

ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM W WARUNKACH GLOBALIZACJI

Ewa ROSZKOWSKA *

1. Wstęp

Globalizacja jest określeniem używanym ostatnio bardzo często przez polityków, ekonomistów czy socjologów. Ma ona coraz szerszy wpływ na wszystkie sfery naszego życia: ekonomiczną, społeczną, polityczną, kulturową itd. Zasadniczą cechą globalizacji jest integrowanie działań, procesów i podmiotów w ogólnosiwiatowy (globalny) system funkcjonujący na różnych poziomach. Globalizacja stwarza szanse i zagrożenia dla rozwoju zarówno poszczególnych firm, jak regionów czy państw. Jednym z zagrożeń jest nasilenie się konfliktów w organizacjach społecznych, etnicznych, ideologicznych czy religijnych. Stąd umiejętność radzenia z konfliktami w nowych warunkach wydaje się istotną sprawą. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie metod radzenia sobie z konfliktami w organizacjach. Zaprezentowany zostanie również ogólny model rozwiązywania konfliktów społecznych.

2. Istota konfliktu

Konflikt stanowi naturalną i nieodłączną cechę życia społecznego. Jest zjawiskiem niezwykle różnorodnym i złożonym. Analizą sytuacji konfliktowych, poszukiwaniem metod jego rozwiązania zajmują się m.in. takie nauki jak: ekonomia, socjologia, psychologia, logika, prawo, teoria organizacji i zarządzania czy teoria gier. Samo pojęcie wywodzi się od łacińskiego słowa „*conflictus*”, które w dosłownym tłumaczeniu oznacza „*zderzenie*”. Słownik języka polskiego definiuje konflikt jako – „*sprzeczność interesów, poglądów: niezgodność, spór, zatarg, kolizję*”. Sprzeczne interesy mogą występować między dwoma jednostkami, grupami ludzi, organizacjami, państwami. Najważniejsze cechy konfliktu stanowiące o jego istocie można określić następująco [Por. 12, s. 22-23; 2, s. 12-13; 14, s. 14-15]:

- w konflikcie występują co najmniej dwie strony, które są całkowicie lub częściowo od siebie zależne,
- co najmniej jedna ze stron spostrzega sprzeczność pomiędzy systemem wartości, celami, motywami, potrzebami, interesami, itp. własnymi i drugiej strony,
- druga strona blokuje realizację celów, interesów, jest im przeciwna,

* dr Ewa Roszkowska, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczny

- konflikt wynika z postrzeganej, a nie tylko z obiektywnie istniejącej niezgodności,
- strona (strony) postrzegające sprzeczność interesów podejmują specyficzne zachowania werbalne i niewerbalne, którym towarzyszą zazwyczaj silne emocje, stres, frustracja, agresja.

Konflikt może być zarówno konstruktywny, jak i destrukcyjny. Obie strony mogą, bowiem coś uzyskać, odnieść korzyść z jego rozwiązania, pomyślnie przezwyciężenie konfliktu może rodzić nową jakość. W sytuacji, gdy dąży się do zniszczenia drugiej strony powoduje to eskalację żądań, frustrację wraz z jej negatywnymi następstwami. „To nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposób ich rozwiązywania” [9, s. 11]. Istota problemu polega więc nie na tłumieniu konfliktu, lecz umiejętności jego rozwiązywania i takiego nim kierowania, aby zminimalizować negatywne skutki.

3. Konflikty w organizacjach

W dwudziestym wieku można zaobserwować bardzo istotną ewolucję poglądów na temat konfliktu oraz jego znaczenia w organizacjach [Por. 14, s. 7-13; 12].

Szkoły klasyczne (np. Taylor 1937; Mc Gregor, March, Simon 1964, Hawes, Smith 1973). Przedsiębiorstwo jest traktowane jako system statyczny i zamknięty. Konflikt powodując możliwe zaburzenie stabilności systemu jest zjawiskiem szkodliwym i destrukcyjnym, którego należy unikać, a przede wszystkim nie dopuszczać do niego.

Nurt HUMAN RELATIONS (tj. nurt psychologiczny i socjologiczny). W latach 50-tych i 60-tych przedstawiciele tego nurtu traktowali konflikt jako skutek nieprawidłowego funkcjonowania struktury organizacyjnej firmy. Psychologowie i socjologowie organizacji za przyczynę konfliktu uznawali także niemożność osiągnięcia poczucia własnej wartości i samourzeczywistnienia przez członków organizacji.

Koncepcje systemowe (np. Parsons 1951; Hawes, Smith 1971). Prawidłowym i normalnym stanem systemu jest kooperacja. Konflikt stanowi przeciwieństwo kooperacji, jest zaburzeniem prawidłowego stanu systemu, a jego skutki mogą być tylko negatywne. Konfliktów należy unikać i przeciwdziałać im.

Behawioralne ujęcie konfliktu organizacyjnego w latach 1960-1970 (np. Boulding 1962; Cyret i March 1963; T.D. Thompson 1967; V. Thompson 1961) Przedsiębiorstwo to układ dynamiczny, który współdziała ze sobą i otoczeniem w ramach systemu. Stan równowagi i harmonii nie jest jedynym prawidłowym stanem. Konflikt jest traktowany jak stała cecha organizacji. Trzeba go rozwiązywać drogą przetargów i negocjacji.

