając się wprzód na źródłach konfliktu, następnie samym konflikcie występującym w stosunkach interpersonalnych,

²⁴ Mucha J., *Konflikt i społeczeństwo: z problematyki konfliktu społecznego we współczesnych teoriach zachodnich*, Wyd. PWN, Warszawa 1978, s. 99.

²⁵ Tamże, s. 106.

²⁶ Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, Wyd. PWN, Warszawa 1990, s. 82.

²⁷ Pondy L.R., *Organizational conflict: The management of change and conflict*, Penquin Books, London 1972, s. 17.

on bowiem stanowi podłoże powstawania patologii w firmach. Zamiarem jest zatem tę tezę udowodnić, dlatego rozważania na ten temat przedstawiono w kolejnej części artykułu.

2. Problem społeczny - konflikt i skutki jego występowania dla organizacji

Dotychczasowe przemyślenia nad ideą konfliktu skłaniają do wniosku, że każdy problem społeczny jest lub może stać się problemem psychologii pracy czy też ekonomii behawioralnej, zajmującej między innymi o zachowaniach ludzkich w określonej sytuacji. Pod wpływem biologicznie zorientowanych teorii powyższych nauk „pojawiają się próby ujmowania problemów społecznych, jako zjawisk patologii społecznej”²⁸. Kiedy konkretny konflikt w miejscu pracy staje się lub jest problemem społecznym, zależy to od tego czy i w jakim stopniu jest on rzeczywiście wspomnianym problemem w odczuciu pracujących, nie zależy zaś od samego uznania go za przypadek patologiczny, z uwagi na jego właściwości natężenie, formę, czas trwania i skutki²⁹. Behawiorysty, psychologowie, „socjologowie doszukujący się w czynnikach psychologiczno-kulturowych determinantów procesów społecznych, starali się tłumaczyć występowanie problemów społecznych dysproporcjami rozwoju kulturalnego różnych środowisk, powodujące zróżnicowane sprzeczności, z których wprost wynikają konflikty dezorganizujące życie społeczne”³⁰.

Problemy społeczne są faktami społecznymi. Niezależnie od metod ich badań, stanu teorii i wiedzy na ten temat, istnieją obiektywnie. Znajdują swoje odbicie w świadomości ludzkiej danego społeczeństwa, ponadto wywołując u nich szczególne zaangażowanie emocjonalne i intelektualne, wyrażające się w opiniach i postawach³¹. „Bulwersują opinię publiczną swoim występowaniem i wynikającymi stąd konsekwencjami dla zbiorowego życia”³².

Zrozumienie specyfiki problemów społecznych jakimi są konflikty, wydaje się celowe ze względu na istniejące dysharmonie dotyczące tego, co jest albo nie jest problemem omawianego typu. Znajomość tej tematyki może być przydatna dla osób, które chcą badać jak i tych którzy chcą rozwiązywać owe konflikty, zwłaszcza dla praktyków życia społecznego³³.

Konflikty zachodzące w otoczeniu pracy nie rozwiązują się same. Nie znikają również z upływem czasu, chyba że zmienia się w zasadniczy sposób warunki, jakie doprowadziły do ich powstania. Konflikt w miejscu pracy staje się wówczas problemem społecznym instytucji, kiedy w firmie z tych czy innych przyczyn brak jest możliwości akumulacji sił, chęci i środków do przezwyciężenia bądź też wtedy, gdy u jego podstaw tkwią pewne przesłanki, wynikające z ogólniejszych uwarunkowań społeczno-ekonomicznych, kulturowych, politycznych, gospodarczych, itp.³⁴.

Jak przedstawiono na początku niniejszej pracy, konflikt występujący w organizacji ma niejednoznaczne pochodzenie, a zatem niesie ze sobą różnorakie symptomy, odmienny przebieg i specyficzne skutki w zależności od tego, czego one dotyczą i kto jest w nie bezpośrednio lub pośrednio zaangażowany. Jeśli dotyczą relacji przełożony-podwładny i zasadzają się na poczuciu zagrożenia swojej pozycji przez zwierzchnika, to objawić się mogą między innymi w zakłóceniach w komunikacji³⁵. Argumentem dla takiego stanu rzeczy jest postawa pracodawcy, który nie chce dopuścić innych ludzi do informacji, albowiem ograniczać to może jego kontrolę nad

²⁸ Kurczewski J., *Patologia interakcji międzyludzkich*, [w:] A. Podgórecki (red.): *Zagadnienia patologii społecznej*, Wyd. PWN, Warszawa 1976, s. 375.

