

# Anatol Bodanko, Piotr Kowolik

---

## Konflikty w zakładzie pracy i szkole

---

Nauczyciel i Szkoła 1-2 (38-39), 49-76

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Konflikty w zakładzie pracy i szkole

### Konflikty w kierowaniu i zarządzaniu

Intensywny rozwój techniki i przemysłu na przestrzeni całego XX wieku spowodował, że powstało wiele nowych dziedzin nauk społecznych. Powstały nowe warunki życia społecznego, człowiek coraz bardziej uzależniał się od grupy. Jako jednostka oczywiście może samotnie wnieść ogromnie wiele na rzecz społeczeństwa, ale okazało się, że bardziej prawdopodobne jest osiągnięcie sukcesu w grupie tworzącej jakąś organizację (przedsiębiorstwo, ośrodek badawczy, instytucja rządowa, stowarzyszenie). W organizacjach sumują się umiejętności i zasoby niezbędne dla dużych osiągnięć.

Przez całe życie jesteśmy członkami różnych organizacji od przedszkola, szkoły, poprzez drużynę sportową, zespół muzyczny, teatralny, stowarzyszenie społeczne, religijne, jednostkę wojskową aż do zakładu pracy, przedsiębiorstwa. Organizacje te mają określone programy do realizacji celów, mają określone struktury, zdobywają środki i rozdzielają je. Mają także przywódców lub kierowników, którzy zarządzają organizacją tak, aby realizowała ona swój cel.

Utarło się dość powszechne stwierdzenie, że KIEROWANIE jest sztuką realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi. Obejmuje ono znaczny obszar działań, co powoduje, że w istocie nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji. J. Stoner i Ch. Wankel podają następującą definicję: „Kierowanie jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”<sup>1</sup>.

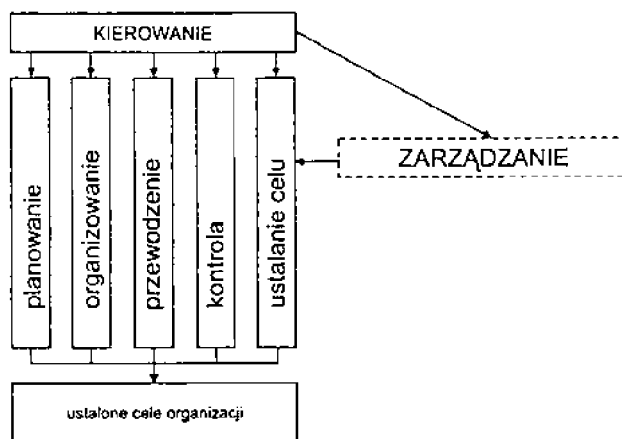
Nie definiują wprost pojęcia „zarządzanie”, a jedynie opisują je jako sposób ustalania przez kierowników celów dla organizacji.

Proces KIEROWANIA należy także rozumieć jako systematyczny sposób wzajemnie powiązanych działań prowadzących do osiągnięcia określonego celu (rys. 1.).

---

<sup>1</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 23.

Rys. 1. Schemat procesu kierowania.



W literaturze dotyczącej zagadnień KIEROWANIA istota KONFLIKTU bywa przedmiotem zamieszania z powodu różnych określeń i ujęć tego terminu, albo posługując się tym terminem, nie definiuje się go w ogóle (J. Sumiński, 1978, R. Kowalczyk, 1975, J. Kossecki, 1984, Z. Ratajczak, 1977 i in.<sup>2</sup>). Natomiast A. J. Dubrin (1979) pisze, że między jednostkami i grupami w organizacji konflikty są nieuniknione. Podaje szczegółowe sposoby diagnozowania i identyfikacji konfliktów przy pomocy specjalnej „matrycy konfliktu”. Dubrin posługuje się terminami „konflikt interpersonalny”, „konflikt międzygrupowy”, nie podając żadnej ich definicji<sup>3</sup>.

W tym stanie rzeczy można przyjąć za Stonerem i Wanklem<sup>4</sup>, że *konflikt w organizacji* to spór dwóch lub więcej członków albo grup, co wynika z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami oraz zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub potrzeb.

*Konflikt w organizacji* może być także rozpatrywany w aspekcie „współzawodnictwa” i „współpracy”. Pojęcia te należy rozumieć następująco:

- „współzawodnictwo” istnieje wtedy, gdy cele stron nie dadzą się pogodzić, ale strony nie mogą sobie wzajemnie przeszkadzać,
- „współpraca” istnieje wtedy, gdy strony pracują razem dla osiągnięcia wspólnego celu.

Jeżeli we „współzawodnictwie” istnieje możliwość wzajemnego przeszkadzania sobie, to mamy do czynienia z KONFLIKTEM, zaś „współpraca” i KONFLIKT mogą współistnieć, gdy godzą się co do celu, ale nie ma zgody na sposoby jego realizacji.

<sup>2</sup> J. Sumiński, *Psychologia w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, Warszawa 1978; R. Kowalczyk, *Psychologia w pracy z ludźmi*, Warszawa 1975; J. Kossecki, *Tajniki sterowania ludźmi*, Warszawa 1984; Z. Ratajczak, *Człowiek i praca. Psychologiczna analiza pracy*, Katowice 1977.

<sup>3</sup> A. J. Dubrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*. Warszawa 1979, s. 384–386.

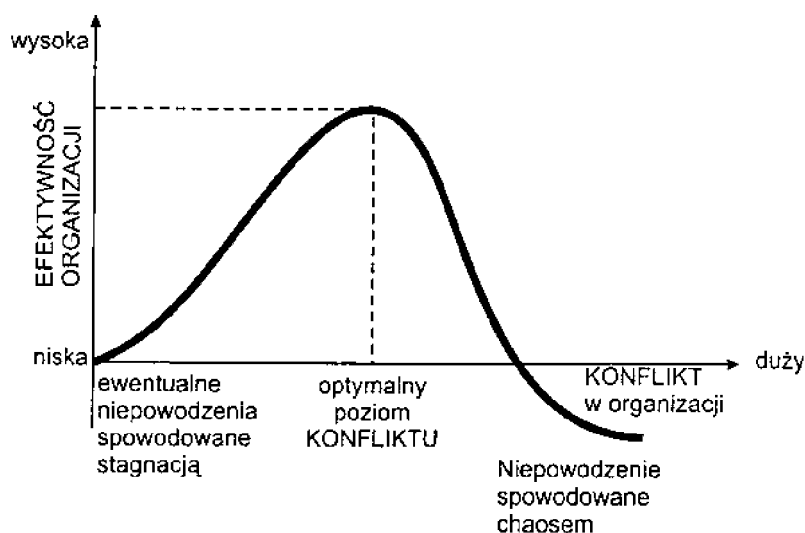
<sup>4</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, dz. cyt., Warszawa 1994, s. 329.

W latach sześćdziesiątych XX wieku nastąpił przełom w poglądach na KONFLIKTY w ORGANIZACJI. Przedtem traktowano je jako zbędne i szkodliwe oraz uważano, że gdy się pojawiły, to musiało się coś źle dziać w organizacji, kierownicy popełniali błędy, nie potrafili uświadomić pracownikom wspólnych interesów itd. Obecnie uważa się, że KONFLIKTY w ORGANIZACJI są nieuniknione, a nawet potrzebne, gdyż przyjmując charakter funkcjonalny, przyczyniają się do większej efektywności organizacji oraz prowadzą do poszukiwania różnych rozwiązań problemów stawianych jako cele.

## Rodzaje konfliktów w organizacji

Inaczej niż w psychologii społecznej klasyfikuje się rodzaje *konfliktów*. W nauce o kierowaniu i zarządzaniu stosuje się dwie klasyfikacje. Jedna, biorąc pod uwagę zwiększenie lub ograniczenie efektywności organizacji, wyróżnia „konflikt funkcjonalny” i „konflikt destrukcyjny”. Zależność tak rozumianego KONFLIKTU przedstawia rysunek 2.

Rys. 2. Konflikt a efektywność organizacji.



Źródło: J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994.

Druga klasyfikacja wyróżnia pięć typów konfliktów:

1. wewnętrzny konflikt u danej osoby – występuje prawie zawsze wtedy:
  - gdy wymagania dotyczące jej pracy są sprzeczne z innymi,
  - gdy ona nie wie, jakiej się od niej oczekuje pracy,
  - gdy oczekuje się od niej znacznie więcej niż sama uważa, że jest w stanie zrobić.

2. Konflikt między poszczególnymi osobami – w tej samej organizacji, powstaje na płaszczyźnie różnic osobowości oraz wskutek nacisków związanych z odgrywaniem ról w określonej organizacji.
3. Konflikt między jednostką a grupą – powodowany jest reakcją osoby na naciski wywierane przez grupę w celu wymuszenia konformizmu.
4. Konflikt między grupami – w tej samej organizacji, powstaje w układzie: sztab – wykonawcy, kierownicy – robotnicy, przełożeni – podwładni.
5. Konflikt między organizacjami – określane zazwyczaj jako pożądane zjawisko w gospodarce i nazywany KONKURENCJĄ.

## **Źródła konfliktów w organizacji**

*W kierowaniu i zarządzaniu za główne źródła konfliktów uważa się:*

1. Dzielenie zasobów – nigdy albo prawie nigdy nie zdarza się tak, aby każda komórka organizacji miała nieograniczoną ilość zasobów (pracowników, środków materialnych, przestrzeni). Zasoby zostają więc rozdzielane i grupy otrzymują zawsze mniej niż chcą lub potrzebują. Fakt ten powoduje, że rodzi się KONFLIKT (lub zanika współpraca).
2. Różnice w celach – zróżnicowanie i specjalizacja działów w organizacji powodują, że grupy mają różne cele, a to w prostej linii prowadzi do KONFLIKTU interesów lub priorytetów, mimo że może istnieć ogólna zgodność co do celu całej organizacji.
3. Różnice wartości i poglądów – członkom różnych działów organizacji towarzyszą zawsze różnice postaw, wartości i poglądów, co powoduje, że ludzie ci, realizując wspólny cel, są ciągle ze sobą w różnych KONFLIKTACH.
4. Współzależność pracy – na grupy w organizacji nakłada się zbyt wiele zadań, co powoduje, że członkowie tych grup mogą wzajemnie się oskarżać o uchylenie od należytego wykonywania obowiązków. Do tego może jeszcze dochodzić nierównomiernie rozłożone wynagrodzenie. KONFLIKT występuje także w układzie, gdzie jedna grupa nie może podjąć swojej pracy, aż inna nie zakończy swojej.
5. Niejednoznaczność organizacyjna – źle zorganizowany system współpracy grup, źle określone zakresy obowiązków poszczególnych osób w grupie. KONFLIKT pojawia się także wtedy, gdy członkowie poszczególnych grup niewiele wiedzą wzajemnie o swojej pracy, co może być powodem, że nieświadomie wysuwają wtedy nierozsądne żądania.
6. Indywidualny styl – w pracy oraz postawa wobec pracy, wiek, wykształcenie i doświadczenie zawodowe mogą być przyczynami KONFLIKTÓW indywidualnych podczas realizacji celów grupy. Rodzą się także niepotrzebne polemiki i różnice zdań. Tak powstałe KONFLIKTY w gruncie rzeczy indywidualne, przenoszone zostają na KONFLIKTY GRUPOWE.