Ujęcie systemowe i sieci interpersonalnych w latach osiemdziesiątych. Wyróżnia się dwa główne modele opisu: model systemowy i model sieci relacji między jednostkami lub grupami w organizacji. Organizacja jest traktowana

jako sieć współzależnych jednostek i grup. Relacje między ludźmi są nastawione na kooperację lub rywalizację. Konflikt jest zjawiskiem nieuchronnym, a czasem nawet pożądanym. Zakłada się, że efektywne zarządzanie polega na kierowaniu i kontroli współzależnościami, regulowaniu relacji pomiędzy jednostkami, grupami.

W połowie lat 80-tych termin *rozwiązywanie konfliktów* (ang. *conflict resolution*) został zastąpiony szerszym terminem *kierowanie konfliktem* (ang. *conflict management*). Kierowanie konfliktem ma na celu takie planowanie, aby konflikt nie przyjął niebezpiecznych rozmiarów oraz był pod pełną kontrolą. Na początku lat dziewięćdziesiątych pojawiły się również prace na temat *stymulowania konfliktów*. W tej chwili modne zaczyna być pojęcie *zarządzanie przez konflikt*, przez który rozumie się świadomy zabieg polegający na wywołaniu i utrzymaniu konfliktu, by zmusić grupę do przyjęcia określonej postawy.

Obecnie w teorii organizacji i zarządzania zwraca się uwagę, że kierowanie konfliktami jest równie ważną funkcją kierowniczą jak planowanie, organizowanie, motywowanie, czy kontrola. „Nie kontrolowane konflikty są jednym z największych, ale najmniej docenianych źródeł wzrostu kosztów organizacyjnych. Szacuje się, że w ponad 65% przypadków spadek wydajności i jakości pracy jest spowodowany napięciami w stosunkach między pracownikami, a nie brakiem kwalifikacji lub motywacji do pracy” [5, s. 5]. Konflikt w zespołach zarządzających może być wartościowy. Sprawia on, iż „zarządzający otrzymują więcej informacji, zaczynają rozumieć odmienne punkty widzenia i otrzymują do wyboru większą liczbę możliwych rozwiązań” [6, s. 42]. I dalej „alternatywą konfliktu zwykle nie jest zgoda, lecz apatia i brak zaangażowania. Przedsiębiorstwa nie radzące sobie z problemem konfliktu z reguły w ostatecznym rozrachunku otrzymują gorsze wyniki od tych, które tę sztukę opanowały” [6, s. 42]. Konflikty spełniają w organizacji trzy podstawowe funkcje:

- **motywacyjną** – konflikt zmusza uczestników do aktywności, pozwala sprawdzić swoje rzeczywiste możliwości, może być więc siłą napędową zmian,
- **innowacyjną** – rodzi potrzebę zmian, innowacji, poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów, odmiennoscą poglądów wyzwala procesy innowacyjne,
- **indyfikacyjną** – ujawnia dawno istniejące, lecz głęboko ukryte problemy, a w sytuacji konfliktowej ludzie lepiej poznają siebie, swoje wady i zalety, mogą się integrować wokół realizowanych celów.

Zarządzanie konfliktem oznacza postępowanie mające na celu zapobieżenie eskalacji konfliktu, ewentualne jego rozstrzygnięcie czy rozwiązanie lub stymulowanie. Głównym celem jest takie sprawowanie nad nim kontroli, aby zminimalizować jego dysfunkcyjne skutki, czyli eliminowanie konfliktów zbędnych i szkodliwych oraz stymulowanie tych, które sprzyjają procesom zmian. Wszystkie te działania mogą być realizowane samodzielnie przez uczestników konfliktu, jak też przy pomocy „trzeciej strony”.

Podstawowe formy kierowania konfliktem to: ograniczenie lub tłumienie konfliktu, rozstrzygnięcie konfliktu, rozwiązywanie konfliktu czy stymulowanie konfliktu.

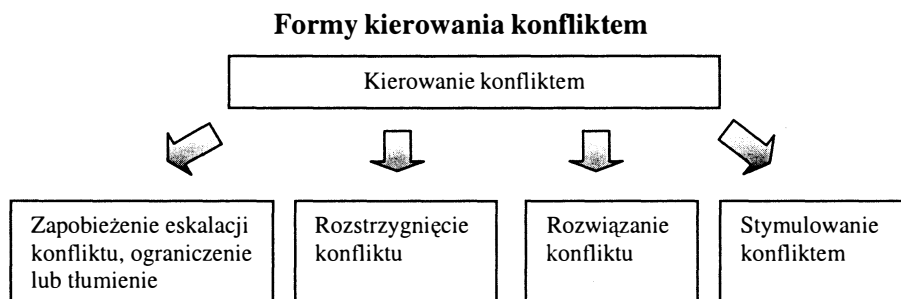
Ograniczanie lub tłumienie konfliktu polega na podejmowaniu takich działań, które mają na celu zapobieżenie konfliktom lub ich eskalacji.

Rozstrzygnięcie konfliktu to taka zmiana zachowania stron, która powoduje eliminację niezgodności interesów stron będącą bezpośrednią przyczyną konfliktu. W dalszym ciągu może jednakże utrzymywać się pomiędzy stronami wzajemna niechęć czy też nieprzyjazne nastawienie. Obydwie strony mogą też traktować jako całkowicie niezgodne reprezentowane przez siebie systemy wartości [10, s. 27].

