

Mechanizmy społeczne jako źródło konfliktu w zespole

Patrycja Połonowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 76809@student.pb.edu.pl

Dominika Suszko

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 76821@student.pb.edu.pl

Joanna M. Moczyłowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.moczydlowska@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2023-0013

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych mechanizmów społecznych wpływających na powstawanie konfliktu w zespole. Artykuł ma charakter koncepcyjny. Powstał w oparciu o analizę narracyjną literatury problemu. Obejmuje istotę konfliktu jako zjawiska społecznego, wybrane mechanizmy społeczne mogące wystąpić w zespole oraz badania dotyczące mechanizmów społecznych i ich skutków, w tym konfliktu.

Słowa kluczowe

mechanizmy społeczne, konflikt, zespół

Wstęp

Praca w zespole w ostatnim czasie stała się jedną z najbardziej pożądaných kompetencji na rynku pracy [Dąbrowska-Resiak i in., 2018, s. 162]. Obecnie zespoły odgrywają kluczową rolę w zwiększeniu efektywności oraz funkcjonowaniu przedsiębiorstw. W szczególności w dzisiejszym burzliwym otoczeniu gospodarczym, organizacja, która potrafi skutecznie wykorzystać pracę zespołową, może sprawnie gromadzić zasoby, rozpoznawać pojawiające się możliwości i zagrożenia. Dlatego właściwe budowanie skutecznego zespołu stanowi kluczowe zadanie dla zarządzających [Siemieniak i in., 2018, s. 138-139]. Jednak zespół składa się z ludzi, którzy często mają różne podejście i cele, co może prowadzić do konfliktów [Węgrzyn, 2019, s. 85]. Konflikt w pracy może powstać z wielu przyczyn, w tym z różnic w osobowościach, rozbieżnych stylach pracy i celach, może też wynikać z kryzysu zaufania, złożoności projektu, niskiej komunikacji w zespole, czy mechanizmów społecznych występujących w zespole [Skoczylas, 2014, s. 119]. Niezależnie od przyczyn, konflikt może mieć szkodliwe skutki dla zespołu i tworzących go jednostek. Powoduje spadek wydajności pracowników i całego przedsiębiorstwa, destabilizację zespołu czy nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji [Węgrzyn, 2019, s. 93]. Dlatego istotne jest, aby zrozumieć, jakie mechanizmy społeczne prowadzą do konfliktów w zespole i jak można im zapobiegać. W związku z tym celem artykułu jest identyfikacja mechanizmów społecznych występujących w zespole, które mogą mieć wpływ na powstanie i dynamikę konfliktu. Artykuł ma charakter koncepcyjny i teoriopoznawczy. Obejmuje istotę konfliktu, wybrane mechanizmy społeczne mogące determinować powstawanie i przebieg konfliktów oraz przegląd badań obrazujących zależności między mechanizmami społecznymi a konfliktem.

1. Istota, determinanty i wybrane typologie konfliktu w organizacji – przegląd literatury

Pojęcie konfliktu wywodzi się z łacińskiego słowa *confligo* i jest rozumiane jako uderzenie, walka ze sobą i ścieranie się. W dyskursie naukowym występuje duża liczba definicji konfliktu [Kalisz, 2016, s.40]. Konflikt jest rozumiany jako trudna sytuacja, w której interesy, cele, pragnienia jednostek zostają zagrożone. W trakcie konfliktu jego uczestnicy zazwyczaj doświadczają negatywnych emocji, które negatywnie wpływają na atmosferę w pracy [Sielska i Lončar, 2022, p. 163-164]. W literaturze można zauważyć rozbieżności w definiowaniu tego pojęcia. Konflikt jest postrzegany jako zderzenie opinii, pragnień, celów, które są zależne od człowieka,

społecznych przyczyn źródłowych oraz okoliczności początkowych [Михайловна 2023, s. 156]. W tabeli 1 zaprezentowano przegląd definicji konfliktu.

