



Złożenie pracy online:  
2019-02-10 14:54:43  
Kod pracy:  
11130/37613/CloudA

Lidia Węgrzyn  
(nr albumu: 9048 )

Praca magisterska

## **Konflikty w organizacji**

## **Conflicts in an organisation**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i  
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji  
publicznej

Promotor: dr Andrzej Gwiżdż

Serdeczne podziękowania kieruję do wszystkich moich bliskich, którzy mi pomagali. Wśród nich był też mój Promotor.



## Streszczenie

W prezentowanej pracy zostały przeanalizowane zagadnienia konfliktów w organizacjach oraz metody ich rozwiązywania, biorąc pod uwagę zwłaszcza negocjacje i mediacje.

W tym celu przybliżono podłoże teoretyczne problemu, kolejno zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań własnych. Postawiono cztery hipotezy badawcze: Najczęstszymi przyczynami powstawania konfliktów jest brak porozumienia pomiędzy członkami organizacji oraz ich wzajemna konkurencja. Na konflikt najbardziej narażone są osoby młode, ze stażem pracy do 10 lat. Najważniejszym następstwem występowania długotrwałego konfliktu w organizacji jest wzrost fluktuacji pracowników. Najbardziej popularną metodą rozwiązywania konfliktów są negocjacje. Powyższe hipotezy zostały poddane weryfikacji na zróżnicowanej grupie respondentów – studentów studiów niestacjonarnych pierwszego stopnia WSB-NLU w Nowym Sączu za pomocą kwestionariusza ankiety opracowanego przez autora pracy.

## Słowa kluczowe

konflikty, konflikt organizacyjny, negocjacje, mediacje, zarządzanie konfliktem



## **Abstract**

The presented thesis analyses the issue of conflicts in organisations as well as the methods to solve them with special emphasis laid on negotiations and mediations.

With regard to above the theoretical grounds of the problem were introduced and subsequently the results of own research were presented. Four research hypotheses were put forward: The most frequent causes of conflicts are a lack of understanding between organisation members and their competing with each other. The conflict most likely affects young employees with service up to 10 years. The most significant consequence of a long-lasting conflict in an organisation is the rise in employee turnover. The most popular method to solve conflicts is negotiations. The above mentioned hypotheses were verified against a varied group of subjects – students of first cycle part time studies at WSB-NLU in Nowy Sącz by means of a survey devised by the thesis author.

## **Keywords**

conflicts, organisational conflict, negotiations, mediations, conflict management



## Spis treści

---

<b>Wstęp</b> .....	3
<b>Rozdział 1. Zachowania organizacyjne – człowiek w organizacji</b> .....	5
1.1 Pojęcie i istota organizacji.....	5
1.2. Podmiotowość człowieka w aspekcie jego działalności w organizacji.....	7
1.3 Konflikty pomiędzy interesariuszami organizacji.....	9
1.3.1 Konflikt jako następstwo relacji międzyludzkich.....	9
1.3.2 Przyczyny konfliktów .....	10
1.3.3 Rodzaje i modele konfliktów w miejscu pracy.....	18
<b>Rozdział 2. Konflikt w organizacji i konstruktywne sposoby jego rozwiązywania</b> .....	26
2.1 Konsekwencje konfliktów dla organizacji .....	26
2.2 Zarządzanie konfliktem .....	32
2.3 Tradycyjne i nowoczesne techniki zarządzania konfliktem oraz determinanty ich wykorzystania.....	40
<b>Rozdział 3 Mediacje i negocjacje jako podstawa zarządzania konfliktem</b> .....	47
3.1 Negocjacje .....	47
3.1.1. Istota negocjacji .....	47
3.1.2 Style negocjacji oraz typy negocjatorów .....	49
3.1.3 Etapy negocjacji.....	60
3.1.4 Case - study negocjacji w organizacji.....	63
3.2. Mediacje .....	69
3.2.1 Istota mediacji.....	69
3.2.2 Etapy mediacji .....	70
3.2.3 Case - study mediacji w organizacji .....	72
<b>Rozdział 4. Teoria a praktyka rozwiązywania konfliktów w świetle badań empirycznych</b> .....	77
4.1 Cel, hipotezy badawcze i metodyka badań.....	77
4.2 Wyniki badań.....	81
4.3. Weryfikacja hipotez.....	95
<b>Zakończenie</b> .....	97
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	99
<b>Spis Tabel</b> .....	102
<b>Spis Wykresów</b> .....	103
<b>Spis Rysunków</b> .....	103



**ZAŁĄCZNIKI** ..... 104  
1. Ankieta ..... 104



## Wstęp

---

Konflikty na stałe są wpisane w funkcjonowanie każdej organizacji. Są zjawiskiem bardzo powszechnym w sferze zawodowej jak i prywatnej. Występują niezależnie od wieku, stażu pracy czy posiadanego wykształcenia. Pojawiają się wszędzie tam, gdzie spotykają się ludzie z odmiennymi racjami i spojrzeniem na konkretne tematy. Można więc uznać, że ich występowanie jest czymś zupełnie normalnym a nawet pożądanym.

Prezentowana praca dotyczy zjawiska konfliktu w ujęciu całościowym. Omówiono zarówno konflikt jak i sposoby jego rozwiązania. Badania przeprowadzono wśród studentów studiów niestacjonarnych pierwszego stopnia WSB-NLU w Nowym Sączu. Cele badawcze dotyczyły takich kwestii jak: przyczyny konfliktów, najczęściej przyjmowane postawy uczestników badania w czasie trwania sytuacji konfliktowej oraz wpływu konfliktu na organizację i jej funkcjonowanie. Postawiono 4 hipotezy badawcze:

- 1. Najczęstszymi przyczynami powstawania konfliktów jest brak porozumienia pomiędzy członkami organizacji oraz ich wzajemna konkurencja.*
- 2. Na konflikt najbardziej narażone są osoby młode, ze stażem pracy do 10 lat.*
- 3. Najważniejszym następstwem występowania długotrwałego konfliktu w organizacji jest wzrost fluktuacji pracowników.*
- 4. Najważniejszym następstwem występowania długotrwałego konfliktu w organizacji jest wzrost fluktuacji.*

Aby w świadomy i wnikliwy sposób ustosunkować się do zjawiska występowania konfliktów w organizacjach i aby móc wyciągnąć racjonalne wnioski należało przedstawić aspekt teoretyczny i metodologiczny podjętej problematyki. Znalazło to wyraz w konceptualizacji pracy, która zbudowana jest z czterech rozdziałów.

Pierwszy rozdział dotyczył zachowań organizacyjnych. Zdefiniowano pojęcie i istotę organizacji. Ukazano podmiotowość człowieka w aspekcie jego działalności w organizacji, zaprezentowano również przyczyny i rodzaje konfliktów.

W rozdziale drugim zostały przedstawione konsekwencje konfliktów i konstruktywne sposoby ich rozwiązania. Szczegółowo został przedstawiony przebieg konfliktu wraz z jego omówieniem z punktu widzenia tradycyjnego i współczesnego.



Rozdział trzeci został poświęcony mediacjom i negocjacjom jako podstawowym metodom zarządzania konfliktem. Autorka szczegółowo omówiła negocjacje i mediacje, ich istotę i etapy. Zostały zaprezentowane także dwie analizy przypadku – case study. To dokładny opis przebiegu, przyczyn i rozwiązania sytuacji konfliktowych w prezentowanych organizacjach.

W rozdziale czwartym zostały sprecyzowane cele, hipotezy badawcze oraz założenia metodologiczne. Kolejno została przeprowadzona analiza i interpretacja wyników badań, postawione wcześniej hipotezy poddano weryfikacji. Następnie sformułowano wnioski końcowe.





## Rozdział 1. Zachowania organizacyjne – człowiek w organizacji

---

### 1.1 Pojęcie i istota organizacji

Na przestrzeni wielu lat, w ciągu całego naszego życia spotykamy się z organizacjami. Jesteśmy jej członkami lub tylko korzystamy z jej działań. Możemy ją kształtować, lub mieć na nią minimalny wpływ. Organizacje tworzą i rozwijają ludzie. Będąc jej członkiem musimy podporządkować się zasadom w niej panującym. Organizacja zyskała wiele na znaczeniu w okresie kapitalistycznym, kiedy to powszechność, złożoność i wpływ na działalność człowieka były bardzo cenione. Wtedy też organizacja znalazła się w centrum zainteresowania wielu nauk m.in. prawa, psychologii, socjologii a także nauki o organizacji i zarządzaniu<sup>1</sup>.

Termin organizacja pochodzi od greckiego słowa "organon" co oznacza uporządkowaną harmonijną całość. Pojęcie organizacja nie jest jednak pojęciem jednoznacznym<sup>2</sup>. W naukach o zarządzaniu, a przede wszystkim w ich subdyscyplinie nauk o organizacji, najczęściej przyjmuje się trzy znaczenia pojęcia organizacja. Należą do nich<sup>3</sup>:

- Organizacja w znaczeniu rzeczowym- jako podmiot, rzecz złożona z powiązanych części. W tym znaczeniu pojęcie „organizacja” jest synonimem pojęcia „instytucja”.
- Organizacja w znaczeniu czynnościowym- jako proces tworzenia rzeczy złożonej.

W tym znaczeniu pojęcie „organizacja” jest synonimem pojęcia „organizowanie” (np. organizowanie spotkań, imprez).

- Organizacja o znaczeniu atrybutowym- jako zespół cech charakterystycznych dla rzeczy zorganizowanej. W tym znaczeniu pojęcie „organizacja” jest synonimem pojęcia „zorganizowany” (np. w tym biurze panuje doskonała organizacja).

Zdaniem T. Kotarbińskiego, twórcy polskiej szkoły prakseologicznej, pojęcie organizacji stosuje się do oznaczania różnych kategorii semantycznych. Należą do nich rzeczy, cechy, stany oraz ich zmiany i stosunki. Oznaczają one odpowiednio:

---

<sup>1</sup> Puchalski J., Podstawy nauki o organizacji, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 36.

<sup>2</sup> <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index04.html>, (odczyt: 2018-09-20).

<sup>3</sup> Podstawy nauki o organizacji, pr. zbior. pod red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 15.



*Reczy-* przedmioty, które istnieją w sensie fizycznym, składają się z jakichś elementów, istnieją w czasie i przestrzeni<sup>4</sup>.

*Cecha-* atrybut, własność wyróżniająca określoną rzecz, przysługująca jej bez względu na uwarunkowania sytuacyjne<sup>5</sup>.

*Stan rzeczy-* ogół cech przypisanych do danej rzeczy w danej chwili lub ogół cech, które nie zmieniają się w danym okresie<sup>6</sup>.

*Stosunek-* relacja pomiędzy rzeczami a częściami rzeczy złożonych lub pomiędzy cechami rzeczy i zdarzeniami- sposób, w jaki dana rzecz ma się do drugiej<sup>7</sup>.

Definicją węższą, w której organizację rozumie się jako pewien typ struktury, jest ujęcie R. Tannenbauma: „uporządkowanie, w którym wszystkie jednostki są tak do siebie wzajemnie ustosunkowane, że działają jako całość, przy czym każda jednostka ma własne zadanie do wykonania”<sup>8</sup>.

Zdecydowanie najczęściej w literaturze przedmiotu organizację odnosi się do grup ludzi zachowujących się celowo<sup>9</sup>. Tak definiuje pojęcie T. Parsons: „organizacja jest to system społeczny zorganizowany dla osiągnięcia celu określonego rodzaju”<sup>10</sup>. Podobnie rozumuje W. Griffin, który uważa, że: „organizacja, to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”<sup>11</sup>.

W teorii organizacji podstawowym przedmiotem zainteresowania jest organizacja. Mimo, że jest to jedno z ważniejszych pojęć nauki o organizacji i zarządzaniu, nie ma jednoznaczności w jego definiowaniu. Każda organizacja może być rozpatrywana jako układ, system czy struktura.

---

<sup>4</sup> Puchalski J., Podstawy nauki o organizacji, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 68.

<sup>5</sup> Tamże, s. 18.

<sup>6</sup> Tamże, s. 18.

<sup>7</sup> Tamże, s. 19.

<sup>8</sup> Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 29.

<sup>9</sup> [http://www.dbc.wroc.pl/Content/3310/Podstawy\\_nauki\\_organizacji.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/3310/Podstawy_nauki_organizacji.pdf), (odczyt: 2018-09-20).

<sup>10</sup> Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 104.

<sup>11</sup> Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2008, s. 145.



## 1.2. Podmiotowość człowieka w aspekcie jego działalności w organizacji

W literaturze przedmiotu, zdaniem autorki prezentowanej pracy, po jej analizie, coraz więcej uwagi poświęca się kwestii podmiotowości człowieka oraz tematowi „człowiek – organizacja”. Można bowiem zauważyć, że we współczesnych organizacjach - których sukces coraz bardziej uzależniony jest od wiedzy i innowacji oraz tzw. „potencjału ludzkiego” - coraz większego znaczenie nabiera poszczególny człowiek. A, tym samym, takie podejście do niego, które umożliwi mu wykorzystanie indywidualnych możliwości w jak najpełniejszy sposób<sup>12</sup>. Jak podkreśla M. Cozier: „... w skuteczności organizacji coraz większą rolę odgrywa czynnik ludzki, będący dobrem rzadkim”<sup>13</sup>. Umiejętności człowieka będącego członkiem organizacji są bowiem unikatowe i, najczęściej, to one właśnie stanowią będą o powodzeniu realizacji celów założonych przez organizację.

Współczesne teorie organizacji i zarządzania ukazują, iż dzisiejsze organizacje nie osiągną sukcesu jeśli ich uczestnicy nie będą angażować się w ich działalność w sposób dobrowolny i niewymuszony. Organizacje powinny więc dążyć do tego, aby członkowie identyfikowali się z nią, dzielili jej cele. Efekt taki zostanie osiągnięty jedynie wówczas, gdy ustalony zostanie system wartości, wspólny dla obu zainteresowanych stron<sup>14</sup>. Tezę tą wspólnie podnosi coraz więcej autorów, którzy zauważają, że tylko człowiek, który jest traktowany jako podmiot i który akceptuje swą podmiotowość będzie najlepiej wypełniał swoje obowiązki, podejmował samodzielne i niezależne decyzje.

Problematyka podmiotowości od dawna jest jednym z ważnych tematów podejmowanych przez specjalistów z różnych dziedzin nauki. Jednak szczególnie mocno podmiotowość artykułowana jest w obszarze psychologii. W jej ramach twórcy podejścia humanistycznego, a także ich spadkobiercy, szczególnie akcentują aktywność osoby i sens jej aktywności, przyjęcie odpowiedzialności za siebie i za swe działanie, autentyczność oraz znaczenie samorealizacji<sup>15</sup>. Znaczenie człowieka w organizacji podkreślają również autorzy,

---

<sup>12</sup> Motyka M., J. Pawlak, Podmiotowość człowieka w organizacji, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2012, s.25.

<sup>13</sup> Cozier M., Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania poindustrialnego, PWE, Warszawa, s. 26.

<sup>14</sup> Tamże, s.29.

<sup>15</sup> Motyka M., Pawlak J., Podmiotowość człowieka w organizacji, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2012, s.59.



k którzy organizacje traktują jako twory społeczne, bądź też określony rodzaj systemu relacji społecznych<sup>16</sup>.

Jednakże działalność człowieka mocniej akcentują definicje odnoszące się do sposobu działań ludzi. Umiejscawiają one ludzi w centrum działań organizacyjnych, To sprawia, że organizacja traktowana jest jako twór relacji społecznych. Podejście to udowadnia, że zasadniczym elementem każdej organizacji są ludzie. To właśnie oni - wraz z ich systemem wartości, celami, umiejętnościami - przyczyniają się do osiągnięcia przez nią wytyczonych celów, a przez to do powodzenia całości. Należy jednak pamiętać, że aby sukces był możliwy, niezbędna jest realizacja celów. Między stronami musi być zależność dwukierunkowa: organizacja powinna przyczyniać się do powodzenia ludzi, a oni odpowiednio zmotywowani będą kreować sukces organizacji<sup>17</sup>.

Zdaniem Przybyły: „Człowiek jest osobliwym składnikiem organizacji. Jest nie tylko bytem w rozumieniu fizycznym, ale i podmiotem, to znaczy osobą poznającą, myślącą, przeżywającą. Jako podmiot ma własną osobowość, pewne nawyki, umiejętności. Człowiek jako składnik organizacji jest nie tylko środkiem do osiągnięcia jej celów, ale celem samym w sobie..”<sup>18</sup>.

Poglądy na temat roli ludzi w organizacjach oraz rozwiązywania sposobów ich efektywnego wykorzystania podlegają ciągłej ewolucji. Wyraża to zmiana stereotypu człowieka, która odnosi się do ludzi funkcjonujących w danym modelu funkcji personalnej organizacji<sup>19</sup>. Zdaniem Ludwiczynskiego i Króla przedstawia się ona następująco:

- Przełom XIX i XX wieku – stereotyp człowieka ekonomicznego
- Lata 1930 – 1940 – stereotyp człowieka społecznego
- Lata 1950 – 1960 – stereotyp człowieka zewnątrz sterownego i samorealizującego się
- Lata 1960 – 1980 - stereotyp człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Katz D., Kahn R. L., Społeczna psychologia organizacji, PWN, Warszawa, 2009, s. 97.

<sup>17</sup> Tamże, s. 123.

<sup>18</sup> Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 76.

<sup>19</sup>Ludwiczynski A., Król H., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa 2011, s.123.

<sup>20</sup> Ludwiczynski A., Król H., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa 2011, s.124.



## 1.3 Konflikty pomiędzy interesariuszami organizacji

### 1.3.1 Konflikt jako następstwo relacji międzyludzkich

Występowanie sytuacji konfliktowych w miejscu pracy jest powszechnym zjawiskiem. Wszędzie tam, gdzie pojawiają się ludzie w różnym wieku, z odmiennymi doświadczeniami życiowymi i poglądami, pojawia się potrzeba wyrażenia swoich racji, co nierzadko stanowi zarzewie konfliktu. Wydaje się więc, że w normalnym przedsiębiorstwie, w którym panuje zdrowa atmosfera, pewne konflikty są nieuniknione. Z pewnością są nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich. Jedne z nich są prawie niezauważalne, drugie zaś nierzadko stają się przyczyną wielkich tragedii. Rozpiętość w nasileniu konfliktów jest ogromna: począwszy od drobnych nieporozumień, starć, sprzeczek aż do poważnych kryzysów, które mogą zagrażać zerwaniu więzi pomiędzy stronami<sup>21</sup>.

W każdej organizacji różnice, dzięki którym każdy z nas jest indywidualnością, stanowią potencjalne źródło konfliktu między ludźmi. Im większe dzielą nas różnice, tym trudniej polegać na własnych zdolnościach do radzenia sobie z innymi. Im zaś gorzej radzimy sobie z dzielącymi nas różnicami, tym więcej konfliktów przeżywamy w związkach z innymi ludźmi<sup>22</sup>.

Ludzie obawiają się konfliktów, ponieważ spostrzegają je jako rodzaj walki, gdzie muszą być zwycięzcy i pokonani. Dlatego drugą stronę traktuje się jako wroga. Dąży się do jej zniszczenia, a nie do rozwiązania problemu, który wywołał konflikt. Efekty tego widać na co dzień - w rodzinach, w pracy, w aparacie władzy. Wzajemne urazy, podejrzania, nasilają się do tego stopnia, że ludzie walczą, aż do zerwania więzi między sobą.

Istotne są próby godzenia sprzecznych interesów, potrzeb i idei. Mogą być one podstawą nowych pomysłów i rozwiązań, dają możliwość wyrażania własnego zdania oraz poznania drugiej strony. Tylko podjęcie i rozwiązanie konfliktu przynosi satysfakcję i porozumienie. Niepodejmowane problemy, gromadząc negatywne emocje mogą prowadzić do nieracjonalnego działania, być źródłem uprzedzeń i schematycznych zachowań w relacjach z innymi ludźmi.

---

<sup>21</sup> Dana D., Rozwiązywanie konfliktów, PWE, Warszawa 1993, s. 67.

<sup>22</sup> <http://bip.us.edu.pl/sites/bip.us.edu.pl/files/prawo/zal201011402.pdf> (odczyt 2018-09-28).



Należy przyrzeć się dokładnie rodzącej się sytuacji konfliktowej. Zaobserwować ile jest w niej motywacji destruktywnej, której towarzyszą gwałtowne uczucia, kierowane na niszczenie jednej ze stron, a ile motywacji konstruktywnej, sięgającej do pozytywnej wartości, pokazujących sukcesy, szukających polubownych rozwiązań, kompromisów. Aby konflikt miał charakter konstruktywny powinno zadbać się o dobry kontakt z partnerem i umiejętnie pokierować konfliktem, bo w końcu „to nie konflikt jest źródłem niepowodzeń i walki między ludźmi lecz sposób jego rozstrzygnięcia”<sup>23</sup>.

### 1.3.2 Przyczyny konfliktów

Przyczyny konfliktów tkwią w ludzkiej naturze. Bardzo często ich podłożem jest miejsce pracy, które na swoich pracownikach niejako wymusza zasady współpracy. Konieczność współdziałania może być już sama w sobie źródłem konfliktu. Istnieją spory, które powstają na tle współzawodnictwa, rywalizacji o ograniczone zasoby. Ludzie są od siebie wzajemnie zależni, co wpływa na ograniczenie ich swobody. Potrzebują wymieniać informacje, uzgadniać między sobą i koordynować działania. Każdy zaangażowany w życie organizacji, pragnie osiągnąć wysoką ocenę swego wpływu na tę organizację, co wiąże się z prawem do przynależnych zasobów. Skutkiem tego może być intensywny konflikt. Istnieje wiele czynników i wiele warunków, które są przyczyną występowania konfliktów. Można je podzielić na dwie grupy<sup>24</sup>:

- Czynniki, które dotyczą struktury i funkcji w organizacji
- Czynniki, które mają związek z relacjami interpersonalnymi.

Zgodnie z poglądem R.A. Webbera możliwość wystąpienia konfliktu determinują głównie trzy czynniki:<sup>25</sup>

- *Konieczność dzielenia się ograniczonymi zasobami* wynikająca z podstawowych zasad działania organizacji. Przeważnie organizacja nie jest w stanie zaspokoić wszystkich oczekiwań każdego z członków grup, działów i pionów. Im bardziej są ograniczone

---

<sup>23</sup> Gut J., Haman W., Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 12.

<sup>24</sup> Jachnis A., Psychologia Organizacji. Kluczowe zagadnienia, Difin, Warszawa 2008, s. 188-190.

<sup>25</sup> Więcek-Janka E., Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 107.

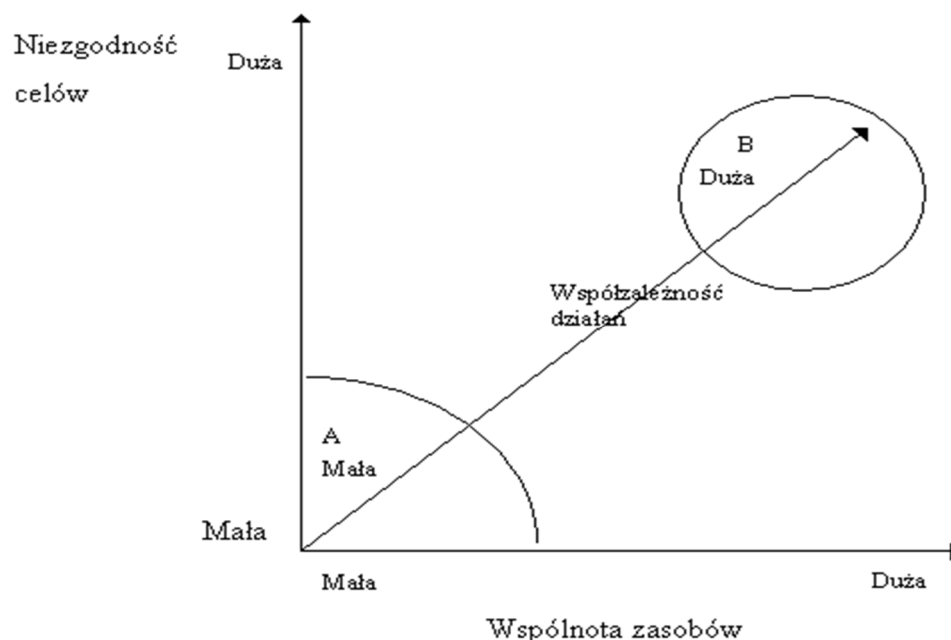


zasoby w organizacji, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu. Tak więc – prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu jest mniejsze wówczas, gdy ludzie, grupy, działy funkcjonują dzięki własnym zasobom.

- *Niezgodność celów* dotyczy przede wszystkim funkcjonowania poszczególnych osób w organizacji. Jednostki wykonują przydzielone im zadania związane z misją i celami organizacji, które nie zawsze są zgodne z ich własnymi celami i dążeniami. Im większa rozbieżność – tym większe ryzyko wystąpienia konfliktu.
- *Współzależność działań* występująca wtedy, gdy co najmniej dwa działy są od siebie zależne przy wykonywaniu swoich zadań. Do eskalacji konfliktu może też prowadzić nakładanie na działy zbyt dużej ilości obowiązków, a także sytuacja w której pomimo równo rozłożonych obowiązków wynagrodzenie nie jest jednakowe. Konflikty o największym nasileniu można zaobserwować wówczas, gdy jedna komórka nie może rozpocząć pracy dopóki inna nie skończy swojego zadania.

Powyższe czynniki przedstawiono na rysunku 1.

### Rysunek 1. Determinanty konfliktu



Źródło: R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998, s. 94.

Bardzo często zdarza się tak, że źródłem konfliktów mających charakter interpersonalny są *osobowości przełożonego albo pracownika*. Osoby posiadające



konfliktową osobowość są powodem zaburzeń relacji między ludźmi, pochłaniają ich uwagę i zaburzają możliwość koncentracji na wykonywanych zadaniach, co bardzo obniża rezultaty działania organizacji i jej efektywność.

*Błędna atrybucja* to następny czynnik interpersonalny, który powoduje konflikt. To błąd, który dotyczy przypisywania rezultatów zachowaniom innych. Kiedy interesy danej osoby zostają udaremnione przez innych, to osoba ta próbuje ustalić przyczyny takich działań. Czy była to zła wola, niechęć czy może chęć zaszkodzenia, lub czy wynika sytuacja dotyczy czynników, które są poza jej kontrolą? Jeśli dowody sugerują i gdy ludzie są przekonani, że ktoś działał na ich szkodę, pojawia się złość i w rezultacie pojawia się konflikt o bardzo dużej intensywności.

Kolejnym czynnikiem, który należy do interpersonalnych i który ma bardzo duże znaczenie w organizacji są *konflikty powstałe na skutek złej komunikacji*. Odniesić można to także do faktu, iż osoby często komunikują się ze sobą w sposób, który złości lub niepokoi rozmówców, nawet gdy zdarza się to bez złych intencji. W innych przypadkach konflikt jest efektem niestosownego krytycyzmu – negatywnego sprzężenia zwrotnego, który powoduje złość u odbiorcy, natomiast nie skłania do lepszego wykonywania pracy.

Czwarte i piąte źródło konfliktu, to *nieufność i charakterystyka osobowości*. Im większa podejrzliwość, iż ktoś lub dana grupa ma złe intencje w stosunku do danej osoby, tym zwiększa się prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu.

Istnieją dwie grupy osób, które mają różną podatność na angażowanie się w konflikty. Ludzie posiadający skłonność do samoobserwacji – czyli, tacy, którzy są świadomi, w jaki sposób inni z nimi współpracują – posiadają tendencję do rozwiązywania problemów w produktywny sposób (czyli współdziałanie lub kompromis) w znacznie szerszym zakresie aniżeli osoby posiadające niewielką skłonność do samoobserwacji. Reasumując powyższe, konflikt w organizacji często jest efektem relacji pomiędzy pracownikami i ich cech osobowości, ale także wywodzi się z czynników strukturalnych, które dotyczą organizacji.<sup>26</sup>

Przyczyny konfliktu utożsamiać można z niemożliwymi do pogodzenia lub w jakiś sposób sprzecznymi interesami osób, które są jego uczestnikami. Interesy można rozumieć jako pragnienia, potrzeby, cele, które ukierunkowują i regulują zachowanie danej osoby. W sytuacjach konfliktowych nie często jest mówione wprost o powyższych interesach. Częściej natomiast przedstawia się dane stanowiska, za którymi ukrywa się prawdziwe oczekiwania i pragnienia<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Jachnis A., Psychologia...op. cit., s. 188-190.

<sup>27</sup> Balawajder K., Komunikacja..., op. cit., s. 93-96.





Rozpatrując konflikt jako zjawisko pojawiające się w relacjach międzyludzkich, M. Deutsch rozróżnia następujące typy spraw konfliktowych<sup>28</sup>.

- Kontrola nad zasobami. Są to dobra materialne ale i niematerialne (np. pieniądze, władza, prestiż), które są pożądane przez ludzi. Kiedy jedni zdążają do ich wyłącznego posiadania, zagarnięcia części lub posiadania dóbr, które są cenione przez inne osoby, pojawia się konflikt między zainteresowanymi.
- Preferencje i niechęci. Kiedy gusta jednych zderzą się z gustami, wymaganiami innych osób, to nieuniknionym może okazać się pojawienie konfliktu.
- Wartości. Pojawiają się konflikty na skutek różnych przekonań na temat, jak być powinno. Przykładem mogą być różnice w preferowanych stylach rządzenia.
- Wiara i przekonania. Różnice wynikające z przekonań, które dotyczą rzeczywistości. Może to być kolejny typ spraw konfliktowych, dlatego, że istnieją często duże różnice w przekonaniach, wierze określonych osób.
- Natura związków pomiędzy stronami. Ludzie mogą posiadać różne poglądy i pragnienia, które mają dotyczyć ich związku. Przykładem może być chęć dominacji obu stron nad sobą.

Wymienione wyżej typy spraw konfliktowych możliwe są także do zaobserwowania w organizacjach, dlatego, że pracownicy wnoszą do niej swoje preferencje, przekonania, potrzeby itp. Zdaniem L. Pondy'ego, przyczyn występowania konfliktów dopatrywać można się w obszarach, które dotyczą<sup>29</sup>:

- Podziału dóbr
- Sprawowaniu władzy
- Koordynowaniu działań organizacji
- Wprowadzania zmian organizacyjnych

Bardzo często konflikty pojawiają się z powodu rywalizacji o ograniczone zasoby, pozostające w dyspozycji organizacji. Konflikt o podział dóbr może wynikać w wielu sytuacjach, gdyż pragnienia wszystkich osób w organizacji są znacznie większych rozmiarów niż możliwości zaspokojenia ich poprzez organizację. Istnieje w szczególności konkurencja między sobą o stanowiska. Konflikty na takim tle ujawniają się kiedy dzielone są określone dobra materialne (wyposażenie, pieniądze) i niematerialne (wyjazdy, staże). Bardzo ważnym czynnikiem warunkującym pojawienie się konfliktu jest poczucie, iż postąpiono wobec

---

<sup>28</sup> Tamże, s. 93-96.