Cały szereg KONFLIKTÓW GRUPOWYCH (zwanych „międzygrupowymi”) powstaje wtedy, gdy niejasno, nieprecyzyjnie przekazuje się cele do

realizacji w różnych grupach, gdy używa się w takim przekazie pojęcia o tym samym znaczeniu, ale różnie definiowane i rozumiane.

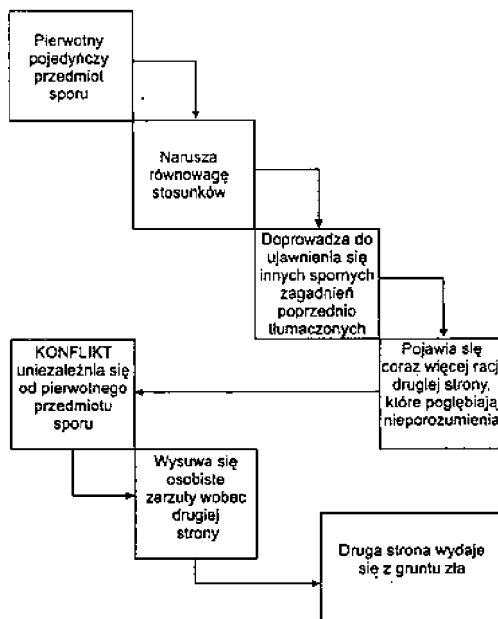
## Dynamika konfliktu w organizacji i jej konsekwencje

Skutki występowania *konfliktów* w nauce o *kierowaniu i zarządzaniu* rozpatruje się w aspekcie dynamiki konfliktów. Pierwszym, który zaproponował takie spojrzenie na skutki istnienia *konfliktów*, był James S. Coleman (1957). Przedstawił on model dynamiki incydentu konfliktowego (rys. 3), w którym zakładał, że jeżeli źle pokierujemy konfliktem, to dana, konkretna sprawa, która do niego doprowadziła, ustępuje z czasem miejsca innym sprawom natury ogólniejszej. Zaś w miarę narastania KONFLIKTU zaczyna on przenosić się na inne nowe sprawy zupełnie niezwiązane z problemem pierwotnym. Narastający KONFLIKT staje się płaszczyzną do „wyciągania” różnych tematów, dotychczas tłumionych lub czekających „a okazji”, aby były podjęte.

Raz podjęty KONFLIKT może niekiedy trwać bardzo długo, nawet gdy w międzyczasie zostanie rozstrzygnięty pierwotny przedmiot sporu.

Dynamika KONFLIKTU ma swoje etapy i płaszczyzny. Na każdym z nich mogą powstawać różne skutki o pozytywnym bądź negatywnym charakterze. Skutki powstałe na różnych etapach mogą przyspieszać lub zwalniać proces konfliktu oraz mogą być źródłami nowych KONFLIKTÓW.

**Rys. 3.** Proces i dynamika rozwoju sytuacji konfliktowych w ujęciu graficznym.



Źródło: J. S. Coleman, *Community conflict*. New York 1957.

Na podstawie wielu eksperymentów Muzafer Sherif i Carolyn Sherif opracowali ciekawy układ konsekwencji wynikających z dynamiki procesu konfliktu, w którym wyróżnia się następujące etapy:

- narastająca zwartość – grupa w wyniku konfliktu z inną grupą zwiera szeregi, odkładając na bok wcześniejsze nieporozumienia we własnej grupie. Większa zwartość grupy pobudza do zwiększonego wysiłku. Wzrasta też konformizm, który w istocie swej może wpłynąć na zniechęcenie do twórczego wysiłku;
- wysuwanie się przywódców – gdy konflikt się wzmacnia, rośnie znaczenie agresywniejszych i zdolniejszych członków grupy. Normalna rywalizacja o przywództwo maleje, grupa silniej pracuje nad zwycięstwem;
- wypaczenie poglądów – członkowie pomijają własne słabe strony, a wyolbrzymiają je u przeciwników. Własne umiejętności stawiają na pierwszym miejscu;
- narastanie negatywnych stereotypów – każda ze stron konfliktu krytykuje pomysły strony przeciwnej. Różnice między grupami postrzega się jako większe niż są w rzeczywistości, odwrotnie oceniając różnice wewnątrz grup;
- wybór silniejszych przedstawicieli – każda ze stron konfliktu do pertrakcji wybiera jej zdaniem najlepszych przedstawicieli, jednocześnie postrzega negatywnie przedstawicieli strony przeciwnej.

Konsekwencje i skutki powstają też po zakończeniu każdego KONFLIKTU. Są one różne dla strony wygrywającej i strony przegrywającej. W grupie wygrywającej konflikt, przywódca umacnia swoją pozycję, a w jej strukturze nie zachodzą prawie żadne zmiany. Nie analizuje się samego procesu przebiegu konfliktu, a rzadko kiedy po wygraniu wyciąga się konstruktywne wnioski. W grupie przegranej pojawiają się konstruktywne wnioski. W grupie przegranej pojawiają się tendencje rozłamu albo skłonności do zmiany zachowań albo do zmiany struktury grupy. Podejmuje się często skuteczne zmiany przywództwa.

Ważnym czynnikiem w procesie konfliktu jest, tzw. „poziom konfliktu”, którego skala wyznacza siłę wzajemnego oddziaływania stron będących w konflikcie. Wysoki poziom powoduje wzrost działań destrukcyjnych wobec rywalizującej grupy. Poziom umiarkowany stwarza szansę doprowadzenia do efektywniejszych wyników kończącego się procesu konfliktowego.

Na efekty kończących się konfliktów mają też wpływ takie czynniki jak: nastawienia, motywacje i ogólny poziom intelektualny członków grupy eksponowany w postaci, tzw. kultury osobistej oraz umiejętności nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi.

Nauka o KIEROWANIU i ZARZĄDZANIU w swoich koncepcjach teoretycznych nie podejmuje zagadnień dotyczących konfliktów indywidualnych, jakie występują w obszarze psychiki jednostki. W niewielkim stopniu zajmuje się konfliktami zachodzącymi wewnątrz grupy, najczęściej podejmuje problematykę konfliktów pomiędzy określonymi grupami. Wprowadzając

własną terminologię i „modele” procesu konfliktowego, w zasadzie odwołuje się do koncepcji konfliktów wypracowanych przez psychologię społeczną.

## Konflikty w pedagogice

Pedagogika jako samodzielna nauka, tworząc koncepcje teoretycznych problemów i praktycznych zagadnień, nie wypracowała własnej koncepcji pojęcia KONFLIKT. Konstrukcja i sens tego pojęcia w całości przeniesione zostały z obszaru psychologii społecznej. Wbrew pozorom termin ten nie jest często używany w literaturze i praktyce pedagogicznej. Podawane definicje w podstawowych podręcznikach są dość skromne treściowo, o czym świadczą następujące przykłady:

• W. Okoń podaje dwa ujęcia przedstawiające KONFLIKT jako:

1. równoczesne wystąpienie dwu sprzecznych dążeń między jednostkami lub zbiorowościami ludzi (grupami, klasami społecznymi), którego przyczyną jest zagrożenie lub rzeczywiste zmniejszenie szans życiowych jednej strony przez drugą; niekiedy może być różny stosunek obu stron do określonych wartości;
2. pojawienie się u jednostki dwu potrzeb, które równocześnie nie mogą być zaspokojone lub dwu sprzecznych motywów<sup>5</sup>.

• Cz. Matuszewicz pisze, że: KONFLIKT jest zderzeniem dwu lub więcej procesów lub sił właściwych istotom żywym<sup>6</sup>.

• B. Milerski, B. Śliwerski zamieścili trzy hasła:

1. Konflikt motywacyjny – konflikt polegający na jednoczesnym występowaniu w sferze dążeń jednostki dwóch lub więcej wzajemnie wykluczających się (nie dających się łatwo zrealizować) motywów.
2. Konflikt poznawczy – konflikt wywołany pojawieniem się informacji sprzecznych z przekonaniami bądź oczekiwaniami jednostki, wytworzonymi na podstawie jej dotychczasowej wiedzy o świecie i sobie samej.
3. Konflikt ról – konflikt wywołany jednoczesnym przyjęciem na siebie ról społecznych o wzajemnie sprzecznych regułach<sup>7</sup>.

Ostatnio w literaturze pedagogicznej coraz częściej pojawiają się różne dyskusje i propozycje nowego określenia bardzo ważnego obszaru pedagogiki jakim jest EDUKACJA<sup>8</sup>. Powstało nowe pojęcie – „siatka pojęć”, przy pomocy której można między innymi dokonać analizy KONFLIKTÓW poszczególnych par (czy wielu naraz) procesów stanowiących EDUKACJĘ, a w szczególności konfliktu nadmiarów czy niedoborów etatyzacji i uspołeczniania oraz konfliktów etatyzacji z inkulturacją, personalizacją i huma-

<sup>5</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*. Warszawa 1992, s. 35.

<sup>6</sup> *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Warszawa 1993, s. 285.

<sup>7</sup> *Lexykon PWN. Pedagogika*, red. B. Milerski, B. Śliwerski, Warszawa 2000, s. 101.