²⁹ Sztumski J., *Konflikt...*, op.cit., s. 159.

³⁰ Tamże, s. 161.

³¹ Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne...*, op. cit., s. 166.

³² Sztumski J., *Konflikt...*, op.cit., s. 164.

³³ Tamże, s. 6.

³⁴ Blake R., Mounton J., *Solving Costly Organizational Conflicts*, San Francisco 1984, s. 5-6.

³⁵ Moore C.W., *Mediacje, praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 178.

pracownikami³⁶. Ponadto przyjmowanie informacji sprzecznych z własnym wyobrażeniem o sobie jest dla niego zgoła niedopuszczalne. Natomiast odcięcie siebie i podwładnych od napływu informacji przyczynia się do wprowadzenia wzburzonej atmosfery w organizacji, otwiera drogę postawom niepożądanym, pozwala szerzyć się domysłom, plotkom i nierzetelnym opiniom³⁷. Przełożony z wewnętrznym poczuciem zagrożenia może nie tylko w specyficzny sposób próbować wpływać na przebieg komunikacji w zespole, ale może także dobierać ludzi niekompetentnych, celem wykluczenia szkodliwej dla niego konkurencji. Takie zachowanie może prowadzić do deformacji polityki kadrowej przedsiębiorstwa, godzić w poczucie sprawiedliwości innych pracowników i nasilać niezadowolenie, tj. obniżać motywację do pracy, stwarzać rywalizację, powodować porzucanie firmy przez wartościowych pracowników.

Najczęściej występujące skutki społeczno-ekonomiczne konfliktu oparte na interesie jednostki sprawującej władzę³⁸:

- blokada informacji podających w wątpliwość kompetencje osoby posiadającej moc dyktatorską nad podwładnymi;
- aktywne zwalczanie osób posądzonych o niechętnie stosunki do osoby obdzielonej władzą;
- zatrudnianie pracowników stosując nepotyzm, tak aby nie zagrażali oni osobie uprawnionej do sprawowania władzy dzięki swojej niezdarności i niewysokim kompetencjom;
- chęć unikania wszelkich kontaktów z osobami mogącymi wnieść nowe idee i pomysły z obawy, aby nie zakłóciły one równowagi władzy³⁹;

Konflikty mogą mieć źródło nie tylko w osobie kierownika, nawet wtedy gdy konflikt dotyczy interesów ekonomicznych pracownika a pracodawcy. Wówczas przełożony jest zaangażowany w konflikt jako „przedstawiciel” rządzących, strzegący interesów obu stron.

Długo trwające konflikty przynoszą dla organizacji niekiedy nieodwracalne skutki już nie tylko ekonomiczne. Powstawać zaczynają chronione prawem sytuacje mobbingowe i podobne, związane z brakiem porozumienia, niewykształconej kultury organizacyjnej i braku umiejętności menedżerskich w kierunku rozwiązywania konfliktów. Powodując u pracowników napięcia, frustrację, zachowania apatyczne, ucieczkowe, doprowadza się ich do skrajnego wycieńczenia i ograniczenia wydajności pracy do minimum. Często też do poważnych chorób natury fizycznej, powodujących wzmożone postawy obronne, związane z szukaniem sprawiedliwości na wokandach prawa.

Poniżej dokonano analizy indywidualnych przypadków z udziałem konfliktu, którego eskalacja do granic możliwości doprowadziła do zachwiania relacji interpersonalnych, powodując jednocześnie wystąpienie zjawisk patologicznych, z reguły celem wyeliminowania słabszego.