<sup>29</sup> Tamże, s. 93-96.



pracownika w sposób sprawiedliwy, lub gdy posiada on przekonanie, iż dokonano nieuczciwego podziału zasobów.

Według J. Penca konfliktów, które pojawiają się w organizacji może być bardzo dużo. Rozróżnił on źródła konfliktów poprzez zbudowanie macierzy 16-to polowej, która ukazuje zależność wzajemną od siebie czterech rodzajów źródeł konfliktów (por. Tab. 1)<sup>30</sup>. W każdej organizacji potencjalne źródła konfliktów znajdują się w niedopasowaniu oraz sprzecznościach, jakie pojawiają się w interakcjach pomiędzy człowiekiem, techniką, zarządzaniem i organizacją<sup>31</sup>.

**Tabela 1. Potencjalne sfery konfliktów w organizacji**

<b>Człowiek</b>	<b>Technika</b>	<b>Organizacja</b>	<b>Zarządzanie</b>	<b>Źródła konfliktów</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dążenie do władzy</li> <li>• Infantylnie aspiracje</li> <li>• Inercja przyzwyczajęń</li> <li>• Egoidalne motywacje</li> <li>• Uprzedzenia</li> <li>• Stereotypy myślenia</li> <li>• Syndrom malkontenta</li> <li>• Zakorzenienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niechęć do zmian</li> <li>• obawa o utratę pracy</li> <li>• brak dostatecznej wiedzy</li> <li>• niedostateczne zdolności adaptacyjne</li> <li>• niechęć do ponoszenia konsekwencji</li> <li>• brak kompetencji innowacyjnej</li> <li>• obawy o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudności adaptacyjne</li> <li>• restrykcyjna praca</li> <li>• zmiany interpersonalne</li> <li>• zagrożenie dla zajmowanej pozycji</li> <li>• destabilizacja zawodowa</li> <li>• utrudniona komunikacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opór wobec zmian</li> <li>• postawy zachowawcze i obronne</li> <li>• nieidentyfikowanie się z celami firmy,</li> <li>• mała zdolność adaptacyjna i rozwojowa</li> </ul>	<b>Człowiek</b>

<sup>30</sup> Serafin K., Człowiek w organizacji, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s. 107-109.

<sup>31</sup> Penc J., Kreowanie..., op.cit., s. 133-134.



<ul style="list-style-type: none"> <li>ne nawyki</li> <li>• fanatyzm</li> </ul>	<p>przyszłość</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dekompozycja zawodowa</li> <li>• zmienność i elastyczność ról</li> </ul>	<p>a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niewiara w powodzenie strategii</li> <li>• potrzeba alternatywnego myślenia</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost obciążeń psychicznych</li> <li>• dewaluacja kwalifikacji</li> <li>• wzrost odpowiedzialności za pracę</li> <li>• zmiana treści i wymagań pracy</li> <li>• wzrost żywotności umysłu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niekompatybilne systemy</li> <li>• błędy bazowych danych</li> <li>• różne generacje urzędów</li> <li>• niekomplementarne technologie</li> <li>• szybkie starzenie się know-how</li> <li>• dezaktualizacja narzędzi i przyrządów</li> <li>• zmiana przepływu informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dezorganizacja struktur</li> <li>• destabilizacja hierarchii</li> <li>• uelastycznienie systemu wytwarzania</li> <li>• komputeryzacja organizacji produkcji</li> <li>• symplifikacja systemów pracy</li> <li>• zmiana zakresów obowiązków i funkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „białe plamy” w zarządzaniu</li> <li>• Płynność struktury funkcji zarządzania</li> <li>• Otwarcie cyklu zarządzania</li> <li>• Niepewność realizacji strategii</li> <li>• Wzrost ryzyka podejmowanych decyzji</li> </ul>	<p><b>Technika</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podporządkowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blokowania innowacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niefunkcjonalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zawężenie obszarów</li> </ul>	



<p>strukturom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensyfikacja pracy</li> <li>• Hipokinezyza i wzrost uciążliwości</li> <li>• Depersonifikacja stosunków międzyludzkich</li> <li>• Zaburzenia w pełnieniu roli</li> <li>• Zaburzenia emocjonalne</li> <li>• Wzrost wymagań i mobilności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deformowanie informacji</li> <li>• Hamowanie komputeryzacji</li> <li>• Utrudnianie implementacji i nowości</li> <li>• Ograniczenie logistyki</li> <li>• Ograniczenie know-how</li> <li>• Hamowanie wprowadzania nowoczesnych technik biurowych</li> </ul>	<p>struktury</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silna integracja pionowa</li> <li>• Nieelastyczne systemy produkcyjne</li> <li>• Niski poziom kultury organizacyjnej</li> <li>• Brak rozwiniętej sieci informacji</li> <li>• „uniwersalna” maszyna biurowa</li> </ul>	<p>działania</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Częste zmiany organizacyjne</li> <li>• Skostnienie organizacji</li> <li>• Zbyt płaska lub zbyt hierarchiczna struktura</li> <li>• Deformacja przepływu informacji</li> <li>• niesprawny system komunikacji</li> </ul>	<p><b>Organizacja</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymuszenie efektywności</li> <li>• Zwiększenie odpowiedzialności</li> <li>• Hamowanie wzrostu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrudnianie transferu wiedzy i technologii</li> <li>• Trzymanie się starego know-how</li> <li>• Niepromowanie innowacji</li> <li>• Opóźnianie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niejednoznaczne określenie kompetencji</li> <li>• Dysharmonia koordynacji działań</li> <li>• Paralelizm koordynacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagnacja systemu zarządzania</li> <li>• Niejasna strategia i taktyka</li> <li>• Duża zależność od</li> </ul>	



<p>wymagań</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrudnianie awansu</li> <li>• Zmiana hierarchii wartości</li> <li>• Wprowadzenie ryzyka i poczucia niepewności</li> <li>• Zwiększenie szybkości reakcji na wyzwania rynkowe</li> <li>• Korzystanie z pomocy zewnętrznej</li> </ul>	<p>przepływu informacji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejmowanie nietrafnych decyzji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Słabo rozwinięta współpraca</li> <li>• Utrzymywanie przestarzałych struktur organizacyjnych</li> <li>• Brak strategicznego doskonalenia organizacji</li> </ul>	<p>otoczenia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprzeczność funkcji zarządzania</li> <li>• Utrudnienia w pozyskiwaniu i przepływie informacji</li> </ul>	<p><b>Zarządzanie</b></p>
--	--	---	--	---------------------------

Źródło: Motywowanie w zarządzaniu; pr. zbior. pod red. J. Penca, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 260-261.



### 1.3.3 Rodzaje i modele konfliktów w miejscu pracy

Podstawowy podział z punktu widzenia przedmiotu konfliktu wyróżnia:<sup>32</sup>

- *konflikty rzeczowe* – nie mają charakteru personalnego, dotyczą konkretnych problemów, a mówiąc dokładniej możliwości sposobu ich rozwiązania. Przedmiot sporu jest łatwy do zdefiniowania, zaś jego rozwiązanie jest kwestią odpowiednich korekt w podziale dóbr lub po przeprowadzeniu zmian w organizacji.
- *konflikty emocjonalne* - najczęściej to frustracja i huśtawka emocjonalna, powodowana napięciami na linii człowiek – człowiek. W konfliktach emocjonalnych trudne jest określenie przedmiotu sporu, dlatego należy ich unikać i przeciwdziałać ich powstawaniu.

Ze względu na zasięg konfliktu najczęściej z kolei występują<sup>33</sup>:

- *konflikt pomiędzy grupami pracowniczymi* – pojawia się wtedy, gdy grupy pracownicze mają rozbieżne interesy, inne sposoby rozwiązywania konfliktów .
- *konflikt pomiędzy jednostkami* – zwykle wiąże się z odmiennymi osobowościami, najczęściej jest jednak łączony z zaburzeniami w relacjach pomiędzy jednostkami, które wynikają z pełnienia odmiennych ról.
- *konflikt interpersonalny* – z konfliktem interpersonalnym mamy do czynienia wówczas, kiedy jednostki nie mają jasno sprecyzowanych obowiązków, bądź gdy niektóre role są sprzeczne.

Ze względu na przyczyny, w organizacjach najczęściej spotyka się następujące rodzaje konfliktów<sup>34</sup>:

- *Konflikt interesów* – najczęściej jest spowodowany współzawodnictwem o pewne profity lub też jest wynikiem odmiennych potrzeb stron. Z konfliktem interesów mamy do czynienia wówczas kiedy jedna ze stron dąży do zaspokojenia swoich potrzeb kosztem drugiej strony. Konflikty tego typu na ogół dotyczą spraw materialnych takich jak: pieniędzy, dóbr. Nierzadko mają też aspekt psychologiczny np. wzajemnego poszanowania, zaufania.
- *Konflikt strukturalny* – prawdopodobnie może być skutkiem ograniczeń zewnętrznych, które utrudniają osiągnięcie kompromisu. Mowa tu o czynnikach takich jak: struktura

<sup>32</sup> Sztumski J., Wstęp do metod i technik badań społecznych, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005, s. 52.

<sup>33</sup> Tamże, s. 57.

<sup>34</sup> Tamże, s. 57.



organizacyjna, deficyt jakiegoś dobra, odległość, brak wpływu na możliwość podjęcia decyzji.

- *Konflikt wartości* – to nic innego, jak odmienny system wartości osób zaangażowanych w jakąś sytuację. Sam konflikt nie jest tu ogniwem zapalnym, problem pojawia się wtedy, kiedy jedna ze stron zbyt mocno akcentuje swoje zdanie, nie tolerując przy tym zdania drugiej strony.
- *Konflikt relacji* – jest konsekwencją wpływu silnych, negatywnych emocji, nieporozumień czy stereotypów. Konflikty tego typu wielokrotnie uważane są za niepotrzebne, pojawiają się bez obiektywnych powodów.
- *Konflikt danych* – pojawia się wtedy, kiedy strony konfliktu są niedoinformowane, posiadają niekompletne dane, z których wyciągają niewłaściwe wnioski.

K. Balawajder wyróżnia kilka podstawowych modeli konfliktu międzyludzkiego. W swojej typologii nawiązuje do klasycznych ujęć konfliktu sformułowanych przez L. R. Pondy'ego, K. Thomasa oraz D. R. Petersona.

### **Model konfliktu L. R. Pondy'ego<sup>35</sup>**

L. R. Pondy podczas swoich rozmyślań wskazuje na konflikt jako postępowanie, w którego skład wchodzi wiele epizodów. W zakresie każdego epizodu wyróżnić można kilka stanów: konflikt ukryty, konflikt spostrzegany, konflikt odczuwalny, konflikt manifestowany oraz następstwa konfliktu. Dzieje się to na zasadzie wzajemnego oddziaływania tych stanów na siebie.

#### *Konflikt ukryty.*

„Ten stan konfliktu odnosi się do jego źródeł, których Pondy upatruje w:

- Konkurencji do niewystarczających dla wszystkich zasobów
- Dążeniu do autonomii
- Różnicach w celach poszczególnych osób
- Konfliktach ról

Konflikt ukryty oznacza, że istnieją obiektywne sprzeczności, lecz strony nie są jeszcze świadome ich obecności”<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Balawajder K., *Komunikacja konfliktów negocjacje w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s.66-67.

<sup>36</sup> Tamże, s. 66-67.



*Konflikt spostrzegany.* Ilustruje pewne sprzeczności, które zawarte są w konflikcie ukrytym, lecz konflikt może być spostrzegany, wtedy gdy nie ma konfliktu ukrytego. W tym przypadku jest rezultatem niezrozumienia prawdziwych stanowisk przez strony. Metodą na rozwiązanie tego konfliktu mogłoby być polepszenie komunikacji. „Pondy zauważa inna ciekawą zależność. Okazuje się, że wiele ukrytych konfliktów nie dochodzi do poziomu świadomości. Dzieje się tak wskutek działania mechanizmu tłumienia. Mniej zagrażające konflikty są wypierane ze świadomości albo nie poświęca się im dostatecznej uwagi. W organizacji działa mechanizm skupienia uwagi tylko na tych konfliktach, które szybko i w rutynowy sposób można rozwiązać. Pomijane są te, co do których nie wiadomo, jak postępować”<sup>37</sup>.

*Konflikt odczuwalny.* Uzewnętrzniają się tutaj emocje osób zaangażowanych w konflikt. Nierzadko każda ze stron zdaje sobie sprawę z różnic ich dzielących, jednakże nie jest to powód do zdenerwowania lub niepokoju, nie pojawiają się również żadne konsekwencje we wzajemnych odczuciach. Bywa jednak, że konflikt powoduje różnorodne uczucia u osób, które go doświadczają. Owe uczucia często mają związek ze źródłami, które występują w ukrytym konflikcie. Napięcie emocjonalne, może być także pośrednio generowane przez konflikt ukryty.

*Konflikt jawny.*” Stan ten odnosi się do zachowań uczestników konfliktu”<sup>38</sup>. Do najbardziej wyraźnych zachowań konfliktowych możemy zaliczyć m.in. jawną agresję. Takie zachowania są jednak nieakceptowane przez normy organizacyjne. Pomijając wojny i różnego rodzaju konflikty zbrojne, z takim przejawem konfliktów rzadko mamy do czynienia. Pondy zauważa, że konfliktowe zachowanie pojawia się wówczas, gdy ktoś świadomie i z premedytacją stara się sfrustrować innych. Frustracja taka ma miejsce, kiedy dana strona uniemożliwia innym stronom w organizacji osiągnąć wyznaczone cele.

*Następstwa konfliktu.* „Odnoszą się do stanu, jaki osiągnięto w interakcjach konfliktowych”<sup>39</sup>. Jest możliwość rozwiązania przyczyny konfliktu, nie zawsze jednak jest to równoznaczne z usunięciem źródła konfliktu. Czasem zmniejszamy tylko intensywność konfliktu lub tylko po części rozwiązujemy nieporozumienie. W takiej sytuacji pozostają sprawy, które są zaczątkiem kolejnych konfliktów ukrytych.

---

<sup>37</sup> Balawajder K., Komunikacja..., op. cit., s. 66-67.

<sup>38</sup> Tamże, s. 66-67.

<sup>39</sup> Tamże, s. 66-67.





„Zdaniem L. R. Pondy’ego każdy epizod konfliktowy jest zdeterminowany przez zespół epizodów poprzednich i warunki środowiskowe. Sam z kolei tworzy podstawy do przyszłych epizodów”<sup>40</sup>.

### Model konfliktu K. Thomasa<sup>41</sup>

K. Thomas uważa, że konflikt to proces, w których skład wchodzi przemyślenia, emocje, zachowania oraz rezultaty dla obydwu stron uczestniczących w konflikcie. Tym, co odróżnia inne procesy od konfliktów, jak mówi K. Thomas jest to, że konflikt można uznać za rozpoczęty jeśli jedna ze stron spostrzeża, że ta druga jest lub być może przeszkodą we własnych dążeniach.

„K. Thomas wyróżnia pięć głównych zdarzeń konfliktowych: frustrację, konceptualizację, zachowanie, reakcja drugiej strony i wynik”<sup>42</sup>. Powyższe składowe, połączone ze sobą są częścią pojedynczego zdarzenia konfliktowego. W takich epizodach, krok po kroku przebiega konflikt.

*Frustracja.* „Epizod konfliktowy wywołany jest frustracją – rzeczywistą lub antycypowaną – interesów jednej ze stron. Interes może odzwierciedlać potrzeby, pragnienia lub konkretne cele, np. awans, dostęp do zasobów.”<sup>43</sup> Autor jest zdania, że różnorodne zachowania są w stanie wywołać frustrację u innego członka konfliktu. Konflikt może być skutkiem niezgodności, odmówienia spełnienia oczekiwań lub wymagań partnera, przemocy lub znieważenia.

*Konceptualizacja.* „Jeśli frustracja dociera do świadomości danej osoby, to dokonuje ona wtedy konceptualizacji. Jest to moment, w którym konflikt staje się widoczny”<sup>44</sup>. Formułowanie spraw jest nieodzownym elementem jeśli mówimy o konceptualizacji sytuacji konfliktowej. Twórca tego modelu wymienia „trzy wymiary ich definiowania: egocentryzm, wgląd w źródła problemu i rozmiar problemu”<sup>45</sup>. Egocentryzm związany jest z definicją problemu tylko i wyłącznie w „terminach swoich własnych interesów”<sup>46</sup>. Niestety działanie takie wiąże się z utrudnionym rozpoznaniem znaczenia sytuacji konfliktowej dla partnera. W sposób ogólny wgląd w źródło problemu związany jest z egocentryzmem. Z jednej strony pojawia się oparcie tylko o swoje pragnienia i potrzeby, z drugiej zaś pojawia się wgląd, który

---

<sup>40</sup> Tamże, s. 66-67.

<sup>41</sup> Balawajder K., *Komunikacja...*, op. cit., s. 68.

<sup>42</sup> Tamże, s. 68.

<sup>43</sup> Tamże, s. 68.

<sup>44</sup> Tamże, s. 68.

<sup>45</sup> Tamże, s. 68.

<sup>46</sup> Tamże, s. 68.



uwzględnić stanowiska obu stron. Istnieje większe prawdopodobieństwo rozwiązania konfliktu satysfakcjonujące wszystkich uczestników, jeśli będziemy korzystać z drugiej metody. Nieporozumienia rozwiązuje się szybciej, po zdefiniowaniu ich do spraw konkretnych i po odniesieniu bezpośrednio do osób wplątanych w sytuację konfliktową.

„Drugim aspektem konceptualizacji sytuacji konfliktu jest świadomość alternatyw działania i ich wyników”<sup>47</sup>. Bezbłędnie jest jeśli uczestnicy konfliktu są świadomi alternatyw działania. Ma to wielkie znaczenie w stosunku do stopnia, w jakim zostanie osiągnięte porozumienie.

*Zachowanie.* Na bazie konceptualizacji sytuacji konfliktu uczestnicy konfliktu podejmują pewne działania, których celem jest dążenie do poradzenia sobie z sytuacją. Zachowanie stron jest bodźcem do reakcji dla siebie nawzajem<sup>48</sup>. „Dlatego też konceptualizacja sytuacji konfliktowej może się zmieniać w takich interakcjach i zwrócić wpływ na zachowanie”<sup>49</sup>.

Twórca tego modelu, analizując możliwe zachowanie w konflikcie, wyszczególnił:

- Orientację
- Cele strategiczne i taktyki
- Uwarunkowania każdego z nich

Mając na myśli orientację, należy zauważyć nasilenie dwóch czynników – zaspokojenie swoich interesów i satysfakcji z życzeń partnera. K. Thomas podkreślił pięć rodzajów orientacji: rywalizowanie, współpraca, kompromis, unikanie a także dostosowywanie się. Wielkie pragnienie zaspokojenia własnych potrzeb, niekiedy kosztem drugiej osoby – to możemy rozumieć przez rywalizację. Natomiast dostosowywanie, to odwrotność do rywalizacji. Rezygnujemy z własnych potrzeb, po to aby usatysfakcjonować partnera. Kompromis to niejako mieszanka między orientacją na rywalizację a dostosowywaniem się. Jedna i druga strona rezygnuje z części swoich ustaleń, częściowo też dążą do uzyskania korzyści własnej. Kompromis nigdy nie da pełnej satysfakcji partnerom, wiąże się raczej z umiarkowanym zadowoleniem. Zaś orientacja na współpracę dąży do całkowitego zaspokojenia wymagań stawianych przez każdą ze stron. Z braku chęci do współpracy, ale także z nie upierania się przy swoim zdaniu wynika orientacja na unikanie.

*Reakcja strony drugiej.* Interakcje - to ostatni czwarty etap zdarzeń konfliktowych. To, jak zachowuje się jeden partner będzie miało wpływ na to jak zachowuje się drugi

---

<sup>47</sup> Balawajder K., *Komunikacja...*, op. cit., s. 68.

<sup>48</sup> Tamże, s. 68.

<sup>49</sup> Tamże, s. 69.



partner, i na odwrót: zachowanie drugiego partnera ma wpływ na zachowanie pierwszego. Twórca modelu twierdzi, że na interakcje należy spojrzeć z określonej perspektywy, z dwóch stron, ponieważ pewne zachowania są wynikiem wcześniejszych zdarzeń, zachowań partnera. Będą również warunkiem jego następnych zachowań – mówimy wówczas o perspektywie relatywnej. K. Thomas podkreśla, iż w czasie interakcji, jednostki, taktyki i cele strategiczne ulegają zmianie, ponieważ jest to reakcja na zachowanie partnera. Procesy te rozpatruje się w terminach: eskalacja i deeskalacja. Eskalacja to inaczej zwiększenie poziomu konfliktów (ilości, wielkości problemów, rywalizacji, wymagań). Deeskalacja to proces przeciwny do eskalacji, czyli wygaszenie konfliktu.

*Wyniki.* To efekt końcowy interakcji. Wynik tego działania daje przesłanki do następnych epizodów, które są związane z problemem. Określa się go poprzez wielkość satysfakcji lub jej braku, w przełożeniu na cele stron. Uczucie frustracji określonych interesów najprawdopodobniej będzie powodem w przyszłości kolejnego konfliktu<sup>50</sup>.

### **Model konfliktu D. R. Petersona<sup>51</sup>**

D.R. Peterson ukazuje konflikt jako proces interakcyjny. Pojawia się wtedy, kiedy działanie jednej ze stron przeszkadza drugiej, lub też uniemożliwia jej działanie.

Twórca tego modelu twierdzi, że:

- Problemy biorą się ze specyficznego zachowania jednej ze stron
- Problemy wynikają z nieprzestrzegania zasad, które dotyczą pewnych norm zachowań
- Konflikty mają wiele wspólnego ze skłonnościami jednej ze stron, które nie są do zaakceptowania dla drugiej

Do przyczyn konfliktów możemy zaliczyć sprzeczne interesy, wierzenia i przekonania biorących udział w sporze, nieżyczliwość i uniemożliwianie realizacji nawyków.

Zdaniem D.R. Petersona konflikt przebiega w następujących fazach:

- *Początek*, czyli wystąpienie konfliktu
- *Środek*, czyli interakcje pomiędzy stronami
- *Zakończenie*, inaczej rozwiązanie konfliktu

Faza początkowa, wybuch konfliktu najczęściej objawia się na skutek zajścia konkretnego zdarzenia, które go zapoczątkowało, np.

- Wyrażenie krytyki
- Stawianie nieuprawnionych żądań

<sup>50</sup> Balawajder K., *Komunikacja...* op cit., s. 69-70.

<sup>51</sup> Tamże, s. 70-71.



- Odmowa spełnienia oczekiwań partnera
- Kumulacja przykrości<sup>52</sup>

Strony konfliktu mogą wziąć w nim udział, lub go uniknąć. Jeśli jednak już się rozpoczął przynajmniej jedna ze stron uważa, że należy podjąć określone działania w celu zażegnania nieporozumienia i głęboko wierzy w osiągnięcie zgody. Najbardziej zaangażowane w konflikt są osoby pewne siebie, przekonane o swojej sile i dominacji. Jeśli jednak zagrożenie jest trudne do zaakceptowania osoby uległe również mogą się w konflikt zaangażować, sądząc, że być może uchroni je to od kary wynikającej z konfliktu. Poza tym będąc uczestnikiem konfliktu poniekąd można mieć wpływ na interakcje, które z pewnością będą miały miejsce w przyszłości. Niektóre osoby, zwłaszcza te o niskiej pozycji w firmie specjalnie biorą udział w konflikcie, naiwnie myśląc, że w ten sposób podniosą swoją pozycję w organizacji. Są również osoby, które nie chcą brać czynnego udziału w konflikcie. Prawdopodobnie jest to spowodowane tym, że stres wynikający z zaangażowania w konflikt jest większy niż ważność spraw. Z unikaniem może być również tak, że celowo unikamy konfliktu, ponieważ ryzyko wynikające z brania udziału w nieporozumieniu jest znacznie większe niż zyski, które można osiągnąć.

W fazie środkowej i końcowej bardzo ważne są interakcje między stronami. Mogą one mieć dwa kierunki.

- Negocjacji bezpośrednich. Bezpośrednie negocjacje to inaczej rozmowa, która daje możliwość przedstawienia swoich racji każdemu z uczestników. Z pewnością przybliży do rozwiązania konfliktu, tak aby wynik był możliwy do zaakceptowania dla każdej ze stron.
- Eskalacji konfliktu. Jest rezultatem stosowania przymusu, którego celem jest zmuszenie jednej strony do spełnienia określonych oczekiwań. Przymus ten może przybierać różne postacie np. groźba, agresja fizyczna, krytyka itd. Jeżeli żądania nie zostaną zaspokojone dochodzi do nasilenia zachowań. Konsekwencją tych zachowań jest poddanie się słabszej strony. Nieporozumienie, które początkowo wydawało się błahe, z czasem urasta do rangi wielkiego problemu.
- Akt zgody. Kiedy mamy już do czynienia z wielkim konfliktem, droga do zażegnania go może być bardzo trudna. Akt zgody to niejako stopień pomiędzy eskalacją a konstruktywnymi negocjacjami, inaczej momentem przejścia. Przychyła się do zmniejszenia złych emocji, w pewien sposób wyraża wolę do pracy nad znalezieniem

---

<sup>52</sup> Tamże, s. 71.

rozwiązania sporu. Wymagane jest jednak pewne założenie, każda ze stron konfliktu musi przynajmniej w minimalnym stopniu przyznać, że zaistniały spór wynikał także z jej winy i będzie pracować nad rozwiązaniem konfliktu.

- Faza końcowa. Na tym etapie nieporozumienie może przyjąć formę braku jakiegokolwiek rozwiązania, przerwania interakcji, bądź też decyzji, które miałyby wpływ na satysfakcję stron. Twórca modelu wskazuje następujące stany końcowe konfliktu:
  - Separacja stron
  - Dominacja jednej ze stron i uległość drugiej
  - Zawarcie kompromisu
  - Osiągnięcie zgody całkowitej i zyskanie korzyści z rozstrzygnięcia konfliktu będących pewną dodaną wartością, czyli poprawy więzi między uczestnikami<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Balawajder K., *Komunikacja...*, op.cit., s. 71-73.



## Rozdział 2. Konflikt w organizacji i konstruktywne sposoby jego rozwiązywania

---

### 2.1 Konsekwencje konfliktów dla organizacji

Przedstawiając skutki pojawiających się konfliktów należałoby opisać tradycyjne i współczesne spojrzenie na ten fakt. Na przestrzeni wielu lat pogląd na to zjawisko ulegał bowiem wielu zmianom.

Jeśli mówimy o tradycyjnym poglądzie – tutaj konflikt jest zbędny i szkodliwy. Jeśliby dopuścić do jego zaognienia - z pewnością byłby bardzo niebezpieczny dla organizacji, mógłby zaszkodzić jej istnieniu. Byłby to niejako sygnał dla kierownictwa, że w firmie dzieje się coś niedobrego. W tradycyjnym poglądzie zakładano, że konflikt pojawia się wtedy, kiedy kadra zarządzająca nie kieruje się zdrowymi zasadami w zarządzaniu, bądź nie może odnaleźć takich samych celów, jak reszta pracowników. Należy więc usunąć konflikty, wykluczyć pewne niedoskonałości, co doprowadzi do poprawnego działania organizacji.

Na przestrzeni wielu lat tradycyjny pogląd ulegał zmianom. Konflikty występowały niezależnie od decyzji, czy błędów popełnianych przez menedżerów. Zaczęto dostrzegać w nich pozytywne aspekty.

Obecnie uważa się, że konflikty w organizacjach są zjawiskiem naturalnym – są zatem niezbędne i konieczne. Nadal sądzi się, że poniekąd mają charakter dysfunkcyjny – mogą szkodzić niektórym podmiotom i wpływać na realizację celów firmy. Posiadają jednak również nacechowanie funkcjonalne, prowadząc tym samym do większej efektywności organizacji, wielokrotnie wchodzą w skład instrumentów organizacyjnej innowacji i zmian<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Stoner J., Wankel C., Kierowanie..., op.cit., s. 329-330.



**Tabela 2. Tradycyjny oraz współczesny pogląd na konflikt**

Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
<p>Konfliktu można uniknąć.</p> <p>Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo podżegacze.</p> <p>Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności .</p> <p>Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu.</p> <p>Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.</p>	<p>Konflikt jest nieunikniony</p> <p>Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i postrzeganiu przez personel specjalistyczny itp.</p> <p>Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi.</p> <p>Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji</p> <p>Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.</p>

Źródło: Kierowanie..., pr. zbior. pod red. J. Stoner'a, C. Wankel'a, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 330.

Zasadniczo możemy wyodrębnić trzy koncepcje odnoszące się do roli konfliktu. Tradycyjny pogląd postrzega konflikt jako coś niechcianego, posiadającego cechy wyłącznie negatywne.

Konflikty niewątpliwie mają wielki wpływ na działanie organizacji, wiele zależy tutaj od kadry menedżerskiej – jak tym konfliktem pokieruje, czy będzie to wpływ destrukcyjny czy konstruktywny. Kiedy kierownik zajmie się eksponowaniem różnic, nie zaś szukaniem cech wspólnych, jego działania nie przyczynią się do osiągnięcia celów grupowych. Podobnie może być, kiedy w sytuacji konfliktu opowie się po jednej ze stron, nie zwracając uwagi na argumenty 2 strony. Wiele mówi się też o złej komunikacji, jako jednej z głównych przyczyn występowania konfliktów. Nie od dziś wiadomo, że takie trudne sytuacje wywołują różne



niechciane emocje. Pojawia się agresja, chaos, niszczone są relacje międzyludzkie. Spada efektywność organizacji i wydajność pracy. Występowanie konfliktów, może mieć wiele negatywnych następstw. Główne z nich, to:

- Pogorszenie atmosfery w pracy
- Spadek wydajności pracy
- Obniżenie sprawności intelektualnej
- Stres
- Obniżenie samooceny

Drugie podejście do konfliktu przedstawia go jako naturalne zjawisko występujące w organizacjach, niemożliwe do wyeliminowania, a wręcz niezbędne. Konflikty mogą być źródłem szans i korzyści wynikających z niełatwej często sytuacji. Stymulują pracowników do zrozumienia istoty konfliktu, poszukiwania rozwiązań, przyczyniają się do podjęcia przez nich inicjatywy oraz zaangażowania. Wbrew pozorom mogą być początkiem wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji.