Tab. 1. Definicje konfliktu

Autor	Definicja
Y. Ronquillo, V.L. Ellis, T.J. Toney-Butler (2022)	Konflikt to niezgoda lub różnica zdań pomiędzy osobami, która może być potencjalnie szkodliwa dla każdej organizacji. W miejscu pracy często wiąże się z osobistymi interesami, spostrzeżeniami lub celami, które są przeciwstawiane interesom, spostrzeżeniom lub celom grupy lub zespołu
C. Mizser (2022)	Konflikt powoduje niespójność w organizacji. Powoduje opóźnienia w podejmowaniu decyzji, rozbieżności w celach organizacyjnych, wysoką rotację pracowników, obniżoną motywację pracowników, nadmierne zużycie energii, które ogranicza zdolność do osiągania celów i zmniejsza efektywność organizacji
G. Trufanow (2021)	Autor wyznaje pozytywno-funkcjonalną teorię konfliktu i stwierdza, że konflikt w organizacji jest szczególną sytuacją uzyskiwania informacji o możliwości doskonalenia systemu, która powinna być postrzegana jako potencjalny moment rozwiązywania sprzeczności, a więc i zmierzania w kierunku postępu
D.I Akintayo, A.T.Ajakaye, A.R.Balogun (2019)	Konflikt jest działaniem, które występuje z powodu pewnego rodzaju odmienności. Czasami przedmiotem konfliktu są różne zachowania przyjmowane przez członków organizacji. Konflikty mogą wynikać ze sprzecznych celów i interesów, a ich skutki mogą pogorszyć wyniki organizacji
E. Gmurzyńska, R. Morek (2018)	Forma współzawodnictwa między ludźmi lub grupami. Jest to sytuacja, w której co najmniej dwie zależne od siebie osoby spierają się o ograniczone zasoby bądź o realizację interesów, które są – lub wydają się być – niemożliwe do pogodzenia
J. Kisielnicki (2017)	Sprzeczność interesów, niezgodność poglądów na sposób podejmowania decyzji w zakresie realizowania projektu prowadząca do zatargów, sporów o wartości lub sposobów działania w szerokim zakresie jego oddziaływania. Pokazuje, że w zespole mamy do czynienia z różnymi interesami poszczególnych uczestników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ronquillo, Ellis, Toney-Butler, 2019, s. 1, Mizser, 2022, s. 458, Trufanow 2021, s. 14-23, Akintayo, Ajakaye, Balogun 2019, s. 310, Gmurzyńska, Morek, 2018, s. 84, , Kisielnicki, 2017, s. 198].

Konflikt jest zjawiskiem znanym. Może do niego dojść w miejscu pracy, w rodzinie, pomiędzy przyjaciółmi oraz w wielu innych sytuacjach. Przyczyną konfliktu mogą być: stres, cechy osobowości człowieka, niezaspokojone potrzeby oraz nieprawidłowa komunikacja. Wszystkie to elementy mogą sprawić, że dojdzie do sytuacji konfliktowej [Krajewska, 2019, s. 29].

Z reguły konflikty są kojarzone z czymś negatywnym, jednak w niektórych sytuacjach mogą przynieść skutek pozytywny. Dlatego w przypadku konfliktu występującego w organizacji powinien znaleźć się kierownik, bądź członek organizacji, który posiada umiejętność odpowiedniego zarządzania konfliktem [Soroka-Potrzebna, 2021, s. 38].

W literaturze można wyróżnić trzy główne podejścia dotyczące konfliktu:

- podejście tradycyjne,
- podejście szkoły stosunków międzyludzkich,
- podejście interakcyjne.

W przypadku podejścia tradycyjnego konflikt traktuje się jako bezużyteczny i szkodliwy dla organizacji. Ponadto sądzi się, że pojawia się on wtedy, gdy kierownicy nie potrafią w odpowiedni sposób kierować organizacją, a także w nieodpowiedni sposób uświadamiają pracowników na temat wspólnych interesów. Zgodnie z tym ujęciem, należy wyeliminować te błędy, aby organizacja sprawnie funkcjonowała. Zgodnie z ujęciem właściwym dla szkoły stosunków międzyludzkich konflikt jest zjawiskiem nieuniknionym, nie da się go wyeliminować. Konfliktów nie należy ukrywać, powinno się badać ich źródła, przewidywać skutki oraz poszukiwać sposobów na ich skuteczne rozwiązywanie. Z kolei podejście interakcyjne ma zachęcać do powstawania konfliktów. Kierownictwo ma za zadanie utrzymywać konflikt na umiarkowanym poziomie. Uważa się, iż podczas takiego konfliktu grupa jest bardziej kreatywna w porównaniu z grupą, w której nic się nie dzieje [Skoczyła, 2014, s. 116-117].