Rozwiązywanie konfliktu oznacza natomiast nie tylko zmianę w zachowaniu stron konfliktu, ale również pozytywne zmiany nastawienia i eliminację wzajemnej niechęci. Przy rozwiązaniu konfliktu, jego uczestnicy nie muszą modyfikować swoich systemów wartości, dokonują oni pewnego ich poszerzenia przez akceptowanie odrębnych wartości drugiej strony [10, s. 27].

Stymulowanie konfliktu, czy też odpowiednim natężeniem poziomu konfliktów ma na celu zapobieżenie wystąpienia tzw. paradoksu zgody czy też stanu zadowolenia. Do głównych środków, które służą do stymulowania konfliktów zaliczamy komunikację, strukturę organizacyjną, czynniki ludzkie [4, s. 35-36].

SCHEMAT 1.



Źródło: Opracowanie własne

Konflikt jest sytuacją, której źródła tkwią w człowieku lub jego otoczeniu. Konflikt motywuje do zachowań mających na celu uniknięcie tego stanu poprzez zmianę danej sytuacji, przystosowanie się do niej lub uniezależnienie się od niej.

4. Metody rozwiązywania konfliktów w organizacjach

Postępowanie przed wyborem odpowiedniej metody jest następujące:

- **precyzyjne rozpoznanie uczestników konfliktu** – należy ustalić uczestników konfliktu, ich interesy, zamiary,
- **diagnoza przyczyn konfliktu** – należy zastanowić się, czy rzeczywiście mamy do czynienia z problemem konfliktowym, który wymaga rozwiązania, poznać przyczyny konfliktu,
- **ocena ewentualnych skutków** – ocena możliwości rozwiązania konfliktu i ich skutków,
- **zrezygnowanie z emocji i odrzucenie osobistych uprzedzeń** – pozbycie się emocji, budowanie klimatu zaufania, skupianie się na rozwiązywaniu problemów, a nie osobistych uprzedzeniach,
- **dążenie do utrzymania kontaktów między stronami** – zadbanie o utrzymanie dobrej, sprawnej, komunikacji między stronami podczas trwania konfliktu i po jego zakończeniu,
- **wybór metody kierowania konfliktem** – wybór odpowiedniej metody jest uzależniony od oceny sytuacji konfliktowej, struktury konfliktu, zachowania się stron wobec konfliktu, preferowanego stylu rozwiązywania konfliktu.

Metody radzenia z sytuacjami konfliktowymi w organizacjach można ze względu na sposób podejścia do zjawiska konfliktu podzielić na dwie grupy [Por. 7; 8; 13].

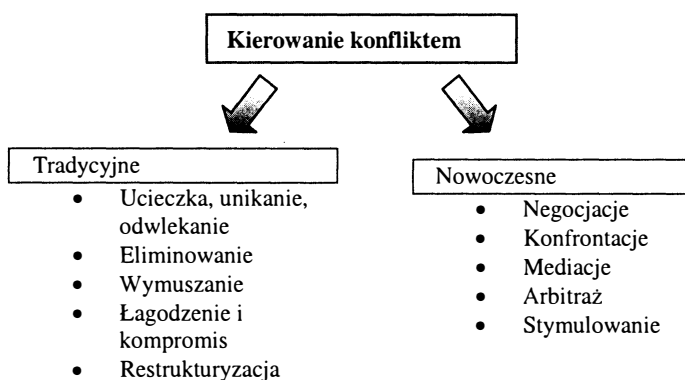
- **metody tradycyjne** – dominuje tu przekonanie, że konflikt kończy się zwycięstwem jednej strony zgodnie z zasadą „wygrany-przegrany”. Zaliczmy do nich ucieczkę (unikanie, odwlekanie), eliminowanie, wymuszanie, łagodzenie, kompromis oraz restrukturyzację.
- **metody nowoczesne** – przeważa pogląd, że obie strony mogą osiągnąć korzyści z sytuacji konfliktowej zgodnie z zasadą: wygrany-wygrany. Zaliczamy do nich negocjacje, konfrontacje, mediacje, arbitraż oraz stymulowanie.

Należy zwrócić uwagę, że podział ten ma charakter umowny. W zależności od sytuacji korzysta się zarówno z metod tradycyjnych, jak i nowoczesnych. Metody te mogą być stosowane samodzielnie bądź mogą być używane różne metody z obu grup.

Ucieczka, unikanie, odwlekanie. Są to metody stosowane, gdy jedna ze stron obawia się możliwości zranienia drugiej strony, zerwania z nią poprawnych stosunków, czy też boi się przegranej. Niedostrzeganie, ignorowanie konfliktu nie rozwiązuje jednak problemów. Czekanie aż konflikt się rozwiąże może być dobrym rozwiązaniem jedynie w przypadku prostych sporów lub gdy interwencja danej strony nie wzniosłaby do sprawy nic nowego.

SCHEMAT 2.

Podział metod kierowania konfliktem na tradycyjne i nowoczesne



Źródło: Opracowanie własne

Eliminowanie. Eliminowanie polega na „pozbyciu się” strony konfliktu. Może się to objawiać np. przez zwolnienie konfliktowego pracownika z pracy lub stworzenie takiej atmosfery, aby pracownik odszedł z firmy z własnej woli.