Trzecie podejście polega na interakcyjnym punkcie widzenia. Zakłada, że konfliktów nie możemy z góry podzielić na dobre i złe. Możemy mówić o podziale na konflikty funkcjonalne i niefunkcjonalne. Funkcjonalne – mają funkcjonalny wymiar, tzn. bazują na pobudzeniu aktywności jednostek, co przejawia się we wzroście zaangażowania w interes własnej grupy, zwiększeniu motywacji do określonych działań. Niefunkcjonalne - wręcz przeciwnie, osłabiają działanie grupy, zmniejszają jej wydajność. Miarą funkcjonalności konfliktu jest przyczynianie się do zrealizowania celu. Idea interakcyjna zakłada, iż ustalona wartość konfliktu jest wręcz właściwa, ponieważ wywołuje aktywność i kreatywność grupy, podnosi poziom decyzji, nakłania do kontroli celów i działań grupy<sup>55</sup>.

#### Pozytywne efekty konfliktów.<sup>56</sup>

- Wzrost motywacji i energii. Różnice i spory pomiędzy pracownikami i grupami mogą zwiększać ich zaangażowanie i wysiłek wkładany w wykonywaną pracę i realizację powierzonych zadań. Umiarkowany konflikt może w przyszłości zwiększyć zainteresowanie i ciekawość w stosunku do innych osób.
- Innowacyjność i rozwój. Zderzenie ze sobą odmiennych punktów widzenia może mieć pozytywne znaczenie i aktywizować członków grupy do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań w celu osiągnięcia zamierzonego celu.

<sup>55</sup> Jachnis A., Psychologia..., op. cit., s. 185-186.

<sup>56</sup> Balawajder K., Komunikacja..., op.cit., s.63.





- Sygnał dysfunkcyjności. Pojawienie się konfliktu w pracy, miejscu gdzie ludzie współdziałają ze sobą, tworzą nowe rzeczy jest zupełnie zrozumiałe. Przy ciągłej wymianie opinii i doświadczeń prędzej czy później dojdzie do sytuacji konfliktowej. Może to być niejako sygnał ostrzegawczy dla organizacji, że pewne sprawy wymykają się spod kontroli.
- Przyrost wiedzy. Można rzec, że konflikt uczy. Pracownicy mogą lepiej zrozumieć jego istotę, ponieważ odczuwają potrzebę zdefiniowania swojego stanowiska. Są zobowiązani do przedstawienia swojego punktu widzenia i wysunięcia argumentów uzasadniających. Stosunki między członkami grupy poprawiają się, można je na nowo poukładać i umiejętnie wykorzystać w przyszłości. Wypracowanie kompromisu pomiędzy skonfliktowanymi członkami grupy wymaga od nich nie tylko stanowczej obrony własnych decyzji, ale i tego by brali pod uwagę zamiary partnera i dążyli do osiągnięcia dobra dla całej firmy. Przyczyna sporu musi być dokładnie przeanalizowana z każdej ze stron: 2 stron konfliktu i całej organizacji. Należy znaleźć jak najwięcej wyjść z konfliktowej sytuacji i wybrać jak najlepsze rozwiązanie.
- Wzrost zaufania. Jeśli konflikt zostanie rozwiązany ku obustronnej satysfakcji, można zauważyć wzajemny wzrost zaufania do siebie skonfliktowanych partnerów. Rośnie również poczucie dobrego porozumiewania się, co jest dobrym znakiem na przyszłość. Konflikt, który został rozwiązany konstruktywnie sprawia, że strony zbliżają się do siebie, a więź która ich łączy zostaje pogłębiona.
- Poczucie sprawiedliwości. Konflikt, który został sprawiedliwie rozwiązany przez menedżera może przynieść firmie wiele wymiernych korzyści. Daje pracownikom poczucie sprawiedliwości, nie czują się osamotnieni w organizacji. Daje im wiarę w to, że w firmie postępuje się w imię zasad uczciwości regułami postępowania. Poczucie sprawiedliwości to inaczej poczucie bezpieczeństwa, to czynnik, który aktywizuje i motywuje członków organizacji do wnoszenia swojego wkładu w jej życie<sup>57</sup>.
- Umacnianie związków. Kiedy dwie skłócone strony są w stanie zauważyć i poznać różnice ich dzielące, dociec ich źródła, zbadać i wysnuć konstruktywne wnioski ich relacje zawodowe ulegają wzmocnieniu.
- Podniesienie samooceny. Konstruktywnie rozwiązane spory wpływają na wzrost samooceny pracowników.

---

<sup>57</sup> Balawajder K., *Komunikacja...*, op.cit., s.63.



- Wzrost poziomu twórczości i produktywności. Istnieje takie stwierdzenie, iż spór, który został zażegnany obraca się w bezsprzeczny warunek twórczości. Zaś dialog pomiędzy pracownikami, którzy mają różne zainteresowania powoduje wzrost produktywności.
- Satysfakcja z pracy. Konflikt nie musi być czymś złym. Tej tezy broni Deutch, który twierdzi, że spór może być tzw. siłą napędową działającą na grupę lub pracownika, wpływającą na efektywność organizacji. Rośnie zainteresowanie, wzbudza ciekawość, umiejętności zostają lepiej wykorzystane.

Możemy czerpać wiele korzyści pojawiających się wraz z konfliktami, ale tylko w jednym przypadku. Kiedy zostaną w odpowiednim momencie wygaszane i poddane nadzorowi kadry zarządzającej. To w jaki sposób będą rozwiązywane i jaka jest ich specyfika w dużej mierze zależy od tego, jaka jest kultura organizacji i wzorce relacji w niej cenione, interpretacja wydarzeń, a także nasza percepcja<sup>58</sup>.

Z kolei, jeśli chodzi o negatywne skutki konfliktów, to można zauważyć, że pełnią one swego rodzaju funkcję hamulca w organizacji. Dotyczy to zarówno pojedynczych jednostek jak i grup. Są generatorem niepotrzebnego napięcia i niepokoju, wprowadzając u pracowników klimat ciągłych obaw o przyszłość. Nie wpływają pozytywnie na organizację pracy w firmie, często są powodem opóźnień, obniżona jest również jakość pracy. Najgorszym jest jednak absencja pracowników i ciągła fluktuacja, co w późniejszym okresie może być przyczyną mobbingu międzypracowniczego. Przedłużający się spór budzi u ludzi postawę pasywną, są zniechęceni do podejmowania jakiegokolwiek wysiłku względem firmy. Negatywne konsekwencje konfliktów te materialne jak i moralne ponosi cała organizacja. Moralne są o wiele trudniejsze do odbudowania.

Źródłem stresu oraz zadowolenia wśród pracowników, mogą być:<sup>59</sup>

- charakter pracy, a także jej wartościowy i ilościowy wymiar
- pozycja zawodowa pracownika, zakres jego odpowiedzialności i władzy
- struktura organizacyjna, jej poziome i pionowe powiązania
- możliwości rozwoju i kariery zawodowe
- relacje pracowników w przełożonymi, klientami oraz współpracownikami

---

<sup>58</sup> Edelman R., Konflikty w pracy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 11-12.

<sup>59</sup> Piotrkowski K., Świątkowski M., Kierowanie zespołami ludzi, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s.93.



Intensywność trudności zależy od natury konfliktu, czasu jego trwania i jego wagi dla poszczególnego pracownika. Zdarza się, że konflikty o słabym nasileniu są w organizacji ignorowane, menedżerowie mają nadzieję, problem sam się rozwiąże. Niekiedy bywa tak, że z pozoru błahy problem przeradza się w poważny kryzys. Wiąże się to z negatywnymi konsekwencjami dla organizacji. Dotyczą one zakresów<sup>60</sup>:

- psychologicznego- trudności z koncentracją i jasnością myślenia, brak umiejętności relaksowania
- fizycznego- bóle kręgosłupa, głowy i serca, zaburzenia snu oraz układu nerwowego i trawiennego
- behawioralnego- zachowania izolacyjne, naużywanie alkoholu, narkotyków, leków

Negatywne konsekwencje konfliktów najbardziej uwidaczniają się, w momencie kiedy spór przeciąga się w nieskończoność, rujnując przy tym członków tego zjawiska. Rezultaty dotyczą bezpośrednio strony konfliktu, jak i osoby, które w sprawę włączone są pośrednio. Wzrasta wzajemna niechęć uczestników konfliktu, co tylko go zaostrza.

Do negatywnych skutków występujących konfliktów możemy zaliczyć<sup>61</sup>:

Stres, poczucie zagrożenia, negatywne emocje. Okoliczności, w jakich znaleźli się uczestnicy konfliktu, stawia ich w pozycji zagrożenia ważnych dla nich interesów. Odbierają zewsząd negatywne emocje, są narażeni na dezaprobatę ze strony grupy i partnera. Maleje ich zainteresowanie pracą, ich wysiłki są skierowane w stronę radzenia sobie z sytuacją konfliktową.

- Agresja i ucieczka. Mając na myśli agresję, to może być ona tłumiona lub jawna. Na pewno nie pomaga w odnalezieniu konstruktywnego wyjścia z sytuacji. Jest przyczyną frustracji, gniewu, zaostrza niechęć wobec osoby do której jest skierowana. Ucieczka natomiast, to wycofywanie. Odwrót od napotkanych problemów. Na pewno nie pomaga w wyciszeniu negatywnych emocji.
- Koncentracja na konflikcie. Konflikt i atmosfera, która wytwarza się wokół niego udziela się negatywnie pozostałym pracownikom, ma wpływ na ich stan psychiczny. Jeśli spór nie zostanie rozwiązany, pozostanie w centrum uwagi wszystkich członków organizacji. Zmniejszając tym samym ich zainteresowanie pracą, może również dojść do rozłamu grupy, która opowie się po jednej ze stron. Narasta wzajemna niechęć do siebie pracowników, osoby trzecie będące tylko świadkiem sytuacji konfliktowej mogą próbować wykorzystać zaistniałą sytuację i szukać w niej korzyści dla siebie.

<sup>60</sup> Tamże, s.99.

<sup>61</sup> Balawajder K., *Komunikacja...*, op. cit., s. 64-65



- Pogorszenie się stosunków między ludźmi oraz komunikacji. Relacje i stosunki międzyludzkie ulegają pogorszeniu, wzrasta wzajemna niechęć, szerzą się plotki i intrygi. Zauważyć można pojawiający się brak zaufania pomiędzy dawnymi współpracownikami, którzy skupieni są broniem własnych interesów.

Możemy teoretyzować, zastanawiać się, czy konflikt zostanie kiedykolwiek zażegany, a kadra kierownicza znajdzie konstruktywne wyjście z sytuacji. Biorąc pod uwagę punkt widzenia opisany przez R. Fritchie, M. Leary zakładający usunięcie przedmiotowej przyczyny konfliktu - sprawa jest załatwiona, konflikt pierwotny zostanie zakończony. Należy jednak zdawać sobie sprawę z rozwoju sytuacji konfliktowej, eskalacji i odmienności poglądów wśród uczestników konfliktu. Nasuwa się wniosek, że możemy mieć do czynienia z konfliktem ukrytym, z którym kierownictwo sobie nie radzi, a których nie da się całkowicie zamknąć. W przypadku takich konfliktów nie zawsze można wypracować kompromis. Za sukces można uznać sytuację, w której stronom uda się zaprzestać otwartej walki.

## 2.2 Zarządzanie konfliktem

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć stwierdzenie, że zarządzanie konfliktami jest jedną z podstawowych metod wykorzystywanych przez kadre kierowniczą w procesie zarządzania organizacjami<sup>62</sup>. Jest to bardzo złożona dziedzina zarządzania, która wymaga od menedżerów niezwykłych kompetencji i doświadczenia, ma na celu wzrost wydajności członków organizacji w poszczególnych działach firmy.

Aby zrozumieć istotę metod zarządzania konfliktem, należy najpierw przeanalizować konflikt jako proces. Składa się on z 4 etapów<sup>63</sup>. Zilustrowano je na rysunku 2.

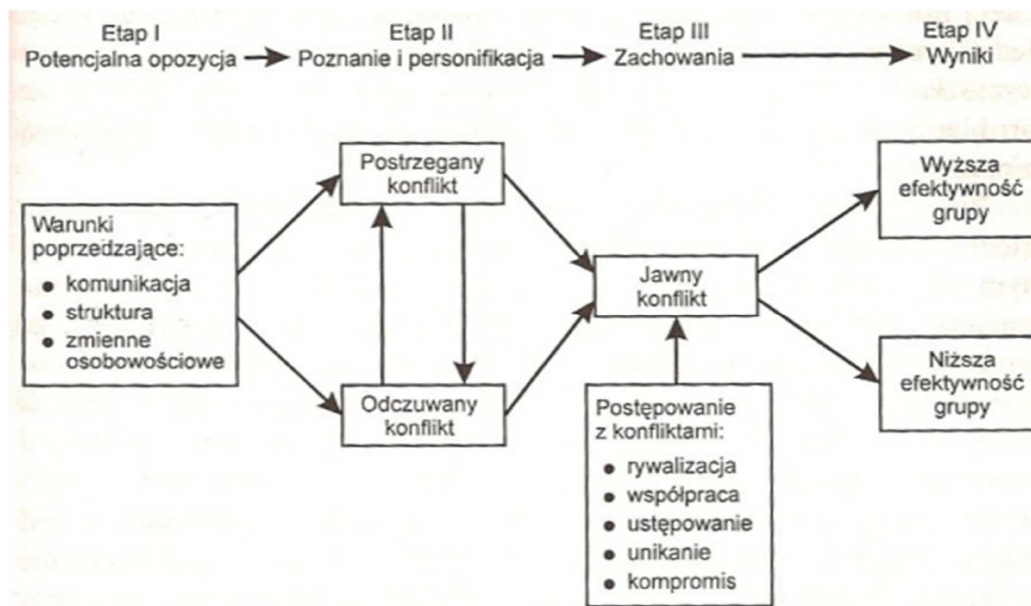
---

<sup>62</sup> Szwiec P., Konflikt w zarządzaniu, *Ekonomia I Organizacja Przedsiębiorstw*, 11/2006, s. 17.

<sup>63</sup> Robbins S., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka. Poznań 2001, s.294.



## Rysunek 2. Przebieg konfliktu



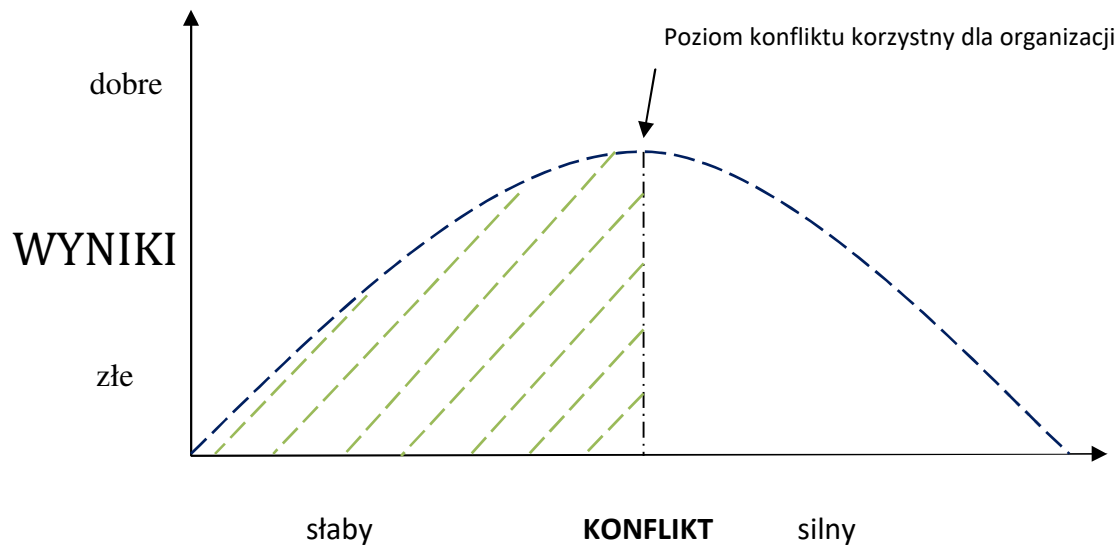
Źródło: S. Robbins, Zasady zachowania w organizacji, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Zdaniem M.A. Rahima istnieją dwa powody, dla których kierownictwo tak szczegółowo zajmuje się metodami zarządzania konfliktem. Pierwszym z nich jest minimalizacja konfliktów afektywnych, które mają zły wpływ na rezultaty organizacji. Drugim, utrzymanie we względnym stopniu konfliktów zadaniowych, które pojawiają się w chwili, kiedy wśród członków organizacji nie ma zgody na organizację zadań i metod ich wykonania<sup>64</sup>.

Studiując przedmiotową literaturę możemy spotkać podejście do zarządzania konfliktem, w którym menedżerowanie organizacją opiera się na kierowaniu przez konflikty. Podstawą tego założenia jest zupełne i odpowiedzialne monitorowanie dotychczasowych konfliktów, ale również opracowanie i wprowadzenie efektywnego mechanizmu, dzięki któremu będzie możliwe zidentyfikowanie już na wczesnym etapie potencjalnych ognisk konfliktu jak i sposobności ich stopniowego wygaszania, bądź podtrzymania optymalnej wartości konfliktu wśród jej uczestników. Ta najkorzystniejsza wartość to suma rezultatów, jakie uzyskują w pracy uczestnicy grupy roboczej, a także intensywności okoliczności stresogennych powstających z obowiązku współpracy międzyludzkiej – por. Rys. 3.

<sup>64</sup>Rahim M. A., Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management 2002, Vol. 13, No. 3, s. 210.

### Rysunek 3. Optimum konfliktu w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.A.F. Stoner, C. Wankel, Kierowanie, op.cit., s. 331.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć trzy grupy działań w zakresie skutecznego kierowania konfliktem, w zależności od jego wartości<sup>65</sup>:

- Stymulowanie i pobudzanie konfliktu; dotyczy tych organizacji, w których niski poziom konfliktu jest rezultatem zmniejszenia efektywności.
- Redukowanie konfliktu; dotyczy okoliczności, w których konflikt jest na tyle wysoki, że redukuje efektywność firmy.
- Konstruktywne rozwiązywanie konfliktu.

#### *Stymulowanie i pobudzanie konfliktu<sup>66</sup>*

Jest uważane za jeden z najbardziej szokujących sposobów zarządzania konfliktem, ponieważ kadra kierownicza w sposób umyślny przyczynia się do tworzenia się sytuacji konfliktowej. Takie zachowanie menedżerów niesie ze sobą niebezpieczeństwo pojawienia się negatywnych skutków konfliktów, co zostało poparte badaniami niejkiej Elsie Boulding<sup>67</sup>, która twierdzi, że takie postępowanie jest niezgodne ze standardowo przyjętą dla naszej kultury zasadą wyciszania konfliktów. Pobudzanie i stymulowanie konfliktu ma na celu wzrost poziomu

<sup>65</sup> Kożuch B., Cywoniuk M.; Wstęp do organizacji i zarządzania, Wydawnictwo WSE w Białymstoku, Białystok 2005.

<sup>66</sup> Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998, s.546.

<sup>67</sup> Czermiński A., Grzybowski M., Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996, s.52.

konkurencji oraz zaangażowanie członków grupy do efektywnego i konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. Zabiegi takie mogą znacząco wpłynąć na wzrost wydajności grupy dzięki przewyciężaniu stagnacji i marazmu w miejscu pracy. Bardzo ważne jednak jest aby sytuacja konfliktowa nie przeniosła się na inne obszary działalności komórki organizacyjnej. W takim celu stosuje się ciągłe monitorowanie konfliktu. Koniecznym warunkiem jest również akceptacja konfliktu jako coś normalnego i właściwego<sup>68</sup>.

Do instrumentów przydatnych na tym etapie możemy zaliczyć<sup>69</sup>:

- Stymulowanie konfliktu przez zmiany w strukturze organizacyjnej. Na ogół oznacza to zupełne przekształcenie stanowisk pracy, zastąpienie ich nowymi. Zatrudnienie nowych pracowników, którzy wykonują różne zadania. Następuje też zmiana w systemie władzy, a co za tym idzie w relacjach, powiązaniach, uprawnieniach i obowiązkach.
- Stymulowanie konfliktu przez wprowadzenie zmian w procesie komunikowania się. W większości przypadków polega to na zmianie dotychczasowych sposobów komunikacji, wykorzystując takie zabiegi, jak: zablokowanie określonym grupom informacji, a odblokowanie innym osobom kanałów informacji. Takie zachowanie ma na celu wzrost poczucia niepewności uaktywniającej pojawienie się konfliktów.
- Wprowadzenie zmian dzięki pojawieniu się czynnika ludzkiego. Wybrana metoda polega na stymulacji członków organizacji do współzawodnictwa i konkurencji za pośrednictwem właściwego sposobu oceniania i wynagradzania poprzez premie, awanse i nagrody. Zatrudniani są z zewnątrz menedżerowie, którzy mają odmienne spojrzenie na styl zarządzania organizacją, wyznają inne wartości.

### *Redukowanie konfliktu*<sup>70</sup>

Mechanizm ten możemy wykorzystać w sytuacji, kiedy sytuacja konfliktowa zaszła niezależnie od interwencji kadry kierowniczej, w okolicznościach, w których

---

<sup>68</sup> Potocki A., *Zachowania organizacyjne*, Diffin, Warszawa 2005 s. 135.

<sup>69</sup> Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. WSiP, Warszawa 1995, s 129.

<sup>70</sup> Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN 1998, s.546.



zależy nam na wygaszeniu uprzednio rozpoczętego konfliktu. Przydatne narzędzia do redukcji konfliktu to:

- modyfikacje kadrowe we wnętrzu organizacji
- modyfikacje płacowe
- wystrzeżenie się sytuacji, w której spór zostanie samoistnie zakończony

Wymienione wyżej pomocne narzędzia w procesie redukcji konfliktu nie mają zastosowania w sytuacji chęci całkowitego pozbycia się konfliktu. Idealnie zaś stopniowo wyciszają emocje, następuje spadek napięcia. Niewykluczone jednak, że w przyszłości spór może pojawić się na nowo w najmniej oczekiwanym momencie ze zdwojoną siłą<sup>71</sup>.

### *Konstruktywne rozwiązywanie konfliktu*

Celem konstruktywnego rozwiązywania konfliktów jest sytuacja, w której dwie strony sporu będą zdolne do podjęcia ustępstw względem siebie. Zwaśnieni członkowie grupy odstępują od części swoich argumentów na rzecz drugiej strony. To samo również dotyczy wzajemnych roszczeń. Wynikiem takiego zachowania skłóconych jednostek jest kompromis. Można go nazwać swego rodzaju ustępstwem, jakie skłóceniu współpracownicy zmuszeni będą wnieść dla dobra organizacji. Dobrze byłoby gdyby kadra kierownicza na przyszłość znała inne strategie negocjacyjne, które mogłaby właściwie wykorzystać w określonej sytuacji. W mechanizmie osiągnięcia kompromisu nie ma podziału na wygrany – przegrany, każda strona konfliktu tylko częściowo spełnia swoje oczekiwania. Kompromis doprowadza do złagodzenia, wyciszenia konfliktu nie zaś do jego rozwiązania.

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć także inne spojrzenie na konstruktywne sposoby zarządzania konfliktem. Ciekawy pogląd reprezentują, dla przykładu, K. W. Thomas i R. H. Killmann. Są oni zdania, że w sytuacji konfliktowej reakcje członków grupy charakteryzują się dwoma cechami:

- asertywności
- kooperatywnością

Osoba asertywna to taka, która posiada własne zdanie, nie boi się go wyrażać. Nie ma problemu z wyrażaniem własnych emocji, jest stanowcza i pewna siebie. Usilnie dąży do zdobycia zamierzonego celu. Jej zupełną odwrotnością jest jednostka nieśmiała,

---

<sup>71</sup> Stoner J. A. F. , Wankel CH., Kierowanie, PWE, Warszawa 2011, s. 211.





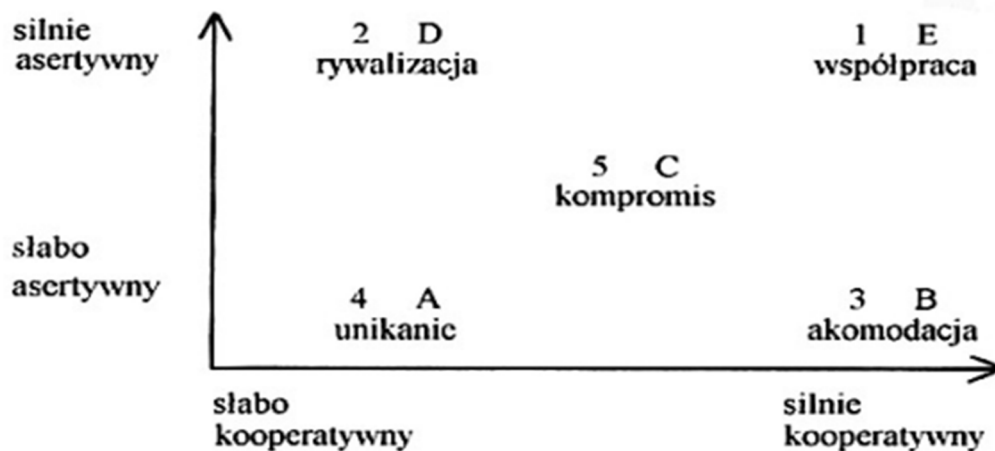
niezdecydowana, której brak samozaparca i która beczynnje poddaje się przeciwnościom losu. Kooperatywność to z kolei chęć współpracy z partnerem dla dobra obydwu stron, wbrew temu, że profity można by uzyskać wyłącznie dla siebie. Przejawia się to choćby w tym, że dana osoba jest w stanie zrezygnować z chwilowych i osobistych wyników, które są rozłożone w czasie na rzecz uzyskania sukcesu z innymi członkami grupy.

K. W. Thomas i R. H. Killmann są autorami testu, którego skutki można pogrupować na 5 metod zarządzania konfliktem w firmie<sup>72</sup>:

- unikanie
- akomodacja
- kompromis
- rywalizacja
- współpraca

Zostały one zilustrowane na rysunku 4

**Rysunek 4. Metody zarządzania konfliktem w firmie**



Źródło: J. Sobczak- Matysiak, Psychologia kontaktu z klientem, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć również pogląd Janiny Sobczak – Matysiak<sup>73</sup>, która uważa, że współpraca jest najlepszym rozwiązaniem, jeśli chodzi o sytuacje konfliktowe. Każdy ze stron reprezentuje postawę sprzyjającą rozwiązywaniu

<sup>72</sup> Więcek- Janka E. , Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s.138.

<sup>73</sup> Sobczak- Matysiak J., Psychologia kontaktu z klientem, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, s. 69.

sporu poprzez chęć zaspokojenia potrzeb drugiego uczestnika konfliktu, poszukiwania nowych środków jednoczących grupę. Skonfliktowane osoby poszukują rozwiązań, które dadzą satysfakcję obydwu stronom, konflikt odbierają jako próbę sił. Taką metodą możemy zastosować w sytuacji, kiedy celem organizacji jest uczenie się, kiedy szefostwu zależy na tym aby połączyć punkty widzenia osób o przeciwnych poglądach.

Rywalizacja to z kolei metoda najczęściej wybierana w sytuacji, kiedy strony są skoncentrowane na osiągnięciu własnych korzyści, nie bacząc jak negatywne skutki będzie to miało względem drugiej osoby. Wywoływane są sytuacje wygrany – przegrany, często jedna strona konfliktu wygrywa go kosztem tej drugiej. Stosowane są wewnętrzne gierki pomiędzy pracownikami w celu osiągnięcia własnych interesów. Sytuacja konfliktowa postrzegana jest jako swego rodzaju konkurencja pomiędzy zwaśnionymi stronami, której celami głównymi są awans, prestiż, pieniądze, nagrody.

Akomodacja jest stosowana w sytuacji, kiedy skonfliktowanym stronom zależy na zażegnaniu konfliktu, są gotowe wysunąć racje przeciwnika ponad swoje argumenty. Jest również wykorzystywana w okolicznościach, kiedy skłóconym jednostkom zależy na wzajemnych dobrych relacjach, a także w sytuacji, kiedy celem nadrzędnym organizacji jest harmonia i stabilność.

Unikanie dotyczy na ogół spraw błażych, gdzie często strony konfliktu nie widzą szansy na spełnienie swoich oczekiwań. Reagują na to wycofaniem albo tłumieniem. Mają nadzieję, że konflikt sam się rozwiąże lub zniknie. Konflikt jest tłumiony, co nie sprzyja rozwiązywaniu i tak już trudnej sytuacji. Nie jest to zjawisko pożądane w organizacji, która próbując go rozwiązać posiłkuje się biurokratycznymi zasadami rozwiązywania konfliktów.

Kompromis jest stosowany w organizacjach w sytuacji, kiedy jej cele są ważne, ale nie aż na tyle, aby warte były apodyktycznych decyzji. Można je realnie osiągnąć poprzez szukanie rozwiązań akceptowalnych przez dwie strony. Kiedy skonfliktowane jednostki są gotowe zrezygnować z czegoś na rzecz czegoś innego. Wielkie znaczenie odgrywają w tym procesie negocjacje. Należy jednak zauważyć, że nikt w tej sytuacji nie jest wygrany, ani nikt nie jest przegrany. Każda ze stron odczuwa pewnego rodzaju stratę<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Sobczak- Matysiak J., Psychologia kontaktu z klientem, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, s. 54.



W końcowym etapie konfliktu dochodzi do wypracowania rezultatów, które mogą mieć charakter funkcjonalny lub dysfunkcyjny<sup>75</sup>. O wynikach funkcjonalnych mówimy w sytuacji, gdy wartość konfliktu jest na niskim bądź umiarkowanym poziomie. Konflikt, który przynosi konstruktywne skutki służy poprawie jakości, pobudza innowacje i twórczość członków załogi, wspiera też klimat udoskonalania<sup>76</sup>. Konflikt dysfunkcyjny natomiast służy ogólnemu niezadowoleniu grupy, osłabia więzi ich łączące czego następstwem jest jej całkowite zniszczenie. Jeśli w ogóle można stwierdzić, że konflikt jest korzystny, to na pewno bardziej dla jednostek od których można spodziewać się myślenia kreatywnego i nowatorskiego<sup>77</sup>.