Biorąc pod uwagę klasyfikację konfliktów mogących wystąpić w organizacji wyróżnia się: konflikt związany z przydzielonymi zadaniami do pracownika, konflikt interpersonalny oraz konflikt występujący na płaszczyźnie związków zawodowych - zarząd. Ostatni rodzaj konfliktu jest najczęściej występującym w organizacjach [Akin-tayo i in. 2019, s. 332]. Konflikt można również podzielić na realistyczny i nierealistyczny. Pierwszy z nich postrzegany jest jako narzędzie służące do tego, aby rozwiązać realnie istniejący problem, zaś konflikt nierealistyczny polega na poszukiwaniu jakiegoś obiektu, na którym będzie można wyładować swoje negatywne emocje [Trufanow 2021, s. 14-23; Luo i Lu, 2020, s. 321-322]. Niewątpliwie brak konfliktów w miejscu pracy będzie sprzyjał większej wydajności i produktywności pracy, pozwoli również na skupienie uwagi i energii pracowników na obowiązkach zawodowych [Muzakar i Nur, 2022, s. 2].

Wielu badaczy zastanawiało się nad czynnikami warunkującymi powstawanie konfliktów. Najbardziej analizowano jego niszczącą naturę. Dowiedziono, że wraz z eskalacją konfliktu każda ze stron przyjmuje postawę defensywną, broniąc swoich racji. Nasilają się trudności w akceptacji podmiotowości drugiej strony. Nasilają się

negatywne emocje i trudności w otwartej komunikacji [Zawisza i Sztanc, 2018, s. 98-100].

Konflikt jest zjawiskiem dynamicznym. W pierwszej fazie strony uświadamiają sobie sprzeczność, następnie napięcie wzrasta i przechodzi w stan wrogości, w trzeciej fazie dochodzi do największego napięcia. W czwartej fazie konfliktu ma miejsce ochłonięcie i uspokojenie emocji. W tej fazie jedna ze stron próbuje podjąć działania ukierunkowane na rozwiązanie danej sytuacji. Faza piąta charakteryzuje się eliminacją konfliktu i porozumieniem stron. W literaturze wyróżnia się również szósty etap – w którym konflikt nie zostaje rozwiązany. Konfliktowi można zapobiec poprzez odpowiednio szybką interwencję i natychmiastową próbę wyjaśniania nieprawidłowości czy nieporozumień. Należy pamiętać o tym, że próby rozwiązania konfliktu w momencie największego napięcia emocjonalnego skazane będą na porażkę [Wielgus, 2021, s. 80-85].

Pisząc o wyzwaniach wynikających z konfliktów w organizacji warto zauważyć, że pracownik często musi pełnić skrajnie różne role, wymagające odmiennych cech i umiejętności [Puppel i Krawczak, 2015, s. 148-149]. Dlatego też zazwyczaj radzi sobie lepiej w jednej z tych ról. Na przykład w organizacjach misyjnych najlepiej sprawdzą się osoby o osobowości pasywnej, które dążą do stabilizacji i spokoju. Natomiast w organizacjach projektowych zwykle lepiej odnajdują się ludzie o aktywnej osobowości, którzy nastawieni są na zmiany i rozwój [Sikorski, 2018, s. 172].