3. Konflikty podłożem występowania patologii w miejscu pracy – studia przypadków

Konflikt, ponownie nasuwa się jego interpretacja, zjawisko nieuchronne w pewnych sytuacjach, będące składnikiem struktury społeczeństwa⁴⁰. Można więc na tym etapie zaryzykować stwierdzenie, jak wspomniano wcześniej, że mnóstwo jest „dogodnych” przesłanek na zaistnienie konfliktu⁴¹. Najbardziej szkodliwe dla przedsiębiorstwa jest potęgowanie konfliktów, aniżeli same jego wystąpienie. Jeżeli konflikty nasilają się w danym środowisku pracowniczym, nie są

³⁶ Tamże, s. 180.

³⁷ Białyszewski H., *Teoretyczne problemy sprzeczności konfliktów społecznych*, Wyd. PWN, Warszawa 1983, s. 212.

³⁸ Kurczewski J., *Patologia interakcji międzyludzkich...*, op. cit., s. 513.

³⁹ Tamże, s. 545.

⁴⁰ Marciniak J., *Mobbing...*, op. cit., s. 56.

⁴¹ Tamże, s. 57.

ograniczane w żaden sposób ani niwelowane, występowanie zjawisk patologicznych, takich jak mobbing⁴² czy dyskryminacja⁴³ są nieuniknione⁴⁴.

Nie każdy jednak konflikt powoduje zachowania, które można zakwalifikować jako niezgodne z właściwą polityką organizacji. Niemniej jednak jest on najczęstszą przyczyną jego powstawania. Częstość jest tak, że niewielki konflikt powoduje potok wydarzeń, które doprowadzają do zachowań nieodpowiednich. Szablonową i klasyczną egzemplifikacją jest narażenie się „niewłaściwej” osobie w sytuacji konfliktowej. Może być tą osobą zarówno przełożony, jak i pracownik tego samego szczebla, mający silniejszą pozycję, dłuższy staż pracy, dobre układy. Ta postawa czasami jest złudna, istnieje w świadomości ciemniejszy, lecz tak czy inaczej wytwarza się konflikt, a w rezultacie prześladowanie staje się faktem⁴⁵.

Konflikt nie musi mieć zaognionego przebiegu, czasem wystarczy drobna, jednak konfliktowa sytuacja. „Przykładem może być odrębne zdanie w konkretnej sprawie, wytknięcie jakiegoś błędu, przeoczenie, niedomówienie, kwestionowanie szczegółów związanych z wykonaniem danego zadania”⁴⁶. Strona, która dominuje w konflikcie z reguły „nie zacierając śladów” sporu, przeciwnie, jeśli z upływem czasu nie dochodzi do rozwiązania tej „kontrowersji”, wówczas następuje przejście ze stadium ukrytego konfliktu w mobbing czy dyskryminację⁴⁷.

Proces powstawania sytuacji patologicznych rozwijający się w czasie może mieć u swojego źródła konflikt z pracodawcą, który jako pierwszy stosuje przemoc psychiczną⁴⁸. W następnej kolejności do prześladowcy dołączają inni pracownicy. W fazie początkowej pracownik, będący obiektem prześladowań, nie zdaje sobie z tego sprawy, i tak niestety jest w większości przypadków⁴⁹.

Mobbing czy dyskryminacja mogą zacząć się również w całkiem inny sposób, poczynając od konfliktu powstałego w zespole współpracowników, którzy zaczynają znęcać się psychicznie, czy dyskryminować osobę ze swojego kręgu. „W tym przypadku przełożony dołącza do prześladowców później”⁵⁰.

Poniżej przedstawiono kilka przykładów mających miejsce w zakładach pracy w Polsce, które bezpośrednio dotyczyły pracownika, następstwem czego były długotrwałe konflikty powodujące powstanie złych zjawisk w organizacji typu mobbing czy dyskryminacja.

Przykład I. Pracownica narodowości ukraińskiej zatrudniona w instytucji finansowej była w nieustannym konflikcie z osobą pracującą w tym samym pokoju. Współpracownica pozostawała w nieformalnym związku z przełożonym obu pań. Koleżanka „zza biurka” poniżała Ukrainkę przy innych osobach, w obecności zwierzchnika również. Fakt jej pochodzenia bardzo wyraźnie podkreślała, czyniąc tym samym zadość swojej ksenofobii dotyczącej obcokrajowców.