<sup>8</sup> Z. Kwieciński, *Dziesięciościan edukacji (składniki i aspekty – potrzeba całościowego ujęcia)*. [W:] *Wprowadzenie do pedagogiki*, red. T. Jaworska, R. Leppert, Kraków 2001.



nizacją. Użycie terminu KONFLIKT w wyżej podanym przykładzie jest dowodem na to, że przyjmuje się istnienie zjawiska jako oczywistego bez określenia jego zakresu i struktury. W ten sam sposób dość często używali tego terminu: M. Ossowska, B. Suchodolski, A. M. Kaniowski, A. Radziwiłł, K. Sośnicki i inni, gdy pisali o konflikcie uspołeczniania i etatyżacji w wychowaniu, który powstawał zawsze w warunkach przesilenia i różnych zmian społecznych.

A. Janowski<sup>9</sup>, szczegółowo analizując sytuację ucznia w szkole, tylko dwa razy użył terminu KONFLIKT, gdy przedstawiając metaforycznie szkołę jako teatr, w postaci „aktorów” wcielił nauczycieli i uczniów. W jednym miejscu użył terminu „konfliktowe role”, jakie w codziennych interakcjach przybierają nauczyciele i uczniowie. Drugi raz posłużył się terminem „konflikt”, gdy podawał stan ucznia, jaki często powstaje między jego naturalnymi życzeniami a wymogami ze strony szkoły reprezentowanej przez nauczycieli<sup>10</sup>.

Bardzo często w literaturze pedagogicznej opisywane są stany i zdarzenia charakterystyczne dla procesu konfliktowego, ale używa się tam takich terminów jak: „zderzenie”, „kolizja”, „spór” jako bliskoznacznych z terminem KONFLIKT. Istnieje też wiele prac, szczególnie poświęconych praktyce pedagogicznej, w których znajdziemy problematykę sytuacji konfliktowych (J. Ł. Grzelak, J. Konopnicki, Cz. Czapów, M. Ziemska). Wiele miejsca zajmuje problematyka konfliktów w pedagogice, gdy prezentowane są wyniki badań różnych sytuacji pedagogicznych. Najczęściej o KONFLIKTACH w PEDAGOGICE mówi się i pisze, gdy analizowana jest problematyka ucznia jako członka zespołu uczniowskiego, formalnego (klasa szkolna, grupa zadaniowa na terenie szkoły, w klubie, zespole) lub nieformalnego (grupa rówieśnicza pozaszkolna, grupa przestępcza, banda).

## Odmiany konfliktów uczniowskich

Pedagogika zakłada istnienie dwóch odmian KONFLIKTÓW zwanych „uczniowskimi”. Pierwszy rodzaj to „konflikt wewnętrzny, psychiczny” i mamy z nim do czynienia wtedy, gdy w psychice ucznia pojawia się stan rozterki powodowany trudnością wyboru pomiędzy dwoma (lub więcej), niedającymi pogodzić się motywami, np.: uczniowie często przeżywają konflikty światopoglądowe (zderzenie wiedzy z tradycją oddziaływań wychowawczych w rodzinie), konflikty na tle wyboru zawodu, przyjaciół, przyszłej drogi życiowej.

Druga grupa to konflikty zewnętrzne, występujące pomiędzy poszczególnymi uczniami, pod różnymi postaciami, np.: długotrwałe walki werbalne, wzajemne przegadywania, przeżywania, obrażania. Konflikty te mogą przybierać nawet dość ostre formy zachowań, takie jak: bójki między uczniami,

<sup>9</sup> A. Janowski, *Uczeń w teatrze życia szkolnego*, Warszawa 1989, s. 45.

<sup>10</sup> Tamże, s. 71.

uszkodzenie cudzego mienia. Konflikty zewnętrzne mają bardzo dużo uwarunkowań i ze względu na to można je podzielić na: konflikty interesów, konflikty postaw, konflikty ról, dodając do każdego z nich przymiotnik: „uczniowski”.

## **Uczniowski konflikt interesów**

Konflikt interesów powstaje wtedy, gdy ludzie czynią zabiegi w celu uzyskania korzyści typu materialnego, społecznego lub politycznego, a układ sytuacyjny daje możliwość uzyskania celu tylko jednej osobie. W przypadku uczniów są to sytuacje zostania przewodniczącym samorządu klasowego, albo limituje się ściśle prawa wstępu bez egzaminu na wyższą uczelnię.

Ta forma konfliktu w dużej mierze zależy od motywacji wyzwalającej silne zabiegi o zdobycie określonego dobra (lub wartości). Gdy motywacja będzie słaba, osoba może szybko zrezygnować z walki o dobro. W przypadku bardzo silnej motywacji konflikt interesów z reguły przybiera postać silnej walki (niekiedy nawet walki fizycznej).

Wśród uczniów konflikty te bardzo rzadko uwarunkowane są czynnikami materialnymi, najczęściej są to zabiegi o przywództwo i prestiż w grupie, o względy atrakcyjnej koleżanki/kolegi lub o względy nauczyciela. Najczęściej uwarunkowania tych konfliktów są bardzo błahе, np.: ktoś bez pytania wziął książkę, zrzucił z ławki szkolnej (przypadkowo) piórnik. W tego typu sytuacjach występuje także współwarunkowanie takich czynników, jak zagęszczenie osób na określonej powierzchni lub przestrzeni, jakimi są: klasa szkolna, sala gimnastyczna, szkolny korytarz, boisko szkolne. Gdy czynnik ten się nasila, mogą wystąpić zahamowania typu agresywnego.

## **Uczniowski konflikt postaw**

Powszechnie wiadomo, że postawy są wyznacznikiem określonej gotowości do reagowania w stosunku do danego obiektu. Wiadomo też, że owa gotowość uwarunkowana jest odpowiednim nastawieniem intelektualnym, uczuciowym i motywacyjnym do tego obiektu. Cechy te powodują, że ludzie różnią się, niekiedy bardzo istotnie między sobą. W związku z tym różnice postaw mogą znacząco utrudniać nawiązywanie pozytywnych stosunków, a za to ułatwiają powstawanie sytuacji konfliktowych.

Wśród uczniów bardzo często występują odmienne postawy wobec innych uczniów, nauczycieli i wobec nauki szkolnej. Często zdarza się, że uczeń wykazujący solidarność z nauczycielem lub cieszący się jego sympatią, nazywany bywa przez kolegów „lizusem”, „skarżypytą”, i przeciwko nim obraca się niechęć pozostałych, dla których postawy odpowiadają normom „równiarzy”, „średniaków”. Często stosowane epitety: „kujon”, „dzięcioł”, „filimon” to nic innego, jak werbalne prezentowanie konfliktu postaw inter-

personalnych między uczniami pilnymi, poważnie traktującymi naukę szkolną, a tymi, którzy nie traktują jej poważnie.

U uczniów starszych zaczynają się krystalizować postawy właściwe dorosłym. Zaczynają oni zastanawiać się nad wyborem orientacji życiowych, takich jak: stosunek do zasad moralnych, upodobań estetycznych, postaw do innych ludzi, do miłości koleżeństwa, do religii. Różnorodność tych wyborów bywa najczęściej źródłem konfliktu postaw, które mogą przybierać formy ostrych konfliktów z odcieniem filozoficzno-światopoglądowym.

## **Uczniowski konflikt ról**

W uczniowskich grupach formalnych i nieformalnych rodzą się oczekiwania na pełnienie określonych ról. Już sama interpretacja tych oczekiwań może rodzić konflikty. Uczeń, na którego po lekcjach oczekują koledzy, aby zagrał z nimi w piłkę (jest bardzo dobrym bramkarzem), spełnia oczekiwania swego ojca i szybko wraca do domu, aby pomóc w gospodarstwie. Uczeń ten staje się przedmiotem konfliktu ról.

Źródłami konfliktów ról są zawsze sprzeczne oczekiwania spowodowane najczęściej przynależnością do kilku grup (formalnych lub nieformalnych) światopoglądowych, towarzyskich, zawodowych. Im osoba bardziej angażuje się w różnorodną działalność społeczną, tym bardziej bywa narażona na konflikty ról, które najczęściej na terenie szkoły występują wśród uczniów starszych.

Konflikt ról może także powstać w sytuacji wyznaczenia ucznia przez nauczyciela do objęcia jakiejś funkcji istniejącej w systemie szkolnym, np.: dyżurny klasy, odpowiedzialny za porządek w pracowni szkolnej, opiekun słabszego w nauce ucznia. Taki uczeń obejmujący z nakazu nauczyciela określoną funkcję, może mieć zupełnie inne oczekiwania i sytuacja taka powoduje powstanie u niego nawet silnego konfliktu ról.

## **Inne konflikty występujące wśród uczniów**

Na terenie szkoły powstają jeszcze inne niż wymienione rodzaje konfliktów. Dość często mamy do czynienia z konfliktami międzygrupowymi, gdy klasy szkolne konkurują ze sobą w dziedzinie osiągnięć sportowych. Klasa przegrywająca przyczyn tego stanu rzeczy poszukuje zawsze poza sobą (np. złe sędziowanie). Międzyklasowe rankingi osiągnięć szkolnych są także źródłem konfliktów. Klasa osiągająca lepsze wyniki w nauce nazywana jest przez innych klasą „maminsynków”, „kujonów” itp. Takie międzygrupowe konflikty rodzą negatywne określenia strony przeciwnej i pojawia się motywacja względnie trwałego podziału na grupę (klasę) „naszą” i „obcą”.

Niekiedy obserwuje się różne konflikty (najczęściej z błahych powodów) w klasie szkolnej pomiędzy chłopcami a dziewczętami, pomiędzy uczniami zamieszkującymi w różnych dzielnicach tej samej miejscowości a będącymi

w tej samej klasie. Coraz to częściej wychowawcy i nauczyciele obserwują konflikty pomiędzy uczniami o różnym statusie materialnym ich rodzin. W niektórych szkołach wprowadzenie nauki religii spowodowało powstanie konfliktów między uczniami różnych wyznań lub organizacji i stowarzyszeń religijnych.

Trudno jednoznacznie ustalić, w jakim stopniu konflikty istniejące w społeczeństwie, wśród dorosłych przenoszone są na szkoły, klasy. Podobnie jest z oddziaływaniem konfliktów w domach rodzinnych uczniów, a że przeniesienia takie istnieją, nie ma żadnych wątpliwości.

## **Skutki konfliktów występujących w szkole**

W powszechnym przekonaniu istnienie konfliktów na terenie szkoły jest czymś złym, świadczącym o niedostatecznej pracy wychowawców i nauczycieli. Przyjmując założenie, że życie szkoły jest częścią życia społecznego, istnienie konfliktów w szkole jest nieuniknione. Jeżeli konflikty społeczne, mając różne skutki, czasem pozytywne, czasem są czynnikami destrukcji, to konflikty istniejące w zespołach uczniowskich też należy tak samo traktować. Psychologia społeczna zakłada, że konflikty społeczne mogą być siłą warunkującą postęp i rozwój społeczny. Podobnie dzieje się w życiu jednostki, gdzie konflikty odgrywają taką samą rolę. Konflikt poznawczy toczący się w życiu ucznia wpływa na jego rozwój intelektualny, ale pod warunkiem, że przeciwstawne punkty widzenia mają dużą spójność, a sam konflikt ma charakter społeczny. Uczniowie słabo znają własną psychikę, własne możliwości. Często myślą, że są niedoceniani i nierozumiani przez dorosłych a niekiedy i rówieśników, co bywa niekiedy powodem konfliktów z nimi. Konflikty takie w konsekwencji pozwalają wtedy lepiej poznać siebie i innych. Takie poznawanie jest bardzo ważnym czynnikiem w procesie dojrzewania. Trwające konflikty w zespołach uczniowskich powodują zmiany struktur tych zespołów. Uczniowie obserwują i uczą się, jak zdobywać przywództwo, jak szukać kontrargumentów, jak polemizować z innymi, jak bronić swoich racji, jak współpracować, aby osiągnąć sukces.

Konflikty uczniowskie mają też negatywne skutki, gdy uwarunkowane są niską motywacją, która rodzi zazdrość i niechęć albo gdy wzbudzają nienawiść, wyzwalają agresję. Tego rodzaju konflikty wpływają na zmniejszenie roli wychowawczej zespołu uczniowskiego. Uczniowie wtedy czują się źle i nie realizują należycie swoich zadań rozumianych szeroko jako nauka szkolna.

## **Rola nauczyciela w konflikcie „uczniowskim”**

Centralną postacią w interakcjach szkolnych z punktu widzenia konfliktów winien być nauczyciel, wychowawca klasy. Jego zachowania i postawy prezentowane uczniom muszą decydować o tym, jak przebiega konflikt w ze-

społach uczniowskich i jak nim pokierować, aby nie doprowadzić zakończenia konfliktu do stanu destrukcji.

Nauczyciel, wychowawca jako jednostka żyjąca w społeczeństwie w sposób nieunikniony bywa w różnych konfliktach, ale nie mogą być one przenoszone na uczniów. Nauczyciel nie może dopuścić do tego, aby był w jakimkolwiek konflikcie z uczniami. Musi znać bardzo dokładnie źródła i mechanizmy wszelkich sytuacji konfliktowych. Powinien być mistrzem w doprowadzeniu konfliktów uczniowskich do pozytywnych rozwiązań.

Pedeutologia jako dział pedagogiki zajmujący się zagadnieniami zawodu nauczycielskiego, obok wielu innych przedmiotów badań, dużo uwagi poświęca problematyce interpersonalnej w relacjach: nauczyciel–uczeń, nauczyciel–nauczyciel, nauczyciel–nadzór pedagogiczny. Relacje te są płaszczyznami, na których powstają różne konflikty. Z łatwością można wychwycić przyczyny, które rodzą konflikty w zespołach nauczycielskich oraz w strukturze interakcji: nauczyciel–nadzór pedagogiczny. Pedeutologia dokładnie określa kierunki oraz sposoby działań profilaktycznych w tej dziedzinie. Bogata literatura dotycząca konfliktów w zespołach nauczycielskich zawiera tyle treści, że tylko prezentacja głównych jej tez przekraczałaby ramy niniejszego opracowania. Należy jednak wspomnieć polskich autorów, którzy w swoich pracach podejmowali tematykę konfliktów istniejących w środowisku nauczycielskim i są to m.in.: Stefan Baley, Maria Grzegorzewska, Stanisław Krawcewicz, Mieczysław Kreutz, Wincenty Okoń, Stanisław Palka, Jan Poplucz.

Jak wyżej wspomniano, nauczyciele muszą być wysokiej klasy specjalistami w problematyce KONFLIKTÓW. Specjalistami takimi mogą stać się wtedy, gdy poważnie będą podchodzić do tych zagadnień. Przykładem takiego podejścia są różnorodne czynności podejmowane przez nauczycieli w szkołach peryferyjnych, tak jak zrobiła to Krystyna Lament, która w ramach programu *Mierzenie jakości pracy szkoły* przeprowadziła ciekawe badania rozpoznawania stylu reagowania uczniów i nauczycieli w sytuacji konfliktowej<sup>11</sup>. Na podstawie literatury przedmiotu ustaliła, że istnieje pięć strategii konfliktowych (alfabetycznie): kompromis, kooperacja, łagodzenie, rywalizacja, unikanie. W wyniku przeprowadzonych badań Lament ustaliła, że uczniowie najbardziej preferują KOOPERACJĘ i RYWALIZACJĘ a nauczyciele – KOOPERACJĘ i KOMPROMIS jako najefektywniejsze style prowadzenia konfliktów. Pełne hierarchie preferujące style i strategie konfliktów mają postać ukazaną w tabeli 1.

Według autorki tych badań wyniki posłużyły jej raczej do autorefleksji niż do stawiania diagnozy i pokrywają się z powszechną opinią psychologów, którzy zalecają stosować w zaistniałych już konfliktach strategię KOOPERACJI, gdyż dzięki niej można uniknąć wielu niepotrzebnych kompromisów i połowicznych rozwiązań.

---

<sup>11</sup> Niepublikowany RAPORT z badań przeprowadzonych na terenie Zespołu Szkół nr 1 w Żorach – w dyspozycji dyrektora szkoły.

**Tab. 1.** Uporządkowanie rangowe strategii konfliktowych przez uczniów i ich nauczycieli.

Uczniowie	Miejsce rankingowe	Nauczyciele
KOOPERACJA	1	KOOPERACJA
RYWALIZACJA	2	KOMPROMIS
UNIKANIE	3	UNIKANIE
KOMPROMIS	4	RYWALIZACJA
ŁAGODZENIE	5	ŁAGODZENIE

Źródło: Oprac. własne.

Nauczyciele swoją wiedzę o KONFLIKTACH, ich genezie i mechanizmach winni także wykorzystywać przy tworzeniu programów profilaktyczno-edukacyjnych, które swoim zasięgiem wykraczają poza obszar życia szkolnego. Uczniowie poza szkołą funkcjonują we własnych rodzinach, w grupach rówieśniczych, mieszkają w dzielnicach dużych miast, w małych miasteczkach, wsiach i osadach. Wszędzie tam powstają i mają miejsce przeróżne KONFLIKTY. Wielu nauczycieli tworzy autorskie programy przeciwdziałające powstawaniu konfliktów w życiu pozaszkolnym uczniów. Przykładem takim jest „Żorska Szkoła Wczesnej Profilaktyki” funkcjonująca jako nieformalna struktura wychowawców, nauczycieli i innych dorosłych w mieście Żory (woj. Śląskie), którzy od 1997 roku prowadzą rozpoznania sytuacji konfliktowych wśród dzieci i młodzieży w ich życiu pozaszkolnym i na tej podstawie opracowują oraz prowadzą autorskie programy profilaktyczno-edukacyjno-wychowawcze. Programy te mają na celu łagodzenie i redukcję napięć w kontaktach interpersonalnych dzieci i młodzieży. Pomagają im w radzeniu sobie z samym sobą oraz uczą takich zachowań, które mogą być gwarancją efektywnego wychodzenia z sytuacji trudnych i konfliktowych. Opracowano już i zrealizowano szereg takich autorskich programów, jak np.: program *Żadnych murów* dla osiedlowych liderów młodzieżowych, program warsztatów i treningów dla grup rówieśniczych *Agresja i konflikt osiedlowy*<sup>12</sup>.

## Inne konflikty społeczne

Aby bardziej uświadomić sobie wszechobecność KONFLIKTÓW w naszym życiu, warto wspomnieć nieco o niektórych obszarach społecznych, w których występują KONFLIKTY wywoływane różnymi czynnikami. Wszystkich konfliktogennych czynników nie da się wyczerpująco wyliczyć, ani też nie sposób przedstawić wszystkich form i rodzajów istniejących

<sup>12</sup> *Wspomaganie procesu wychowawczego programami profilaktyczno-edukacyjnymi*, red. A. Bodanko, Kraków 1999.

w życiu społecznym KONFLIKTÓW. Przedstawiamy zatem wybór kilku takich obszarów.

## **Konflikt w obszarze prawa**

Prawo i jego idee są wartościami ogólnoludzkimi, dają społeczeństwu większe lub mniejsze poczucie bezpieczeństwa. Zakładając, że złe prawo jest źródłem KONFLIKTÓW, bez wnikania, dlaczego ono jest złe, wystarczy poddać analizie niektóre pojęcia związane z prawem, aby tezę tę uzasadnić. Są to takie pojęcia, jak: „praworządność”, „luki w prawie” i jego wykładni oraz różnice pomiędzy „biurowością” a „biurokracją”.

### **Praworządność**

Pojęcie to należy rozumieć jako organizowanie i wykonywanie działalności państwowej na zasadzie przepisów obowiązującego prawa. Tam, gdzie dość dokładnie stosuje się przepisy i nie ma miejsca na tzw. kaprys władzy, istnieje małe prawdopodobieństwo powstania konfliktów społecznych. Już w czasach cesarstwa rzymskiego plebs domagał się praw dla siebie, gdyż istniała wtedy taka świadomość, że brak jakichkolwiek praw jest gorszy nawet od istnienia złego prawa pisanego.

Zasady praworządności są zapisane w ustawie zasadniczej, która jest gwarantem systemu praworządności wyznaczającego zasady tworzenia praw, istoty niezawisłości sądów oraz tryb kontroli ich orzeczeń i decyzji administracyjnych. System ten gwarantuje istnienie instytucji skarg i zażaleń oraz określa zasady działania funkcjonariuszy państwa. Gdy cały ten system działa źle, jest niespójny, nieczytelny, to staje się bardzo szybko źródłem przeróżnych konfliktów społecznych. Ale nawet gdy system ten działa dobrze, może się zdarzyć, że jest on nie przestrzegany przez niektórych, a wtedy zostaje zastosowany „przymus państwowy”, (tzw. siłowe egzekwowanie prawa), co też może stanowić przyczynę powstawania konfliktów społecznych. Zatem już samo istnienie „praworządności” dobrej lub złej też może być w swej istocie czynnikiem konfliktogennym.