W poszukiwaniu przyczyn konfliktu warto również zwrócić uwagę na cykl życia organizacji, to znaczy czy jest ona na etapie wchodzenia na rynek, czy schodzenia z niego, co może się wiązać z groźbą redukcji zatrudnienia [Zawisza i Sztanc, 2018, s. 99]. Rozwijając przyczyny konfliktów mających charakter interpersonalny można wymienić osobowość członków zespołu, błędną atrybucję czy złą komunikację. W przypadku osób, które posiadają konflikogenne cechy osobowości mogą one pochłaniać uwagę i zaburzać możliwość koncentracji na wykonywanych zadaniach współpracowników. Z kolei konflikt spowodowany błędną atrybucją powstaje, gdy interes jednego pracownika zostaje udaremiony i osoba ta wnioskuje, że ktoś działał na jego szkodę. W rezultacie może dojść do konfliktu o bardzo dużej intensywności. Konflikt związany jest ze złą komunikacją [Węgrzyn, 2019, s.12] oraz złym obiegiem informacji [Krajewska, 2019, s. 34]. Przyczyną konfliktu może być także wielokulturowość [Szydło, 2018]. Może ona wpływać na problemy komunikacyjne w zespole, brak akceptacji potrzeb i oczekiwań współpracowników, brak zaufania, szacunku i zrozumienia oraz stereotypowe postrzeganie osób z innych kultur. Mogą one również mieć swoje przyczyny w różnicach dotyczących sposobu

prowadzenia rozmów, postrzegania ciszy, czasu i podejścia do przestrzeni osobistej [Karna i Snap-Stefaniuk, 2019, s. 59-62].

2. Mechanizmy społeczne w pracy zespołowej a ryzyko konfliktu

W dobie dynamicznych zmian każde przedsiębiorstwo, chce posiadać zespoły które będą potrafiły sprostać wszelkim wyzwaniom. Zespół to zbiór osób, który dąży do realizacji określonego i konkretnego celu [Kowalewski, 2018, s. 358-359]. To zbiór osób, połączonych ze sobą wzajemnymi zależnościami, które prowadzą do podejmowania zamierzonych działań. Każdy zespół dąży do tego, aby być efektywnym w tym co robi, aby osiągać zaplanowane cele, aby czuć satysfakcję z rezultatów. Efektywność zwykle jest mierzona za pomocą tzw. twardych kryteriów: ilością wytworzonych produktów, świadczonych usług, wielkością osiągniętych zysków, czy też zrealizowanymi celami [Pyszka, 2015, s. 37]. Z badań psychologów społecznych wynika, że istnieje zależność między efektywnością, a wielkością zespołów. Zaangażowanie pracowników wzrasta w zespołach małych: 4-6 osobowe zespoły zazwyczaj działają bardziej efektywnie prowadząc dyskusje czy też w trakcie rozwiązywaniu problemów.

Ważnym mechanizmem społecznym zapobiegającym konfliktom jest poczucie wspólnoty towarzyszące członkom zespołu. Poczucie integracji wokół wspólnych celów i wartości poprawia atmosferę pracy i obniża skłonność członków zespołu do eksponowania własnych, indywidualnych celów. Pośrednio oznacza to, że budując zespoły warto dobierać pracowników nie tylko na podstawie posiadanej przez nich wiedzy, ale również brać pod uwagę postawy i predyspozycje do pracy w zespole [Myjak, 2019, s. 67-68; Bielińska i Jakubczyńska, 2016, s.17-19]. W profilaktyce konfliktu ogromne znaczenie ma także przywództwo organizacyjne. Kierownik zespołu powinien być przede wszystkim otwarty na swoich pracowników, na ich potrzeby i oczekiwania [Belbin, 2014 s. 35]. Ponadto od liderów oczekuje się tego, aby posiadali oni umiejętności odpowiedniego doboru członków zespołu, delegowania zadań, motywowania, rozwiązywania konfliktów pojawiających się w zespole oraz dbanie o odpowiednią komunikację [Szeptuch i Dyla, 2015 s. 316-328].

W trakcie pracy zespołowej ujawnia się wiele mechanizmów typowych dla dynamiki grupowej, które mogą mieć negatywny wpływ na efekty pracy grupy, a także – często pośrednio – podnosić ryzyko konfliktów [Ciekanowski i in., 2019, s. 47]. Przykładami takich zjawisk społecznych są: konformizm, syndrom myślenia grupowego oraz próżniactwo społeczne [Bielińska i Jakubczyńska, 2016, s. 42-48]. Konformizm określany jest jako bezrefleksyjne podporządkowanie się członków zespołu, uległość wobec wartości i poglądów panujących w grupie. Zjawisko to

polega na rezygnacji z własnych zachowań w celu dostosowania się do grupy. Konformistyczne zachowania cechuje rezygnacja ze swojego zdania w sytuacji, gdy okazuje się że grupa ma inne zdanie, brak dyskusji na temat swojego pomysłu w momencie dezaprobaty wyrażanej przez innych członków zespołu i obawa przed wykluczeniem przez grupę osób o innych poglądach. Konformizm powoduje to, że ludzie postępują niezgodnie z tym, co myślą i czują lub w ogóle przestają samodzielnie myśleć uznając, że wygodniejsze i bezpieczniejsze jest przyjmowanie za własne poglądów i modeli zachowań większości. Kierując się swoistym lenistwem intelektualnym powtarzają opinie i oceny formułowane przez większość. Przyczyną zachowań konformistycznych może być zaniżona samoocena pracownika i/lub brak wiary we własne kompetencje zawodowe [Bielińska i Jakubczyńska, 2016, s., 42-43; Wojcieszke 2019, s. 457-467; Cywińska, 2019, s. 25-30]. To także pośrednio dowód na brak poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracowników. Bezpieczeństwo psychologiczne to stan, w którym pracownicy wiedzą, że mogą wyrażać swoje zdanie bez ryzyka kary społecznej, np. w postaci wykluczenia z zespołu, nawet wówczas, gdy ich opinia jest niezgodna z opinią większości [Duhigg, 2016, s. 59-107].

Syndrom myślenia grupowego jest kolejnym groźnym zjawiskiem mogącym wystąpić podczas pracy zespołowej. Pojawia się wtedy, kiedy dla członków zespołu ważniejsze jest zachowanie jedności w zespole niż prawda i obiektywnie istniejące fakty. Syndrom myślenia grupowego można rozpoznać po tym, iż członkowie danego zespołu są przekonani o swojej racji, a informacje które nie idą w zgodzie ze zdaniem zespołu są pomijane i ignorowane. Ponadto zespół wywiera presję na jednostki, które posiadają inne zdanie na dany temat. W rezultacie osoby takie nie chcą zabierać głosu, nie dzielą się swoimi wątpliwościami i pomysłami [Drzeżdżon, 2016, s. 98-101].

W kontekście tematu podjętego w tym artykule ważnym zjawiskiem społecznym jest próżniactwo społeczne określane symbolicznie jako „1+1+1+1=3”. Oznacza to, że wyniki pracy całego zespołu są niższe, niż gdyby każdy z jego członków realizował zadanie samodzielnie. Objawia się poprzez to, że jednostki budujące zespół nie angażują się w wykonanie zadania, ponieważ mniej lub bardziej świadomie liczą na to, że inny członek grupy weźmie odpowiedzialność za jego wykonanie. Próżniactwu społecznemu sprzyja sytuacja, w której trudno jest zweryfikować wkład poszczególnych członków zespołu w pracę oraz brakuje precyzyjnych informacji zwrotnych dotyczących wyników poszczególnych pracowników budujących zespół [Bielińska i Jakubczyńska, 2016, s. 46-47; Pyszka, 2015, s. 48-50; Bubel, 2015, s. 256-258].

3. Mechanizmy społeczne a konflikt - przegląd wyników wybranych badań empirycznych

Na potrzeby artykułu przeanalizowano wyniki badań nad związkiem między mechanizmami społecznymi, a konfliktem. Analizowane badania były przeprowadzane w latach 2018-2021. Pierwsze zostało przeprowadzone w grudniu 2017 roku przez A. Romanovna, T. Vitalevna i A. Vladimirovna [2018, s. 70-74]. W badaniu wzięło udział 450 studentów Uniwersytetu RUDN. Celem badania było określenie kluczowych mechanizmów grupowych występujących w grupie, identyfikacja głównych przyczyn ich występowania oraz ujawnienie specyficznych cech zachowania jednostki w grupie na przykładzie grup studenckich. Ustalono, że:

- 56,6% uczestników badania przyznało, że zachowuje się inaczej w grupie w porównaniu do pracy indywidualnej;
- 11,7% respondentów staje się drażliwa i konfliktowa podczas pracy grupowej;
- 8,8% ankietowanych podczas pracy grupowej zaczyna popełniać błędy, a 4% nie potrafi pracować w grupie;