Podsumowując opisane metody zarządzania konfliktem w organizacji ważne jest, aby przeprowadzić analizę sposobów reakcji poszczególnych jednostek na sytuację konfliktową. Wiedza ta może przynieść wymierne korzyści władzom organizacji, które na tym etapie będą wiedziały w jaki sposób zareagować i rozwiązać konflikt wewnątrz firmy. Znane będą również słabe i mocne strony, dzięki którym być może w przyszłości nie zostaną popełnione błędy z zakresu rozwiązywania konfliktów. Tabela 3 przedstawia negatywne i pozytywne efekty zarządzania przez konflikt.

**Tabela 3. Efekty zarządzania przez konflikt**

WADY	ZALETY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikt, który trwa za długo osłabia strony w nim uczestniczące</li> <li>• eskalacja konfliktu może doprowadzić do sytuacji, w której spór wymyka się spod kontroli kadry zarządzającej</li> <li>• każda sytuacja kryzysowa może doprowadzić do zniszczenia organizacji</li> <li>• nieodpowiednia współpraca (lub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpiecza przed zastojem organizacji</li> <li>• występuje sposobność wykluczenia działu, który działa szkodliwie dla firmy, realizując tylko własne cele</li> <li>• jest motywatorem za pomocą którego zostają uwolnione możliwości produkcyjne</li> <li>• ułatwia spożytkowanie kreatywnej idei uczestników</li> </ul>

<sup>75</sup> Holstein- Beck M., Konflikty, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983.

<sup>76</sup> Więcek- Janka E., Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s.146.

<sup>77</sup> Tamże, s. 147.



jej brak) pomiędzy działami firmy może znacząco zmniejszyć realizację celów całej organizacji	konfliktu
---	-----------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Penc, Kreowanie zachowań w organizacji, Agencja Wydawnicza Placet, 2001, s. 364-367.

### 2.3 Tradycyjne i nowoczesne techniki zarządzania konfliktem oraz determinanty ich wykorzystania

Zwolennicy tradycyjnego podejścia do konfliktu sądzą, że sytuacja konfliktowa zawsze musi zakończyć się powodzeniem jednej ze stron.<sup>78</sup> Notabene to przekonanie jest błędne. Są oni zdania, że spór pojawia się w sytuacji w której kadra menedżerska nie radzi sobie z zarządzaniem przedsiębiorstwem, nie potrafi również przekazać pracownikom sensu wspólnych celów, które spajają organizację w jedną całość. Tradycyjny pogląd na kierowanie firmą zakłada, że każda trudna, konfliktowa sytuacja nie jest dobra dla firmy, a jednostki, które konflikt wywołały powinny z pracy zostać usunięte<sup>79</sup>.

Dobry menadżer w swojej pracy powinien wykorzystywać techniki tradycyjne i nowoczesne. Wykorzystanie tych drugich wiąże się z większym zaangażowaniem i wymaga dużego doświadczenia i wiele czasu ze strony kierownictwa, co nie zawsze jest mile widziane. Poniższe przykłady prezentują szereg najchętniej wykorzystywanych technik przez menedżerów:

- *Unikanie.* Prowadzi do przemyślanej rezygnacji z dalszego interesowania się problemem. Można dostrzec pozory braku konfliktu. Unikanie najczęściej jest stosowane przez kierownictwo, które źle radzi sobie z sytuacjami nerwowymi. Kiedy stronimy od sytuacji konfliktowych stajemy się obojętni wobec całej zaistniałej sytuacji, własne argumenty nie stawiamy już ponad czyjeś racje. Entuzjaści takiego podejścia wyczekują sytuacji, w której konflikt sam ulegnie rozwiązaniu. Podejście takie należy wykorzystywać w sytuacjach mało ważnych, w których nikt nie chce kompromisu.

<sup>78</sup>Bieniok H., Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 240.

<sup>79</sup>Fritchie R., Leary M., Konflikty w przedsiębiorstwie, op. cit., s.214.



- *Odwlekanie*. To technika bardzo popularna, a jednocześnie nieznacznie efektywna jeśli chodzi o rozwiązywanie konfliktów. Pogląd ten obliuguje nieznaczny nakład energii z którym kadra kierownicza jest zobowiązana się zaabsorbować. Odwlekanie decyzji w czasie może wywoływać modyfikacje w środowisku pracy, a co za tym idzie przysłużyć się kompromisom, które członkowie sporu będą zmuszeni ponieść. Może dojść również do sytuacji w której konflikt zostanie chwilowo zażegany, a za jakiś czas wybuchnie ze zdwojoną siłą.
- *Łagodzenie*. Polega na rezygnacji z pierwszeństwa własnych racji nad poglądami i argumentami drugiej strony. Tą technikę na ogół stosuje się w sytuacji, kiedy drugi uczestnik konfliktu postrzegany jest jako silniejszy bądź w sytuacji, kiedy adwersarz odstępujący od swoich racji będzie oczekiwał takiego samego zachowania w najbliższej przyszłości.
- *Wymuszanie*. Często zdarza się, że jednostka, która poprzez wymuszanie decyzji na przeciwniku albo na kierowniku dba tylko o realizację własnych celów i zaspokojenie osobistych potrzeb, przy równoczesnym zupełnym ignorowaniu interesów rywala. Nie zależy im na poprawie atmosfery w pracy, ich zachowanie wskazuje na rozpad grupy pracowników. Podstawą ich działania jest orientacja na wygraną, nie bacząc na rezultaty własnych zachowań. Jednostka taka dominuje ponad innymi uczestnikami konfliktu, doprowadzając do tworzenia się sytuacji wygrany/przegrany, w związku z tym tę taktykę należy stosować niezwykle rzadko. Wymuszanie jest niestety bardzo popularną metodą stosowaną przez przełożonych wobec podwładnych - być może z racji swojej natychmiastowości i przewidywalności skutków.
- *Zasada większości*. Wydaje się być jedną z najnowocześniejszych spośród tradycyjnych technik rozwiązywania sporów. Zakłada, że w organizacji można odnaleźć jednostki o jednakowych potrzebach i celach, które wspólnie będą zmierzać w tym samym kierunku. Można powiedzieć, że zasada ta jest bardzo pobłażliwa wobec większości uczestników, ale jest w stanie wzmocnić odczucie przegrania i niezadowolenia u jednostek, które są w kontestacji z większością. Taka niechęć grupy może prowadzić do wzmocnienia sporu i spotęgowania irytacji pomiędzy członkami organizacji.



- *Ingerencja osoby trzeciej.* Technika ta jest wykorzystywana w sytuacji, w której dyskusja pomiędzy skonfliktowanymi stronami nie przynosi żadnego konstruktywnego efektu. Działanie osoby trzeciej zmierza do narzucenia jej woli, która prowadzi do rozstrzygnięcia sporu. W opisanym powyżej mechanizmie najbardziej przydatny może okazać się pracownik, który stoi wyżej w hierarchii organizacji, choć nie zawsze. Wymogiem powodzenia tej zasady jest definitywność podejmowanych decyzji.

Przestawione wyżej tradycyjne techniki rozwiązywania konfliktów w organizacji winny mieć zastosowanie w sytuacjach, które dotyczą mało ważnych konfliktów, gdyż ich podstawowym mankamentem jest brak odzewu na źródło niezrozumienia. Opisane techniki wprowadzają zbędny zamęt, są przyczyną zwiększenia frustracji pomiędzy członkami organizacji, co w konsekwencji może prowadzić do powstawania nowych konfliktów lub eskalacji dotychczasowych nieporozumień<sup>80</sup>.

W organizacji, która jest zarządzana w sposób innowacyjny i nowoczesny nie pojawiają się poważne sytuacje konfliktowe. Konkurencja, a także intensywnie rozwijające się organizacje wokół egzekwują konieczność trafnie podejmowanych decyzji. Współpraca poszczególnych działów firmy powinna odbywać się na najwyższym poziomie, we wzajemnej harmonii dla dobra całej organizacji. Wymiana własnych racji i poglądów winna odbywać się w miarę jak najszybciej, powinna być również konstruktywna<sup>81</sup>. Mechanizm rozwiązywania konfliktów w stosunkowo dużej organizacji posiadającej wpływ na resztę firmy powinien być potraktowany przez menedżera jako priorytetowy. Nie powinien on przeciągać decyzji w czasie, jest nakierowany na korzystanie z niezawodnych i sensownych rozwiązań, które w przyszłości zaowocują optymistycznym nastawieniem członków załogi, spowodują sytuację w której ich myśli skupią się na obustronnej współpracy, której celem będzie wygaszenie sporu<sup>82</sup>.

Najczęściej spotykane i niezawodne nowoczesne techniki zarządzania konfliktami, to:

- *Ujawnienie wspólnego interesu.* Celem tej taktyki jest ujawnienie wspólnego interesu np. misji danej organizacji lub działu, czy też sposobności na usatysfakcjonowanie uczestników firmy. Technikę tę kwalifikuje się jako jeden z nowoczesnych sposobów zarządzania konfliktem w organizacji, uważana jest za

<sup>80</sup> Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s.265.

<sup>81</sup> Penc J., Kreatywne kierowanie, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 221.

<sup>82</sup>Zbiegień-Maciąg L., Pawnik W., Zarządzanie organizacją, Wydawnictwo AGH, Kraków 1995, s. 63.



innowacyjną i najlepszą w użytku. Zespołowa korzyść, ryzyko jak i współodpowiedzialność to mocne argumenty, które scalają organizację w całość. Początkowo żenujący konflikt potrafią przekuć w twórczą kooperację.

- *Doprowadzenie do kompromisu.* Jest to bardzo użyteczna i pomocna taktyka w organizacjach, w których konflikty pojawiają się rzadko, najczęściej u osób, które łączą koleżeńskie relacje. Polega ona na wzajemnych kompromisach, których celem jest wypracowanie wspólnych celów. Do zastosowania tej metody w praktyce konieczna jest obecność menedżera. Na ogół osiągnięte przez grupę kompromisy prowadzą do obopólnego zadowolenia.
- *Metoda arbitra.* Ta zasada najczęściej jest używana razem z innymi nowoczesnymi technikami zarządzania konfliktem. Menedżer, który pełni rolę rozjemcy powinien być bezstronny wobec uczestników konfliktu. Skonfliktowani uczestnicy powinni darzyć go zaufaniem. Jeśli chodzi o sytuację w której mamy do czynienia z dużą firmą, najlepiej jeśli mediatorem zostanie grupa kilku wykwalifikowanych osób. Pozwoli to uniknąć sytuacji, w której głos całej organizacji będzie miała tylko jedna osoba.
- *Motywowanie przez konflikt.* Technika ta opiera się na umyślnym oddziaływaniu kierownika w stosunki między pracownikami, po to, aby połączyć ich cele i oczekiwania we wspólną misję firmy. Ważne jest aby cele kierownictwa i podwładnych zostały zrównoważone. Duży nacisk na aspiracje może doprowadzić do sytuacji odwrotnej, w której nastąpi zmniejszenie motywacji. Taktyka motywowania przez konflikt wykorzystywana jest w niewielkich organizacjach, w których marazm i obojętność znajduje się wysokim poziomie.
- *Rozwój przez konflikt.* Polega na burzy mózgów, dzięki której pojawia się wiele zróżnicowanych opinii uczestników organizacji. Ilość tych opinii może zdecydować o odnalezieniu najwłaściwszego rozwiązania. Do menedżera należy stworzenie sytuacji, w której pracownicy będą mogli swobodnie ujawniać swoją frustrację, a także chętnie postulować zmiany. Aby cały mechanizm rozwoju przez konflikt mógł poprawnie działać, należy odnaleźć w grupie lub zatrudnić nowego pracownika, który bez przerwy będzie pozostawał w kontestacji z resztą pracowników a tym samym ciągle będzie wymuszał na nich poszukiwanie jak najlepszych rozwiązań.



- *Współpraca, negocjacja, walka.* Technika ta opiera się na ciągłym i równoczesnym korzystaniu z trzech zróżnicowanych procedur reagowania na postępowanie innych członków konfliktu.

Kadra kierownicza, której zależy na sumiennym rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych powinna mieć na uwadze bieżące i późniejsze dobro obydwu zwaśnionych stron. Właściwy menedżer powinien cechować się wielką empatią i zrozumieniem do drugiego człowieka. Sytuację konfliktową obrócić w jedno zgodne stanowisko, używając sposobów i taktyk, które bazują na obopólnej kooperacji.

Wymienione wyżej techniki zarządzania konfliktem opierają się na dowolności, tzn., że menedżer sam dobiera właściwą metodę do zaistniałego konfliktu. Uznaje się, że taktyka ta powinna być racjonalna, obliguje kadrę kierowniczą do wyzbycia się niechęci do pracowników.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć sformułowanie, w którym S. Chęłpa i T. Witowski są zdania, że technika odpowiadania na sytuacje konfliktowe jest bardzo zróżnicowana w odrębnych środowiskach. Np. jeśli w pracy będziemy stosować unikanie, to w domu w trudnych sytuacjach będziemy szukać kompromisów<sup>83</sup>.

Tymczasem P. Szwiec jest zdania, że duże znaczenie na wybór metody rozwiązywania konfliktów ma kultura narodowa. Zwolennicy kolektywizmu preferują metody unikania, natomiast sympatycy indywidualizmu popierają konwencję dominującą<sup>84</sup>. Duży wpływ na wybór techniki zarządzania konfliktem ma również płeć kierownika. Udowodniono, iż kobiety preferują styl kooperatywny, mężczyźni zaś wolą dominować<sup>85</sup>. Należy też wspomnieć o dotychczasowych doświadczeniach osób skonfliktowanych i ich wynagradzaniu za współpracę i zaufanie<sup>86</sup> – to również ma niemały wpływ na dobór właściwej techniki.

---

<sup>83</sup> Chęłpa S., Witowski T., Psychologia konfliktów, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 167.

<sup>84</sup> Szwiec P., Konflikt w zarządzaniu, *Ekonomia I Organizacja Przedsiębiorstw*, 11/2006, s. 21.

<sup>85</sup> Tamże, s. 21-22.

<sup>86</sup> Dowhań A., Sadowska M., Sposoby zachowania się w sytuacjach konfliktowych, *Organizacja i Kierowanie*, 3/1996, s.49.





Według W. Gonciarskiego właściwe podejście do mechanizmu doboru techniki rozwiązywania konfliktów powinno składać się z pięciu etapów. Wybór techniki powinien odbyć się po dogłębnej analizie wyników tych pięciu kroków<sup>87</sup>. Są nimi:

- Skrupulatne rozpoznanie uczestników konfliktu
- Diagnoza przyczyn konfliktu
- Ocena ewentualnych skutków
- Odejście od emocji i odrzucenie osobistych uprzedzeń
- Dążenie do utrzymania wzajemnych relacji pomiędzy skłóconymi stronami
- Wybór techniki rozwiązania konfliktu

Menedżer, któremu zależy na właściwym doborze techniki rozwiązywania konfliktów powinien opierać się na własnym doświadczeniu i osiągniętych kompetencjach. Z pewnością ułatwi to sam dobór techniki jak i przyczyni się do rozwiązania zaistniałych problemów. Sprawi także, że ulegnie poprawie efektywność organizacji. Żeby jednak tak się stało muszą być spełnione warunki, a mianowicie: osoba trzecia będzie miała za zadanie wzbudzić wzrost motywacji i zapału w grupie, wskaże różne punkty widzenia tego samego problemu, a także zatroszczy się o respektowanie dotychczasowych wypracowanych zasad współpracy<sup>88</sup>.

Szczególnie ważną cechą osoby trzeciej jest jej chęć pracy, jak również zdolność wywierania zmian w środowisku, gdzie duże znaczenie na wynik zachowań ma współpraca i szkodliwość w sposobie bycia obu stron konfliktu. Określenia te są ze sobą sprzeczne. Jedyne co może zagwarantować sukces, to pojawienie się kooperacji i neutralizacja toksycznych zachowań przeciwników.

*Kooperatywność* w relacjach dwójki skłóconych pracowników dobrze rokuje na przyszłość, odbierana jest jako chęć współpracy. M. Holstein-Beck jest zdania, że o autentycznej kooperatywności możemy mówić w sytuacji, kiedy pomimo perspektywy wypracowania identycznego wyniku samemu, postanawiamy dla dobra zespołu działać z partnerem<sup>89</sup>.

*Toksyczność*. Jest zupełną odwrotnością kooperatywności. Jednostki o osobowości toksycznej pomimo nikłych szans na sukces w pojedynkę nie są zainteresowane

---

<sup>87</sup> Gonciarski W., Jak kierować konfliktami. Personel 7/1995, s.22.

<sup>88</sup> Holstein-Beck M., Być albo nie być menadżerem, Infor, Warszawa 1997, s. 146.

<sup>89</sup> Tamże, s. 147.



działaniem we dwójkę. Są bardzo pewne siebie i mają manię wyższości, współpracowników traktują przebiegle i agresywnie. Niechętnie też znoszą ich próby wdrażania nowych pomysłów i idei.

Zaprezentowane tradycyjne i nowoczesne techniki rozwiązywania konfliktów powinny bazować na dwóch fundamentalnych działaniach, tj. *mediacjach i negocjacjach*.



## Rozdział 3 Mediacje i negocjacje jako podstawa zarządzania konfliktem

---

### 3.1 Negocjacje

#### 3.1.1. Istota negocjacji

Słowo negocjacje wywodzi z łacińskiego słowa negotium i oznacza interes, zobowiązanie. Swą popularność zawdzięcza już starożytnym handlarzom, którzy parając się handlem krążyli po świecie. Negocjacje od dawna kojarzone były z targowaniem, tak też to wygląda do dzisiaj. Można by powiedzieć, że każdego dnia mamy do czynienia z negocjacjami, jesteśmy negocjatorami - chociaż czasem nawet o tym nie wiemy. Postępujemy tak bardzo często w sytuacji konfliktowej, kiedy zależy nam na uzyskaniu własnych korzyści, a kiedy na swojej drodze spotykamy trudności. Odmienne są jedynie koncepcje przyjętych negocjacji. Negocjacje to inaczej sposób komunikowania się, którego zadaniem jest rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, w czasie których zwaśnione strony zabiegają o realizację swoich potrzeb w celu uzyskania porozumienia, które będzie akceptowalne dla każdej ze stron<sup>90</sup>. Właściwie prowadzone negocjacje powinny opierać się na współdziałaniu z należycie rozumianą asertywnością. Wszystkie sytuacje konfliktowe pojawiające się w organizacji będą wymagały negocjowania – to tylko kwestia czasu. Kadra kierownicza powinna się do takiej sytuacji należycie przygotować, poprzez dobór odpowiedniej techniki negocjacyjnej jak i interpretację celów, które będą konsekwencją przeprowadzonych negocjacji.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć stwierdzenie Kamilli Bargiel – Matusiewicz, która uważa, że „Aby mogło dojść do negocjacji powinny wystąpić równocześnie trzy czynniki: strony są wzajemnie zależne od siebie, interesy stron są częściowo wspólne, a częściowo sprzeczne; porozumienie wypracowane w ramach negocjacji może zapewnić większą korzyść niż działania bez porozumienia”<sup>91</sup>.

W. Mastenbroek jest podobnego zdania. Uważa, że każda organizacja składa się z sieci małych wydziałów, które są od siebie wzajemnie zależne i które rządzą się własnymi interesami. Podjęcie jakiegokolwiek decyzji wiąże się z zaakceptowaniem jej przez wszystkich pracowników, co prawdopodobnie nie uda się bez negocjacji<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i Mediacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 57.

<sup>91</sup> Tamże, s. 57.

<sup>92</sup> Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 10.



Negocjacje bardzo często przypisywane są sytuacjom, w których uczestnicy konfliktu mają sprzeczne interesy. Najważniejszym zamysłem negocjacji jest więc likwidacja różnic, które powstały wskutek konfliktu interesów<sup>93</sup>. W ujęciu tym mieszczą się bardzo istotne elementy procesu negocjacji, mianowicie<sup>94</sup>:

- Uczestnicy – to jednostki, które biorą udział w procesie negocjacji. Muszą być to minimum dwie osoby. W zależności od rodzaju podmiotów możemy wyróżnić negocjacje interpersonalne i negocjacje międzygrupowe.
- Przedmiot sporu – „kłopot”, który należy rozwiązać
- Niezgodne stanowiska – strony konfliktu dążą do osiągnięcia przeciwnych celów, określają przeciwstawne wnioski, stosują różne kryteria oceny. Poniektórzy twórcy nie widzą w takim zachowaniu niczego złego, wręcz są zdania, że jest to niezbędny element negocjacji, ale czy na pewno? Negocjacje mają sens w sytuacji, kiedy interesy oponentów są po trosze rozbieżne i po trosze zbieżne.
- Wzajemne oddziaływanie – zachowania społeczne są istotnym fragmentem negocjacji, zaś druga strona konfliktu jest ich obiektem. Uczestnik sporu prezentuje żądania lub propozycje, jednakowoż druga strona osądza je i aprobuje bądź odrzuca i przedkłada kontrofertę.
- Porozumienie – jest uważane za najważniejszy element. Wypracowanie porozumienia wskazuje na pozbycie się dotychczasowych nieporozumień, bądź ustalenie zespołowych działań, których celem jest urzeczywistnienie dążeń skłóconych stron.

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele bardzo podobnych do negocjacji terminów, które mają bardzo zbliżone znaczenie. Takim mianem określamy rokowania. Nie mają tak rozległego znaczenia jak negocjacje, jednak można się w nich doszukać pewnych podobieństw. Rokowania dotyczą bezpośrednich relacji między dwoma stronami konfliktu, zaś negocjacje składają się z kilku elementów między innymi fazy przygotowawczej, nieoficjalnych początkowych ustaleń i relacji. Podsumowując, rokowania stanowią tylko pewną niewielką część całego mechanizmu negocjacyjnego.

Następnym synonimem negocjacji jest przetarg. Bardzo często te dwa określenia są traktowane jako jednakowe. Ale takimi nie są. Przetarg jest tylko jednym z etapów negocjacji

---

<sup>93</sup> Słaboń A., *Konflikt społeczny i negocjacje*, AE, Kraków 1995, s.77.

<sup>94</sup> Tamże, s.77-79.



właściwych, które zaś wchodzi w skład rokowań, których zadaniem jest przedstawienie argumentów<sup>95</sup>.

### 3.1.2 Style negocjacji oraz typy negocjatorów

Zdaniem Kamilli Bargiel – Matusiewicz - w zależności od czynników kulturowych, jak również cech negocjatorów - możemy wyróżnić przeróżne spojrzenia na mechanizm negocjacyjny. Najważniejsze z nich, zdania cytowane Autorki, to:

- *Styl propartnerski* – polega on przede wszystkim na próbie zachowania jak najlepszych stosunków z drugą stroną. Negocjacje prowadzone w ten sposób można nazwać negocjacjami „miękkimi”. Oznacza to, że jednostkom biorącym udział w negocjacjach bardziej zależy na zachowaniu właściwych więzi z drugą osobą niż osiągnięciu korzyści w związku z powodem sporu. Podmiotom, które często wykorzystują ten styl, o wiele łatwiej jest pójść na kompromis, bo zależy im na zapewnieniu stosunkowo szybkiej ugody. Skutkami powyższego stylu mogą być rozczarowanie i przyjęcie porozumienia na złych warunkach.
- *Styl protransakcyjny* – opiera się na negocjacjach wokół sedna sprawy, tzn. uczestnicy negocjacji są skupieni na problemie, który trzeba rozwiązać. Wykorzystanie takiego stylu zaowocuje utrzymaniem poprawnych stosunków pomiędzy członkami konfliktu, a także sprawi, że wypracowany zostanie wspólny korzystny interes dla obojga stron. Styl ten ma solidne fundamenty, opiera się na sprawiedliwych wzorcach i zyskownych alternatywach, co w razie sytuacji konfliktowej będzie zabezpieczeniem dla każdego uczestnika konfliktu.
- *Negocjacje pozycyjne* – polegają na wzajemnej rywalizacji skłóconych stron. Każdej zależy na zwycięstwie, żadna ze stron nie jest chętna do najmniejszych ustępstw wobec drugiej osoby. Uczestnikom konfliktu nie zależy na jego rozwiązaniu, wręcz przeciwnie. Stawiają sobie wysoko postawione cele, które mają zamiar realizować „wszystkimi dozwolonymi chwytami”. Nie zależy im na utrzymaniu wzajemnie dobrych relacji, liczy się tylko wygrana. Często wykorzystują obopólne manipulacje, wzajemne groźby lub zastraszanie<sup>96</sup>.

<sup>95</sup> Słaboń A., Konflikt społeczny i negocjacje, AE, Kraków 1995, s.77-79.

<sup>96</sup> Bargiel – Matusiewicz K., Negocjacje..., op.cit., s.57-58.



W literaturze przedmiotu znajdziemy również stanowisko Jolanty Szaban, które opiera się na odnajdywaniu najważniejszych znaczeń mechanizmu negocjacji. Te znaczenia to : „współpraca lub walka” i „aktywność lub bierność”. W wyniku ich powiązania wypracowujemy cztery style negocjowania<sup>97</sup>.

- *Aktywno – kooperacyjny* – polega na aktywnym i dokładnym rozpatrywaniu szczegółów, sensownej i rzetelnej analizie przesłanek. Zobojętnieniu na wrażliwe argumenty, żwawym tempem w czasie dyskusji jak również stanowczością.
- *Pasywno – współpracujący* – można by powiedzieć, że jest tradycyjno – stereotypowy. Powołuje się na wartości , które są społecznie akceptowane, nastawienie na kooperację i podporządkowywanie się.
- *Aktywno – walczący* – charakteryzuje się energicznością i dynamicznością, przejściem inicjatywy. Przedstawianiem negatywnych emocji: rozdrażnienia i frustracji.
- *Pasywno – walczący* – polega na zdolności podtrzymania właściwych relacji pomiędzy pracownikami, dzięki dobrze prowadzonej polityce interpersonalnej. Można dostrzec szczerść i prostolinijność, umiejętności zrozumienia drugiej strony, które przejawiają się w braku zamiaru przejścia inicjatywy.

Następna klasyfikacja dzieli negocjacje w zależności od wyników: „wygrana - wygrana”, „wygrana - przegrana”, „przegrana - przegrana”. Klasyfikację tę możemy też nazwać „stylem kooperacyjnym tudzież rywalizacyjnym”, lub „negocjacjami twardymi i miękkimi”<sup>98</sup>.

- *Negocjacje kooperacyjne („miękkie”)* – opierają się na zauważaniu wszelakich ujęć prowadzonych dyskusji i kształtowaniu definitywnego kontraktu w taki sposób, aby wniósł on korzyści dla obydwu stron konfliktu. Negocjacje przeprowadzane są w typowy dla tego stylu sposób - systemem „wygrana - wygrana”. Sposób ten charakteryzuje:
  - czytelne sygnalizowanie intencji prowadzonych negocjacji,
  - tworzenie atmosfery ufności i wzajemnego szacunku
  - premiowanie optymistycznych starań drugiej osoby
  - wystrzeganie się postaw defensywnych

<sup>97</sup> Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2000, s. 30-31.

<sup>98</sup> Tamże, s. 32-39.



-wstrzymanie się sytuacji, w których konieczne jest odwoływanie się do dokumentów prawnych, kodeksów, statutów.

Powyższa technika opiera się na wzajemnym partnerstwie, uczestnicy konfliktu są do siebie przyjacielsko nastawieni. Dbają jednocześnie o swe korzyści i realizację własnych założeń, ale nie dzieje się to kosztem drugiej strony konfliktu. Nie ma tu miejsca na wzajemną walkę, analizuje się wiele czynników, omawiając przedmiot sporu. Po to, aby odnaleźć możliwie jak najlepsze rozwiązanie i wyjście z trudnej sytuacji. Prowadzi się obopólny dialog i świadczy wzajemne ustępstwa, w celu zachowania przyjemnej atmosfery.

Negocjacje to bardzo skomplikowany proces. Nie zaleca się być w nim przesadnie szczerym czy prostoliniowym. Może się to okazać bardzo niebezpieczne. Wyjątkiem jest sytuacja, kiedy strony negocjacji znają się bardzo dobrze i darzą wzajemnym zaufaniem, a także planują dalszą współpracę. Bardzo często w takich sytuacjach dochodzi do ugody. Jest to bardzo popularna praktyka w ramach negocjacji kooperacyjnych, rzadka w przypadku wyboru innych technik negocjacyjnych.

Należy zwrócić uwagę, że „delikatność” owej techniki może stać się w przyszłości jej wrogiem. Sympatyczny i pozytywnie nastawiony negocjator w trakcie „starcia” z zawziętym agresorem niewiele może osiągnąć. Zostanie przez niego zdominowany, zachowanie silniejszej strony spowoduje wymuszenie wielu ustępstw na słabszej stronie.

- *Negocjacje rywalizacyjne („twarde”)* – w tym przypadku mamy do czynienia z podejściem „przegrana – przegrana” a także „wygrana – przegrana”.

Analizując przypadek „przegrana – przegrana” trzeba wziąć pod uwagę, że nie jest to budująca i przemyślana technika. Wręcz przeciwnie, wyrządza więcej szkód niż przynosi pozytywnych skutków. Można ją też nazwać „zimną wojną”, z racji tego, że wyłącznym pożytkiem jaki przynosi jest doznanie zadręczenia drugiej osoby. Typowym przykładem takich negocjacji jest sytuacja, w której żadna z skonfliktowanych stron nie osiągnęła żadnych korzyści, za to każda strona poniosła stratę. Często będąc w aktualnie gorszej sytuacji, aniżeli przed rozpoczęciem procesu negocjacyjnego.

Duże znaczenie w takiej sytuacji ma wzajemne podejście do siebie skonfliktowanych jednostek. Kiedy widzimy tylko nieuczciwość i wrogość ciężko jest



odnaleźć jakieś pozytywne aspekty. W takich okolicznościach często ulegamy schematom i wręcz wszczynamy niewłaściwe zachowania. Nie jesteśmy obiektywni w ocenach, ale my tego tak nie odbieramy. Wydaje się, że wszystko jest ok i jesteśmy najsprawiedliwsi ze sprawiedliwych. Nasza niewidoczna przez nas stronniczość może doprowadzić do wyrządzenia wielu szkód w rynkowej działalności organizacji, a także spowodować całkowite przesłonięcie obiektywnego obrazu sytuacji, jak również właściwego postrzegania drugiej osoby.

Odwrotnie jest w przypadku negocjacji „wygrana – przegrana”, tutaj zwycięzcę mamy jednego. Wygrana jednej strony równa się przegranej drugiej strony. O zwycięstwie w tym przypadku decyduje umiejętność właściwego negocjowania, siła przebiecia. Opisana technika zalecana jest osobom pewnym siebie, mającym relatywnie dużą przewagę nad innymi osobami. Wykorzystując ją jednak warto przeanalizować, czy do końca nam się to opłaci. Czy w kolejnych negocjacjach też będziemy lepsi, czy może ich nie będzie.