⁴² [...] wywodzi się od angielskiego słowa *mob*, jako dręczenie, nękanie, napastowanie. W miejscu pracy oznacza sytuację, w której dana osoba jest często i przez dłuższy czas szykanowana, traktowana gorzej niż pozostali pracownicy, odizolowana od zespołu współpracowników. Do mobbingu zazwyczaj dochodzi w sferze zawodowej. – Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 129-130.

⁴³ [...] w powszechnym rozumieniu dyskryminacja oznacza rozróżnienie (*discriminatio*). Jak podaje encyklopedia jest to często występująca forma wykluczenia społecznego, objawiająca się traktowaniem danej osoby mniej przychylnie, niż innej w porównywalnej sytuacji ze względu na jakąś cechę (np. płeć, tożsamość seksualna, wiek, niepełnosprawność, religia lub przekonania czy pochodzenie etniczne lub rasowe). Dyskryminacja w tym ogólnym ujęciu polega na gorszym w stosunku do ogółu traktowaniu jednostek lub grup ze względu na ich „inność”. – Marciniak J., *Mobbing...*, *op. cit.*, s. 28.

⁴⁴ Robbins S.P., *Zachowania w organizacji...*, *op. cit.*, s. 45.

⁴⁵ Ratajczak Z., *Psychologia organizacji...*, *op. cit.*, s. 86.

⁴⁶ Tamże, s. 89.

⁴⁷ Białyszewski H., *Teoretyczne problemy...*, *op. cit.*, 111.

⁴⁸ Marciniak J., *Mobbing...*, *op. cit.*, s. 60.

⁴⁹ Balawajder K., *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego Nr 1282, Katowice 1992, s. 45.

⁵⁰ Marciniak J., *Mobbing...*, *op. cit.* 62-63.

Oprócz rażąco posuniętej niechęci do cudzoziemki, knuła różnego rodzaju intrygi, między innymi donosiła na temat jej nieudolnej, powolnej pracy. W konsekwencji będąc w dobrych relacjach z szefem doprowadziła do sytuacji, gdzie w momencie podwyżek wynagrodzeń przełożony krzywdząco potraktował pracownicę innej narodowości. Kobieta poczuła się skrzywdzona, złożyła wniosek do sądu pracy o mobbing przeciwko współpracownicy i dyskryminację w kwestii nierównego wynagrodzenia przeciwko pracodawcy. Sąd po zbadaniu sprawy przy pomocy analizy dokumentacji pracowniczej i wywiadów z innymi pracownikami wydał wyrok. Zarzut mobbingu w stosunku do współpracownicy został potwierdzony, udowodniono również działania dyskryminacyjne w ustalaniu wynagrodzenia. Osoba ta zarabiała bowiem 1600 zł, podczas gdy inni zatrudnieni w tym samym dziale i wykonujący te same obowiązki otrzymywali 2100-2300 zł. Zgodnie z wyrokiem sądu nakazano wyrównanie wynagrodzenia oraz wypłatę rekompensaty za poprzedni miesiąc pracy. Pracownica poddająca koleżankę mobbingowi otrzymała karę grzywny w wysokości 5000 zł⁵¹.