Wymuszanie. Jedna ze stron narzuca rozwiązanie sytuacji konfliktowej. Metoda ta jest stosowana szczególnie w przypadku, gdy w konflikt są zaangażowane strony o nierównej sile, pozycji przetargowej, czy statusie. Może być stosowana również wówczas, gdy konflikty są poważne, pojawiają się często, a szanse na ich polubowne rozwiązanie są niewielkie.

Łagodzenie i kompromis. Strony konfliktu dążą do złagodzenia przebiegu konfliktu lub jego skutków poprzez osiągnięcie wspólnego kompromisu. Przy stosowaniu tej metody zakłada się, że obie strony dojdą do porozumienia, jeśli każda zadowolony się osiągnięciem częściowego spełnienia swych żądań. Połowiczne spełnienie żądań i poczynione ustępstwa mogą być jednak ukrytym pretekstem do odnowienia lub nawet eskalacji konfliktu.

Restrukturyzacja, czyli zmiana struktur organizacyjnych. Wyróżnia się następujące sposoby rekonstrukcji systemu z punktu widzenia konfliktu: przedzielenie buforem, powołanie pośrednika w roli bufora, rozdzielanie przez dublowanie, scalanie zadań, utworzenie struktury macierzowej.

Negocjacje. Najbardziej polecana i popularna obecnie metoda rozwiązywania konfliktów.

Konfrontacje. Metoda polega na doprowadzeniu do bezpośredniego przedstawienia poglądów i stanowisk przez strony będące w konflikcie. Należy przy tym dopilnować, aby strony dyskutowały o przyczynach konfliktu i sposobach porozumienia, a nie atakowały się personalnie.

Mediacje. Metoda rozwiązywania konfliktu z udziałem strony trzeciej – mediatora. Rola mediatora może być bardzo różnorodna: od pośredniczenia w komunikacji między stronami do przedstawiania własnych propozycji rozwiązania konfliktu.

Arbitraż. Metoda ta polega na wykorzystaniu arbitra, który przedstawi propozycję rozwiązania konfliktu. Jest stosowana wtedy, gdy strony nie są w stanie wypracować wspólnego stanowiska, posługują się różnymi kryteriami oceny, ale pragną zakończyć spór konstruktywnie. Czasem arbitraż następuje jako wynik nieskutecznych mediacji.

Stymulowanie. Jest to najbardziej nowoczesna, ale również najbardziej kontrowersyjna metoda kierowania konfliktami. Do standardowych procedur stymulowania konfliktami w teorii organizacji zalicza się: wprowadzanie ludzi z zewnątrz, postępowanie wbrew regułom, zachęcanie do współzawodnictwa, zmiana struktury, wyznaczenie nowego kierownika.

Jedną z uznanych teorii kierowania konfliktem jest **model prewencyjno-eskalacyjny E. Van de Viltera** [Por. 12, 1]. W modelu tym autor skoncentrował się na opisie cech konfliktu jako procesu i na jego cechach strukturalnych, które umożliwiają analizę prewencyjnego i eskalacyjnego charakteru strategicznych i spontanicznych metod kierowania konfliktami. Istotnymi założeniami kierowania konfliktem są także skutki konfliktu (bezpośrednie i pośrednie), warunki poprzedzające konflikt wywodzące się z cech organizacji, grupy czy jednostki oraz podmioty konfliktu (np. jego przyczyny, ograniczone zasoby, wspólne cele, role społeczno-zawodowe stron konfliktu).

Do zachowań prewencyjnych zaliczamy te, które powodują ograniczenie lub likwidację frustracji obu stron, zmniejszają natężenie konfliktu bądź zapobiegają jego eskalacji, zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia podobnego konfliktu lub dają większe szanse wytworzenia się bardziej sprzyjającej sytuacji wyjściowej w przyszłości.

Zachowania eskalacyjne polegają na podejmowaniu działań mających na celu zwiększenie stopnia natężenia sytuacji konfliktowej.

Zarówno zachowania prewencyjne, jak i eskalacyjne mogą przybierać postać zachowań spontanicznych (działań niezaplanowanych, czasem nieświadomych), bądź strategicznych (tzn. będących efektem świadomego działania, zaplanowanych).

Prewencyjne kierowanie konfliktem występuje, gdy frustracja obu stron nie ulega dalszemu nasileniu, nasilenie frustracji zmniejsza się lub zostaje ona zlikwidowana. **Spontaniczne prewencyjne kierowanie konfliktem** polega na unikaniu frustracji lub osłabieniu jej nasilenia dzięki podejmowaniu automatycznych działań nawykowych. Do działań prewencyjnych o charakterze spontanicznym możemy zaliczyć: niezauważanie sytuacji konfliktowej, wycofanie się, łagodzenie, kompromis, integratywne rozwiązywanie problemów (np. negocjacje, mediacje, arbitraż). **Ze strategicznym zachowaniem prewencyjnym** mamy do czynienia, gdy strona podejmuje działania prewencyjne w sposób

świadomy. Zaliczamy do nich: zmianę warunków poprzedzających, integratywne rozwiązywanie problemów, rekonceptualizację konfliktu, czyli jego przerestrukturyzowanie, deeskalację konfliktu. Skuteczną formą prewencyjnych zachowań strategicznych, polegających na zmianie warunków poprzedzających konflikt jest wprowadzenie odpowiednich przepisów i zasad.