To, w jaki sposób postrzegamy drugiego człowieka ma wpływ na nasz stosunek wobec niego. W sytuacji kiedy jest to druga strona konfliktu, nie traktujemy jej po przyjacielsku, staramy się wyrządzić jej szkodę i z pewnością nie bierzemy pod uwagę jej argumentów. Jesteśmy nieufni i sceptycznie nastawieni do wszelkich prób kontaktu drugiej osoby, co powoduje u niej postawę agresywną. Z kolei ta budzi również u nas kontratak. Takie podejście obu zwaśnionych stron można nazwać wzajemną walką, w czasie której skłócone jednostki to przeciwnicy, niezgodność poglądów to konflikt, a możliwość zdobycia celu uznawana jest za przewagę i siłę.

Ta bezwzględna technika negocjacji dopuszcza stosowanie nieczystych metod, takich jak: manipulacja czy posługiwanie się groźbami. Strony nastawione są tylko i wyłącznie na zwycięstwo, a to można osiągnąć poprzez tworzenie atmosfery wzburzenia czy stawianie nazbyt wygórowanych wymogów. Należy jednak i w takiej sytuacji liczyć się z oponentem, w przeciwnym wypadku negocjacje nie miałyby sensu. Nasz przeciwnik może zawrzeć sojusz z innym członkiem grupy, co diametralnie zmieni jego położenie i tym samym podbuduje jego pozycję.

Kadra zarządzająca, w celu uniknięcia takich zachowań, powinna wnikliwie przeanalizować zachowanie pracowników. Należy dokładnie przestudiować położenie silniejszej strony konfliktu, czy rzeczywiście jest mocniejsza, czy ucieka się do





manipulacji. Kolejno należy stworzyć jednakowo mocny pogląd słabszej strony, tak aby mogła ona zaprezentować swoje argumenty i panować nad własnymi emocjami. Następnym krokiem będzie konfrontacja obu stron, zaprezentowanie własnych racji i poglądów, a także skontrolowanie pobudek działania oponenta. Na koniec należy przybliżyć adwersarzom skutki zerwania negocjacji.

Powyższe działania mają na celu odtworzenie dawnych relacji pomiędzy skłóconymi pracownikami, jak i zobrazowanie im wielkości strat, których mogą doznać w sytuacji, kiedy nie dojdą do konsensusu. W sytuacji, kiedy unieważnienie negocjacji odbije się negatywnie dla obu stron, dobry menadżer powinien uczynić wszystko, aby możliwe było zastosowanie negocjacji kooperacyjnych, zbliżonych do metody „wygrana – wygrana”.

Istnieje coś w rodzaju alternatywy pomiędzy stylem miękkim, a stylem twardym, rywalizacyjnym. Mowa tu o stylu „rzeczowym”<sup>99</sup>.

- *Styl rzeczowy* – dotyka dwóch sfer. Sfery materialnej, czyli korzyści rzeczowych (finanse, towary, usługi) i sfery stosunków między ludzkich, które pojawiają się zawsze w sytuacji, kiedy dochodzi do negocjacji. Ta druga sfera – emocjonalna, na ogół traktowana jest po macoszemu. Często uznaje się ją za mniej istotną dla całego mechanizmu negocjacji. Należy zwrócić jednak uwagę, że pojawia się wszędzie tam, gdzie występuje wzajemny dialog, ma również kluczowe znaczenie dla decyzji zatwierdzanych w chwili ich trwania.

Podstawowym fundamentem i założeniem tego stylu są cztery zasady, które można wykorzystać w większości sytuacji:

- Nie wolno łączyć własnych relacji z naszym podejściem do sprawy, konieczna jest reguła rozgraniczania ludzi od problemu.
- Należy skupić się na problemie i jego rychłym rozwiązaniu, nie zaś na prezentowanych wnioskach i projektach.
- Trzeba być kreatywnym, należy wyszukać możliwie jak najwięcej ofert.
- Trzeba wywierać nacisk na postanowienie, by kryteria oceny ugody były sprawiedliwe.

---

<sup>99</sup> Nęcki Z., *Negocjacje...*, op.cit., s. 39-58.



Wymienione wyżej cztery zasady powinny obowiązywać każdą ze stron, praktycznie już od chwili pomysłu negocjacji, aż do ich pomyślnego zakończenia. Nieodłącznym elementem stylu rzeczowego jest: autorytet negocjatorów i ich chęć rozwiązania konfliktu. Owe rozwiązanie powinno przynieść wymierne korzyści dla obu stron. Kiedy tak się stanie, zwaśnione jednostki są zmuszone do tego, aby stosunkowo przyzwoicie się traktowały. W sytuacji, kiedy będą postrzegały siebie nawzajem tylko przez pryzmat współzawodnictwa i obustronnej niechęci, zaprzeczone zostaną założenia tych negocjacji. Na pewno nie będzie to miało korzystnych konsekwencji dla żadnej ze stron.

Wymieniając i opisując różne style negocjacji, błędem byłoby nie zwrócić uwagi na *negocjacje integracyjne*, które należą do jednych z najistotniejszych technik pertraktacyjnych. Ich rezultatem jest kontrakt, który satysfakcjonuje obie strony z osobna, ale przynosi również istotną korzyść zbiorową. Początkowo skonfliktowane strony wypracowują kompromis, a ich stosunki polepszają się.

Do najistotniejszych uwarunkowań powyższych negocjacji możemy zaliczyć cztery poniższe konstatacje:

- obopólny zysk prowadzi do osiągnięcia jeszcze większej korzyści dla większej liczby osób

- w sytuacji kiedy mamy do czynienia z wielkimi nadziejami, wypracowanie porozumienia jest realne tylko w chwili wypracowania opłacalnego i wspólnego rozwiązania

- zyskowe dla obu stron umowy wspierają wzajemne relacje, mają też większe perspektywy przetrwania

- w sytuacji, w której pertraktacje prowadzone są w organizacji i zakończą się pomyślnie, zyskuje na tym cała firma. W odwrotnej sytuacji, należy szukać innych twórczych metod o pokaźnym wydzwieku integracyjnym. Konsekwencją takich działań będzie zwielokrotnienie siły organizacji, a także łatwość osiągnięcia wyznaczonych celów przez poszczególne wydziały.

Możemy wyodrębnić cztery rodzaje rozwiązań integracyjnych. Należą do nich: kompensacja kosztów, dopasowanie, redukcja kosztów a także łączenie pozycji.

- *Redukcja kosztów.* W sytuacji, kiedy występuje konflikt, aby osiągnąć satysfakcjonujące dla obu stron jego rozwiązanie, jesteśmy zmuszeni ponieść tego



koszty. Istnieje sposób na ich znaczące zmniejszenie, równocześnie zwiększając zadowolenie z ogólnego rezultatu. Strona uczestnicząca w konflikcie, która czerpie korzyści z działań, których celem jest zredukowanie kosztów drugiej skonfliktowanej jednostki, skłania ją do zawarcia porozumienia. Zdarza się, że redukcja kosztów dzieje się niezależnie od siebie, bywa jednak tak, że konieczna jest obecność osoby trzeciej (np. mecenas). Zmniejszenie wydatków najczęściej prowadzi się przez<sup>100</sup>

- Przekształcenie oferty, skutkiem takich działań najczęściej jest minimalizacja negatywnych skutków kroków ugodowych.
- Ograniczenie finansów, czasu bądź starań niezbędnych do zdobycia upragnionego celu
- *Kompensacja kosztów* to kolejna metoda na zwielokrotnienie szans na rozwiązanie integracyjne. To rekompensata, której celem jest wyrównanie włożonych nakładów. Możemy wyodrębnić poniższe rodzaje kompensacji:
  - Kompensacja specyficzna, w sytuacji kiedy potrzeby drugiej osoby zaspokajane są przez takie same instrumenty lub zbliżone do siebie
  - Kompensacja homologiczna, możemy ją również nazwać kompensacją wyrównawczą. W sytuacji, w której proponowane korzyści są zbliżone do zaprzepaszczonych, ale innego rodzaju.
  - Kompensacja niespecyficzna, zwana również substytucyjną, w sytuacji w której poniesione wydatki są kompensowane innym rodzajem dóbr, w innej ilości<sup>101</sup>.

Najtrudniejszym zadaniem z jakim muszą zmierzyć się negocjatorzy jest ocena, na jak istotne trudności narażone są osoby, które zmuszone są ustąpić oraz w jaki sposób wycenić satysfakcjonującą ich rekompensatę. Należy przeanalizować, w jaki sposób strony szacują własną stratę, a także jak klasyfikują element, który zostanie włączony<sup>102</sup>:

- Dostosowanie, to inaczej element zmiany własnych założeń i działań każdej ze stron. W sytuacji kiedy negocjacje dotyczą zestawu zagadnień, nie jednorazowego problemu, bardzo często dochodzi do zamiany ustępstw. Jedna strona ustępuje w kwestiach A i B, zaś druga w C i D. Metoda ta ma pozytywne zastosowanie w sytuacji, w której jednostki mają odmienne cele. Żadna ze stron dotkliwie nie

---

<sup>100</sup> Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s.88.

<sup>101</sup> Nęcki Z., *Negocjacje...*, op. cit., s. 64-66.

<sup>102</sup> Kamiński J., *Negocjowanie...*, op. cit., s.87.



odczuwa rezygnacji z części swoich mniej ważnych założeń. Technikę tę można przyjąć za zmniejszanie kosztów nawzajem.

- Łączenie polega na odnalezieniu wyjścia z sytuacji, które umożliwi realizację najistotniejszych koncepcji i potrzeb obydwu stron. Technika ta jest bardzo skomplikowana, ponieważ wymaga aby ująć problem na nowo. Konieczne jest aby strony nawzajem się znały, znały swoją hierarchię wartości jak również własne problemy. Łączenie może być osiągnięte dzięki staraniom jednej strony, dwóch lub trzech. Kluczowym jest odnalezienie podłoża problemu. Bardzo często zdarza się, że osoby są ze sobą skonfliktowane, ponieważ nie widzą minimalnej szansy współpracy ze sobą, mają odmienne upodobania. Wówczas dobry menedżer powinien wprowadzić jeden z dwóch wariantów: alternację, która opiera się na założeniu, że najpierw realizuje się potrzeby jednej strony, potem zaś dba się o potrzeby drugiego pracownika lub technikę dozowania dóbr, to znaczy, że skłócone strony dogadują się między sobą i ustalają, że realizacja jednego wariantu będzie odbywać się tak długo, jak będzie zaaprobowana przez dwie strony<sup>103</sup>.

Podsumowując, negocjacje integracyjne należy wykorzystywać, kiedy:

- obydwóm stronom zależy na realizacji założonych planów
- konieczne jest stałe rozwiązanie, które uspokoi sytuację
- skłóconym pracownikom zależy na wzajemnie dobrych relacjach
- bierze się pod uwagę interes większej zbiorowości
- najważniejsze: istnieje sposobność integracji, zatem kilka zagadnień do pertraktacji w miejsce jednej (możliwości integracyjne są niewielkie w przypadku rozmów jednowymiarowych).

Aby rozwiązania integracyjne były efektywne, należy połączyć ze sobą dwa aspekty. Pierwszy z nich to podwójna orientacja, czyli troska o własne interesy ale i o interesy drugiej strony. Drugi z nich, to sytuacja w której należy wziąć pod uwagę późniejsze wzajemne kontakty. Wobec tego należy mieć na uwadze terażniejszość i

---

<sup>103</sup> Nęcki Z., *Negocjacje...*, op. cit., s. 66-68.



zdawać sobie sprawę jakie znaczenie będą miały dzisiejsze decyzje na chwilę przyszłą<sup>104</sup>.

Podsumowując zaprezentowane style negocjacji, można określić i zestawić cechy trzech jej stylów głównych – por. Tabela 4.

**Tabela 4. Zestawienie trzech podstawowych stylów negocjowania**

Negocjacje pozycyjne		Negocjacje oparte na zasadach
Styl kooperacyjny	Styl rywalizacyjny	Styl rzeczowy
Uczestnicy są sobie bliscy	Uczestnicy są wrogami	Uczestnicy razem szukają rozwiązania
Celem jest zgoda	Cel to wygrana	Cel to satysfakcjonujący rezultat wypracowany w miłej atmosferze
Dostosowuj się dla dobra ogółu	Wymagaj podporządkowania	Rozgranicz ludzi od kłopotów
Odnos się do ludzi z empatią	Bądź stanowczy wobec innych	Traktuj ludzi z empatią, zaś wobec problemu bądź stanowczy
Miej zaufanie	Nie ufaj nikomu	Działaj samodzielnie od zaufania
Swobodnie zmieniaj własne zdanie	Bądź sztywno związany ze swoim zdaniem	Skupiaj się na celu, nie na poglądach innych ludzi
Proponuj oferty	Używaj gróźb	Analizuj stan interesów
Okaż swój dolny margines aprobaty	Ukryj swój dolny margines aprobaty	Omijaj określenia swojej dolnej granicy aprobaty
Wyrażaj zgodę na jednokierunkowe straty dla dobra ogółu	Wymagaj jednokierunkowych ustępstw jako	Twórz sytuacje pożyteczne dla obu stron

<sup>104</sup> Nęcki Z., Negocjacje..., op. cit., s. 69.



	wymogu do prowadzenia dialogu	
Odnajdź takie wyjście z sytuacji, które zostanie zaakceptowane przez drugą stronę	Znajdź takie wyjście z sytuacji, które będzie opłacalne dla ciebie	Poszukuj kilku sposobów, później wybierz najlepszy
Nakłaniaj do przyjęcia kompromisu	Żądaj zaakceptowania twojej racji	Żądaj zaakceptowania bezstronnych wymogów
Wystrzegaj się obiecujących propozycji	Nie szcędź wysiłków w celu uzyskania obiecujących propozycji	Staraj się uzyskać wyniki oparte na wymogach wolnych od stronniczych próśb
Ulegaj naciskowi	Wywieraj nacisk	Bądź otwarty na racjonalne argumenty

Źródło: Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się, pr. zbior. pod red., R. Fisher'a, W. Ury'ego, B. Patton'a, PWE, Warszawa 1997, s. 43.

To, na jaki zdecydujemy się styl negocjacji zależy tak naprawdę od charakteru negocjatora. Biorąc pod uwagę typy negocjatorów, możemy wymienić: negocjatora analitycznego, intuicyjnego i estetyzującego<sup>105</sup>.

*Negocjator analityczny* bardzo szczegółowo przeprowadza analizę z zakresu faktografii, finansów czy statystyki organizacji. Ostateczną decyzję podejmie dopiero po wnikliwym zapoznaniu się najważniejszymi danymi firmy. W swojej pracy nie kieruje się własnymi sympatiami, często podejmuje decyzje tylko na podstawie zyskowych analiz finansowych. Aby przekonać go do własnych racji należy poprzeć swoje argumenty odpowiednimi dokumentami, danymi.

*Negocjator intuicyjny*, jak sama nazwa wskazuje w swojej pracy kieruje się intuicją, swoimi uczuciami, które oczywiście są związane z poprzedzającym je

<sup>105</sup> Bargiel – Matusiewicz K., Negocjacje..., op. cit., s. 58-59.



wzajemnym dialogiem. Jest impulsywny, działa pod wpływem chwili, mimo braku racjonalnych argumentów tłumaczących jego zachowanie. Jego mowa ciała zdradza jego stosunek do rozmówcy czy proponowanej przez niego oferty. Aby móc wpłynąć na jego decyzję i zdobyć jego zaufanie, należy nawiązać z nim bliski kontakt, przyjaźń. Lubi w dyskusji często podkreślać obustronne korzyści zaproponowanej oferty.

*Negocjator estetyzujący*, bardzo ważny jest dla niego wygląd zewnętrzny. Zdarza się, że wybiera mniej ekonomiczny interes, tylko dlatego, że posiada większe wartości estetyczne. Podczas negocjacji, należy podkreślać walory estetyczne bądź pokazać jakość produktu.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć także podział negocjatorów na tzw. Program Ja i Program Inni, który zakładała, że<sup>106</sup>:

Negocjatorzy z *Programem Ja*, kładą bardzo duży nacisk na własną indywidualność, zależy im na własnej niezależności. Nie podoba im się, kiedy są do czegoś zmuszani, coś jest im z góry narzucane. Uważają się za lepszych od innych, wyjątkowych, myślą, że są wzorami do naśladowania. Aby przekonać ich do własnych racji należy wnikliwie poznać ich potrzeby, a następnie przygotować ofertę specjalnie dla nich przygotowaną.

Negocjatorzy z *Programu Inni*, to zupełne przeciwieństwo poprzednich. Mają trudności z podejmowaniem decyzji, często wzorują się na innych. Są pozytywne nastawieni do wszelkich przejawów pomocy ze strony innych osób. W sytuacji, kiedy są zmuszeni do samodzielnego podjęcia decyzji czują się zagubieni i niepewni.

---

<sup>106</sup> Haman W. Gut J., *Handlowanie to gra*, Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt – OSH, Warszawa 2004, s. 89-96.



### 3.1.3 Etapy negocjacji

Negocjacje, niezależnie od stylu w jakim są przeprowadzone, dzielą się na cztery etapy<sup>107</sup>. Są nimi przygotowanie negocjacji, prowadzenie dyskusji, składanie propozycji, zawieranie transakcji.

*Przygotowanie* to pierwszy, jeden z najistotniejszych etapów kierowania negocjacjami. Aby negocjacje zostały przeprowadzone w sposób prawidłowy, nie należy omijać tego etapu.

Warunkiem niezbędnym jest ogólne rozeznanie w rynku, którym się zajmujemy. Mowa tu między innymi o działaniach konkurencji czy o obecnych trendach. Ważnym jest abyśmy dobrze znali osobę z którą zamierzamy negocjować. W takiej sytuacji bez problemu będziemy umieli poczuć się w jej skórze, co ułatwi nam dalsze analizowanie jej kolejnych działań. Jeśli zależy nam na oddziaływaniu na naszych partnerów, kluczowym jest abyśmy umieli używać tych samych terminów czy też rozumować w ten sam sposób.

Konieczna jest również doskonała znajomość własnej oferty, misji do realizacji której dążymy. Należy właściwie nazywać problemy, na których rozwiązaniu zależy nam podczas procesu negocjacji. Należy jednak pamiętać, że negocjacje to proces, który odbywa się stosunkowo szybko i niełatwo jest drobiazgowo sprecyzować jego przebieg czy konsekwencje. Zaleca się być w takiej sytuacji elastycznym, mieć w zanadrzu kilka wariantów, nie zaś sztywno trzymać się swojego zdania. Należy zapoznać się również z kwestiami prawnymi zaproponowanych przez nas wariantów.

Doświadczony negocjator potrafi przewidywać kontrargumenty zaprezentowane przez przeciwnika, jak również zdarzenia, które mogą mieć wpływ na mechanizm negocjacji. W sytuacji, kiedy pertraktacje nie układają się po jego myśli, posiada już gotowe alternatywne wyjście z sytuacji, które określa się mianem BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Posiadanie takiej alternatywy, daje mu pewnego rodzaju poczucie bezpieczeństwa jak i pewności siebie. Jakiegokolwiek będą skutki negocjacji i tak będzie dobrze.

Kolejnym istotnym elementem negocjacji to także miejsce, w którym spotykają się uczestnicy, jak również czas czy skład członków zespołu.

---

<sup>107</sup> Bargiel – Matusiewicz K., op. cit, s. 60-69.





*Prowadzenie dyskusji* – to etap, w którym dochodzi do spotkania w cztery oczy. Wcześniej należy zadbać o odpoczynek, być pozytywnie nastawionym. Ważne jest, aby nie przenosić swego złego nastroju, może mieć to duży wpływ na wynik negocjacji. Autor podkreśla również, aby nie planować spotkań w okolicy godz. 13:00 – 15:00, mniej więcej o tej porze większość społeczeństwa przeżywa przesilenie psychofizyczne. Następuje spadek odporności na stres, jesteśmy drażliwi, o wiele szybciej się denerwujemy. Spada również nasze skupienie.

Istotnym elementem jest zachowanie na właściwym poziomie komunikacji międzyludzkiej. Dobrze jest już od samego początku stworzyć miłą atmosferę, nawiązać właściwy kontakt poprzez swoje pozytywne nastawienie. Trzeba być dobrym obserwatorem i zachowywać się w podobny sposób jak nasz przeciwnik.

Aby uniknąć niepotrzebnego chaosu należy wybrać przedstawiciela, który będzie w imieniu grupy reprezentował ją w czasie negocjacji. Dobrze byłoby również zapoznać się z kompetencjami partnerów, w celu uniknięcia omawiania tematów niezgodnych z ich umiejętnościami zawodowymi. W przyszłości pozwoli nam to zachować pewnego rodzaju przewagę strategiczną<sup>108</sup>.

*Składanie propozycji* to moment w którym powinno się wychodzić z własnymi propozycjami, z racji tego, że znamy już poglądy drugiej strony. Nieustannie należy podkreślać dobro wspólne, zacząć rozmowę od określenia najbardziej prawdopodobnych do wypracowania kwestii. W końcowym etapie należy wspomnieć o trudnościach. Należy tak robić z uwagi na to, że o wiele prościej jest się dogadać w łatwych sprawach.

W chwili złożenie oferty należy milczeć, dać naszemu rozmówcy chwilę na zastanowienie i przemyślenie naszej propozycji. Poza tym cisza wywiera na naszym oponente presję i w pewien sposób wymusza na nim wyjaśnienie jego odmowy. Jeśli druga strona odrzuca naszą ofertę dobrym posunięciem będzie zrzucenie na niego odpowiedzialności za wyjście z sytuacji, na przykład pytaniem „Jakie rozwiązanie w tej chwili Pan proponuje?”. W ten sposób to my będziemy mogli odrzucić propozycję przeciwnika.

---

<sup>108</sup>Birkenbihl V., *Zdobywanie informacji. Technika szybkiego zadawania trafnych pytań*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2005, s. 157-159.



Jeśli to nam prezentowane są oferty, warto zadawać dużo pytań. Będzie to wskazywało na nasze zainteresowanie tematem. W sytuacji kiedy żadna z ofert nas nie zainteresuje, zaproponujemy alternatywne rozwiązanie.

*Zawieranie transakcji* ma miejsce w sytuacji, kiedy zaproponowane oferty są wstępnie zaakceptowane, bądź zostały lekko zmienione w celu ich zaakceptowania. Kiedy ten etap mamy już za sobą, należy przejść do następnego kroku, jakim jest zawarcie transakcji. Krok ten polega na definitywnych ustaleniach, które będą zawarte w umowie.

W tej fazie negocjacji należy zachować czujność, ponieważ druga strona może próbować zrezygnować z części swoich uprzednich obietnic. Warto zabezpieczyć się na taką okoliczność, sporządzając odpowiednio wcześniej protokół roboczy z zawartymi postanowieniami.

Kolejną istotną kwestią jest rozpoznanie właściwego momentu na sfinalizowanie negocjacji. Nie dobrze jeśli odbyłoby się to zbyt szybko, nie mamy wtedy sposobności na weryfikację najbardziej opłacalnych warunków. Z kolei, kiedy nasz kontrahent zwleka z podjęciem decyzji możemy skorzystać z technik, które pozwolą nam na przyspieszenie finalizacji kontraktu. Te techniki to między innymi:

- Zapytanie wprost: czy istnieje możliwość wypracowania konsensusu.
- Zaprezentowanie naszemu partnerowi korzyści, jakie otrzyma po podpisaniu umowy.
- Stracone korzyści: należy poinformować naszego rozmówcę, że tylko dziś może zawrzeć z nami umowę na tak dobrych warunkach.
- Metoda tzw. „asa w rękawie”: na koniec naszych negocjacji zostawiamy jeden z najlepszych argumentów.



### 3.1.4 Case - study negocjacji w organizacji

W punkcie 3.1.4 zostaną zaprezentowane wydarzenia, które odpowiednio rozgrywały się w Elco Corporation: konflikt, negocjacje jak również metody jego rozwiązania<sup>109</sup>.

#### Konflikt i jego strony

Dyrektor Elco Corporation, Steve Mcfadden, od dłuższego czasu dostawał sygnały od innych pracowników o problemach w firmie, jak również o braku kooperacji między pionem technicznym a szefostwem organizacji. Wówczas Steve powiedział swojemu zastępcy, ds. personalnych – Jim’owi Craig’owi:

*- Mamy do czynienia z wyjątkowo trudną sytuacją, musisz ją monitorować*

Kilka tygodni później, kiedy znowu pojawiły się przykre doniesienia, Craig zdecydował się aby przedstawić szefowi swoją stanowisko:

*- Odbyłem spotkania z kilkoma osobami, należącymi do zwaśnionych działów. Zdaje mi się, że problem dotyczy tylko jednej strony. Pion techniczny wydaje się nie być zainteresowany tworzeniem sytuacji konfliktowych. Uważają, że takie trudne, konfliktowe sytuacje są czymś normalnym w funkcjonowaniu każdej organizacji. Przeciwnego zdania są natomiast pracownicy przetwórci, którzy często inicjują negatywne zachowania.*

*- Hmm, trudna sprawa – powiedział McFadden.*

*- Jeśli konflikt dotyczy umiejętności pracowników, to mamy do czynienia z trudną sytuacją. Jeśli zaś w grę wchodzi nieumiejętne porozumiewanie się między pracownikami, myślę, że sobie z tym poradzimy.*

*- Umiejętności? Nie sądzę. Nasi pracownicy są jednymi z najlepszych. Należą do grona 10% najlepszych uczniów, z tego właśnie powodu uważam, że problem nie leży w kompetencjach. Mogę liczyć na twoją pomoc? – zadał pytanie McFadden.*

*- W swojej dotychczasowej pracy często spotykałem się z wieloma zajadłymi konfliktami pomiędzy związkowcami, ta sytuacja wydaje się być do nich zbliżona. Wszyscy wiedzą, że nie pracuję tu długo, dlatego też opowiedzenie się po którejkolwiek ze stron, w niczym tu nie pomoże. Postaram się jakoś pomóc.*

---

<sup>109</sup> Allison John R., Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów, Helion, Gliwice 2004, s. 61-69.



- *Wybacz, ale „jakoś” to kategorycznie za mało – odrzekł prezes*
- *Daj mi trochę czasu, najlepiej kilka dni abym mógł porozmawiać z każdą ze stron. To ważne abym mógł zapoznać się z wszystkimi faktami. Dopiero wtedy będę mógł coś zaradzić, obrać jakiś kierunek – odrzekł Craig*
- *Ok, masz moją zgodę. W takim razie zobaczymy jak dalej sytuacja się rozwinie. Pamiętaj, gdybyś potrzebował pomocy, zawsze możesz na mnie liczyć.*

Nazajutrz Craig wspólnie z zastępcą ds. technicznych – Waltem Reevesem i Jackiem Lewisem – naczelnym koordynatorem produkcji, wyznaczył harmonogram spotkań. Reeves zaproponował Craigowi aby to właśnie on reprezentował interesy zarządu podczas negocjacji. Lewisowi zaś zależało na tym, aby to Craig prowadził dyskusję, bez określania swoich sugestii dotyczących rozwiązania konfliktu.

#### Rozwiązanie konfliktu – negocjacje

Na początku Craig złożył propozycję spotkania wszystkim uczestnikom konfliktu. Poniekąd przyjął w tej sprawie rolę mediatora. Walt Reeves zjawił się w czterema kluczowymi pracownikami działu technicznego. Natomiast Jack Lewis dotarł na spotkanie z personelem kierowniczym produkcji, składającym się z pięciu osób: dwie osoby były ze zwaśnionej fabryki, trzy pozostałe z innych zakładów. Craig zaś pojawił się z najważniejszymi członkami kadry menedżerskiej, jak również z konsultantami ds. pracowniczych.

Do pierwszego spotkania doszło w dużej, przestronnej sali, w której nie było stołu. Miejsca siedzące były od siebie oddalone. Skłóceni pracownicy nie siedzieli naprzeciw siebie, dlatego też było im łatwiej zabierać głos w dyskusji i wyrażać swoje opinie. Craig był pośrodku, zainicjował spotkanie, mówiąc:

- *Na pewno wiecie, że szef jest zaniepokojony kiepską współpracą pomiędzy waszymi działami. Poprosił mnie o pomoc. Nie ustalałem żadnego szczegółowego planu naszego dzisiejszego spotkania. Chcę aby wszystko odbywało się spontanicznie, zależy mi na tym abyście byli wobec mnie i siebie nawzajem szczerzy. Chcę wam pomóc w rozwiązaniu waszego problemu, postaram się jak najlepiej potrafię poprowadzić tę rozmowę. Może ktoś chce zacząć?*

Jako pierwszy rozpoczął rozmowę pracownik pionu technicznego:



- *To może ja powiem wszystkim, gdzie według mnie leży źródło problemu. Jak zapewne wiecie wprowadzanie innowacyjnych technologii oraz produktów jest procesem bardzo złożonym. Inaczej wyglądało to 5 lat temu, a zupełnie inaczej wygląda dzisiaj. Stawiane nam są rygorystyczne wymagania ze strony urzędu ochrony środowiska jak i innych instytucji administracji publicznej. Sami dobrze wiecie, że jeśli nie będziemy stosować się do przepisów, możemy za to słono zapłacić. Grzywny są w wysokości kilku mln dolarów, nie możemy tak ryzykować. Według mnie wyjściem z sytuacji byłoby scentralizowanie funkcji technicznych.*

Reprezentant zakładu odrzekł:

- *Nie widzę żadnego problemu. Jesteśmy dostatecznie wykwalifikowani i gotowi na podjęcie tego wyzwania. Nie wszyscy jednak są tego samego zdania, co niestety muszę ze smutkiem stwierdzić. Czasami mam wrażenie, że wszyscy traktują nas jak dzieci. Nikt nie jest w stanie uwierzyć w to, że umiemy i jesteśmy gotowi aby wyprodukować produkt, zgodnie z wszystkimi wytycznymi i procedurami. To nonsens, jesteśmy odpowiedzialni za milionowe koszty produkcji, a kierownik nie pozwala podjąć nam decyzji gdzie umieścić wentylator wart sto dolarów.*

I w tym momencie skończyły się konstruktywne argumenty i kulturalna wymiana zdań, a zaczęły wyzwiska i bezpodstawne oskarżenia. Craig postanowił oddać prowadzenie dyskusji przedstawicielom skłóconych działów.

Craig zauważył narastające napięcie pomiędzy Waltem Reevesem a Jackiem Lewisem. Panowie nie darzyli się szacunkiem i zaufaniem. Wpadł na pomysł aby doprowadzić do ich spotkania na gruncie prywatnym, być może wtedy mieliby okazję aby się poznać a nawet polubić. Jak postanowił tak uczynił. Lewis otrzymał informację od Reevesa, że za koncepcyjną działalność odpowiada pion techniczny, natomiast za produkcję – pion produkcji. Po tej informacji Craig musiał się wyciszyć. Potrzebne było zainicjowanie następnego spotkania.