Wśród czynników, które nie pozwalają grupie być bardziej efektywną studenci uczestniczący w badaniu wymienili: brak spójności grupy (59,1%), niezdolność do wysłuchania opinii każdego członka i złą komunikację (58%), niewystarczającą otwartość i życzliwość w grupie (51%). Ważnym problemem wprost powiązanim z ryzykiem konfliktu wskazanym przez badanych było zrzucanie odpowiedzialności na innych członków grupy (46,5%), a także sytuacja, w której jest zbyt wielu członków zespołu, którzy chcą być liderem (41,3%). Znaczna część respondentów jako czynnik konfliktorodny wskazała nieefektywne przywództwo (35,5%), różnice międzykulturowe (31,7%) oraz toksyczny klimat społeczno-psychologiczny w grupie (21,8%). Tylko 29% ankietowanych przyznało, iż opinia grupy nie wpływa na ich zdanie, natomiast aż 63% uważa, że opinia grupy w niewielkim stopniu wpływa na ich własne zdanie. Aż 1/3 ankietowanych odpowiedziała, że jeśli większość członków grupy podejmie decyzję, z którą się nie zgadzają to będą musieli zgodzić się z opinią grupy. Presja społeczna, która powoduje, że jednostka zmienia zdanie w oparciu o normy grupowe lub oczekiwania innych osób może wywołać opór wewnętrzny lub opór eksponowany na tle społeczności zawodowej, tym samym doprowadzić do konfliktu ukrytego lub jawnego.

Kolejne analizowane badania zostały przeprowadzone przez K. Przybyłą oraz D. Biniasz w marcu 2021 roku. Badania były skierowane do pracowników przedsiębiorstwa będących członkami grupy projektowej. Badania pozwoliły na sformułowanie wniosku, że główne przyczyny występowania konfliktów to:

nieprawidłowa komunikacja, różnice osobowości pracowników oraz różnice celów ważnych dla poszczególnych jednostek [Przybyła i Biniasz, 2021, s. 23]. Ostatnia przyczyna może być związana z próżniactwem społecznym, ponieważ gdy członkowie grupy posiadają różne cele i skupiają się tylko na nich to wyniki pracy całego zespołu są niższe.

Interesujące badania nad zależnością między mechanizmami społecznymi a konfliktem zostały przeprowadzone przez J. Reaves'a w 2018 roku. Dotyczyło ono syndromu myślenia grupowego. Badanie było przeprowadzone na grupie 16 kierowników grup projektowych. Wyniki potwierdziły powszechność zjawiska myślenia grupowego. Jako przyczynę uczestnicy badania wskazali, że członkowie kierowanych przez nich zespołów odczuwali wewnętrzną presję osiągnięcia porozumienia, aby uniknąć kary społecznej w postaci izolacji od innych członków zespołu. Zauważono również, że osoba z najwyższą pozycją wynikającą ze stanowiska ma wpływ na wolę zespołu projektowego, co prowadzi do utraty kreatywności i może wiązać się z podejmowaniem złych decyzji. Większość uczestników badania wskazała, że doświadczenia związane z myśleniem grupowym pochodziły z przeszłych przedsięwzięć, a nie z bieżących lub niedawnych doświadczeń. W związku z tym potwierdzono tezę, że kierownicy projektów potrzebują specyficznych umiejętności przywódczych, aby określić jak działają grupy i uniknąć syndromu myślenia grupowego. Do przyczyn występowania tego zjawiska zaliczono m.in. słabą komunikację oraz niską dojrzałość organizacji. Członkowie zespołu projektowego mogli odczuwać, iż nie mają głosu, a milczenie tych osób było traktowane jako równoważne ze zgodą. Zespoły projektowe mogą być także podatne na myślenie grupowe ze względu na ich tymczasowy charakter. Mają one tendencję do ustępstw w obliczu trudnych decyzji, aby szybciej osiągnąć korzystny wynik. W badaniu zidentyfikowano także czynniki mogące zapobiec pojawieniu się syndromu myślenia grupowego. Jednym z nich jest wielkość grupy, tzn. im mniejsza grupa tym większe prawdopodobieństwo uniknięcia myślenia grupowego. Kolejnymi czynnikami zapobiegającymi są: zachęcanie członków zespołu do krytycznej oceny pomysłów, dochodzenia do porozumienia w oparciu o przedstawione informacje, uzyskiwanie wsparcia i akceptacji liderów oraz budowanie zaufania wśród członków zespołu projektowego [Reaves, 2018, s. 139-146].

Podsumowanie

Konflikty są stałą częścią pracy zespołowej. Jest to sytuacja społeczna, z którą można spotkać się w każdej organizacji, bez względu na jej rodzaj czy wielkość.

Konflikt słusznie postrzegany jest jako coś negatywnego, ponieważ wywołuje skutki w postaci zaburzenia komunikacji, silnego stresu czy też pogorszenia relacji pomiędzy pracownikami. Z drugiej strony niesie za sobą również potencjalne skutki pozytywne takie jak twórcze rozwiązywanie problemu, wzrost kreatywności i oczyszczenie atmosfery w zespole. Konflikt jest doświadczeniem, które pozwala na sprawdzenie siebie i swoich umiejętności radzenia sobie z trudną sytuacją. Akceptacja argumentów drugiej strony może również wpłynąć na poszerzenie horyzontów, pokazanie innych możliwości i naukę tolerancji. Nie zmienia to faktu, że rolą kadry menedżerskiej jest zarządzanie konfliktem, czyli obniżanie jego natężenia i przeciwdziałanie niszczącej eskalacji sporów. Dlatego tak ważna jest świadomość szerokiego kontekstu społecznego konfliktów, w tym wiedza na temat mechanizmów społecznych, które odgrywają istotną rolę w genezie sytuacji spornych w organizacjach. Badania prowadzone na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości potwierdzają tezę, że takie zjawiska, jak konformizm, myślenie grupowe, czy próżniactwo społeczne potencjalnie stanowią poważne źródło konfliktów w organizacjach. Jednocześnie kadra zarządzająca często nie jest świadoma ich istoty i przebiegu. W ocenie autorek istnieje potrzeba dalszej eksploracji naukowej tego tematu, zwłaszcza w kontekście szukania zależności między wpływem mechanizmów społecznych na konflikt, a zmiennymi kulturowymi.

ORCID iD

Joanna M. Moczydłowska: <https://orcid.org/0000-0003-1123-2555>

Literatura

1. Akintayo D.I., Ajakaye A.T., Balogun A.R, (2019), *Workplace conflict and management strategies: what does literature says*, Uniosun Journal of Employment Relations and Management. Vol.1 No.2, p 309-340.
2. Bielińska I., Jakubczyńska Z. (2016), *Efektywny zespół: jak razem osiągnąć więcej?: strategie budowania silnego zespołu*, Edgard, Warszawa.
3. Bubel D., (2015), *Konstatacja nad sekwencją podejmowania decyzji w praktyce i teorii zarządzania*, Organizacja i zarządzanie, s. 253-263.
4. Ciekankowski Z., Nowicka J., Załoga W. (2019), *Konflikt jako element zarządzania organizacją*, Nowoczesne Systemy Zarządzania 14(1), s. 39-52.
5. Cywińska M., (2019) *Konflikty destruktywne trudno rozwiązywalne w perspektywie „Wychowania do wartości”*, Studia Edukacyjne, s. 23-34.

6. Dąbrowska-Resiak J., Jeżowski M., Pochocki M. (2018), *Mobilność edukacyjna sposobem na rozwijanie kompetencji potrzebnych na rynku pracy*, W: Kompetencje przyszłości, Wydawnictwo FRSE, Warszawa, s. 132-164.
7. Drzeżdżon W. (2016), *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość, s. 97-114.
8. Duhigg Ch. (2016), *Mądrzej, szybciej, lepiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Gmurzyńska E., Morek R. (2018), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2019), *Przywództwo w środowisku wielokulturowym*, Humanizacja Pracy 1(295), s. 53-65.
11. Kisielnicki J. (2017), *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
12. Kołodziejczyk A. (2014), *Rola konfliktu w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 100, s 319-324.
13. Kowalewski K., (2018), *Formowanie zespołu a jego innowacyjność*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. 357-368.
14. Krajewska. M (2019), *Konflikty w organizacji a motywacja pracowników do pracy*, Akademia Zarządzania 3(3), s. 29-41.
15. Luo Y, Lu Lei, (2020), *A Review of Research on Team Conflict, Conflict Management and Team Performance*, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 155, p. 321-326.
16. Mizser C., (2022), *Conflict management and leadership styles. Comparative case study with future leaders*, Scientific papers of silesian university of technology organization and management series no. 160, p 455-467.
17. Muzakar I. Nur I., (2023) *The role of work–life balance as mediation of the effect of work–family conflict on employee performance*, SA Journal of Human Resource Management, p. 1-10.
18. Myjak T. (2019), *Korzyści i ograniczenia pracy zespołowej w percepcji przyszłych pracowników*, Studia Ekonomiczne, nr 1/2019, s. 66-75.
19. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2014). *Zalety i wady pracy zespołowej*. Warszawa. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2014_zarzadzanie_zespolem_2.pdf [13.04.2023].
20. Przybyła K., Biniasz D. (2021), *Konflikt w logistycznym zespole projektowym – studium przypadku*, Zarządzanie przedsiębiorstwem 24(1-2), s. 19-26.

21. Puppel S., Krawczak M. (2015), *Filtrowanie konfliktogenności w przestrzeni publicznej na przykładzie diady 'nauczyciel – uczeń'*, Scripta Neophilologica Posnaniensia, 147-166.
22. Pyszka A. (2015), *Modele i determinanty efektywności zespołu*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe nr 230, s. 37-50.
23. Reaves J. (2018), *A study of groupthink in project teams*, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
24. Romanovna A., Vitalievna T., Vladimirovna A. (2018), *Group effects as a factor of changing individual behavior in working groups*, International Day of Science 2018: Economics, Management, Innovation – Moravian University College Olomouc, s. 67-75.
25. Ronquillo Y, Ellis VL, Toney-Butler TJ (2022), *Conflict Management*, StatPearls, Treasure Island (FL).
26. Sielska Z., Lončar J., (2022) *Conflict as a differentiating factor in the creation of social capital among youth in Serbia and Poland*, Yearbook of the Institute of East-Central Europe vol. 20, p. 161-182.
27. Siemiak P., Rembiasz M., Ruta A. (2018), *Zarządzanie zespołem jako kompetencja przedsiębiorcy na podstawie analizy zachowań studentów*, Horyzonty wychowania 17(44), s. 135-144.
28. Sikorski C. (2018), *Konflikt motywacyjny pracownika współczesnej organizacji*, Przedsiębiorczość i zarządzania t. 19, z. 8, cz. 1, s. 169-182.
29. Skoczylas M (2014), *Przyczyny, skutki oraz strategie rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 13, s. 115-129.
30. Soroka-Potrzebna H. (2021), *Zarządzanie konfliktem w zespole projektowym – podejście tradycyjne i zwinne*, Przegląd Organizacji 11, s. 38-44.
31. Szeptuch, A., Dyla, S. (2015). *Wpływ kultury organizacyjnej na pracę w zespole projektowym*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną, Pracy w Katowicach, s. 316-328.
32. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
33. Trufanow G. (2021), *Modern aspects of conflict management in business organizations in the context of conflict studies in business*, ООО "Институт развития образования и консалтинга", no. 8, c. 14-23.
34. Węgrzyn L. (2019), *Konflikty w organizacji*, Praca magisterska – Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
35. Wiczorkowska-Wierzbińska G. (2021), *Cztery wyzwania w zarządzaniu ludźmi*, Dom wydawniczy ELIPSA, Warszawa.

36. Wielgus A., (2021) *Emocje oraz konflikty w zespole i sposoby ich rozwiązywania*, Wydawnictwo Novum, Płock.
37. Wojcieszke B. (2019), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
38. Михайловна К. Н., (2023) *Значение театральной педагогики к.с. станиславского в современном образовательном пространстве (театральные методики в условиях начальной школы)*, Электронный периодический рецензируемый научный журнал no. 113, с. 154-158.

Social mechanisms – as a source of conflict in the team

Abstract

The purpose of this article is to identify the key social mechanisms that affects the emergence of conflict in a team. The article is conceptual in nature. It is based on a narrative analysis of the literature of the problem. It covers the essence of conflict as a social phenomenon, selected social mechanisms that can occur in a team, and research on social mechanisms and their effects, including conflict.

Key words

social mechanisms, conflict, team