Przykład II. Sytuacja konfliktowa powstała w jednym z zakładów produkcyjnych pomiędzy głównym księgowym a kierownikiem działu produkcji, któremu ten pierwszy polecił dokonanie wypłaty wynagrodzeń pracownikom fizycznym. Kierownik działu produkcji odmówił wykonania polecenia z powodu braku czasu. W wyniku tego postępowania główny księgowy zastosował karę w stosunku do kierownika i karmił go przez kolejne miesiące. Narastał bardzo silny konflikt między nimi. Kierownik za każdym razem tłumaczył, że jest sam na zakładzie produkcyjnym liczącym 60 pracowników i na koniec miesiąca musi rozliczyć się z planu wykonania. O tym fakcie główny księgowy doskonale wiedział. W efekcie narastającego konfliktu księgowy zaczął stopniowo coraz bardziej poniżać i degradować kierownika. Po 20 latach nieanaganej pracy przeniósł go na stanowisko referenta do kontroli magazynów, przeciążając tym samym nadmiarem pracy, ponieważ obowiązków mu nie ubyło. Dodatkowo kierownik nadal odpowiedzialny był za załogę i terminowe wykonanie produkcji. Ponadto księgowy potrącał mu premię każdego miesiąca, w efekcie czego otrzymywał on niższe wynagrodzenie. Przełożony stawał się wobec niego napastliwy, złorzeczył przeciwko niemu, poniżał przy podległych pracownikach, nazywając niedorajdą i nieudacznikiem. Każdorazowo ośmieszał i dyskredytował opinię podwładnego. Następnie zwolnił go z pracy dyscyplinarnie za rażące niedbalstwo z art. 52 § 1 pkt 1 k.p.⁵². Pracownik złożył wniosek do sądu pracy. Podczas procesu przyjęto dowody taśm z nagranyimi rozmowami powoda z głównym księgowym. Nierzadko padały w nich słowa wulgarne w stosunku do poszkodowanego, dyskryminujące go jako pracownika i człowieka. Sąd orzekł, że wypowiedzenie umowy o pracę było niezgodne z prawem i bezzasadne. Zasądził na korzyść pracownika zadośćuczynienie za stosowany wobec niego mobbing oraz przywrócenie do pracy⁵³. W związku z długotrwałym konfliktem pomiędzy powodem a zaskarżonym, pracownik do pracy nie powrócił.

Przykład III. Dotyczy konfliktu pomiędzy osobą przełożoną a pracownicą. Kobiety znały się wcześniej, współpracowały ze sobą na równorzędnych stanowiskach. Konflikt wzrastał się gdy obecna przełożona pracownika otrzymała awans. Była to nagroda za terminowe wykonywanie zadań, za pomysłowość w projekcie i praca ponad przeciętną. Konflikt zrodził się w wyniku „podkradania” pomysłów pracownicy. Wykorzystywanie projektów i planów podwładnej było powodem awansu nie tej osoby co trzeba. W konsekwencji koleżanki stały się rywalkami. Współpracownica w obronie własnych interesów usiłowała udowodnić swoje zaangażowanie i wkład w zadania przypisane swojej przełożonej. Niestety bez rezultatu. W zamian za co przełożona widząc trud swojego pracownika w kierunku udowodnienia niesłusznie zajmowanego

⁵¹ Wyrok SN z dnia 5 października 2007 r., II PK 14/07, OSNP 2008, nr 21-22, poz. 311.

⁵² Art. 52 § 1 pkt 1 k.p. – ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych ma miejsce wówczas, gdy w związku z zachowaniem pracownika naruszającym podstawowe obowiązki można mu przypisać winę umyślną lub rażące niedbalstwo – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974, Nr 24 poz. 141.

⁵³ Wyrok SN z dnia 29 czerwca 2005 r., I PK 290/2004, OSNP 2006, nr 9-10, poz. 149.

przez nią stanowiska, zaczęła pracownicę zastraszać, ośmieszając przy każdej okazji jej wygląd i styl bycia. Stosując groźby karalne rozpowszechniała plotki o życiu prywatnym ofiary, jednocześnie dyskryminując pod względem wyznań religijnych i skłonności seksualnych. To doprowadziło do sytuacji ostrego konfliktu pomiędzy kobietami. Mobbingowana pracownica złożyła wniosek do sądu pracy, w którym wskazała powód rodzącego się konfliktu spowodowany ukradzionymi pomysłami przez przełożoną, doprowadziwszy do patologii, której stała się ofiarą. Po długotrwałym procesie Sąd wydał wyrok korzystny dla pracownicy, nakazując pracodawcy wypłatę rekompensaty w wysokości 8500 zł na rzecz pokrzywdzonej⁵⁴.