Eskałacyjne kierowanie konfliktem oznacza takie zachowanie strony, które prowadzi do uruchomienia całej nagromadzonej frustracji poznawczej i emocjonalnej oraz przyczynia się do dalszego jej wzrostu. Do eskalacji mogą prowadzić pierwotne prewencyjne działania takie jak groźba, tłumienie konfliktu. **Spontaniczne zachowania eskałacyjne** to wyolbrzymianie konfliktu, atakowanie oponenta, ograniczenie kontaktów. **Strategiczne zachowania eskałacyjne** mają na celu świadome dążenie strony do eskalacji konfliktu, aby przez wyższy poziom napięcia doprowadzić do zakończenia sporu w sposób satysfakcjonujący obie strony. Metoda ta może być stosowana w przypadku, gdy konflikt jest nieunikniony i niemożliwy do rozwiązania ze względu na różnicę poglądów, przekonania lub ograniczone zasoby. Druga sytuacja występuje, gdy do rozwiązania konfliktu potrzebne są różne kanały informacyjne. Do metod eskałacyjnych w ujęciu strategicznym możemy zaliczyć: zmianę warunków poprzedzających konflikt, rozszerzenie przedmiotu konfliktu, rekonceptualizację, zmianę w zachowaniu, poszukiwanie sprzymierzeńców. Eskalacja konfliktu między grupami działa prewencyjnie w odniesieniu do konfliktów wewnątrz grup, powodując wzrost stopnia identyfikacji z własną grupą, poczucie solidarności, porozumienia. Niebezpieczna może być w rozwiązywaniu konfliktów eskalacja niekontrolowana.

Jedną z metod pozwalających na zidentyfikowanie istniejących konfliktów, ich źródeł, zbadanie przyczyn, podmiotów biorących w nim udział może być przeprowadzenie testu. Metoda ta pozwoli na stwierdzenie, jakimi sposobami posługujemy się w sytuacjach konfliktowych, gdy powstają konflikty i które z nich preferujemy w życiu. Jednym z celów jest określenie sposobu podchodzenia do sytuacji konfliktowej.

5. Model rozwiązywania konfliktów społecznych

W poprzedniej części opisane zostały metody radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi w ujęciu teorii organizacji. Tutaj prezentujemy ogólny model rozwiązywania konfliktów społecznych¹. Rozwiązywanie konfliktów społecznych jest złożonym, dynamicznym procesem, który może ulegać modyfikacjom pod wpływem oceny sytuacji konfliktowej oraz wraz z upływem czasu. Model uwzględnia również specyfikę konfliktów społecznych, które mogą mieć inną

¹ Prezentowany schemat rozwiązywania konfliktów jest fragmentem wyników badań zrealizowanych w ramach programu badawczego Procedural Approaches to Conflict Resolution, University of Bielefeld, ZIF, Germany 2002-2003; [Por. 3].

strukturę niż konflikty organizacyjne, chociaż wiele metod radzenia sobie z konfliktami jest wspólnych, np. negocjacje, mediacje czy arbitraż.

Każde społeczeństwo ma wypracowane metody radzenia sobie z konfliktami, które są uwarunkowane np. tradycją, prawem. Są to metody zarówno nieformalne obejmujące zachowania zwyczajowe, nieformalne negocjacje, mediacje bądź arbitraż, bezpośrednia interwencja znajomych, kierownictwa w firmie lub też formalne historycznie, prawnie lub instytucjonalnie umocowane procedury rozwiązywania konfliktów, np.: negocjacje, mediacje, arbitraż, sądy, głosowanie. Ze względu na zaangażowanie stron w podejmowanie ostatecznej decyzji przy rozwiązaniu lub rozstrzygnięciu konfliktu możemy mówić o działaniu jednostronnym, wspólnym podejmowaniu decyzji czy podejmowaniu decyzji przez trzecią stronę. W naszym modelu wyróżniamy cztery główne grupy metod rozwiązywania konfliktów. Są to:

- **zachowania zwyczajowe** obejmujące nieformalne dyskusje mające na celu rozwiązanie konfliktu, nieformalne mediacje czy arbitraż,
- **jednostronne podejmowanie decyzji**, do których można zaliczyć walkę, wycofanie się czy zaprzestanie,
- **wspólne podejmowanie decyzji** poprzez negocjacje, facylitacje lub mediacje,
- **podejmowanie decyzji przez trzecią stronę** uwzględniające arbitraż, oddanie sprawy do sądu, głosowanie, wybory, procedury legislacyjne.

Zachowania zwyczajowe (ang. *habitual*) oraz **nieformalne dyskusje mające na celu rozwiązywanie problemów** (ang. *informal problem solving discussions*). Rozwiązanie konfliktu jest często związane z panującymi w danym społeczeństwie zwyczajami, tradycją. Może się to odbywać poprzez przeprosiny typu „przepraszam”, „to nieporozumienie”, wręczenie kwiatów. W przypadku podziału dobra o niewielkiej wartości strony mogą np. zgodzić się na rzut monetą czy losowanie. Nieformalne dyskusje mogą mieć formę mediacji, np. rodzinnych czy arbitrażu.