Craig zauważył, że Reeves jest gotowy pójść na kompromis. Kompromisem takim mogłoby być przekazanie odpowiedzialności za realizację niewielkich projektów na szefostwo zakładu. Reeves miał wielkie wątpliwości co do obietnic Lewisa, który twierdził, że pracownicy przetwórci mogą wykonywać prace koncepcyjne związane z produkcją. Craigowi bardzo zależało na tym aby Reeves przyjął stanowisko Lewisa.



Craig w sprawozdaniu z przebiegu spotkania, napisał: „*W chwili, kiedy atmosfera robiła się gorąca, odchodziłem od dialogu, po to aby pomóc skłóconym stronom w bezpośrednich rozmowach. Dzięki temu inni uczestnicy spotkania nie angażowali mnie w rozmowę. Niestety, ale zatrudnieni bez przerwy skakali sobie do gardeł i nawzajem się oskarżali. Wydawało mi się, że czasem nie zwracali uwagi na moją osobę, a nawet wręcz zapominali o mojej obecności i roli jaką pełniłem w tej dyskusji. Początkowo zajadłe się kłócili, po to by później całkowicie się ignorować. Kiedy robiło się niebezpiecznie zastawiałem im wyjście, aby nie mogli opuścić spotkania. Kiedy i to nie pomagało, odwoływałem się do ich sumienia i „brałem ich na litość”, sugerując im brak wiary w moje możliwości i dalsze nierozwiązanie konfliktu. Przynajmniej mając na uwadze te kwestie Lewis i Reeves byli ze sobą zgodni. Swoje triki stosowałem sukcesywnie przez 30 dni. Najwięcej trudu kosztowało mnie doprowadzenie do sytuacji, w której nasze spotkania nie kończyły się złością, wzajemnym, oskarżaniem i trzaskaniem drzwiami”.*

Podczas kolejnych spotkań Craig wykonywał zadania sędziego i rozjemcy w jednym, w międzyczasie nakierowywał rozmowę na właściwe tory. W sytuacji kiedy jeden z uczestników nie potrafił zrozumieć argumentów drugiego, na spokojnie starał się je przedstawić. Po jednej z takich sytuacji, kiedy pracownicy wrócili już do swoich zajęć, Reeves stwierdził: „*Wiesz, dłużej już nie mogę prowadzić rozmów z tym człowiekiem. Jeśli ty czujesz się na siłach, proszę zastąp mnie. Na bieżąco informuj mnie o postępach, ja w zamian postaram się w najlepszy możliwy sposób objaśniać ich krytykę. Postaraj się mnie zrozumieć, dobrze wiesz, że sytuacja nie jest prosta. Nie jesteśmy w stanie podzielić odpowiedzialności dotyczących technicznych kwestii w stosunku 25 do 75 bądź 50 do 50. Poza tym nawet jeśli się nam to udało nie rozwiązuje to problemu”.*

Po tych słowach Craig stracił już nadzieję na spotkanie Reevesa i Lewisa w celu omówienia ich odmiennych opinii. W swoim sprawozdaniu napisał: „*Po raz pierwszy w życiu mnie zamurowało, kompletnie nie wiedziałem co zrobić. Od chwili kiedy zaczęliśmy nasze spotkania w zasadzie stoimy w miejscu, zero postępu. Nie dałem rady zidentyfikować problemu, ani odnaleźć jego przyczyn. Wszyscy kłócili się ze sobą o wszystko, właściwie każda rozmowa kończyła się awanturą, wypominaniem sobie mniejszych lub większych uchybień. Na domiar złego nasze ostatnia rozmowa skończyła się dotkliwymi oskarżeniami Reevesa i Lewisa”.*

Craig postanowił się jednak nie poddawać, zastosował plan bezpośredniego rozwiązania konfliktu, który byłby ukoronowaniem 30 dni jego ciągłych prób



rozstrzygnięcia konfliktu. Zasugerował, aby od teraz to on zajął się przedstawianiem różnych propozycji rozwiązania konfliktu. Najpierw prezentował je uczestnikom sam na sam, następnie w większych grupach.

Następnie aranżował spotkanie liderów grup, po to, aby zobaczyć ich reakcje. W ten sposób to raportował:

*- Moja propozycja jest przygotowana w sposób jak najbardziej staranny. Uwzględnia potrzeby każdej ze stron, ale zaznaczam, że będzie miała sens, tylko wtedy, kiedy żaden ze skonfliktowanych pracowników nie będzie próbował jej zmienić. Dobrze wiesz, że moim nadrzędnym celem jest reprezentowanie twoich interesów i pośredniczenie w negocjacjach.*

Do przełomu w sprawie doszło w sytuacji, kiedy Reeves został postawiony pod ścianą przez Craiga. Dotyczyło to scedowania uprawnień podczas wykonywania niewielkich projektów. Wzajemne oskarżenia i pranie brudów skończyło się w chwili, kiedy Craig zaczął obwiniać Reevesa o usztywnianie stanowisk, co sprawiło, że zarząd wyszedł z mocnymi argumentami. Craig opisuje to następująco: *„Moje mocne wystąpienie odczytali jako wspomaganie interesów przetwórci. Z miejsca przestałem być dla nich wiarygodny. Jest jednak jakiś pozytywny, udało mi się nakłonić Reevesa do kontynuacji negocjacji. Starłem mu się w sposób jak najbardziej rzeczowy przedstawić konsekwencje zerwania pertraktacji. Sądzę, że takie zachowanie mogłoby na długo poróżnić pracowników działu technicznego, kadry i kierownictwo. W sytuacji, kiedy Reeves zaniechałby dalszego prowadzenia negocjacji, to na nim ciążyłaby odpowiedzialność za niepowodzenie negocjacji. Podkreśliłem również, że kierownictwo może stosunkowo szybko rozwiązać spór, wydając odpowiednie dyspozycje”.*

Reeves zauważył, że sytuacja jest bardzo napięta. Od teraz postanowił być bardziej zachowawczy, pomimo tego, że argumenty Lewisa w żaden sposób go nie przekonują, a on sam nie jest zwolennikiem kompromisów.

Stosunki pomiędzy Reevesem a Lewisem niespodziewanie uległy znaczącej poprawie, ale cały konflikt został rozwiązany dopiero wtedy, kiedy powołany został zespół wykwalifikowanych pracowników, w którego skład weszli trzej doradcy zarządu z działu technicznego, którzy na co dzień prowadzą bezpośrednią współpracę z fabryką. Głównym założeniem tego pomysłu była możliwie jak najlepsza współpraca z fabryką, co ograniczyłoby występowanie konfliktów, a informacje byłyby przekazywane



bezpośrednio, nie zaś przez pośredników. Stworzenie takiej grupy poprawiło relacje w firmie, a także spowodowało wzrost jakości serwisu technicznego – rozwiązano problem wąskich gardeł, zatrudnieni w dziale technicznym od teraz mogli skupić się na swoich rutynowych obowiązkach i planowaniu produkcji. Zarząd i pracownicy fabryki wreszcie weszli na odpowiednie i zgodne tory: fachowcy z fabryki wykonują niektóre kreatywne prace.

### *Analiza postępowania negocjatora Jima Craiga*

Wydaje się, że rola negocjatora ulegała znaczącym zmianom na każdym etapie przeprowadzanych negocjacji. Bardzo zależało mu na konstruktywnym i zadowalającym dla obu stron rozwiązaniu konfliktu, stosował poniższe techniki:

- Kiedy sytuacja robiła się nerwowa, wcielał się w rolę rozjemcy. Prowadził dyskusję i wskazywał kto w danym momencie może zabrać głos.
- Starał się pomagać zwaśnionym pracownikom w umiejętnym wyrażaniu swoich opinii, po to, by zostały one właściwie zrozumiane przez drugą stronę. Często również zadawał dodatkowe pytania, aby upewnić się czy argumenty jednej strony zostały dobrze zrozumiane przez drugą stronę.
- Starał się łagodzić sytuacje. Kiedy w czasie rozmowy panowała niezręczna cisza, on ją przerywał.
- Aby negocjacje nie stanęły w martwym punkcie, często pośredniczył w przekazywaniu informacji Reevesowi lub Lewisowi.
- Przedstawiane mu propozycje uściślał i przekazywał dalej zwaśnionym stronom konfliktu.
- W końcowym etapie negocjacji zaprezentował swój własny pomysł. Zaproponował, aby dział techniczny w fabryce sprawował funkcje kontrolne, natomiast część swoich zadań przekazał kierownictwu organizacji. Finalnie, mimo pewnych niedociągnięć, konflikt został rozwiązany. Jim Craig nadal bacznie przygląda się poczynaniom Lewisa i Reevesa, stara się zachować czujność i nie dopuścić do sytuacji, w której niewielkie problemy mogą doprowadzić do wielkiego konfliktu.





## 3.2. Mediacje

### 3.2.1 Istota mediacji

Mediacje należą do alternatywnych metod rozwiązywania konfliktów, które określane są skrótem ADR (Alternative Dispute Resolution). Mediacje to jedna z najważniejszych form ADR, niektórzy nazywają ją również królową ADR<sup>110</sup>.

Ideą ADR jest dążenie do uniknięcia sytuacji, w której dwie strony musiałyby się skonfrontować. Głównym filarem jest natomiast skoncentrowanie wszystkich sił na rozwiązaniu konfliktu, nie zaś na walce z przeciwnikiem<sup>111</sup>.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć informację, z której wynika, że *Mediacje* pochodzą od łacińskiego słowa *mediatio* i oznaczają pośrednictwo. Mediacje to inaczej złożony mechanizm, który opiera się na dochodzeniu do rozwiązania konfliktu dzięki pomocy mediatora. Mediator jest osobą bezstronną, prowadzi on mediacje w sposób dyskretny i niewymuszony. Różnica pomiędzy rozwiązywaniem sporów na przykład w sądzie, a właśnie podczas mediacji polega na tym, że mediator dąży do rozwiązania konfliktu w taki sposób, aby dwie strony były zadowolone.

Skutki poprawnie przeprowadzonych i rozwiązanych mediacji bardzo dobrze rokują na przyszłość. Uczestnicy konfliktu czują zadowolenie i satysfakcję. Z pewnością są one również mniej kosztowne i czasochłonne jak choćby proces sądowy. W naszym kraju bardzo często prowadzi się mediacje i korzysta z pomocy mediatora w konfliktach występujących pomiędzy pracownikami, pracodawcą a pracownikiem oraz sprawach gospodarczych lub rodzinnych<sup>112</sup>.

Z pomocy mediatora można skorzystać w sytuacji kiedy negocjacje nie przyniosły pozytywnego efektu lub gdy nastąpiło nasilenie sytuacji konfliktowej. Mocną stroną mediacji jest ich elastyczność dotycząca sfery przedmiotowej, miejsca i czasu.

Kolejną zaletą mediacji jest ich prywatny charakter, obydwie strony mają wpływ na ich przebieg. Mediacje różnią się od negocjacji między innymi planem według którego są przeprowadzane, jak również dynamiką całego procesu. Mediator ma szerokie pole

---

<sup>110</sup> Świeżak R., Tański M., Alternatywne metody rozwiązywania sporów. Przegląd zagadnień, Fundacja „Partners” Polska, Warszawa 2003, s. 3.

<sup>111</sup> Gmurzyńska E., Morek R., Mediacje. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 21.

<sup>112</sup> Bargiel – Matusiewicz K., Negocjacje..., op. cit., s. 80-81.



manewru. Może w taki sposób prowadzić rozmowę i zadawać pytania, aby pomóc zwaśnionym stronom w usystematyzowaniu własnych oczekiwań<sup>113</sup>.

Podstawową rolą mediatora jest stwarzanie takich sytuacji i prowadzenie rozmowy w taki sposób, aby rozmówcy byli podczas niej jak najbardziej aktywni. Można powiedzieć, że mediator w pewien sposób pilnuje porządku. Dba o to aby każda ze stron mogła zabrać głos, przedstawić swój punkt widzenia. Wprowadza również ład w poruszanych tematach, może także podpowiadać propozycje rozwiązań konfliktu. Finalne decyzja należy jednak do skłóconych stron. Stara się aby rozmówcy nie wracali do przeszłości i nie rozdrapywali starych ran, a skupili się na przyszłości, wspólnie poszukując jak najlepszego wyjścia z sytuacji. To właśnie dzięki jego staraniom możliwe jest obopólne osiągnięcie porozumienia, które przez to, że jest wypracowane razem przez zwaśnione strony konfliktu, jest o wiele trwalsze i daje o wiele większą satysfakcję.

Proces mediacyjny może być zaproponowany przez każdą ze skłóconych stron lub wspólnie. Często również sąd kieruje sprawę do mediacji, jeśli oczywiście są ku temu odpowiednie przesłanki. Aby to miało miejsce obydwie strony konfliktu muszą na to wyrazić zgodę. Cały proces cechuje się wielką dyskrecją, wszystkie poruszane kwestie zostają pomiędzy stronami konfliktu i mediatorem. Przed sądem prezentowana jest powzięta ugoda, którą zawarły dwie skłócone strony. Sąd natomiast potwierdza ją swoim postanowieniem, dzięki czemu zdobywa ona moc wyroku sądowego<sup>114</sup>.

### 3.2.2 Etapy mediacji

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć dwanaście klasycznych etapów mediacji, opisanych przez Ch. W. Moore<sup>115</sup>. Skrótkowo przedstawiono je w prezentowanym podpunkcie pracy.

*Nawiązanie kontaktu* ze skonfliktowanymi jednostkami. Etap ten polega na zapoczątkowaniu kontaktów, objaśnieniu na czym będą polegać prowadzone mediacje, a także na zachęceniu uczestników konfliktu do brania w nich czynnego udziału.

---

<sup>113</sup> Gmurzyńska E., Morok R., Mediacje..., op. cit, s. 24.

<sup>114</sup> Bargiel – Matusiewicz K., Negocjacje..., op. cit., s. 81-82.

<sup>115</sup> Tamże, s. 82-84.



*Wybór koncepcji prowadzenia negocjacji.* Na tym etapie rolą mediatora jest pomoc w ocenie najlepszych możliwości rozwiązania sporu, a także odnalezienia wśród nich wstępnego wyboru.

*Gromadzenie i rozpatrywanie informacji.* Polega na zbieraniu i analizowaniu informacji dotyczących skonfliktowanych jednostek, a także charakteru i specyfiki sporu.

*Przygotowywanie dokładnego planu.* Ten etap dotyczy opracowywaniu dokładnych kroków według których prowadzone będą mediacje.

*Budowanie zaufania i kooperacji.* Etap ten polega na psychicznym i mentalnym przygotowaniu uczestników mediacji do prowadzenia rozmów, a także do dyskusji na trudne tematy. Rolą mediatora jest stworzenie miłej i ciepłej atmosfery, w taki sposób, żeby strony konfliktu nabrały do siebie nawzajem zaufania.

*Rozpoczęcie procesu mediacyjnego.* Poruszane są trudne tematy. Ważne jest, aby od samego początku znane wszystkim były zasady według których prowadzone będą mediacje.

*Sformułowanie zadań i nakreślenie planu.* Na tym etapie porusza się zasięg tematów, którymi uczestnicy konfliktu są zainteresowani, a także zdobycie ich akceptacji na ich podjęcie. Ważne jest również w jakiej kolejności te zagadnienia będą poruszane.

*Odślanianie utajonych interesów.* Można powiedzieć, że to najtrudniejsza rola mediatora. Polega na zdemaskowaniu autentycznych zamiarów skłóconych oponentów, a zarazem przedstawieniu im ich wspólnych korzyści.

*Tworzenie propozycji rozwiązań.* Etap polega na zachęcaniu uczestników konfliktu do składania propozycji wyjścia z sytuacji. Niedobrze jest jeśli sztywno obstają za jednym rozwiązaniem.

*Ocena perspektyw rozwiązań.* Polega na ocenie jakie są możliwości realizacji założeń oponentów, a także określenie związanych z tym kosztów i korzyści.

*Przetarg finalny.* Na tym etapie brane są pod uwagę argumenty obu stron i - wspólnie z mediatorem, za pomocą małych kompromisów każdej ze stron - dochodzi do końcowych ustaleń, co w późniejszym czasie zaowocuje zawarciem ugody.



*Wypracowanie formalnego porozumienia.* Ten etap to zawarcie ugody. Określa się zasady, które ułatwią jej wejście w życie. Strony konfliktu wraz z mediatorem opracowują również procedury, według których powzięte postanowienia będą kontrolowane.

Każdy z opisanych dwunastu etapów procesu mediacyjnego ma określoną rolę i tak naprawdę żadnego z nich nie można pominąć. Opisane procedury w połączeniu z kompetencjami mediatora mogą w znacznym stopniu przyczynić się do powodzenia procesu mediacyjnego. Ułatwiają uczestnikom konfliktu wzajemne otwarcie się na siebie, pomagają zrozumieć własne emocje, a co za tym idzie odnaleźć racjonalne wyjście z sytuacji.

Istotnym elementem procesu mediacyjnego jest zawarcie pisemnego porozumienia. W świetle prawa jest ono dokumentem urzędowym, który po ewentualnym wyroku sądowym nabiera mocy prawnej. Spisane są w nim wszelkie ustalenia i deklaracje zawarte pomiędzy uczestnikami mediacji. Dzięki nim każda ze stron jest zobowiązana do ich przestrzegania i realizowania. Jest to także dowód pisemny, dzięki któremu żadna ze stron nie może się wycofać z podjętych ustaleń.

### **3.2.3 Case - study mediacji w organizacji**

W podpunkcie 3.2.3 zaprezentowane zostaną wydarzenia, które odbywały się w firmie produkcyjnej: konflikt oraz sposoby jego rozwiązania<sup>116</sup>.

W międzynarodowej firmie produkcyjnej w Pionie Sprzedaży zatrudnionych jest osiemnastu przedstawicieli handlowych, których przełożonymi są czterej kierownicy regionu. Raportują oni pracę przedstawicieli handlowych i swoją własną dyrektorowi sprzedaży, który pracuje w siedzibie firmy. Każdy z zatrudnionych przedstawicieli posiada swój teren sprzedaży, za który odpowiada i na którym nawiązuje współpracę z sieciami handlowymi lub hurtownikami. Każdy pracownik jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę. Kierownicy regionu mają elastyczny czas pracy, w swobodny sposób mogą kierować pracą swojego zespołu. Do najważniejszych zadań kierownika regionu należą: rozliczanie pracy przedstawicieli handlowych (ilościowe i wartościowe, przejechanych kilometrów, targetów),

---

<sup>116</sup> [http://mediacjepoznan.com/wp-content/uploads/2013/07/personel\\_zarzadzanie\\_2013\\_06.pdf](http://mediacjepoznan.com/wp-content/uploads/2013/07/personel_zarzadzanie_2013_06.pdf), data odczytu: 27-10-2018



naliczanie premii, rozwiązywanie pojawiających się problemów z klientami lub między pracownikami. Ważną rolą kierownika jest również odpowiednie motywowanie zatrudnionych, przekazywanie im informacji z centrali czy też organizowanie szkoleń.

### *Okiem pracowników*

Sprzedaż przedstawicieli handlowych pracujących we wschodniej Polsce jest o wiele mniejsza aniżeli ich kolegów pracujących na innych terenach. Region wschodni należy do sześciu przedstawicieli, którzy twierdzą, że nie wyrabiają targetów, ponieważ firma prowadzi niewłaściwą politykę cenową oraz ten region nie wykazuje aż tak dużego zapotrzebowania na promowane przez nich produkty. W związku z tym ich pensje są niższe w porównaniu do kolegów, którzy pracują w innych rejonach Polski. Nie mogą liczyć na dodatkowe gratyfikacje w postaci premii motywacyjnych czy nagród dla najlepszego handlowca miesiąca lub roku. Nie bywają również w centrali firmy i nie mają możliwości bezpośredniego kontaktu z kierownictwem firmy, czy z działem marketingu. Ten przywilej zarezerwowany jest dla najlepszych. W ostatnim czasie nie zostali zaproszeni nawet na spotkanie opłatkowe. Po rozmowie z kierownikiem regionu usłyszeli, że nie było to oficjalne spotkanie i zostali na nie zaproszeni tylko ci przedstawiciele, którzy „w miarę” wywiązują się z założonych celów sprzedażowych. Przedstawiciele regionu wschodniego czują, że są niesprawiedliwie traktowani, są wręcz zdemotywowani i każdy z nich rozgląda się za inną pracą. Ich pensje nie są wystarczające, aby utrzymać rodzinę. Nie czują wsparcia kierownika regionu. Na domiar złego wschód Polski to takie miejsce, gdzie bezrobocie jest bardzo wysokie i znalezienie pracy graniczy z cudem.

### *Okiem pracodawcy*

Przedstawiciele handlowi pracujący we wschodniej Polsce mają najśłabsze wyniki z całego zespołu. Są wiecznie niezadowoleni. Skarżą się na niskie zarobki, ale skoro oni sami nie przynoszą firmie zysków, to jak mogą zarabiać więcej. Z czego? Oczywiście mogą dostawać premie, ale pod warunkiem wypracowania założonych celów. Krytykują politykę cenową firmy, a to że produkty są za drogie, a to że produkt nie jest dopasowany do potrzeb tamtejszego klienta. To po prostu lenie! Uważają, że są niedowartościowani, kiepsko motywowani. Ale za co ich nagradzać, motywować?. Za ich wieczne naburmuszone miny i niezadowolenie?. Poza tym jak wtedy poczuliby się przedstawiciele z innych rejonów Polski, którzy doskonale sobie radzą. Toż to dopiero byłaby niesprawiedliwość. Już wyobrażam sobie



jak na nas narzekają i jak im źle do naszych stałych klientów, z którymi mają koleżeńskie relacje. Niestety, skoro ich praca nie jest efektywna, nie będzie też efektywniejszych zarobków. Najlepiej byłoby gdyby się sami zwolnili, na ich miejsce przyszedłby nowy narybek z chęcią do pracy. Chociaż ten wschód Polski, to chyba jakiś zaczarowany. Znaleźć tam sensownych pracowników to jakaś magia. Zarabiać chcieliby krocie, natomiast umiejętności i wiedzy zero. Dla mnie jest to trochę dziwne, ponieważ ten region Polski cechuje się wysokim bezrobociem. Chetnych do pracy powinno być multum, a tymczasem jest jak jest. Niedawno odeszło dwóch przedstawicieli z tej pechowej szóstki. Przyszło dwóch nowych. Co tu dużo mówić, są jeszcze gorsi. To chyba jakieś fatum. Ostatnio nawet z centralą nazwaliśmy tę szóstkę wspaniałych frustratami. Pisali jakieś śmieszne zażalenia do zarządu firmy. A to, że nie zostali zaproszeni na spotkanie opłatkowe, a to że czują się wyobcowani. Powiedzmy sobie prawdę: biznes to biznes, a nie instytucja charytatywna. Jak można było ich zaprosić skoro nawet nie zarobili na swój przyjazd?.

### *Fakty*

W ostatnim czasie dwóch przedstawicieli handlowych złożyło wypowiedzenia. Przez kolejny miesiąc firma nie mogła znaleźć na ich miejsce nikogo kompetentnego. Dopiero po kilku tygodniach udało się zatrudnić nowych pracowników, którzy jak to na początku nie potrafili sobie poradzić z nowymi zadaniami. Na ich drodze pojawiało się wiele problemów, a im samym trudno było nawiązać dobre relacji z klientami i zdobyć ich zaufania, które są gwarantem sukcesu. Skutek był taki, że sprzedaż poleciała znacząco w dół, mając na uwadze, że ten region i tak zawsze był najgorszy ze wszystkich.

Pomiędzy szóstką przedstawicieli handlowych a ich kierownikiem regionu i centralą organizacji nieustannie dochodziło do spięć. Zatrudnieni czują się zdemotywowani i niedocenieni, często wyrażają niepocholebne opinie na temat firmy w której pracują. W poszukiwaniu pracy aplikują do innych firm, a rozmowy kwalifikacyjne odbywają w czasie pracy. Firma miała problemy ze znalezieniem nowych pracowników, ponieważ w regionie panuje zła opinia o firmie i sposobie w jaki traktuje pracowników.

Zatrudnieni uważają, że ich płace są stanowczo za niskie. W związku z tym korzystają z dobra firmowego, używają samochodów służbowych w celach prywatnych, przywłaszczają sobie materiały biurowe. Przez to, że nie posiadają bezpośredniego kontaktu z działem marketingu nie są na bieżąco informowani o aktualnych promocjach. Materiały reklamowe



tez dostają z opóźnieniem i w niewystarczającej ilościach. Wściekły na nich kierownik pomija ich w szkoleniach pracowniczych, a zatrudnieni nie znają podstawowych zasad jakimi rządzi się handel. Nie potrafią zbudować przewagi konkurencyjnej. Zarząd odbiera kierownika jako osobę kompetentną i jak najbardziej właściwą na tym stanowisku. Dyrekcja firmy tak naprawdę nie zdaje sobie sprawy z panujących relacji pomiędzy wschodnim regionem a kierownikiem.

### *Czara goryczy*

Jak co miesiąc wszyscy przedstawiciele handlowi otrzymali z centrali wewnętrzne czasopismo branżowe. Był w nim artykuł o kulturze organizacyjnej, wzajemnym poszanowaniu i współpracy. Publikacja miała się nijak do sytuacji w której obecnie się znajdowali. Sześciu przedstawicieli handlowych ze wschodniej Polski postanowiło już dłużej nie milczeć, a zacząć działać. Zdecydowali, że napiszą list do pionu personalnego, w którym wyjaśnią jakie relacje panują pomiędzy ich szóstką a kierownikiem regionu. Pion personalny wydawał się być wszystkim zaskoczony. To znaczy, poniekąd zdawał sobie sprawę z pojawiających się problemów na wschodzie Polski, ale nigdy też nie zlecono mu aby zaczął zgłębiać ten problem. Po otrzymaniu oficjalnej korespondencji dział personalny zaczął naciskać na zarząd, aby ten w jakiś sposób zainterweniował. Po długich i żmudnych rozmowach dyrektor sprzedaży wyraził zgodę, aby w firmie przeprowadzono mediacje za pomocą zewnętrznego mediatora.

### *Mediacja krok po kroku*

Pierwszym krokiem mediatora było przeprowadzenie rozmów z każdym z sześciu przedstawicieli handlowych, następnie z kierownikiem regionu i dyrektorem sprzedaży. Kolejno zaprosił wszystkie trzy strony na wspólne spotkanie. Do rozmów zaprosił również przedstawiciela pionu personalnego, który nie był jednak żadną ze stron konfliktu. Pierwsze spotkanie trwało cztery godziny, nie przyniosło jednak żadnych znaczących efektów. Ustalono, że ciąg dalszy mediacji odbędzie się następnego dnia. Każda ze stron mogła podzielić się swoimi przemyśleniami na temat zaistniałego problemu, propozycjach wyjścia sytuacji. Kolejnego dnia rozmowy trwały pięć godzin. Poruszano kwestie dotyczące: motywowania przedstawicieli handlowych, wewnętrznych szkoleń, komunikacji pomiędzy pracownikami w terenie a kierownikiem regionu, używania samochodów i telefonów służbowych dla celów prywatnych. Nazajutrz odbyło się spotkanie podczas którego



odczytano treść ugody. Każda ze stron konfliktu złożyła pod nią podpis. Oto jej najważniejsze ustalenia:

- Postawiono sobie za cel badanie rynku na wschodzie Polski. Okazało się, że o ile cele dla przedstawicieli na innych terenach są możliwe do zrealizowania, na wschodzie nie było na to najmniejszych szans. W związku z tym zostały opracowane nowe plany sprzedażowe i motywacyjne. Zarząd postanowił równo traktować wszystkich pracowników jeśli chodzi o imprezy okolicznościowe czy nagrody miesiąca.
- Kierownik regionu zadeklarował, że będzie organizował comiesięczne spotkania dla wszystkich przedstawicieli handlowych bez wyjątku. Ma to usprawnić wewnętrzną komunikację i relacje pomiędzy pracownikami.
- Ustalono nowy podział komunikacji wewnętrznej, który będzie polegał na powstaniu forum, na którym wszyscy pracownicy bez przeszkód będą mogli wyrażać swoje opinie, dzielić się uwagami czy też przekazywać informacje. Zarząd podjął również decyzję o kwartalnych spotkaniach wszystkich pracowników. Dyrektor sprzedaży będzie częściej pracował w terenie, nie tylko stacjonarnie. Co jakiś czas będzie spędzał co najmniej jeden dzień z każdym pracownikiem w terenie.
- Przedstawiciele handlowi postanowili nie nadużywać sprzętu służbowego dla celów prywatnych. Zadeklarowali również, że zrobią wszystko aby wyniki sprzedaży we wschodnim regionie uległy poprawie.

Po podpisanej ugodzie, dyrektor sprzedaży postanowił odbyć spotkanie wyjaśniające dla reszty przedstawicieli handlowych - po to, aby nie czuli się w tej sytuacji zepchnięci na drugi plan.

Po upływie około trzech miesięcy od przeprowadzonych mediacji zarząd zorganizował spotkanie podsumowujące dla wszystkich trzech stron konfliktu. Okazało się, że większość postanowień weszła już w życie, a sprzedaż na we wschodniej Polsce znacząco wzrosła. Sukces udało się osiągnąć dzięki sumiennej współpracy każdej ze stron konfliktu.



## Rozdział 4. Teoria a praktyka rozwiązywania konfliktów w świetle badań empirycznych

---

### 4.1 Cel, hipotezy badawcze i metodyka badań

Konflikty dotyczą każdego z nas. Często dotyczą spraw prywatnych, nierzadko występują również w organizacjach. Mając to na uwadze, dobry menadżer zdaje sobie sprawę, że i jego firmy i pracowników z pewnością nie ominą. Sytuacje sporne pojawiają się na styku dwóch jednakowo ważnych poglądów, prezentując w ten sposób świadectwo swojej kreatywności czy też zmierzanie ku doskonałości każdej ze stron. Myślą przewodnią prezentowanej pracy jest zjawisko konfliktu organizacyjnego, mając na uwadze jego podłoże, przebieg i następstwa. W pracy ujęto również mechanizm rozwiązywania sytuacji konfliktowych najczęściej stosowany w firmach. Celem praktycznym niniejszej pracy jest zbadanie, w jaki sposób sytuacje konfliktowe wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego pracowników.

W celu przeprowadzenia dokładnej analizy, zostały sprecyzowane najważniejsze problemy badawcze, uwzględniające bardziej szczegółowe kwestie. J. Pieter uważa, że problemy badawcze to nic innego, jak pytania na które szukamy odpowiedzi w drodze badań naukowych<sup>117</sup>. Natomiast J. Sztumski jest zdania, że problemem badawczym jest wszystko „to, co stanowi przedmiot wysiłków badawczych, czyli po prostu to, co orientuje przedsięwzięcie badawcze”<sup>118</sup>. Podsumowując można stwierdzić, że problem badawczy to pytanie lub zestaw pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie. Już samo słowo „problem” wywodzi się z greckiego słowa oznaczającego przeszkodę, trudność która wymaga rozwiązania poprzez formułowanie odpowiednio skonstruowanych pytań.

Formułowanie problemów badawczych wydaje się być błahym zabiegiem, który polega tylko i wyłącznie na dokładnym podzieleniu tematu na odpowiednie pytania i problemy. Aby problemy badawcze zostały sformułowane prawidłowo musi być jednak spełnionych kilka warunków, oto niektóre z nich<sup>119</sup>:

- Sprecyzowane problemy badawcze muszą w pewien sposób wyczerpywać obszar naszej niewiedzy zawarty w temacie badań.

---

<sup>117</sup> Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1967, s. 67.

<sup>118</sup> Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2005, s. 19.

<sup>119</sup> Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2001, s. 65.



- Bezwzględnie zawierać w sobie wszystkie najważniejsze związki pomiędzy zmiennymi.
- Muszą być również rozwiązywalne empirycznie i mieć wartość praktyczną.

W niniejszej pracy podjęto poniższe problemy badawcze:

1. Identyfikację źródła konfliktów organizacji.
  - W opinii ankietowanych, jakie są przyczyny powstawania konfliktów?
  - Najczęściej do jakiego rodzaju konfliktów dochodzi w przedsiębiorstwach w których pracują?
2. Analiza wpływu pojawiających się konfliktów na wydajność pracy przedsiębiorstwa i zatrudnionych pracowników .
3. Najbardziej popularne metody rozwiązywania konfliktów.

Wyżej wymienione pytania wykorzystano w celu skonstruowania hipotez. Hipoteza wyraża przedmiot badania. Bardzo ważne jest, aby wyjaśniała faktyczne zdarzenia, a jej weryfikacja była jak najbardziej możliwa. Hipoteza jednakowoż może dotyczyć istniejących już osiągnięć nauki jak i tworzeniu nowych teorii<sup>120</sup>.

W prezentowanej pracy sformułowano cztery hipotezy badawcze.

*Hipoteza nr 1. Najczęstszymi przyczynami powstawania konfliktów jest brak porozumienia pomiędzy członkami organizacji oraz ich wzajemna konkurencja.*

*Hipoteza nr 2. Na konflikt najbardziej narażone są osoby młode, ze stażem pracy do 10 lat.*

*Hipoteza nr 3. Najważniejszym następstwem występowania długotrwałego konfliktu w organizacji jest wzrost fluktuacji pracowników.*

*Hipoteza nr 4. Najbardziej popularną metodą rozwiązywania konfliktów są negocjacje.*

W celu weryfikacji sformułowanych hipotez wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, z użyciem anonimowej ankiety. Ankieta to jedna z najbardziej popularnych metod sondażu diagnostycznego. Łobocki opisuje ją jako arkusz z pytaniami i pustymi lukami na wpisywanie lub zaznaczanie swojego wyboru z wcześniej przygotowanych

---

<sup>120</sup> Łobocki M., Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2009, s. 26.



gotowych odpowiedzi. Ankietowany wybiera najwłaściwszą dla siebie odpowiedź<sup>121</sup>. Kaczmarczyk jest zdania, że ankiety można podzielić ze względu na<sup>122</sup>:

- Dostęp do informacji na temat ankietowanego (jawne, anonimowe)
- Częstotliwość badań (jednorazowe, okresowe)
- Sposób w jaki ankietowany zostają przekazane respondentom (ankieta: pocztowa, prasowa, rozdawana, telefoniczna)
- Stopień uczestnictwa ankietera (nadzorowana, nienadzorowana)

W każdej z wyżej wymienionych ankiet możemy spotkać się z pytaniami otwartymi, półotwartymi lub zamkniętymi<sup>123</sup>. Rzadko natomiast stosowane są w ankietach pytania filtrujące, których celem jest wyeliminowanie respondentów, których dane pytania nie dotyczą<sup>124</sup>.

Bardzo istotnym jest, aby pytania zadawane w ankiecie stanowiły logiczną i spójną całość. Muszą być sformułowane w taki sposób, aby były dobrze zrozumiane przez respondentów. Przechodzi się od pytań bardzo ogólnych do co raz bardziej szczegółowych i problematycznych<sup>125</sup>.

Ankieta zbudowana na potrzeby prezentowanej pracy składa się z dwunastu pytań merytorycznych oraz pięciu charakteryzujących populację respondentów (tzw. metryczkowych). Większość z nich, to pytania jednokrotnego wyboru. Kwestionariusz ankiety przedstawiono w Załączniku nr 1, zaś pytania w nim zawarte weryfikują sformułowane hipotezy badawcze w sposób zaprezentowany w Tabeli nr 4.

---

<sup>121</sup> Łobocki M., *Metody badań pedagogicznych*, PWN, Kraków 2007, s.56.

<sup>122</sup> Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 59.

<sup>123</sup> S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 97.

<sup>124</sup> Franksoft- Nachmias C., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 67.

<sup>125</sup> Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2009, s. 237.



**Tabela 5. Hipotezy a pytania ankiety**

HIPOTEZY	PYTANIA ANKIETY (Nr)
<p><i>Najczęstszymi przyczynami powstawania konfliktów jest brak porozumienia pomiędzy członkami organizacji oraz ich wzajemna konkurencja.</i></p>	<p>4. Z jakiego powodu najczęściej dochodzi do konfliktów w Pana/i miejscu pracy?                      3. Jakiego typu konflikty najczęściej występują w Pana/i miejscu pracy?                      5. Z którą osobą z niżej wymienionych najczęściej wchodzi Pan/i w sytuacje konfliktowe (lub je obserwuje) ?</p>
<p><i>Na konflikt najbardziej narażone są osoby młode, ze stażem pracy do 10 lat.</i></p>	<p>1. Czy był Pan/i uczestnikiem bądź obserwatorem konfliktu?                      2. Czy często staje się Pan/i stroną (lub obserwatorem) konfliktu w swoim przedsiębiorstwie?                      4 (metryczka) Całkowity staż pracy:                      9. Jaką postawę przyjmuje Pan/i (lub obserwowana osoba) podczas konfliktu?</p>
<p><i>Najważniejszym następstwem występowania długotrwałego konfliktu w organizacji jest wzrost fluktuacji pracowników</i></p>	<p>11. Według Pana/i negatywne następstwa konfliktu to:                      1. Czy był Pan/i uczestnikiem bądź obserwatorem konfliktu?                      8. Jaki wpływ według Pana/i na pracę zespołu ma konflikt?                      10. Według Pana/i pozytywne następstwa konfliktu to:</p>
<p><i>Najbardziej popularną metodą rozwiązywania konfliktów są negocjacje</i></p>	<p>6. W jaki sposób rozwiązywane są konflikty w Pana/i firmie?                      7. Jakie działania są podejmowane w Pana/i przedsiębiorstwie w sytuacji konfliktowej?                      12. Czy uważa Pan/i, że unikanie konfliktów to dobre rozwiązanie?</p>

Źródło: opracowanie własne.



Badania ankietowe dla potrzeb niniejszej pracy zostały przeprowadzone wśród studentów studiów niestacjonarnych pierwszego stopnia WSB-NLU w Nowym Sączu, w dniach 8-9 grudnia 2018 roku. Uznano, że w zakresie podjętej problematyki ta grupa respondentów może mieć interesujące doświadczenia i oceny. W tym też kontekście można ją traktować jako próbę celową. Nie było jednak możliwości doboru losowego – w sposób przypadkowy ankietę wypełniło 72 respondentów, którzy byli zainteresowani wzięciem udziału w badaniu. Wszyscy uczestnicy zostali poinformowani o celu i anonimowości ankiety. Dzięki temu otrzymano materiał, który w dalszej części prezentowanej pracy mógł posłużyć do analizy i weryfikacji skonstruowanych hipotez.

## 4.2 Wyniki badań

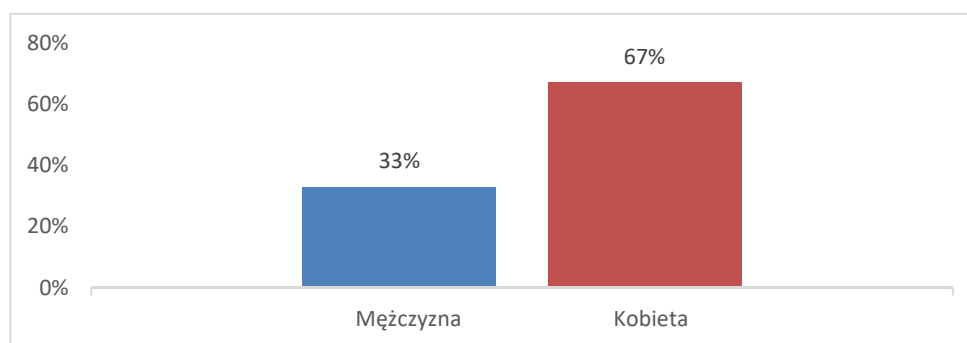
Pojawiające się w organizacjach konflikty są zjawiskiem bardzo powszechnym. Prezentację wyników badań należy zatem przedstawić począwszy od charakterystyki demograficznej respondentów. Uczestnicy badania sondażowego zostali podzieleni według następujących cech: płci, wieku, wykształcenia, całkowitego stażu pracy i stanowiska.

**Tabela 6. Płeć badanych**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
mężczyzna	24	33
kobieta	48	67

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 1. Płeć badanych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

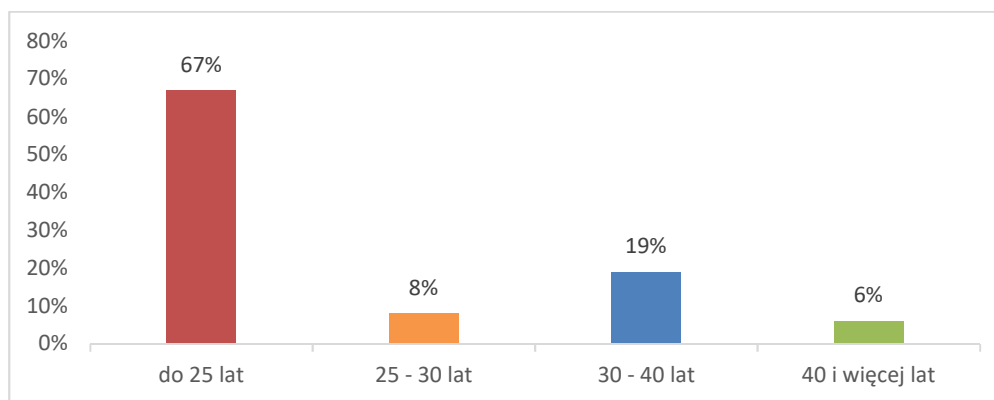
W badaniu sondażowym wzięło udział 24 mężczyzn, co stanowi 33% ogółu i 48 kobiet, co stanowi 67% ogółu. Podsumowując rozkład respondentów pod względem płci, wskazuje on na dość znaczącą przewagę kobiet (por. Tabela 5, Wykres 1).

**Tabela 7. Wiek badanych**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
do 25 lat	48	67%
25 - 30 lat	6	8%
30 - 40 lat	14	19%
40 i więcej lat	4	6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 2. Wiek badanych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Pod względem wieku możemy zauważyć znaczną przewagę grup wiekowych do 25 lat – 67% , a także grupy od 30 do 40 lat – 19%. Respondenci w wieku od 25 do 30 lat stanowią 8% ogółu badanych. Najmniej spośród badanych to osoby w wieku 40 i więcej lat – 6% (por. Tabela 6, Wykres 2).

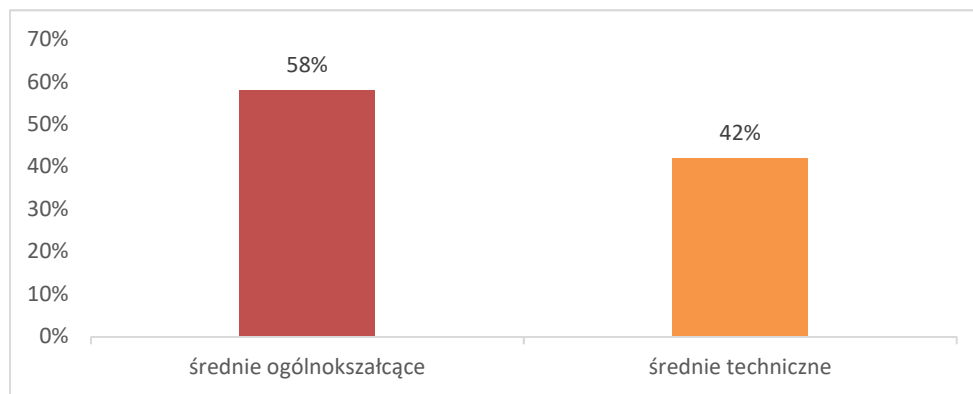
**Tabela 8. Wykształcenie badanych**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
średnie ogólnokształcące	42	58%
średnie techniczne	30	42%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



### Wykres 3. Wykształcenie badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

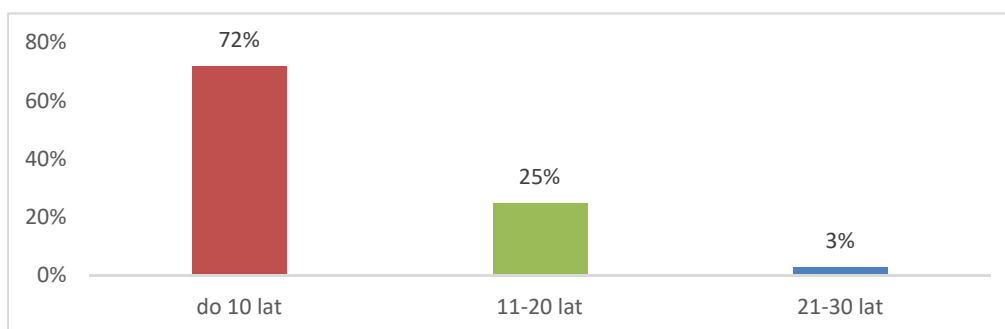
Najliczniejszą grupę respondentów stanowią osoby z wykształceniem średnim ogólnokształcącym – 58%, natomiast osoby z wykształceniem średnim technicznym stanowią 42% ogółu (por. Tabela 7, Wykres 3).

### Tabela 9. Całkowity staż pracy

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
do 10 lat	52	72
11-20 lat	18	25
21-30 lat	2	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

### Wykres 4. Całkowity staż pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

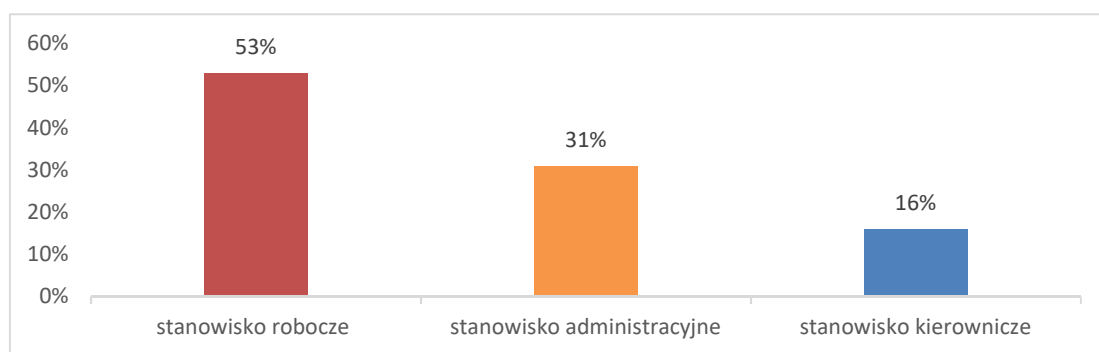
Najliczniejszą grupę wśród badanych są osoby z całkowitym stażem pracy do 10 lat, bo aż 72%. Kolejno znajdują się respondenci ze stażem od 11 do 20 lat – 25% i pracownicy ze stażem od 21 do 30 lat – 3% (por. Tabela 8, Wykres 4).

**Tabela 10. Zajmowane stanowisko badanych**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
Pracownik na stanowisku roboczym	38	53
Pracownik na stanowisku administracyjnym	22	31
Stanowisko kierownicze	12	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 5. Zajmowane stanowisko badanych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Spośród 72 osób biorących udział w badaniu sondażowym, aż 38 (stanowiących 53% ogółu) zajmuje stanowiska robocze. Są one najliczniejszą grupą pod względem zajmowanego stanowiska w tym badaniu. Na drugim miejscu plasują się pracownicy zajmujący stanowiska administracyjne – 22 osoby, co stanowi 31% ogółu. Na ostatnim miejscu są osoby, które zajmują stanowiska kierownicze (12 osób) – 16% ogółu (por. Tabela 9, Wykres 5.)

Pierwsze niemetryczkowe pytanie ankiety odnosiło się do uczestnictwa bądź obserwacji respondentów w sytuacjach konfliktowych. Podział odpowiedzi został zaprezentowany w Tabeli 10 i Wykresie 6.

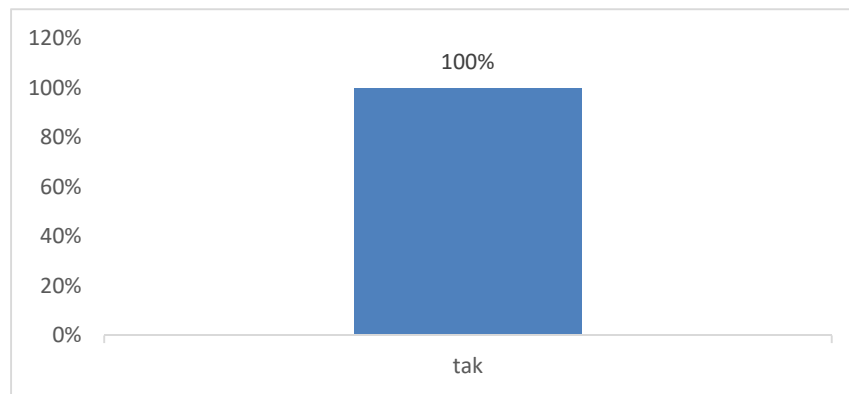


**Tabela 11. Uczestnictwo badanych w konflikcie**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
Tak	72	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 6. Uczestnictwo badanych w konflikcie**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z przeprowadzonych badań okazuje się, że każdy z 72 respondentów był uczestnikiem bądź obserwatorem konfliktu.

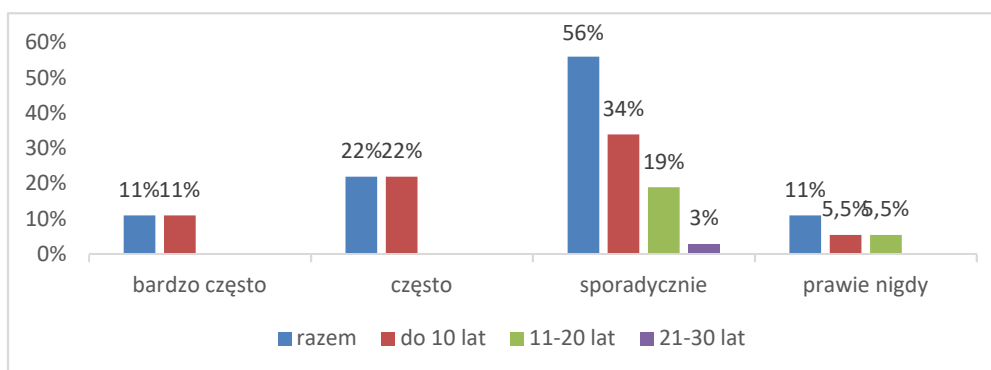
**Tabela 12. Zależność między stażem pracy, a częstotliwością udziału w konfliktach**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent(%)	Do 10 lat (N)	11-20 lat (N)	21-30 lat (N)	Do 10 lat (%)	11-20 lat (%)	21-30 lat (%)
bardzo często	8	11	8			11		
często	16	22	16			22		
sporadycznie	40	56	24	14	2	34	19	3
prawie nigdy	8	11	4	4		5,5	5,5	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



### Wykres 7. Zależność pomiędzy stażem pracy, a częstotliwością udziału w konfliktach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

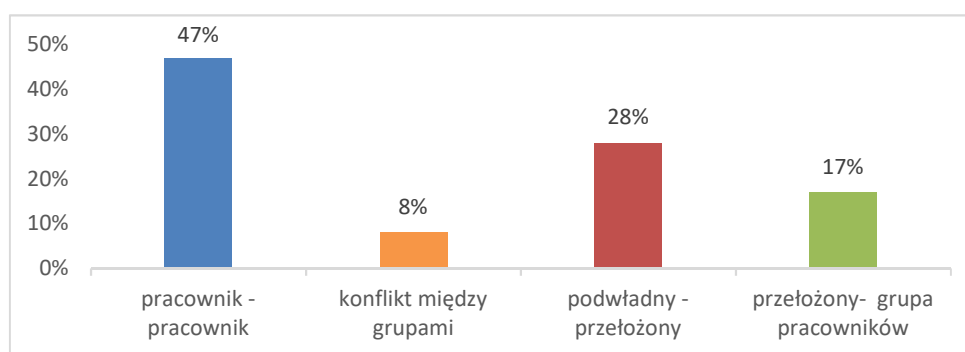
Wykres 7 prezentuje zależność pomiędzy stażem pracy a częstotliwością udziału w konfliktach. Na pierwszy rzut oka możemy dostrzec, że respondenci ze stażem pracy do 10 lat sporadycznie biorą udział w sytuacjach konfliktowych. Wyraźnie można również zauważyć, że osoby zaznaczające odpowiedzi „bardzo często” i „często” wskazały tylko osoby ze stażem do 10 lat.

### Tabela 13. Najczęściej występujące wśród badanych konflikty

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
pracownik - pracownik	34	47
konflikt między grupami	6	8
podwładny - przełożony	20	28
przełożony- grupa pracowników	12	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

### Wykres 8. Najczęściej występujące wśród badanych konflikty



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



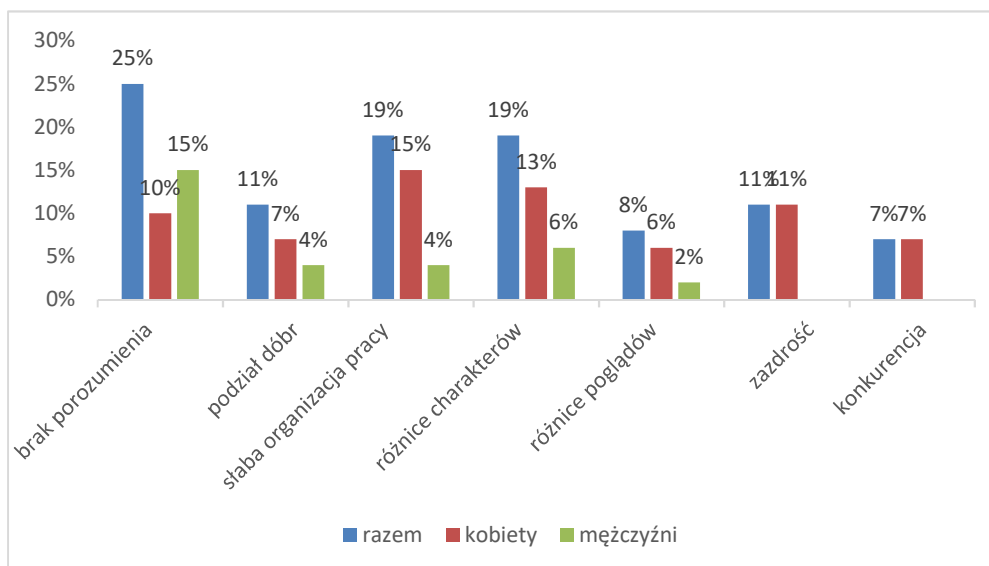
Badani najczęściej wskazywali, jakoby źródłem ich konfliktu były relacje na poziomie pracownik – pracownik. Tą odpowiedź zaznaczyły 34 osoby, co stanowi 47% ich ogółu. Dość wysoko zostały również wskazane relacje panujące pomiędzy podwładnym a przełożonym. W ten sposób odpowiedziało 20 respondentów – 28% ich liczby. Najmniej osób wskazało konflikt między grupami, bo tylko 6 osób.

**Tabela 14. Zależność płci w najczęściej występujących konfliktach**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)	Kobiety (N)	Mężczyźni (N)	Procent(%)	
					K	M
brak porozumienia	34	47	7	11	10	15
podział dóbr	11	15	5	3	7	4
słaba organizacja pracy	20	28	11	3	15	4
różnice charakterów	20	28	9	5	13	6
różnice poglądów	11	15	4	2	6	2
zazdrość	11	15	8		11	
konkurencja	6	8	4		7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 9. Zależność płci w najczęściej występujących konfliktach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

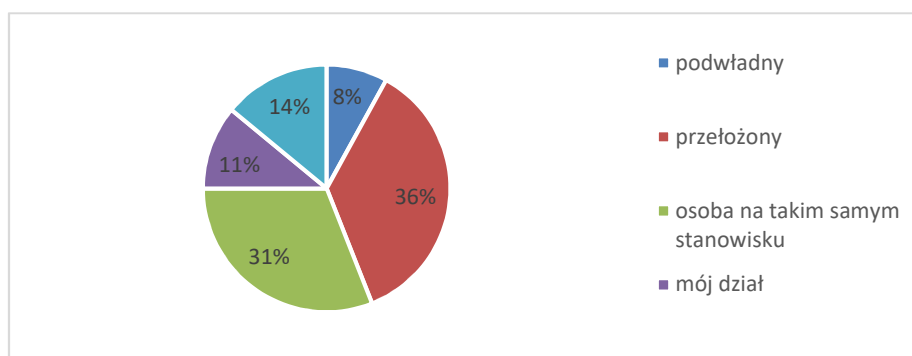
Wykres 9 ilustruje najczęściej wskazywane powody konfliktów przez mężczyzn i kobiety. Tylko kobiety wytypowały, że zazdrość i konkurencja to jedne z najczęstszych występujących konfliktów w ich miejscach pracy. Z kolei mężczyźni wskazali na brak porozumienia jako jeden z najważniejszych powodów sytuacji spornych.

**Tabela 15. Osoby z którymi respondenci najczęściej wchodzi w sytuacje konfliktowe**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
podwładny	6	8
przełożony	26	36
osoba na takim samym stanowisku	22	31
mój dział	8	11
inny dział	10	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 10. Osoby z którymi respondenci najczęściej wchodzi w sytuacje konfliktowe**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

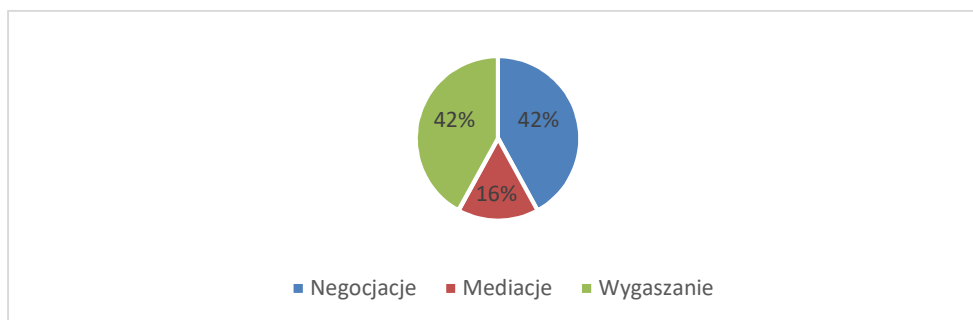
Jak wynika z Tabeli 14 i Wykresu 10, aż 26 badanych stwierdziło, że najczęściej popada w konflikt ze swoim przełożonym – stanowi to 36% ogółu. Niewiele mniej osób (22 osoby) zaznaczyło odpowiedź, jakoby z osobą na tym samym stanowisku najczęściej dochodziło do sytuacji spornych. Najrzadziej wskazywaną odpowiedzią była odpowiedź A, czyli podwładny.

**Tabela 16. Sposoby rozwiązywania konfliktów w miejscach pracy respondentów**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
Negocjacje	30	42
Mediacje	12	16
Wygaszanie	30	42

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 11. Sposoby rozwiązywanie konfliktów w miejscach pracy respondentów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

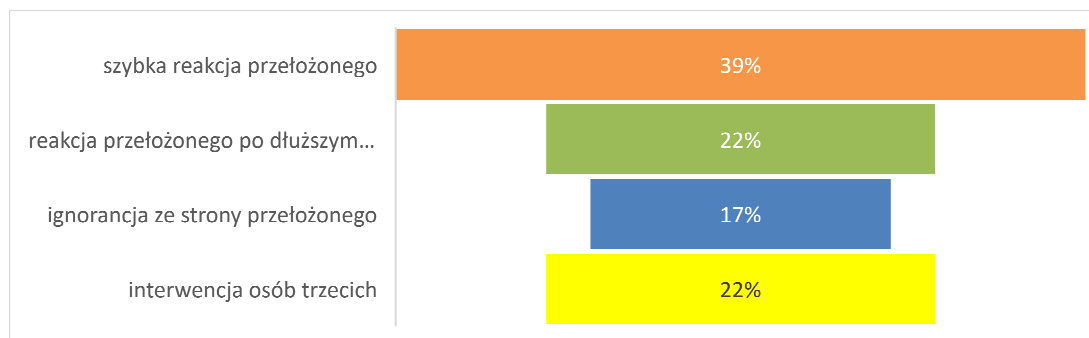
Już na pierwszy rzut oka możemy zauważyć, że tyle samo respondentów wskazało odpowiedzi „Wygaszanie” i „Mediacje”, bo aż po 30 osób. Stanowi to jednakową, po 42%, grupę badanych. Najrzadziej zaznaczoną odpowiedzią były „Mediacje” – wskazało je 12 osób (16% wszystkich badanych).

**Tabela 17. Najczęściej podejmowane działania w sytuacji konfliktowej**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
szybka reakcja przełożonego	28	39
reakcja przełożonego po dłuższym czasie	16	22
ignorancja ze strony przełożonego	12	17
interwencja osób trzecich	16	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## Wykres 12. Najczęściej podejmowane działania w sytuacji konfliktowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

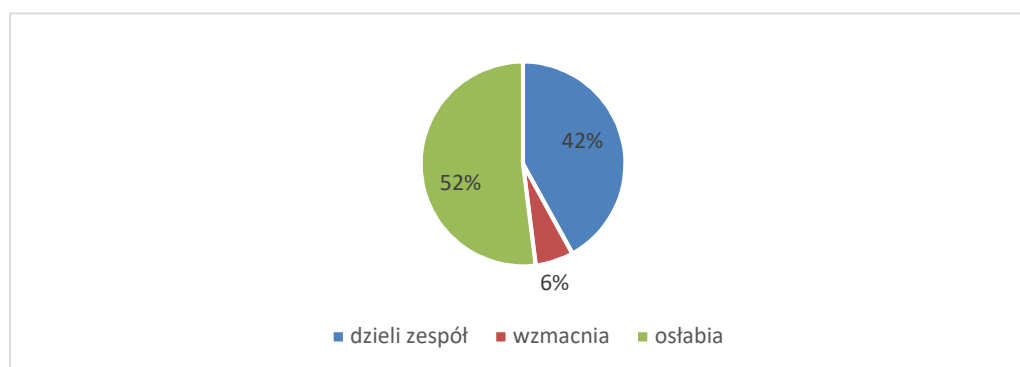
Najczęściej wskazywaną odpowiedzią, była odpowiedź „a”, czyli szybka reakcja przełożonego. Tą opcję zaznaczyło 28 badanych. Po tyle samo osób (16) wskazało odpowiedzi „reakcja przełożonego po dłuższym czasie” i „interwencja osób trzecich”.

**Tabela 18. Wpływ konfliktu na pracę zespołu**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
dzieli zespół	30	42
wzmacnia	4	6
osłabia	38	52

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## Wykres 13. Wpływ konfliktu na pracę zespołu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ponad połowa respondentów uważa, że konflikt osłabia pracę zespołu. Tego zdania jest 38 respondentów. Stanowi to 52% ogółu wszystkich badanych. 30 badanych jest zaś

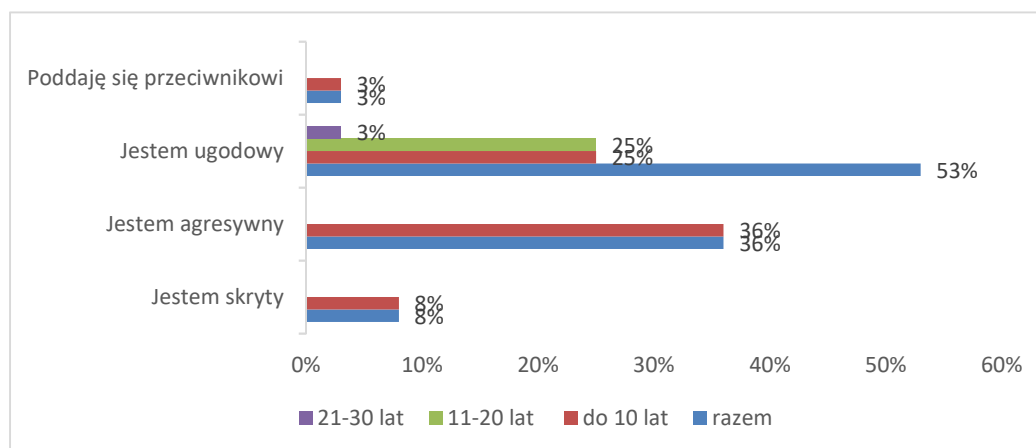
zdania, że sytuacje konfliktowe dzielą zespół. Natomiast tylko 4 osoby uważają, że konflikt wzmacnia zespół, co stanowi 6% ogółu.

**Tabela 19. Zależność pomiędzy stażem pracy, a najczęściej przyjmowaną postawą w sytuacjach konfliktowych**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)	Do 10 lat	11-20 lat	21-30 lat	Do 10 lat (%)	11-20 lat (%)	21-30 lat (%)
jestem skryty	6	8	6			8		
jestem agresywny	26	36	26			36		
jestem ugodowy	38	53	18	18	2	25	25	3
poddaję się przeciwnikowi	2	3	2			3		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 14. Zależność pomiędzy stażem pracy, a najczęściej przyjmowaną postawą w sytuacjach konfliktowych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

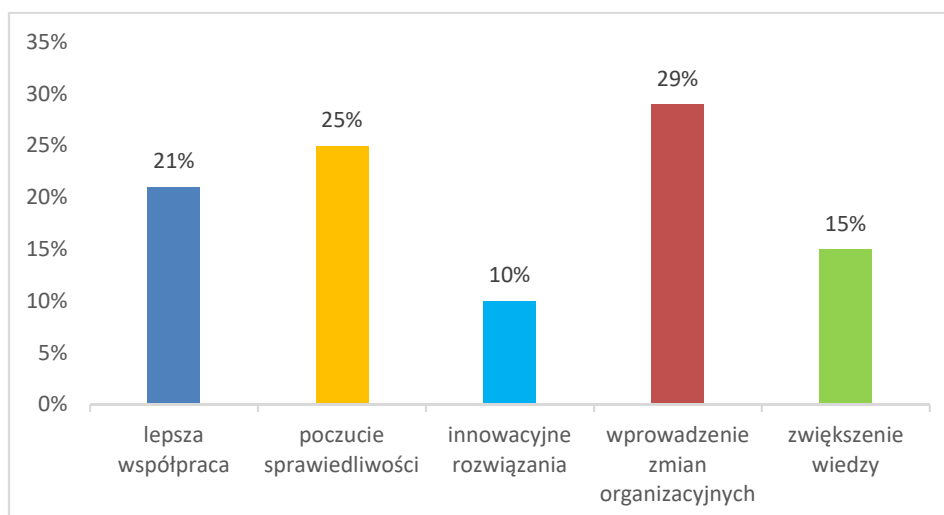
Wykres 14 ilustruje zależność pomiędzy stażem pracy, a najczęściej przyjmowaną przez badanych postawą w sytuacjach spornych. Okazuje się, że osoby ze stażem pracy do 10 lat i 11- 20 lat częściej przyjmują postawę ugodową. Należy również zauważyć, że respondenci z przedziału stażu do 10 lat jako jedyni wskazali odpowiedź, jakoby reagowali agresywnie na pojawiające się w firmie konflikty. Rzucają się w oczy odpowiedzi „jestem skryty” i „poddaję się przeciwnikowi”, którą także zaznaczyli tylko osoby ze stażem pracy do 10 lat.

**Tabela 20. Pozytywne następstwa konfliktu**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
lepszą współpracę	28	21
poczucie sprawiedliwości	34	25
innowacyjne rozwiązania	14	10
wprowadzenie zmian organizacyjnych	40	29
zwiększenie wiedzy	20	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 15. Pozytywne następstwa konfliktu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na podstawie analizy Wykresu 15 i Tabeli 19 możemy zauważyć, że respondenci w zasadzie jednakowo równo oceniają takie pozytywne następstwa konfliktu, jak: lepszą współpracę, poczucie sprawiedliwości czy wprowadzenie zmian organizacyjnych. Najslabiej ocenione zostały innowacyjne rozwiązania. Ta odpowiedź została wskazana tylko 14 razy.

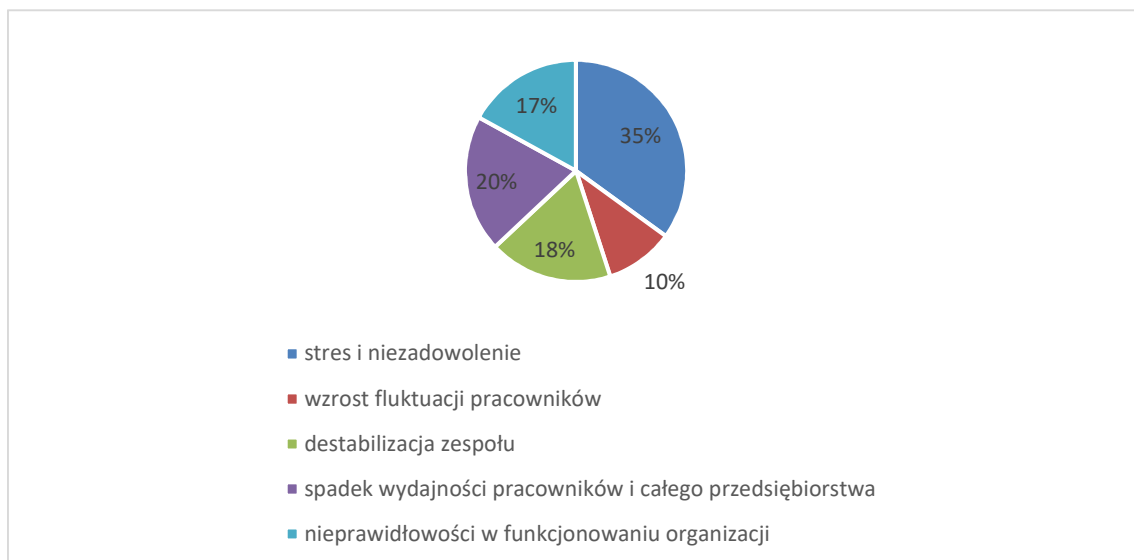


**Tabela 21. Negatywne następstwa konfliktu**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
stres i niezadowolenie	64	35
wzrost fluktuacji pracowników	18	10
destabilizacja zespołu	34	18
spadek wydajności pracowników i całego przedsiębiorstwa	38	20
nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji	32	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 16. Negatywne następstwa konfliktu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Okazuje się, że to „stres i niezadowolenie” respondenci uznali za jeden z najbardziej negatywnych następstw konfliktów. Ta odpowiedź została wskazana najczęściej, bo aż 64 razy. Kolejno badani uplasowali w zasadzie bardzo podobnie odpowiedzi „spadek wydajności pracowników i całego przedsiębiorstwa” – 20 % wszystkich odpowiedzi, „destabilizacja

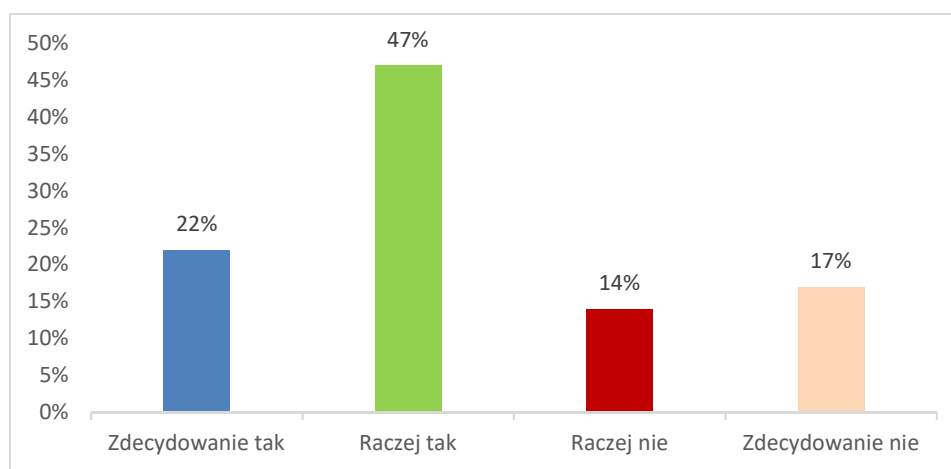
zespołu” – 18 % ogółu odpowiedzi i „nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji” – 17% wszystkich odpowiedzi. Fluktuacja pracowników została najrzadziej wybieraną odpowiedzią – wskazano ją tylko 18 razy, co stanowi 10 % ogółu wszystkich zaznaczanych odpowiedzi.

**Tabela 22. Unikanie konfliktów to dobre rozwiązanie?**

Odpowiedzi	Liczba (N)	Procent (%)
Zdecydowanie tak	16	22
Raczej tak	34	47
Raczej nie	10	14
Zdecydowanie nie	12	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 17. Unikanie konfliktów to dobre rozwiązanie?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 47% respondentów jest zdania, że unikanie konfliktów, to raczej dobre rozwiązanie. Odpowiedź tę zaznaczyły 34 osoby. Odmiennego zdania jest 10 badanych, które wskazały odpowiedź „raczej nie”, a także dodatkowych 12 osób, które opowiedziały się za wariantem „zdecydowanie nie”.

### 4.3. Weryfikacja hipotez

Wyniki badań, które zostały przedstawione w poprzednim punkcie mają się w następujący sposób do postawionych hipotez.

*Hipoteza 1. Najczęstszymi przyczynami powstawania konfliktów jest brak porozumienia pomiędzy członkami organizacji oraz ich wzajemna konkurencja.*

Hipoteza potwierdziła się częściowo. Respondenci rzeczywiście wskazali brak porozumienia jako najczęstszą przyczynę konfliktów. Jednak już konkurencja między pracownikami była najrzadziej zaznaczaną odpowiedzią. Wartym zastanowienia jest fakt, że to mężczyźni w zdecydowanej większości wskazali jakoby brak porozumienia był według nich w większości wypadków przyczyną konfliktów. Kobiety natomiast jako jedyne wskazały na konkurencję i zazdrość jako powody sytuacji spornych. Najczęściej występujący typ konfliktu pojawia się na płaszczyźnie pracownik – pracownik. Osoba, z którą badani najczęściej wchodzi w sytuacje konfliktowe, to przełożony.

*Hipoteza 2. Na konflikt najbardziej narażone są osoby młode, ze stażem pracy do 10 lat.*

Powyższa hipoteza potwierdziła się. Jak wynika z przeprowadzonych badań, grupę respondentów w zdecydowanej większości reprezentowała grupa młodych osób do 25 roku, ze stażem pracy do 10 lat. Każda osoba z badanej próby stwierdziła, że brała udział lub była obserwatorem konfliktu. W swoim miejscu pracy spotkała się z sytuacją konfliktową, a tym samym jest narażona na konflikty. Jednakże do tych konfliktów dochodzi najczęściej sporadycznie. Wynika to być może z faktu, że badana grupa młodych ludzi w większości reprezentuje swoją osobą postawę wycofaną. Nie chce brać udziału w konfliktach. W ankiecie tylko respondenci ze stażem pracy do 10 lat zaznaczali odpowiedzi, że są skryci, ugodowi, a nawet poddają się przeciwnikowi.

*Hipoteza 3. Najważniejszym następstwem występowania długotrwałego konfliktu w organizacji jest wzrost fluktuacji pracowników.*

Hipoteza nie potwierdziła się. Respondenci wskazali, że to stres i niezadowolenie jest jednym w najważniejszych następstw występowania długotrwałego konfliktu. Ankietowani podkreślili również, w zasadzie tę samą ilością głosów, że konflikt destabilizuje zespół, co



prowadzi do spadku wydajności całej organizacji i powoduje nieprawidłowości w jej działaniu. Warto zauważyć, że ponad połowa badanych stwierdziła, że konflikt osłabia zespół. Tylko 6% wszystkich badanych jest zdania, że sytuacje sporną przynoszą korzyść organizacjom, wzmacniając je.

*Hipoteza 4. Najbardziej popularną metodą rozwiązywania konfliktów są negocjacje.*

Hipoteza potwierdziła się częściowo. Badani wskazali, że jednakowo popularnymi metodami rozwiązywania konfliktów są negocjacje i wygaszanie. Dobrze to raczej nie wróży, przynajmniej jeśli chodzi o wygaszanie. Można rzec, że pracodawcy chowają głowę w piasek i czekają, aż problem sam się rozwiąże. Jak pokazują badania często zwlekają również z podjęciem jakiegokolwiek decyzji. Respondenci zdecydowaną większością stwierdzili, że unikanie konfliktów to najlepsze rozwiązanie, a przynajmniej najbezpieczniejsze.

Przedstawione powyżej rozważania nie wyczerpują - nawet w minimalnym stopniu - problematyki większości pojawiających się sytuacji konfliktowych w organizacjach. Nie to było jednak ich celem. Zaprezentowane *case – study*, a także przeprowadzone badania umożliwiły autorce sprecyzowanie hipotez, jak również próbę ich empirycznej weryfikacji.

## Zakończenie

---

Z sytuacjami konfliktowymi spotykamy się na co dzień, zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym. Są bardzo powszechnym zjawiskiem. Kompetentny menadżer potrafi jednak sytuacje konfliktowe wykorzystać w taki sposób, aby nie przynosiły strat, a zyski. Konflikt sam w sobie nie jest zły. Złe mogą być jego rozwiązania lub negatywne skutki jakie może przynieść ludziom i organizacji. Niedobrze jest, jeśli konflikty są tłumione w firmie lub zamiatane pod dywan. Na pewno nie działa to motywująco na pracowników, blokuje ich zaangażowanie i inicjatywę w rozwój przedsiębiorstwa. Natomiast konstruktywny konflikt może przynieść wiele dobrego. Pobudza kreatywność i innowacyjność kadry. Istotne jest, aby w całej tej trudnej sytuacji dążyć do wypracowania jak najlepszych rozwiązań. Nie można kierować się tylko chęcią władzy i wzajemną nienawiścią.

Przeprowadzone badania wskazują, że o tej pozytywnej stronie konfliktów najczęściej się zapomina. Badani zdecydowaną większością stwierdzili, że konflikty przynoszą więcej strat niż pozytywnych skutków. Co więcej, również zdecydowaną większością uznali, że konfliktów zdecydowanie lepiej jest unikać. Być może wynika to z ich młodego wieku i ludzkiej natury, która raczej nie jest skłonna do dokonywania radykalnych zmian i wprowadzania nowych rozwiązań.

W prezentowanej pracy dokonano analizy sytuacji konfliktowych w organizacjach. Przedstawiono różne ich aspekty, przyczyny i skutki. Omówione zostały sposoby rozwiązań sytuacji spornych, zaproponowane również zostały praktyczne sposoby ich rozwiązania. Głównym zamysłem autorki było spojrzenie na konflikt całościowo, z punktu widzenia pracownika. Zbadano również, czy osoby młode, ze stażem pracy do 10 lat częściej biorą udział w sytuacjach konfliktowych.

Po przeanalizowaniu wyników badań ankietowych okazało się, że nie jest tak źle, chociaż dobrze też nie jest. Okazuje się, że konflikty na ogół jednakowo są zamiatane pod dywan i na bieżąco rozwiązywane stosunkowo szybką reakcją przełożonego poprzez negocjacje lub mediacje. W wielu pytaniach głosy respondentów zostały w zasadzie równo podzielone. Nie można jednoznacznie stwierdzić, że młodzi ludzie w sytuacjach konfliktowych prezentują tylko ugodową lub agresywną postawę. Natomiast jasno trzeba zaznaczyć, że grupa osób ze stażem pracy do 10 lat jest najbardziej narażona na konflikty.



Myślę, że wiele do zrobienia w zakresie edukacji dotyczącej istoty konfliktów oraz sposobów ich rozwiązywania ma kadra menedżerska. Każdą porażkę można bowiem przekuć w sukces. Ważne jest aby swoje siły skoncentrować na szukaniu coraz to lepszych rozwiązań, które w przyszłości zaowocują prężnie działającą firmą i spełnionymi, zadowolonymi pracownikami.



## BIBLIOGRAFIA

---

### Książki

1. Allison John R., *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Helion, Gliwice 2004.
2. Balawajder K., *Komunikacja konflikty negocjacje w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.
3. Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i Mediacje*, PWE, Warszawa 2007.
4. Białasiewicz M., S. Marek, *Podstawy nauki o organizacji*, pr. zb. pod. red., PWE, Warszawa 2008.
5. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
6. Birkenbihl V., *Zdobywanie informacji. Technika szybkiego zadawania trafnych pytań*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2005.
7. Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*. WSiP, Warszawa 1995.
8. Cozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania poindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
9. Czermiński A, Grzybowski M., *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.
10. Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993.
11. Edelman R., *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
12. Franksoft- Nachmias C., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
13. Gmurzyńska E., Morek R., *Mediacje. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.
14. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2008.
15. Gut J., Haman W., *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
16. Haman W. Gut J., *Handlowanie to gra*, Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt – OSH, Warszawa 2004.
17. Holstein- Beck M., Konflikty, In Fritchie R, Leary M., *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983.



18. Jachnis A., *Psychologia Organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
19. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
20. Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
21. Katz D., Kahn R. L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa, 2009.
22. Kożuch B., Cywoniuk M., *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WSE w Białymstoku, Białystok 2005.
23. Ludwicyński A., Król H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2011.
24. Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2009.
25. Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
26. Motyka M., J. Pawlak, *Podmiotowość człowieka w organizacji*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2012.
27. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2000.
28. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
29. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
30. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1967.
31. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2001.
32. Piotrkowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
33. Potocki A., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
34. Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
35. Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008.
36. Rahim M. A., *Toward a theory of managing organizational conflict*, *The International Journal of Conflict*, Vol. 13, No. 3, Manegement 2002.
37. Robbins S., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka. Poznań 2001.
38. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.





39. Serafin K., *Człowiek w organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996.
40. Słaboń A., *Konflikt społeczny i negocjacje*, AE, Kraków 1995.
41. Sobczak- Matysiak J., *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
42. Stoner J. A. F., Wankel CH., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
43. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005.
44. Świeżak R., Tański M., *Alternatywne metody rozwiązywania sporów. Przegląd zagadnień*, Fundacja „Partners” Polska , Warszawa 2003.
45. Więcek- Janka E. , *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
46. Zbiegień-Maciąg L., Pawnik W., *Zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1995.

### Czasopisma

1. Dowhań A., Sadowska M, *Sposoby zachowania się w sytuacjach konfliktowych*, Organizacja i Kierowanie, 3/1996.
2. Gonciarski W., *Jak kierować konfliktami. Personel* 7/1995
3. Szwiec P., *Konflikt w zarządzaniu*, Ekonomia I Organizacja Przedsiębiorstw, 11/2006.

### Netografia

1. <http://bip.us.edu.pl/sites/bip.us.edu.pl/files/prawo/zal201011402.pdf> (odczyt: 2018-09-28).
2. [http://www.dbc.wroc.pl/Content/3310/Podstawy\\_nauki\\_organizacji.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/3310/Podstawy_nauki_organizacji.pdf),(odczyt: 2018-09-20).
3. <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index04.html>, (odczyt: 2018-09-20 ).
4. [http://mediacjepoznan.com/wpcontent/uploads/2013/07/personel\\_zarzadzanie\\_2013\\_06.pdf](http://mediacjepoznan.com/wpcontent/uploads/2013/07/personel_zarzadzanie_2013_06.pdf), (odczyt: 27-10-2018).



## Spis Tabel

---

Tabela 1. Potencjalne sfery konfliktów w organizacji .....	14
Tabela 2. Tradycyjny oraz współczesny pogląd na konflikt.....	27
Tabela 3. Efekty zarządzania przez konflikt .....	39
Tabela 4. Zestawienie trzech podstawowych stylów negocjowania .....	57
Tabela 5. Hipotezy a pytania ankiety .....	80
Tabela 6. Płeć badanych.....	81
Tabela 7. Wiek badanych .....	82
Tabela 8. Wykształcenie badanych .....	82
Tabela 9. Całkowity staż pracy .....	83
Tabela 10. Zajmowane stanowisko badanych.....	84
Tabela 11. Uczestnictwo badanych w konflikcie.....	85
Tabela 12. Zależność między stażem pracy, a częstotliwością udziału w konfliktach.....	85
Tabela 13. Najczęściej występujące wśród badanych konflikty .....	86
Tabela 14. Zależność płci w najczęściej występujących konfliktach .....	87
Tabela 15. Osoby z którymi respondenci najczęściej wchodzi w sytuacje konfliktowe.....	88
Tabela 16. Sposoby rozwiązywania konfliktów w miejscach pracy respondentów .....	89
Tabela 17. Najczęściej podejmowane działania w sytuacji konfliktowej.....	89
Tabela 18. Wpływ konfliktu na pracę zespołu.....	90
Tabela 19. Zależność pomiędzy stażem pracy, a najczęściej przyjmowaną postawą w sytuacjach konfliktowych.....	91
Tabela 20. Pozytywne następstwa konfliktu .....	92
Tabela 21. Negatywne następstwa konfliktu.....	93
Tabela 22. Unikanie konfliktów to dobre rozwiązanie? .....	94



## Spis Wykresów

---

Wykres 1. Płeć badanych .....	81
Wykres 2. Wiek badanych .....	82
Wykres 3. Wykształcenie badanych.....	83
Wykres 4. Całkowity staż pracy .....	83
Wykres 5. Zajmowane stanowisko badanych .....	84
Wykres 6. Uczestnictwo badanych w konflikcie .....	85
Wykres 7. Zależność pomiędzy stażem pracy, a częstotliwością udziału w konfliktach .....	86
Wykres 8. Najczęściej występujące wśród badanych konflikty.....	86
Wykres 9. Zależność płci w najczęściej występujących konfliktach.....	87
Wykres 10. Osoby z którymi respondenci najczęściej wchodzą w sytuacje konfliktowe .....	88
Wykres 11. Sposoby rozwiązywanie konfliktów w miejscach pracy respondentów .....	89
Wykres 12. Najczęściej podejmowane działania w sytuacji konfliktowej .....	90
Wykres 13. Wpływ konfliktu na pracę zespołu .....	90
Wykres 14. Zależność pomiędzy stażem pracy, a najczęściej przyjmowaną postawą w sytuacjach konfliktowych.....	91
Wykres 15. Pozytywne następstwa konfliktu.....	92
Wykres 16. Negatywne następstwa konfliktu .....	93
Wykres 17. Unikanie konfliktów to dobre rozwiązanie? .....	94

## Spis Rysunków

---

Rysunek 1. Determinanty konfliktu .....	11
Rysunek 2. Przebieg konfliktu .....	33
Rysunek 3. Optimum konfliktu w organizacji .....	34
Rysunek 4. Metody zarządzania konfliktem w firmie .....	37



## ZAŁĄCZNIKI

---

### 1. Ankieta

*Szanowni Państwo!*

*Zwracam się z wielką prośbą o wypełnienie niniejszego kwestionariusza, którego wyniki pozwolą mi na ukończenie pracy magisterskiej z zakresu występowania konfliktów w przedsiębiorstwach, a także metod ich rozwiązywania.*

*Ankieta jest całkowicie anonimowa, większość pytań jest jednokrotnego wyboru. Tam, gdzie można dokonać wyboru kilku wariantów zostało to zaznaczone. Państwa opinie są dla mnie bardzo ważne. Proszę o szczerze odpowiedzi.*

#### 1. Czy był Pan/i uczestnikiem bądź obserwatorem konfliktu?

- a. Tak (proszę o dalsze wypełnienie ankiety)
- b. Nie (dziękuję, proszę o wypełnienie pytań metryczkowych)

#### 2. Czy często staje się Pan/i stroną (lub obserwatorem) konfliktu w swoim przedsiębiorstwie?

- a. Bardzo często
- b. Często
- c. Sporadycznie
- d. Prawie nigdy
- e. Nigdy

#### 3. Jakiego typu konflikty najczęściej występują w Pana/i miejscu pracy?

- a. Pracownik – pracownik
- b. Między pracownikiem a grupą
- c. Konflikt między grupami
- d. Podwładny – przełożony
- e. Przełożony – grupa pracowników

#### 4. Z jakiego powodu najczęściej dochodzi do konfliktów w Pana/i miejscu pracy?

- a. Brak porozumienia
- b. Podział dóbr
- c. Słaba organizacja pracy



- d. Różnice charakterów
- e. Różnice poglądów
- f. Zazdrość
- g. Konkurencja
- h. Inne (jakie?).....  
.....

**5. Z którą osobą z niżej wymienionych najczęściej wchodzi Pan/i w sytuacje konfliktowe (lub je obserwuje)?**

- a. Podwładny
- b. Przełożony
- c. Osoba na takim samym stanowisku
- d. Mój dział
- e. Inny dział

**6. W jaki sposób rozwiązywane są konflikty w Pana/i firmie?**

- a. Negocjacje (proces komunikacji, którego nadrzędnym celem jest osiągnięcie wzajemnego porozumienia)
- b. Mediacje (są metodą rozwiązywania konfliktów podczas których wykorzystuje się osobę z zewnątrz, która pomaga stronom we wzajemnej komunikacji, określeniu interesów i dojściu do kompromisu)
- c. Wygaszanie (polega na łagodzeniu konfliktu poprzez żądanie od stron całkowitej lub częściowej rezygnacji z własnych interesów dla dobra ogółu, bądź nie reagowanie na konflikt w nadziei, że sam się rozwiąże)
- d. Inny sposób (jaki?).....  
.....

**7. Jakie działania są podejmowane w Pana/i przedsiębiorstwie w sytuacji konfliktowej?**

- a. Szybka reakcja przełożonego
- b. Reakcja przełożonego po dłuższym czasie
- c. Ignorancja ze strony przełożonego
- d. Interwencja osób trzecich



**8. Jaki wpływ według Pana/i na pracę zespołu ma konflikt?**

- a. Dzieli zespół
- b. Wzmacnia
- c. Osłabia

**9. Jaka postawę przyjmuje Pan/i (lub obserwowana osoba) podczas konfliktu?**

- a. Jestem skryty
- b. Jestem agresywny (łatwo wyprowadzić mnie z równowagi)
- c. Jestem ugodowy
- d. Poddaję się przeciwnikowi

**10. Według Pana/i pozytywne następstwa konfliktu to (można zaznaczyć kilka wariantów):**

- a. Lepsza współpraca
- b. Poczucie sprawiedliwości
- c. Innowacyjne rozwiązania
- d. Wprowadzenie zmian organizacyjnych
- e. Zwiększenie wiedzy
- f. Inne (jakie?) .....
- .....

**11. Według Pana/i negatywne następstwa konfliktu to (można zaznaczyć kilka wariantów):**

- a. Stres i niezadowolenie
- b. Wzrost fluktuacji pracowników
- c. Destabilizacja zespołu
- d. Spadek wydajności pracowników i całego przedsiębiorstwa
- e. Nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji

**12. Czy uważa Pan/i, że unikanie konfliktów to dobre rozwiązanie?**

- a. Zdecydowanie tak
- b. Raczej tak
- c. Raczej nie
- d. Zdecydowanie nie



## **Metryczka:**

### **1. Płeć:**

- a. kobieta                      b. mężczyzna

### **2. Wiek:**

- a. do 25 lat                      b. 25–30 lat  
c. 30–40 lat                      d. 40 i więcej lat

### **3. Wykształcenie**

- a. średnie ogólnokształcące    b. średnie techniczne

### **4. Całkowity staż pracy:**

- a. do 10 lat                      b. 11–20 lat  
c. 21–30 lat                      d. 31–40 lat

### **5. Pracownik:**

- a. Pracownik na stanowisku roboczym  
b. Pracownik na stanowisku administracyjnym  
c. Stanowisko kierownicze