Przykład IV. Przytaczając kolejny ostatni przypadek długofalowych konfliktów i ich implikacji, wspomnieć należy o sytuacji dosyć drastycznej w skutkach. Opisany przez autorkę przypadek dotyczy konfliktu w jednej z dużych firm w Polsce, który to konflikt narastał około 2 lat. Wybuchł pomiędzy zastępcą kierownika pionu administracyjno-organizacyjnego a pracownicą, którzy razem pracowali w jednym dziale i w jednym pomieszczeniu. Konflikt dotyczył z początku drobnych spraw, palenia papierosów, otwierania okna oraz innych utareczek słownych⁵⁵. Główną przyczyną w tej sytuacji były złe warunki lokalowe (brak wyznaczonej palarni) oraz trudne usposobienie tych osób. Konflikt wzrastał się. Konieczna stała się interwencja kierownictwa wyższego szczebla. Przeniesiono kierownika do innego pokoju. Oczekiwano, że ze względu na brak styczności ze sobą obu stron konflikt wygaśnie. Jednak pozostałe osoby, powtarzając przeciwnikom wypowiediane przez nich o sobie opinie, niepotrzebnie podsycaly konflikt, doprowadzając do wzajemnej odrazy. Spór jeszcze bardziej się pogłębiał. Doprowadziło to do sytuacji, że pracownica w zakładzie pracy zaczęła mieć opinię „kobiety lekkich obyczajów”. Kierownik z sąsiedniego pokoju bowiem „rozsiewał” plotki na temat „rozwiązłego” życia kobiety, stosując tym samym wobec niej niestosowne gesty. Zastraszając nakazywał jej poddaństwo. Urażona męska duma, gdy kierownik dowiedział się niemiłych słów na swój temat „idiota” sprowokowała mężczyznę do ukarania pracownicy. Podczas zebrania załogi podległego kierownikowi działu, publicznie „obnażył” on swoją pracownicę. Używając przy tym słów niecenzuralnych, publicznie poddawał w wątpliwość zdolności i chęci do poświęcenia się pracy. Niedopuszczając do głosu, przypisywał ofierze błędy popełnione przez innych współpracowników. Ośmieszając, nadmiernie krytykował umiejętności i kompetencje. Stan psychiczny, zapewne i fizyczny doprowadził pracownicę do rozstroju zdrowia, związanego z silnym stresem i poczuciem własnej słabości wobec prześladowcy⁵⁶.

Powyższe rozważania nad tematyką konfliktów w instytucjach pracy, które niestety doprowadzają do sytuacji, które nazwać trzeba patologicznymi, zakończyć należy pewną refleksją. Autorka na podstawie powyższych informacji, analizy doświadczeń, własnych obserwacji środowisk pracy, stwierdza, że konflikt – zwłaszcza ten długo się utrzymujący – doprowadzić może do zachwiania równowagi wewnątrzpracowniczej. Stosunki interpersonalne jakże istotne w XXI wieku, gdzie gospodarka oparta jest na wiedzy, winny być idealnie dostosowane do realizacji celów i misji każdej organizacji. Wspólna sprawa w kierunku realizacji zadań, jest motorem pracy każdego zatrudnionego, bynajmniej być powinna. Właściwa organizacja pracy, właściwe warunki lokalowe, prawidłowa motywacja, kompetentne kierownictwo to nic innego jak sukces organizacji. Wiadomym jest, że upodobań, czy przyzwyczajień i zachowań ludzkich nie da się zbadać na etapie rekrutacji. Jednakże w toku pracy jest to możliwe. Zależy to w głównej mierze od prawidłowego funkcjonowania danego działu, komórki jak i całego przedsiębiorstwa.

⁵⁴ Wyrok SN z dnia 17 stycznia 2007 r., I PK 176/06, OSNAPiUS Nr 5-6/2008, poz. 58.

⁵⁵ Holstein-Beck M., *Konflikty...*, op. cit., s. 136.