Jednostronne działania (ang. *separate action*) polegają na indywidualnym, niezależnym od drugiej strony, podjęciu działania zmierzającego do rozwiązania lub rozstrzygnięcia konfliktu. Przy czym mogą to być działania zarówno legalne lub nielegalne. Może się to odbywać poprzez **walkę** (ang. *straggle*), **wycofanie się** (ang. *withdrawal*) lub **zaprzestanie** (ang. *cessation*). Akcje nacisku na drugą stronę, mogą mieć formę walki bez przemocy (ang. *nonviolence*) lub walki z fizycznym przymusem (ang. *violence*). Pokojowe działania są uregulowane normami, przepisami prawnymi np. demonstracje, pikety, manifestacje, blokowanie dróg lub pomieszczeń. Fizyczny przymus może przybierać formę np.: wojny, siłowego rozwiązania czy strajku. Zaprzestanie lub wycofanie się z konfliktu związane jest z oceną jednej ze stron, że jej udział w konflikcie jest niewłaściwy, niepożądany, konflikt nie jest wart zaangażowania i wysiłku, jakie należy włożyć w jego rozwiązanie. Strona nie widzi szans dla siebie na pomyśl-

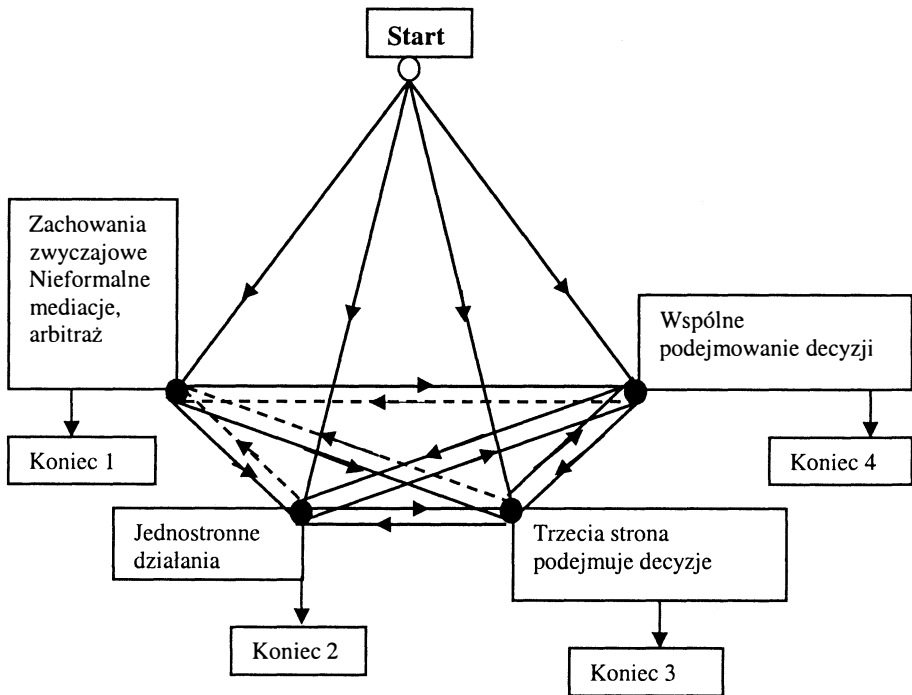
ne jego rozwiązanie w obecnym momencie, dlatego np. woli zrezygnować z obecnych korzyści licząc na przyszłe profity.

Wspólne podejmowanie decyzji (ang. *join decision making*) może odbywać się poprzez **negocjacje** lub **mediacje**. **Negocjacje** polegają na tym, że obie strony zaangażowane bezpośrednio w konflikt próbują znaleźć wspólnie satysfakcjonujące je rozwiązanie. W przypadku **mediacji**, stronom pozostającym w konflikcie pomaga trzecia strona, tzw. bezstronny i neutralny mediator [Por. 11, s. 14-15]. Głównym jego celem jest zapobieżenie eskalacji konfliktu, zmniejszenie jego natężenia, czy doprowadzenie do sytuacji akceptowanej przez obydwie strony. Podstawowe funkcje mediatora to: pomoc w doborze właściwych partnerów negocjacji, w dokładnym określeniu przedmiotu sporu, wyjaśnieniu istoty zagadnienia, uporządkowaniu informacji wykorzystywanych w negocjacjach, przygotowaniu i udostępnieniu miejsca prowadzenie mediacji, obniżaniu emocji, utrzymywaniu i ułatwieniu komunikacji pomiędzy stronami konfliktu, budowa zaufania między stronami, umacnianie wiarygodności, ustalenie akceptowalnych procedur prowadzenia negocjacji, pomoc we wdrażaniu postanowień końcowych osiągniętych w trakcie negocjacji. W pewnych sytuacjach mediator może zaproponować nowe, własne koncepcje rozstrzygnięcia lub rozwiązania konfliktu. Zakres uprawnień oraz funkcje mediatora w danej sytuacji konfliktowej mogą być różne, a zależą głównie od ustaleń stron biorących udział w konflikcie. Rola mediatora może ograniczać się np. tylko do stworzenia przyjaznych warunków negocjacji, lub może również uwzględniać przedstawienie propozycji jego rozwiązania. Działania mediatora mają na celu wypracowanie osiągalnego, realistycznego i satysfakcjonującego strony konfliktu porozumienia, jednak bez narzucania stronom rozwiązania. Istotą mediacji jest to, że strony konfliktu nie są zobowiązane do akceptacji propozycji mediatora, a ostateczną decyzję podejmują same.