### **Luki w prawie**

To termin wieloznaczny i może oznaczać „lukę” w sensie konstytucyjnym, gdy ustawodawca ma własne zdanie w stosunku do określonych sytuacji prawnych, które nie pokrywają się z oczekiwaniami określonych grup ludzi. Może też oznaczać „lukę” w sensie logicznym, gdy ustawodawca określa czynności prawne i ich skutki, lecz nie podaje, kto jest uprawniony do tych czynności lub w jakim trybie realizowane są skutki. Przy wystąpieniu jednej z wyżej wymienionych luk, nauka prawa dopuszcza stosowanie „analogii z inną ustawą” (analogia legis) lub „analogii z prawem” (analogia iuris).

Stosowanie tych analogii bywa ograniczone lub stosowane wybiórczo, co powoduje powstawanie sytuacji konfliktogennych.

Gdy stosowanie prawa na zasadzie poszukiwania analogii dostaje się w ręce ludzi niedoskonale wykształconych w prawie, to sam ten fakt może być dla nich źródłem konfliktów indywidualnych.

## Wykładnia prawa

Tak określany jest ogół czynności poznawczych zmierzających do ustalenia właściwego sensu przepisów prawnych. Potocznie czynności te nazywamy też interpretacją przepisów prawnych. Już sama interpretacja przepisów prawa może być dla jednostki źródłem konfliktów indywidualnych. Wynik interpretacji to też kolejny czynnik konfliktogenny, ponieważ sama interpretacja oraz sposób jej przedstawiania może rodzić KONFLIKTY u osób nią zainteresowanych.

## Biurowość

Pojęcie rozumiane jako ogół wiedzy o pracy administracyjnej oraz wszystkie czynności z nią związane bywa często błędnie utożsamiane z biurokracją. „Biurowość” wyznacza zasady dobrej i efektywnej pracy, odpowiedzialność za dokumenty i ich bieg w urzędach, wyznacza podział zadań i kompetencje urzędników, przeciwdziała korupcji, jest częścią odrębnej dyscypliny prawa – prawa administracyjnego. Zasady te bywają bardzo kłopotliwe dla samych urzędników, a niekiedy i dla niektórych petentów, co rodzi w nich różne postacie konfliktów i bywa bardzo często przyczyną całego szeregu sytuacji konfliktowych w układzie interpersonalnym: urzędnik – petent.

## Biurokracja

To system zarządzania, w którym najważniejszą rolę odgrywają urzędnicy i cały aparat administracyjny. Występuje często w systemach totalitarnych i charakteryzuje się przerostem władzy urzędniczej oraz instrumentalnym stosowaniem prawa w stosunku do obywateli. Występuje także nieusprawiedliwiony potrzebami społecznymi przerost formy oraz bezduszne traktowanie i stosowanie przepisów w obsłudze petenta. Taki system w życiu społecznym powoduje utratę zaufania obywateli do wszelkich urzędów i władz oraz sprzyja powstawaniu wzajemnego wyobcowania. Nie trzeba specjalnie uzasadniać, że jest to głębokie źródło napięć i przeróżnych konfliktów. Urzędnicy w tym systemie bardzo sprawnie pilnują obszarów swojej władzy i osobistego znaczenia, co uruchamia, tzw. „spirale zachowań biurokratycznych”, przenosząc całe to zjawisko poza sferę własnej administracji na obszary działania związków zawodowych, stowarzyszeń społecz-



nych i partii politycznych. W skrajnej postaci tego systemu następują pomieszania kompetencji aparatów etatowych związków zawodowych i partii politycznych z aparatem praworządnej administracji państwa.

„Biurokracja” jest przeciwieństwem „biurowości”, a biurokraci są pierwszymi wrogami podstawowych zasad biurowości i nadają jej karykaturalną postać. To starcie „biurokracji” z „biurowością” jest źródłem konfliktów wśród biurokratów oraz konfliktów powstających w nich samych.

Klasyczną postacią istnienia „spirali zachowań biurokratycznych” w Polsce jest fakt uchwalenia Ustawy z dnia 23.05.1991 roku o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. nr 55, poz. 236). W ustawie tej nie podaje się sposobów przeciwdziałania powstawaniu sporów (można to odczytywać: „nie zwalcza się biurokracji”), potwierdza się istnienie sporów w życiu społeczeństwa i podaje wątpliwe w efektach sposoby rozwiązywania bardzo poważnych konfliktów społecznych. Podobne KONFLIKTY w obszarze prawa zaistniały, gdy w przeszłości (lata 80. ub. wieku) uchwalono ustawę o zwalczaniu pasożytów społecznych, nie likwidując w załączkach jego zjawiska społecznego, a jedynie przedstawiono wątpliwe w praktyce sposoby jego ograniczenia, które były powodem szeregu nowych sytuacji konfliktowych.

## Konflikty polityczne

Bardzo trudno jest jednoznacznie zdefiniować pojęcie polityki. Powszechnie, różnorodne używanie tego terminu w wielorakich konfiguracjach, jak np.: polityka międzynarodowa, polityka gospodarcza, polityka finansowa, polityka oświatowa, polityka kadrowa, polityka prorodzinna itd., jeszcze bardziej komplikuje sprawę. Podobny problem jest ze zdefiniowaniem pojęcia KONFLIKT POLITYCZNY. J. Reykowski<sup>13</sup> uzasadnia jedynie stosowanie wyróżnienia KONFLIKTU POLITYCZNEGO od innych typów konfliktów tym, że zaistnieć on może w obszarze władzy, tego, kto i w jaki sposób będzie ją sprawował. WŁADZĘ należy wtedy rozumieć w bardzo szerokim tego słowa znaczeniu: można mieć władzę nad grupą narodów, jedno państwo może władać innymi, silna grupa etniczna ma władzę nad innymi grupami, przywódca ma władzę nad członkami danej organizacji, może władać ludźmi, może władać określoną grupą rzeczy, przedmiotów (środki produkcji, sprzęt, maszyny). Nieprzeliczone są sytuacje, w których występuje władanie kogoś nad kimś lub czymś. A zatem przedmiotem KONFLIKTU POLITYCZNEGO może być nieprzeliczalna liczba zdarzeń, sytuacji i zachowań ludzkich. Z codziennych doniesień medialnych dowiadujemy się o przeróżnych konfliktach politycznych na Bałkanach, w Afganistanie, pomiędzy USA a Irakiem. Dowiadujemy się o konfliktach ugrupowań politycznych w Sejmie, o konfliktach związków zawodowych z pracodawcami,

---

<sup>13</sup> *Potoczne wyobrażenie o demokracji*, red. J. Reykowski, Warszawa 1995.

jak ma być prowadzona prywatyzacja, ile ma być powiatów, jak zreformować system oświaty, na jakich zasadach mamy wstępować do Unii Europejskiej, czy w telewizji mają obowiązywać wartości chrześcijańskie, w jakim stopniu dzieło sztuki obraża uczucia religijne, czy sposób wprowadzenia religii do szkół był legalny itd. Śmiało można stwierdzić, że KONFLIKT POLITYCZNY jako konflikt o władzę może zaistnieć w każdej zbiorowości ludzkiej nie tylko mającej charakter polityczny, ale i w zakładach pracy, stowarzyszeniach, spółdzielniach, gdzie polityka bezpośrednio nie występuje.

## **Źródła konfliktów politycznych**

Psychologia społeczna dokładnie podaje genezę konfliktów, którą w skrócie można przedstawić jako sytuację rozbieżności między subiektywnie uzasadnionymi roszczeniami a tym, co ludzie zyskują. Według Reykowskiego<sup>14</sup> genezą konfliktów politycznych jest kolektywne przekonanie na temat praw i władzy. Roszczenia te polegają na tym, że ich istotą są ideologiczne i moralne przekonania ludzi o swoich racjach. Przekonania takie powodują nawet, że u niektórych istnieje przeświadczenie posiadania szczególnych uprawnień do władzy lub różnych przywilejów. Przywileje te i władza przejawiać się mogą w kategoriach narodowych (wyższość rasy, grupy etnicznej), klasowych (właściciele środków materialnych, środków produkcji), politycznych (weterani walk o „słuszną sprawę”).

Roszczenia mogą się też opierać na bazie dotychczasowych osiągnięć i zdobyczy (uprawnienia i przywileje kooperacji, związków zawodowych, stowarzyszeń kombatanckich). Każda próba zmniejszenia albo ograniczenia przywilejów traktowana jest jako zamach władzy na uzasadnione prawa i staje się natychmiast zarzewiem poważnego KONFLIKTU POLITYCZNEGO.

Roszczenia jako źródła konfliktów politycznych istnieją w sytuacjach, gdy zostajemy porównywani z innymi a porównania te oparte są na określonej ideologii. W zasadzie ludzie chętnie godzą się na istnienie różnic w uprawnieniach i władzy, ale pod warunkiem, gdy istnieją określone jasno kryteria uzasadniające te różnice, np.: większe kompetencje powinni mieć ci, którzy są lepiej wykształceni. Często przy zmianach ustrojowych zmieniają się też kryteria wyróżniające ludzi (większa władza dla „naszych” ludzi, dla członków ugrupowania rządzącego, ale niekoniecznie wykształconych należycie), co w sposób oczywisty wywołuje konflikty o charakterze politycznym. Szczególnym przypadkiem różnicowania jest, tzw. SPRZECZNOŚĆ INTERESÓW partyjnych, związkowych, zawodowych, etnicznych, religijnych.

Niekiedy może się zdarzyć, że określona grupa społeczna przejawia chęć podwyższenia poczucia własnej wartości kosztem innej grupy, co wywołać

---

<sup>14</sup> Tamże.

może zastrzeżenie różnic w sferze wartości moralnych lub światopoglądowych. To także rodzi konflikty o charakterze politycznym.

## Dynamika konfliktu politycznego

Konflikt polityczny ma jeszcze jedną charakterystyczną cechę, która polega na tym, że w pierwszej fazie jego istnienia musi powstać w grupie przeświadczenie o tym, iż osoba lub inna grupa stanowi wyraźną przeszkodę w realizacji uzasadnionych roszczeń. Przeświadczenie to przyjmuje formę wyobrażenia, że „druga strona to PRZECIWNIK, do którego dążenia i interesy zawsze są sprzeczne z naszymi”. W wyobrażeniu tym PRZECIWNIK najpierw budzi naszą nieufność i sądzimy, że jest on niechętny lub wrogo do nas nastawiony, ignoruje nas, a własne cele realizuje naszym kosztem. Taki układ postawy jest samospełniającym się proroctwem, a w rzeczywistości wszystkie te negatywne postawy powstają właśnie u nas i powodują, że PRZECIWNIK tak nas zaczyna postrzegać. W ten sposób powstaje wrogość tam, gdzie jej wcale nie było, np. ugrupowania arabskich terrorystów sądzą, że cały świat sprzysiągł się przeciwko nim.

Kolejnym etapem rozwoju konfliktu politycznego jest ocena potencjału przeciwnika. Gdy oceniamy go jako słabego, poziom roszczeń wzrasta. Oczekuje się też od słabszego większych ustępstw. Tak rozpoczęty konflikt ma silne tendencje do samopodtrzymywania się. Powstaje wtedy SPIRALA KONFLIKTU rozkręcana na zasadzie błędnego koła akcji i reakcji z obu stron konfliktu. SPIRALA KONFLIKTU ma dwie postacie: spirala odплаты i spirala obrony.

Ich istotę oddają dwa znane powszechnie powiedzenia:

1. „to nie może im ująć płazem – sprawiedliwość wymaga, aby ponieśli zasłużoną karę za to, co zrobili”;
2. „my się tylko bronimy przed agresją, a że najlepszą bronią jest atak – to nie nasza wina”.

Obrona bywa także prowokacją, zwiększa obszary pretensji i rodzi nowe problemy, które bywają zarzewiem nowych konfliktów. Ostatnie dziesięć lat przeobrażeń społeczno-politycznych w Polsce daje dostateczną ilość przykładów różnych form KONFLIKTÓW POLITYCZNYCH.

## Konflikt a kryzys społeczny

Dość często dziennikarze i publicyści, relacjonując różne wydarzenia społeczne, a niekiedy i politycy, stosują zamiennie pojęcie KONFLIKTU SPOŁECZNEGO z KRYZYSEM SPOŁECZNYM. Jest to błędna praktyka, ponieważ zaciera się wtedy różnice (celowo lub nie?) pomiędzy zespołem przyczyn a zespołem skutków jakiegoś niepokojącego zjawiska. KRYZYS to pojęcie rozumiane jako niekorzystna sytuacja dla kogoś lub czegoś, jako obiektywny społecznie stan rzeczy. Np. w gospodarce państwa może wystą-

pić załamanie się całego procesu gospodarczego (z różnych przyczyn), w polityce „kryzys rządowy” to upadek rządu w wyniku parlamentarnego wotum nieufności.

KRYZYS SPOŁECZNY obejmuje zawsze swym zasięgiem źródła i ogniska konfliktu. Niekiedy obejmuje obszary objęte wyczekiwaniem społecznym, z którego nie zawsze może powstać jakiś konflikt, np. oczekiwania społeczne przed wprowadzeniem reformy służby zdrowia czy reformy emerytalnej. Niekiedy KRYZYS może przerodzić się w konflikt, np. kryzys w gospodarce paliwowej spowodowany brakiem dostaw ropy z krajów arabskich może być naturalnym źródłem KONFLIKTU SPOŁECZNEGO, gdzie jedną ze stron są użytkownicy samochodów. Istnieje pewna zależność KRYZYSU i KONFLIKTU: nie zawsze KRYZYS może wywołać KONFLIKT oraz KONFLIKT niekiedy może być początkiem KRYZYSU, gdy nie zostanie pozytywnie rozwiązany.

## Wybrane sposoby rozwiązywania konfliktów

J. Mellibruda proponuje następujące etapy rozwiązywania konfliktów. Jego zdaniem konflikt składa się z sześciu następujących po sobie etapów:

- określenie istniejącego problemu,
- określenie źródła konfliktu,
- poszukiwanie możliwych rozwiązań,
- decydowanie się na rozwiązanie, które będzie wspólnie akceptowane,
- wcielanie w życie wspólnie przyjętych rozwiązań,
- ocena, czy przyjęte postępowanie rzeczywiście rozwiązało problem<sup>15</sup>.

K. Doroszewicz<sup>16</sup> wyróżnia następujące etapy rozwiązywania konfliktów:

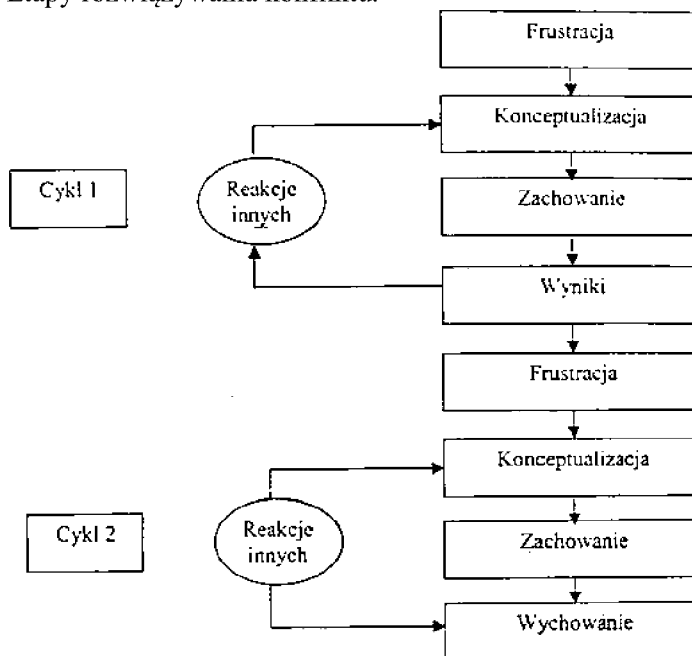
- określenie, na czym polega problem – uwzględnienie zachowań obu stron oraz sytuacji, w jakich one występują. Ważne jest również określenie, na czym polegają różnice między stronami i co je łączy. Określenie problemu powinno uwzględniać sposób widzenia konfliktu przez obie strony. Rozwiązanie konfliktu ułatwia możliwie wąskie określenie problemu sporu;
- rozpoznanie źródeł – konflikt może być rozwiązany, gdy jasno zostaną określone źródła konfliktu. W tej fazie strony uzgadniają swoje poglądy na temat wydarzeń, które doprowadziły do konfliktu;
- poszukiwanie rozwiązania konfliktu – każda ze stron musi określić, co może zrobić, aby rozwiązać konflikt. Brane pod uwagę sposoby rozwiązania muszą być określone pod kątem skutków ich zastosowania. Poszukując rozwiązań, należy znaleźć takie, które będą prowadziły do współpracy;
- wprowadzenie w życie akceptowanego rozwiązania – decydując się na jakieś rozwiązanie, trzeba sprawdzić, czy rzeczywiście zlikwidowało ono problem. Jeśli nie, to należy jeszcze raz przeprowadzić wszystkie etapy.

<sup>15</sup> J. Mellibruda, *Ja-Ty-My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980.

<sup>16</sup> K. Doroszewicz, *Konflikty międzyludzkie*, „Wektory Gospodarki” 1989, nr 4.

Zdaniem K. Thomasa, przebieg konfliktu tworzy pewien cykl. Jest to cykl konfliktowy, na który składają się następujące etapy (schemat 1)<sup>17</sup>:

**Sch. 1.** Etapy rozwiązywania konfliktu.



Źródło: Oprac. na podst.: Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990.

- z frustracją mamy do czynienia wtedy, gdy jedna ze stron spostrzeża lub odczuwa, że druga strona blokuje, zakłóca lub uniemożliwia realizację tego, co jest przedmiotem jej zainteresowania;
- konceptualizacja – przemyślenie zaistniałej sytuacji i zdefiniowanie przedmiotu konfliktu oraz wybór możliwych sposobów działania i przewidywanie ich skutków;
- zachowanie stron – analizy zachowania w sytuacji konfliktu dokonuje się według trzech jego składników: postaw, celów strategicznych i taktyki działania;
- reakcja drugiej strony – może doprowadzić do eskalacji konfliktu lub jego zakończenia. Procesy projekcji, zaburzenia w percepcji oraz w komunikowaniu się stron mają wpływ na reakcje drugiej strony;
- wynik – prawdziwym rozwiązaniem konfliktu jest doprowadzenie do porozumienia, dzięki któremu obie strony są zadowolone z przyjętego rozwiązania, a problem będący przedmiotem konfliktu przestaje istnieć.

<sup>17</sup> Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990.

- J. Przystaszewska wyróżnia siedem etapów rozwiązywania konfliktów:
- przyznanie, że konflikt istnieje;
  - umówienie się w sprawie procedury (gdzie, kiedy, jak i kto rozpocznie prace nad rozwiązaniem konfliktu);
  - opis konfliktu (obie strony muszą określić, w czym widzą konflikt i starać się go zlikwidować);
  - zbadanie możliwych wariantów rozwiązania konfliktu;
  - osiągnięcie porozumienia (należy wybrać rozwiązanie najlepsze dla obu stron);
  - wcielanie w życie planu (w dokumencie powinny znaleźć się wyniki rozmów);
  - ocena przyjętego rozwiązania<sup>18</sup>.

Najczęściej w praktyce wykorzystywana jest procedura postępowania przedstawiona przez K. Doroszewicza i J. Penca. Wykorzystywana jest ona wtedy, gdy konflikt utrudnia życie obu stronom oraz gdy istnieje świadomość współzależności interesów.

Poszczególne etapy są ze sobą ściśle powiązane i pojawiają się w sposób naturalny. Rozwiązanie konfliktu wymaga od zaangażowanych stron otwartego podejścia do spraw spornych. Wiadomo, że konflikt występuje w każdej organizacji, dlatego znajomość metod kierowania nim pozwala w lepszy sposób dostosować się do stale zmieniającej się rzeczywistości. Można wyróżnić trzy metody kierowania konfliktem:

1. stymulowanie konfliktu,
2. ograniczanie lub tłumienie konfliktu,
3. rozwiązywanie konfliktu<sup>19</sup>.

Stymulowanie konfliktu występuje w organizacjach, w których efektywność maleje w wyniku zbyt niskiego poziomu konfliktu. Do metod stymulowania konfliktu należą:

- wprowadzanie ludzi z zewnątrz wnoszących nowe wartości i normy;
- postępowanie wbrew regułom, poprzez pozbawienie poszczególnych osób lub grup informacji, które zawsze do nich docierały lub włączenie nowych grup do sieci informacyjnej, może zmienić podział władzy i w ten sposób stymulować konflikt;
- zmiana struktury organizacyjnej poprzez rozbitcie dawnych zespołów roboczych i działów w taki sposób, aby uzyskały nowych członków i nowe zadania;
- zachęcanie do współzawodnictwa poprzez nagrody, premie i wyróżnienia;
- wybór odpowiednich kierowników.

Na całkowicie inny efekt niż w przypadku metod związanych ze sformułowaniem konfliktu nastawiony jest zespół metod zwanych *metodami ograniczenia konfliktu*.

<sup>18</sup> J. Przystaszewska, *Kierowanie kolegami*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 6.

<sup>19</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, dz. cyt.

Metody te są ukierunkowane na wytłumaczenie konfliktu i zmniejszenie wywołanych przezeń antagonizmów, natomiast ignorują całkowicie przyczyny i źródła sporu.

Badania wykazały, że takie metody, jak dostarczanie obu stronom sporu pozytywnych informacji o sobie wzajemnie albo próba zaangażowania między zwaśnionymi grupami kontaktów towarzyskich, są całkowicie bezskuteczne. Jedynymi metodami, które są w stanie faktycznie ograniczyć konflikt, są:

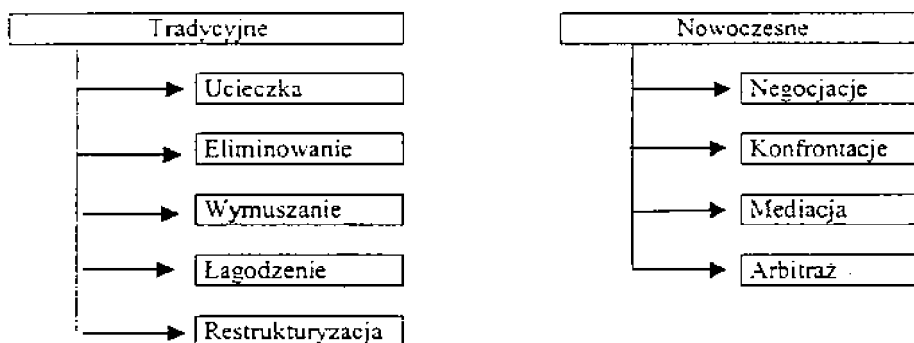
1. metoda zastąpienia celu konkurencyjnego, który rozdzielił grupy lub jednostki, celem nadrzędnym, wspólnym;
2. metoda zjednoczenia grup lub jednostek wokół wspólnego zagrożenia lub wroga.

Do wad metody ograniczenia konfliktów należy fakt, że po jej zastosowaniu wciąż istnieją źródła nierozstrzygniętego konfliktu, a sam konflikt może wybuchnąć znowu, kiedy tylko wyczerpią się środki odwracania uwagi.

*Rozwiązywanie konfliktu* oznacza nie tylko zmianę w zachowaniu stron konfliktu, ale również pozytywne zmiany nastawienia i eliminację wzajemnych niechęci. Przy właściwym rozwiązywaniu konfliktu jego uczestnicy nie muszą modyfikować swoich systemów wartości, ale dokonywać pewnego ich poszerzenia przez akceptowanie odrębnych wartości drugiej strony konfliktu.

Metody radzenia sobie z konfliktami można podzielić na dwie grupy, a mianowicie na metody tradycyjne i metody nowoczesne (schemat 2).

**Sch. 2.** Różnorodne metody rozwiązywania konfliktów.



Źródło: Oprac. na podstawie: W. Gonciarski, *Jak kierować konfliktem?*, „Personel” 1995, nr 8.

W podejściu tradycyjnym dominuje przekonanie, że konflikt kończy się zwykle zwycięstwem jednej ze stron. Natomiast w metodach nowoczesnych przeważa pogląd, że obydwie strony mogą osiągnąć korzyści w sytuacji konfliktowej. W zależności od potrzeb współczesny przełożony powinien korzystać w sytuacji konfliktowej z metod tradycyjnych i nowoczesnych.

Ucieczka – jest reakcją obronną, wynikającą z obawy zranienia drugiej strony oraz obawą przed przegraną. Niedostrzeżenie konfliktów nie rozwiązuje problemu. Zwykle po pewnym czasie sprawa powraca z większym napięciem.

**Eliminowanie** – zwolnienie pracownika konfliktowego. Jest to rozwiązanie szkodliwe, gdyż często zwalnia się dobrego specjalistę i naraża się organizację na straty.

**Wymuszanie** – metoda stosowana wówczas, gdy w konflikt zaangażowane są strony o nierównoprawnym statusie.

**Restrukturyzacja** – zmiana struktury organizacyjnej. Wpływa ona zazwyczaj pozytywnie na funkcjonowanie organizacji, w której ludzie często bywają w dysfunkcyjnym konflikcie. Współczesny kierownik powinien znać wiele metod kierowania, a w szczególności takie, jak: negocjacje, konfrontacje, mediacje, arbitraż. W określonych sytuacjach, gdy tego wymaga interes organizacji może on inicjować konflikty, pod warunkiem że będzie w stanie nimi efektywnie kierować.

**Negocjacje** – polegają na: traktowaniu drugiej strony w sposób partnerski, konsekwentnym dążeniu do rozwiązywania konfliktu, koncentrowaniu się na problemie, a nie na osobach konfliktu, odrzuceniu emocji i uprzedzeń oraz na sprawnym systemie komunikowania się.

**Konfrontacja** – polega na doprowadzeniu do bezpośredniego przedstawienia poglądów i stanowisk przez strony będące w konflikcie.

**Mediacja** – to metoda rozwiązywania konfliktu z udziałem osoby trzeciej – mediatora. Mediator powinien troszczyć się o: obniżenie emocji, eliminowanie skrajnych propozycji oraz przekonanie stron, że konstruktywne rozwiązanie problemu jest możliwe. Mediacja jest skuteczna wtedy, gdy strony rozumieją, że konstruktywne rozwiązanie problemu jest możliwe. Mediacja jest skuteczna wtedy, gdy strony rozumieją, że są od siebie zależne, a zawarcie porozumienia jest niezbędne i wzajemnie korzystne.

**Arbitraż** – następuje jako wynik skutecznej mediacji. Warunkiem skutecznego arbitrażu jest konieczność porozumienia stron co do wyboru arbitra. W jego roli powinna wystąpić osoba, do której kompetencji i bezstronności obydwie strony nie mają zastrzeżeń<sup>20</sup>.

## Słownik konfliktów

Źródła, z których pochodzą określenia i definicje KONFLIKTÓW oznaczono następującymi skrótami:

(G) – Carol K. Oyster, *Grupy*. Poznań 2002.

(H) – James A.F. Stoner, Charles Wankel, *Kierowanie*. Warszawa 1994.

(KiN) – Zdzisław Uniszewski, *Konflikty i negocjacje*. Warszawa 2000.

---

<sup>20</sup> P. Kowolik, M. Pindera, *Konflikty międzyludzkie w zakładzie pracy i sposoby zapobiegania im*. [W:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S. M. Kwiatkowski, Warszawa 2007, s. 180; A. Bodanko, P. Kowolik, *Konflikty w świetle teorii psychologicznych*, „Nauczyciel i Szkoła” 2007, nr 3–4.



(PS) – Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, *Psychologia społeczna. Serca i umysł*. Poznań 1997.

(PSt) – Jan Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Gdańsk 2000.

(Sł.S) – Norbert Sillamy, *Słownik psychologii*. Katowice 1994.

(Sł.Sz) – Włodzimierz Szewczuk (red.), *Słownik psychologiczny*. Warszawa 1979.

KONFLIKT: (ang.) conflict, (fran.) conflit, (niem.) Konflikt.

– sytuacja przeciwstawnych obowiązków, motywów, tendencji, zamierzeń, działań jednego człowieka albo dwóch lub więcej ludzi, a także grup społecznych, klas, narodów, od chwili, gdy zostanie ona przez nich uświadomiona.

Sytuacja konfliktowa może prowadzić do walki zarówno wewnętrznej (jednostki z samym sobą), jak zewnętrznej (jednostek, grup, narodów). (Sł.Sz);

– sprzeczność nastawień, interesów.

Sytuacja, w jakiej znajduje się jednostka poddana siłom o podobnej mocy, lecz przeciwstawnych kierunkach. Będąc w K., odczuwamy napięcie psychiczne. Gdy K. jest nierozwiązywalny, rodzi się lęk i pojawiają się zaburzenia nerwicowe. (Sł.S).

KONFLIKT AUTYSTYCZNY – spostrzegany, choć nieistniejący w rzeczywistości konflikt. Jego źródłem jest zwykle nieporozumienie lub błędna interpretacja motywów kryjących się za zachowaniem drugiej osoby. Nazywany jest także konfliktem fałszywym. (G).

KONFLIKT DYSFUNKCYJNY – powstaje między kierownikami w przedsiębiorstwie, gdy załamuje się współpraca utrudniająca koordynację działalności organizacji. (K).

KONFLIKT ETYCZNY – sytuacja, w której między stronami zachodzi niezgodność dotycząca moralnej oceny proponowanego rozwiązania. (G).

KONFLIKT FUNKCJONALNY – powstaje między kierownikami w przedsiębiorstwie w czasie podziału środków zwiększającego efektywność całej organizacji. (K).

KONFLIKT INDYWIDUALNY – inaczej konflikt wewnętrzny między odczuwanymi przez człowieka sprzecznymi motywami (np. chęcią zachowania szczupłej sylwetki a apetytem na lody). (G).

KONFLIKT INTERGRUPOWY – konflikt między dwoma lub większą liczbą grup. (G).

KONFLIKT INTERPERSONALNY – napięcie między dwoma lub więcej osobami albo grupami, które mają sprzeczne cele. (PS).

KONFLIKT INTRAGRUPOWY – konflikt lub nieporozumienie wewnątrz grupy. (G).

KONFLIKT INTRAPERSONALNY – napięcie jednostki wywołane dążeniem do dwóch lub więcej sprzecznych celów. (PS).

KONFLIKT INTRAPSYCHICZNY – występuje między terapeutą a pacjentem, który broniąc swoje EGO, stosuje mechanizm wyparcia. (PSt).

KONFLIKT KONTYNGENTNY – konflikt pomiędzy pewną liczbą członków grupy wynikający z nieprzystawalności prezentowanych zachowań, rozwiązywany najczęściej drogą negocjacji. (G).

KONFLIKT MANIFESTOWANY – czwarty etap w pięciostopniowym modelu Pondy’ego. Ujawnia się i staje się czytelny także dla obserwatorów z zewnątrz. (G).

KONFLIKT MIĘDZYORGANIZACYJNY – sytuacja konfliktu między dwoma organizacjami, instytucjami lub firmami. (G).

- KONFLIKT MIĘDZY ROLAMI – odczuwany przez jednostkę, od której oczekuje się występowania w sprzecznych rolach. (G).
- KONFLIKT MORALNY – każdy konflikt społeczny, w którym doszło do uchybienia wartościom moralnym. Każda sytuacja poprzedzająca ocenę moralną, „walka” motywów postępowania, w toku której aktywność realizacyjna jednostki zostaje zahamowana, znacznie ograniczona lub zmieniona. (Sł.Sz).
- KONFLIKT MOTYWÓW – polega na tym, że dwie lub więcej możliwości wzajemnie się wyklucza, a tylko jedną z nich można osiągnąć. Według lewinowskich koncepcji motywacji realizowane i dające się obserwować zachowania są najczęściej wypadkową sił psychicznych działających na podmiot. (PSt).
- KONFLIKT MOTYWÓW MIESZANYCH – konflikt, w którym obie strony mogą zyskać dzięki współdziałaniu, a jednostka może zyskać jeszcze więcej dzięki rywalizowaniu ze swoim partnerem. (PS).
- KONFLIKT NARASTAJĄCY – wśród wszystkich konfliktów stwarza największe zagrożenie dla grupy. Ma typowy schemat przebiegu. Składa się z kolejno następujących po sobie w krótkich odstępach czasu i pozornie niepowiązanych drobnych utarczek. Odciągają one uwagę grupy od zadania i pochłaniają jej energię. Zazwyczaj prawdziwe źródło tych niezgodności jest ukryte. (G).
- KONFLIKT ODCZUWANY – jako trzeci etap w teorii konfliktu Pondy’ego, kiedy pojawia się świadomość istniejącej sprzeczności. (G).
- KONFLIKT OTWARTY – powstaje wtedy, gdy dwie strony nie godzą się na kompromisy w żadnej sprawie, pozwalają sobie na tworzenie negatywnych stereotypów drugiej strony i dążą do podminowania stanowiska przeciwników wszelkimi możliwymi sposobami. (K).
- KONFLIKT O SUMIE ZEROWEJ – konflikt, w którym wygrana jednej strony jest zawsze równa przegranej drugiej strony, tak jak w zawodach lekkoatletycznych. (PS).
- KONFLIKT POLITYCZNY – różni się od innego typu konfliktów tym, że dotyczy władzy, tego, kto i w jaki sposób będzie ją sprawował, które państwo narzuci swoją wolę innemu państwu, która grupa etniczna zdobędzie lub utrzyma władzę nad inną, która partia uzyska rozstrzygający wpływ w państwie, kto zostanie uznany za przywódcę danej organizacji, kto będzie rządził w mieście itd. (PSt).
- KONFLIKT POZNAWCZY – inaczej intelektualny, pojawia się wówczas, gdy dana osoba staje wobec informacji, które są sprzeczne z jej poglądami. Utożsamiony bywa z DYSONANSEM POZNAWCZYM. (Sł.S).
- KONFLIKT POŻYTECZNY – brak uzewnętrznienia istoty sporów, nawet w sposób gwałtowny i spontaniczny, może być niekiedy dowodem przekroczenia miary w tłumieniu swobód i wolności obywatelskich, co perspektywicznie bywa gorsze niż sam konflikt. Korzyści płynące z ujawniania konfliktów i napięć polegają na odzwierciedleniu wyznań, stanu zagrożenia, zwiększonej uwagi społecznej i rzeczywistego kierunku myślenia. A zatem, sam konflikt weryfikujący realną sytuację jest pożyteczny, natomiast niebezpieczne i szkodliwe jest błędne pokierowanie jakimkolwiek konfliktem. (KiN).
- KONFLIKT RÓL – ogólny termin na określenie wszelkiego rodzaju sprzeczności, jakie mogą pojawić się między różnymi rolami, zarówno indywidualnymi, jak i grupowymi. (G).

**KONFLIKT SEROLOGICZNY** – wytworzenie się we krwi matki przeciwciał odpornościowych przeciwko antygenowi płodu. Przeciwciała te mogą przenikać przez łożysko do płodu i niszczyć eryocyty, powodować chorobę hemolityczną noworodka, a nawet obumarć płodu. (S.Sz).

**KONFLIKT SPOSTRZEGANY** – drugi etap teorii konfliktu Pondy’ego, kiedy potencjalne źródło sporu zostaje dostrzeżone przez przynajmniej jedną z zainteresowanych stron, ale sam konflikt jeszcze się nie ujawnił. (G).

**KONFLIKT SPOŁECZNY** – sprzeczność dążeń jednostek, grup, instytucji, klas społecznych, organizacji lub narodów, ze względu na którą jednoczesna realizacja interesów stron pozostających w konflikcie jest utrudniona lub niemożliwa. Mogą to być także konflikty ideologiczne związane z różnicami w zakresie aprobowanych systemów wartości, a także konflikty w zakładzie pracy, napięcia między pracownikami lub grupami pracowników wynikające z różnic interesów, ocen, poglądów. (Śl.Sz). K.s. i synonimy tego określenia (spory zbiorowe, niepokoje społeczne, itp.) są definiowane przez wspólną cechę tkwiącą u ich podłoża; wynik dążenia do tego, co się postrzega jako cele nie do pogodzenia (korzyść jednej strony musiałaby być osiągnięta kosztem drugiej). (KiN).

**KONFLIKT UTAJONY** – pierwsza z pięciu faz w modelu Pondy’ego, kiedy występuje podstawa do jego zaistnienia (niedostatek zasobów), ale nie jest ona jeszcze uświadomiona. (G).

**KONFLIKT WŁAŚCIWY** – obrasta sporami incydentalnymi, które zaciemniają lub wypaczą jego obraz, pozwolą na zwłokę w rozstrzygnięciach, pozbawią konflikt waloru aktualności. (KiN).

**KONFLIKT W OBRĘBIE RÓL** – dyskomfort powodowany stwierdzeniem, że jedna z odgrywanych przez jednostkę ról jest różnie interpretowana przez poszczególne osoby. (G).

**KONFLIKT W ORGANIZACJI** – oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami lub pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub potrzeb. Członkowie lub działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych. (K).

**KONFLIKT ZAKOŃCZONY** – ostatni z etapów konfliktu w koncepcji Pondy’ego. Następuje po znalezieniu i przyjęciu rozwiązania. (G).

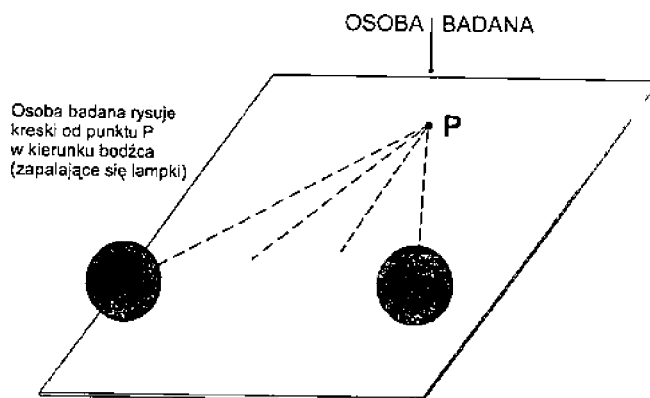
**KONFLIKT ZASTĘPCZY** – oznacza sytuację, kiedy obok konfliktu właściwego aranżowany jest konflikt nowy, wiążący siły i uwagę co najmniej jednej ze stron. Z reguły jest on wynikiem działań celowych, ale nie sposób wykluczyć mimowolnego przesunięcia się sporu (osi tego sporu) na inne płaszczyzny. Może on także służyć zamiarowi zamaskowania istoty konfliktu właściwego bądź umniejszenia jego znaczenia. (KiN).

**KONFLIKTOTWÓRCZY ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI** – niektóre role w grupie lub społeczeństwie ze swej istoty wiąże się z tworzeniem sytuacji konfliktowych lub uczestnictwem w nich. Są to np. role policjanta lub negocjatora. (G).

**KONFLIKTOGRAF** – urządzenie pozwalające na eksperymentalne badanie zachowania w sytuacji konfliktowej przy zadaniach ruchowych. Jest to płyta o boku ok. 35 centymetrów z czterema lampkami, po dwie (czerwona i zielona) w każdym górnym rogu. Lampkom tym odpowiadają cztery przyciski w osłoniętej przed osobą badaną części, za pomocą których eksperymentator może zapalać lampki w dowolnej kolejności, pojedynczo lub równocześnie parę. Osoba badana ma reagować określonym ruchem,

np. rysować kreskę w kierunku bodźca z oznaczonego punktu do zapalającej się lampki (zapalającej się zamiennie), np. czerwonej. Bodźce ukazywane są w dowolnej zmiennej kolejności, lecz zawsze pojedynczo; w pewnym momencie eksperymentator zapala czerwoną lampkę po obu płytach i obserwuje zachowanie badanego.

### KONFIKTOGRAF



Źródło: A. Rokosz, autor hasła „Konfliktograf”. W: *Słownik psychologiczny*. Red. W. Szewczuk. Warszawa 1979.

Zasada działania konfliktografu



Źródło: *Słownik psychologiczny*, red. W. Szewczuk, Warszawa 1979.

## Bibliografia

- Wspomaganie procesu wychowawczego programami profilaktyczno-edukacyjnymi*, red. A. Bodanko, Kraków 1999.
- Doroszewicz K., *Konflikty międzyludzkie*, „Wektory Gospodarki” 1989, nr 4.

- Dubrin A. J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa 1979.
- Kowolik P., Pindera M., *Konflikty międzyludzkie w zakładzie pracy i sposoby zapobiegania im*. [W:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S. M. Kwiatkowski, Warszawa 2007.
- Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1994.

### Summary

Conflicts at work and school constitute the subject matter of the article. The types, sources, varieties and dynamics, and selected ways of conflict resolutions have been discussed.