⁵⁶ [...] sprawa mobbingowanej kobiety z roku 2012. Wokanda ww. sprawy nie została ujawniona, toczyła się za zamkniętymi drzwiami. W toku postępowania wyszło na jaw, że kobieta była nękana i zastraszana przez swojego oprawcę. Kobieta popadła w tarapaty zdrowotne i silną depresję. W konsekwencji zmarła wskutek udanej próby samobójczej. Dyrekcja w momencie wszczęcia postępowania z wniosku rodziny kobiety po jej śmierci, wprowadziła w zakładzie pracy bezwzględny zakaz palenia, ograniczając tym samym pracę w komórce do więcej niż dwóch osób. - Holstein-Beck M., *Konflikty...*, op. cit., s. 138.

Konflikty były i będą nieodzownym przypadkiem w kontaktach międzyludzkich. Spowodowane różnicami poglądów czy charakterów będą doprowadzały do scysji i nieporozumień. Nie da się bowiem zbadać natury ludzkiej, jednakże można próbować pogodzić załogę wewnątrz własnej firmy. Każda z nich z innym potencjałem może wykonywać zadania należycie. Warto zatem zastanowić się nad rozdzieleniem osób jątrzących konflikty w innych pomieszczeniach i poza nimi, tak aby nie dopuścić do sytuacji patologicznych, które są chronione przez prawo, i za które odpowiedzialność ponosi nie kto inny, jak sam pracodawca. Jednakże istota i wielkość występowania konfliktów powoduje niestety negatywne skutki dla organizacji.

Zakończenie

W ostatnich zdaniach rozdziału trzeciego dokonano podsumowania i oceny istoty konfliktu i jego skutków. Zaprezentowane przykłady pokazują codzienność z „życia pracy”, która jest mniej lub bardziej „wyeksponowana”, a przecież to tylko niewielki ułamek rzeczywistości. Całokształt natomiast zjawiska mógłby zaskoczyć czytelnika.

Współczesne czasy wymagają od przełożonych kreowania pozytywnych postaw wewnątrz organizacji, prawidłowych zachowań i nienagannych stosunków międzyludzkich w otoczeniu pracowniczym. Osobowość pracowników kształtuje się na każdym etapie pracy, począwszy od zatrudnienia po hierarchiczny rozwój zawodowy. W wyniku sytuacji niekomfortowych, gdzie niedopasowanie charakterów, ambicji, dążeń zawodowych do realizacji celu poszczególnej jednostki, powoduje zaburzenie relacji pracowniczych. Doprowadza do nieporozumień, zgrzytów i waśni. Proces kształtowania się prawidłowego zarządzania personelem wolnego od konfliktu winien być poprzedzony doskonałym przeszkoleniem kadry menedżerskiej w kierunku psychologii pracy. Dotyczyć ona musi bezwzględnie istoty sprawowania władzy opartej na umiejętności łagodzenia i rozwiązywania najdrobniejszych konfliktów, już we wczesnej fazie ich powstawania. Celem sprawnego funkcjonowania struktury organizacyjnej za pomocą odpowiednich narzędzi przydatnych w kierowaniu ludźmi jest uniknięcie przykrych w skutkach zjawisk patologicznych.

Analiza przedstawionej wcześniej tematyki jest potwierdzeniem lematu, że konflikty rodzące się w środowisku pracy, to etiologia powstawania patologicznych sytuacji w obszarze działania całej organizacji. Poparte źródłami literaturowymi indywidualne przypadki występujące w polskich zakładach pracy, pozwoliły udowodnić postawioną na wstępie pracy tezę - problem, którego dotyczy konflikt stanowi podstawową przyczynę rozwijających się w przedsiębiorstwie mobbingu i dyskryminacji.

Wnioski, które na podstawie powyższych informacji można wyciągnąć, służą ocenie osób sprawujących władzę. Niniejszy artykuł jest bowiem spojrzeniem na zagadnienie z punktu widzenia społeczności pracowniczej oraz podkreśleniem ważkości konfliktu dla organizacji i jej ekonomicznego rozwoju w skali globalnej. Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej⁵⁷, ukazuje zjawisko konfliktu jako defekt funkcjonowania danej firmy. Podkreśla znaczenie różnorodności usposobienia, cech charakteru wśród zatrudnionej załogi, zmierzając tym samym w kierunku dostosowania jej do ogółu. System społeczny zarządzania firmą ukazuje tę heterogeniczność jako ograniczoność zasobów. Autorka ma tu na myśli predyspozycje i sposoby identyfikacji zachowań pracowników w sytuacjach konfliktowych oraz ich ocenę pod kątem międzyludzkich współzależności.

⁵⁷ Wosińska W., *Kierowanie ludźmi* ..., op.cit., s. 8.

Literatura

2. K. Balawajder, *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego nr 1282, Katowice 1992
3. H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy sprzeczności konfliktów społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983
4. R. Blake, J. Mouton, *Solving Costly Organizational Conflicts*, San Francisco 1984.
5. J. Grzelak, *Konflikt interesów. Studium psychologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978
6. M. Holstein-Beck, *Konflikty*, Instytut Wydawniczy Centralnej Rady Związków Zawodowych, Warszawa 1978
7. M. Holstein-Beck, *Źródła i następstwa konfliktów ludzkich*, Wydawnictwo IDEAP, Warszawa 1976
8. J. Kurczewski, *Patologia interakcji międzyludzkich*, [w:] A. Podgórecki (red.): *Zagadnienia patologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976
9. S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, (oryginał *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*, tłumaczenie M. Wojdak-Piątkowska), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
10. J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011
11. C.W. Moore, *Mediacje, praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009
12. J. Mucha, *Konflikt i społeczeństwo: z problematyki konfliktu społecznego we współczesnych teoriach zachodnich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.
13. L.R. Pondy, *Organizational conflict: Concepts and Models*, „Administrative Science Quarterly”, September 1967, Vol. 12 Issue 2
14. L.R. Pondy, *Organizational conflict: The management of change and conflict*, Penguin Books, London 1972
15. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji i zarządzania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
16. Z. Ratajczak, *Psychologia organizacji. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1979
17. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1998.
18. Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990
19. J. Sztumski, *Konflikt w miejscu pracy*, Instytut Wydawniczy Centralnej Rady Związków Zawodowych, Warszawa 1979
20. J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
21. W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Nr 801, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków-Katowice 1985
22. http://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt_interpersonalny, (dostęp: 11.02.2015 r.)
23. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974, Nr 24 poz. 141
24. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 czerwca 2005 r. - I PK 290/2004, OSNP 2006, nr 9-10, poz. 149
25. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 stycznia 2007 r., - I PK 176/06, OSNAPiUS nr 5-6/2008, poz. 58

26. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 października 2007 r. - II PK 14/07, OSNP 2008, nr 21-22, poz. 311

CONFLICT AS A SOURCE ETIOLOGY PATHOLOGY IN ORGANIZATION

Summary

The slightest conflict resulting in the organization is able to bring quite a lot of human energy and effort, cause all kinds of damage not only material but also moral or social. In a modern economy based on knowledge, possession by management, although the basic knowledge about the sources of the origin of the conflict, holistic course and how to solve should be an essential link for the proper functioning of the company. The ability to recognize the signals of conflicts arising in the workplace, may allow for accurate diagnosis supervisor of the substrate and the immediate reaction towards their elimination. Topics addressed in the publication relates, inter alia, the nature and object of the conflict. The study verified the plane of its creation. It also discusses the process of conflict situations-interactions on human behaviour within the company. Bearing in mind that the conflict causes a lot of negative socio-economic, this article is a contribution to the debate on the degree of its occurrence in the organization. The main aim of this article is to find confirmation of the thesis that the conflict is the etiology of problems in interpersonal relations in the company thereby causing undesirable pathological phenomena, causing disorganization in the functioning of the entire organizational structure. In order to achieve that objective formulated analysed the existing literature on the subject, are examples of the increasing conflicts and their consequences. The author on the basis of the foregoing attempts to identify the problem and assess its negative impact on the organization. As a result of these activities were used by individual cases.

Keywords: conflict, organization, pathologies, interpersonal relations

Ewa Mazanowska
e-mail: ewunia16m@wp.pl