Podejmowanie decyzji przez trzecią stronę (ang. *third party decision making*) polega na zwróceniu się przez strony sporu do strony trzeciej, która ma im pomóc w rozwiązaniu lub rozstrzygnięciu konfliktu. Przy czym, w przeciwieństwie do mediacji, gdzie występuje również udział strony trzeciej, strony są zobligowane do przyjęcia rozwiązania proponowanego przez trzecią stronę. Może się to odbywać poprzez **arbitraż**, **oddanie sprawy do sądu**. Czasem arbitraż jest następstwem nieskutecznych mediacji. W przypadku **oddania sprawy do sądu**, strony powierzają rozstrzygnięcie konfliktu instytucji mającej społeczną akceptację. Interesy stron są zwykle reprezentowane przez prawników, a sędzia podejmuje decyzje w oparciu o zasady kodeksu prawa. Wynik takiego rozstrzygnięcia ma zazwyczaj formę wygrany-przegryany i jest wiążący dla obu stron. Inną społecznie uznaną metodą rozwiązywania konfliktów jest podejście **legislacyjne**, **głosowanie** czy **wybory**. Ogólny model postępowania w sytuacji konfliktu społecznego przedstawia schemat 3.

SCHEMAT 3.

Model postępowania w sytuacji konfliktowej



Źródło: Opracowanie własne

Start to rozpoznanie sytuacji konfliktowej oraz podjęcie określonych działań w zależności od jej oceny. Na wstępie strony mogą wybrać jedną z czterech dróg (metod) rozwiązania/rozstrzygnięcia konfliktu. Konflikt jest zjawiskiem dynamicznym, zmieniającym się w czasie. W przypadku, gdy wybrana metoda okazuje się nieskuteczna, strony mogą wybrać inną z nich. Przykładowo, rozwiązywanie konfliktu może rozpocząć się od metod nieformalnych, np. przeprosin. Jeśli to nie poskutkuje strony mogą wybrać np. mediacje, negocjacje, czy też sprawę sądową. Wybór metody może być także związany z przyjętą długofalową taktyką lub procedurami prawnymi.

Pracownicy rozpoczną od jednostronnych działań strajkowych, aby uzyskać lepsze warunki wstępne do planowanych negocjacji. Sytuacja może przebiegać również odwrotnie. Strony próbują rozwiązać swoje problemy na drodze negocjacji, a dopiero niepowodzenie w negocjacjach prowadzi do np. jednostronnych działań typu strajk, manifestacje czy blokady. Również w ramach jednej z czterech omówionych grup metod może przebiegać proces rozwiązywania konfliktu. Rozpoczynamy np. od negocjacji, jeśli one nie przynoszą rezultatu przechodzi-

my do mediacji, jeśli droga mediacji nas zawiedzie wybieramy np. arbitraż. Wybór odpowiedniej „ścieżki” postępowania uzależniony jest od wielu czynników. Możemy zaliczyć do nich np. wagę rozpatrywanego problemu, sytuację, presję czasu, różnicę stanowisk, podejście stron negocjujących do siebie, zaufanie, chęć współpracy, uwarunkowania prawne itp. W modelu poprzez zastosowanie dwóch różnych strzałek wyodrębniono dwa typy „dróg” zmiany metod rozwiązywania konfliktu: możliwe oraz możliwe, ale bardzo mało prawdopodobne:

- strzałka → oznacza zmianę metody rozwiązania konfliktu
- strzałka ---▶ oznacza również zmianę metody rozwiązywania konfliktu, ale mało prawdopodobną.

Raczej niemożliwe wydaje się zastąpienie formalnych negocjacji, czy sprawy sądowej rozwiązaniem konfliktu na drodze zachowania zwyczajowego typu „przepraszam”. Natomiast z drugiej strony czasem błaha sprawa może spowodować narastający z czasem konflikt wymagający właśnie sprawy sądowej.

Rozstrzygnięcie czy rozwiązanie sporu objawiające się słowem koniec ma różny wymiar zależny od stosowanej metody.

Koniec 1

Zachowania zwyczajowe lub nieformalne procedury rozwiązywania konfliktu kończą się porozumieniem. Zastosowana procedura okazała się efektywna.

Koniec 2

Proces wspólnego podejmowania decyzji kończy się zawarciem porozumienia akceptowanego przez strony konfliktu.

Koniec 3

Rozwiązanie konfliktu następuje w wyniku wywierania nacisku, presji lub wycofania się z konfliktu jednej ze stron.

Koniec 4

Trzecia strona przedstawia rozwiązanie, które zostaje przyjęte przez strony konfliktu (choć nie musi być ono w pełni przez nie akceptowane).

Wybór metody rozwiązywania konfliktu wymaga przede wszystkim przeprowadzenia dokładnej analizy sytuacji konfliktowej, rozważenia wszystkich alternatywnych możliwości rozwiązania konfliktu oraz wszelkich konsekwencji dokonanego wyboru. Niektóre uwarunkowania i konsekwencje wyboru określonej metody przedstawiamy poniżej.

Sposoby rozwiązywania niektórych sytuacji konfliktowych regulują przyjęte normy, zasady czy przepisy prawne, np. spory zbiorowe, sprawy rozwodowe.

Metody zwyczajowe są zwykle najmniej kosztowne, w przeciwieństwie do arbitrażu, czy oddania sprawy do sądu.

Negocjacje są uważane za najlepszą metodę rozwiązywania sytuacji konfliktowych ze względu na swoją efektywność i skuteczność. Umożliwiają one dogłębne rozpoznanie konfliktu, poszukiwanie rozwiązania satysfakcjonującego

obie strony, są mniej kosztowne niż walka, nie powodują strat moralnych oraz prowadzą do poprawnych stosunków między stronami.

Negocjacje zbiorowe są obecnie rozpowszechnioną metodą kształtowania zbiorowych stosunków pracy w krajach o gospodarce rynkowej, umożliwiając sprawny i efektywny przebieg procesów gospodarczych.

Mediacje są zwykle podejmowane, gdy strony nie wierzą, że mogą samodzielnie rozwiązać konflikt, nie mają zaufania do drugiej strony, nastąpił impas w negocjacjach. Mogą być skuteczne, gdy strony rozumieją, że są od siebie zależne, a zawarcie porozumienia jest niezbędne i wzajemnie korzystne. Podobnie jak w przypadku negocjacji, to strony zaangażowane w konflikt decydują ostatecznie o kształcie umowy.

Arbitraż występuje zwykle, gdy strony nie są w stanie wypracować wspólnego stanowiska, posługują się np. różnymi kryteriami oceny lub nie są kompetentne do jego rozstrzygnięcia, a pragną zakończyć spór konstruktywnie. Często jest następstwem nieskutecznych mediacji. Warunkiem jego skuteczności jest konieczność dobrowolnego porozumienia stron, co do rozstrzygnięcia kwestii spornych przez trzecią stronę oraz wyboru arbitra. Jego zaletą jest wnikliwa analiza przyczyn sporu, jego istoty, możliwości rozwiązania, co jest lepsze i tańsze niż siłowe rozwiązanie.

Postępowanie prawne to podporządkowanie się stron sądowi, którego decyzja jest wiążąca, a niepodporządkowanie się jest obwarowane sankcjami prawnymi. Wystąpienie na drogę sądową nie wymaga zgody drugiej strony, a uczestnicy konfliktu mogą mieć jedynie wpływ na wybór swoich reprezentantów, czyli adwokatów w sądzie. Proces rozstrzygania sporu jest kontrolowany i rozstrzygany przez adwokatów, sędziów, kodeks, a nie zainteresowane strony konfliktu.

Głosowanie i wybory to próba rozstrzygnięcia konfliktu decyzją większości. Jest to skuteczne rozwiązanie, gdy istnieją ku temu odpowiednie, uznane przez strony procedury.

Ze względu na bezpośredni wpływ uczestników konfliktu na proces prowadzenia rozmów negocjacje i mediacje są zaliczane do metod rozwiązywania konfliktów. Działania trzeciej strony, tj. arbitra lub sędziego są związane natomiast z rozstrzygnięciem konfliktów.

6. Podsumowanie

Globalizacja, rosnąca konkurencja, czy nieograniczony praktycznie przepływ i dostęp do informacji powodują, że sukces i przetrwanie na rynku mogą osiągnąć firmy najlepiej radzące sobie ze zmianami. Ważnym elementem rozwoju i dobrego funkcjonowania firmy jest umiejętność radzenia sobie z konfliktami, co wiąże się z dobrym rozpoznaniem metod rozwiązywania konfliktów i umiejętnym ich wykorzystaniem. W warunkach globalizacji istotne jest także wypracowanie wspólnych procedur rozwiązywania czy rozstrzygania sporów społecznych. Reguły prowadzenia negocjacji, mediacji, wspólne uwarunkowania prawne mogą być tutaj bardzo pomocne.

Literatura

1. Bednarek A., Kraszewska H., *Budowanie zgody. Mediacje jako sposób zaprowadzenia nad konfliktem*, Personel, 23(92), 2000.
2. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Wybrane problemy psychologii organizacji. O konflikcie i negocjacjach*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2000.
3. Burns T., Roszkowska E., *Conflict and Conflict resolution. A Societal-Institutional Approach*, praca napisana w ramach programu badawczego Procedural Approaches to Conflict Resolution, University of Bielefeld, ZIF, Germany 2002-2003.
4. Chełpa S., Witkowski T., *Paradoks zgody, czyli zarządzanie w sytuacjach konfliktowych i zarządzanie przez konflikt*, Personel 10(67) 1999.
5. Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993.
6. Eisenhardt K.M., Kahwajy J.I., Bourgeois L.J III, *How Management Teams Can Have a Good Fight*; Harvard Business Review, July-August, 1997, Przegląd Organizacji, *O tym jak zarządzający mogą się dobrze pokłócić, czyli zarządzanie konfliktem (II)*, (10) 1997.
7. Goncarski W., *Jak kierować konfliktami?* (cz I), Personel 7(10) 1995.
8. Goncarski W., *Jak kierować konfliktami?* (cz II), Personel 8 (11) 1995.
9. Krzymieniewska G., *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998.
10. Mesjasz Cz., *Mediacje w konflikcie*, Przegląd Organizacji 9(92).
11. Moore Ch.W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers 1986.
12. Rumel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990.
13. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
14. Zbiegień-Maciąg L., *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów.