

Bożena Kłusek-Wojciszke

METODY ZARZĄDZANIA KONFLIKTEM W ORGANIZACJACH

Streszczenie

Określenia zarządzanie konfliktem lub kierowanie konfliktem, używane zamiennie, odnoszą się do szeregu działań zmierzających do minimalizowania negatywnych skutków konfliktu dla funkcjonowania organizacji, a równocześnie wzmacniania jego skutków pozytywnych. Pojawienie się tego terminu było rezultatem przyjęcia we współczesnej nauce założenia o ambiwalentnej cesze konfliktu, zgodnie z którym w każdej organizacji można wskazać na istnienie zarówno konfliktów funkcjonalnych, jak i dysfunkcyjnych. W literaturze przedmiotu często mówi się o optymalnym poziomie konfliktu, przy którym organizacja funkcjonuje najefektywniej. Niskie natężenie konfliktu w organizacji hamuje jej efektywność wskutek stagnacji – organizacja zmienia się zbyt powoli, aby sprostać nowym wymaganiom; z kolei duże natężenie konfliktu wywołuje chaos, dekoncentrację, wrogość wobec innych jednostek, przyczyniając się tym samym do spadku efektywności działania organizacji; maksymalną efektywność organizacji zapewnia jedynie umiarkowany poziom konfliktu. Zarządzanie konfliktem, uwzględniające jego poziom, oznacza zatem konieczność wypracowania racjonalnych metod działań pozwalających czerpać wszelkie możliwe korzyści z obecności konfliktu i minimalizować jego niekorzystne konsekwencje. W ostatnich latach zarówno w światowej nauce, jak i praktyce zarządzania obserwuje się wiele nowych koncepcji i metod zarządzania konfliktem – obok koncepcji i metod tradycyjnych pojawiają się metody strategiczne, wielowarstwowe, zorientowane na wprowadzanie zmian o wszechstronnym charakterze.

Wstęp

Współczesne podejście do konfliktów, określane często jako podejście interakcyjne, jest bezpośrednią konsekwencją spostrzegania organizacji w kategoriach gry jaką prowadzą ze sobą jej uczestnicy. Traktuje ono konflikt nie tylko jako

zjawisko nieuniknione, ale wręcz konieczne i uzasadnione – konflikt stanowi bowiem konieczny i niezbędny element gry jaką prowadzą ze sobą jej uczestnicy. Niezależnie od tego czy jest on wynikiem określonych rozwiązań organizacyjnych, błędów popełnianych przez kierowników firm, sprzecznych dążeń i ambicji jednostek, różnic w uznawanych wartościach, posiadanej wiedzy, doświadczeniach, u jego podstaw zawsze tkwi prawdziwa, jak i tylko spostrzegana rozbieżność interesów.

Pogląd interakcyjny nie przesądza *a priori* o funkcjonalności czy dysfunkcjonalności konfliktu – z jednej strony konflikty mają w sobie wiele elementów destruktywnych niezgoda, kłótnie, działanie na szkodę innego człowieka, nieufność i podejrzliwość, napięcie i dyskomfort, gniew i lęk; z drugiej strony są także zacyznem wielu pozytywnych zjawisk i procesów – ich artykulacja poszerza perspektywy umysłowe, zwiększa plastyczność myślenia o świecie, pozwala na znajdowanie nowych, nierzadko twórczych rozwiązań, przyczyniając się do rozwoju relacji interpersonalnych, społeczności i instytucji. Przyjęte we współczesnej nauce założenie o ambiwalentnej cesze konfliktu, zgodnie z którym w każdej organizacji można wskazać na istnienie zarówno konfliktów funkcjonalnych, jak i dysfunkcyjnych pozwoliło na sformułowanie w sposób jednoznaczny celu zarządzania konfliktem – minimalizowanie negatywnie wpływających na wyniki organizacji konfliktów przy równoczesnym utrzymywaniu na poziomie optymalnym konfliktów konstruktywnych¹.

Określenia zarządzanie konfliktem lub kierowanie konfliktem, używane zamiennie, odnoszą się zatem do szereg działań zmierzających do minimalizowania negatywnych skutków konfliktu dla funkcjonowania organizacji, a równocześnie wzmacniania jego skutków pozytywnych². W zależności od konkretnej

¹ Zobacz: Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999; P. Szwiec, *Konflikt w zarządzaniu*, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw* 2006, nr 11.

² W literaturze przedmiotu obok takich pojęć, jak: zarządzanie czy kierowanie konfliktem (w większości przypadków używanych zamiennie) pojawia się określenie zarządzanie przez konflikt, wzbudzające wiele kontrowersji. Koncepcja zarządzania przez konflikt widoczna jest zwłaszcza w psychologii i socjologii jako wyraz nowego podejścia do konfliktu uznającego konieczność wypracowania racjonalnych metod maksymalizujących pozytywne strony konfliktu przy równoczesnej minimalizacji jego efektów negatywnych. Istota tej koncepcji sprowadza się zatem do wykorzystania konfliktu jako siły napędowej zachowań organizacyjnych zmierzających do realizacji celów organizacji. Zarządzanie przez konflikt oznacza panowanie nad konfliktem – jest świadomym zabiegiem takiego sterowania konfliktem (wykorzystania energii jakiej dostarcza), aby realizować jego pozytywne funkcje: motywacyjną, innowacyjną, identyfikacyjną; pojęcie to obejmuje również możliwość celowego wywoływania sytuacji konfliktowych, aby przez odpowiednie sterowanie nimi doprowadzić do zamierzonych efektów (Zbigień-Maciąg 1992; Sedlak 1994; Kieżun 1997).

Z kolei Rummel-Syska (1990) określa zarządzanie przez konflikt: jako świadomy zabieg polegający na wywoływaniu konfliktu, eskalacji konfliktu lub utrzymaniu go, aby zmusić grupę do działania, przyjęcia określonej postawy itd. Owa możliwość intencjonalnego wywoływania sytuacji

sytuacji działania te mogą być ukierunkowane zarówno na stymulowanie konfliktu w sytuacji, gdy ich brak prowadzi do stagnacji organizacji (grupa harmonijna, pokojowa, współpracująca, z reguły jest statyczna i nie widzi konieczności wprowadzania zmian i innowacji), na utrzymywanie konfliktu na umiarkowanym poziomie (z reguły ten poziom konfliktu wyzwala motywację, kreatywność i innowacyjność), jak i na ograniczanie konfliktów (w sytuacji, gdy ich wysoki poziom wprowadza chaos, rozprężenie, wrogość, niebezpieczeństwo rozpadu organizacji).

Ponieważ każde działanie, zgodnie z prakseologicznymi zasadami działania, powinno być zaplanowane, zorganizowane, wykonane i kontrolowane (elementy składające się na pojęcie zarządzania), określenie zarządzania konfliktem można interpretować szerzej jako planowanie, organizowanie, skuteczne rozwiązywanie i sprawowanie kontroli nad przebiegiem konfliktu w celu wykorzystania jego konstruktywnych cech, a minimalizowania destruktywnych³. Zarządzanie konfliktem jest czymś więcej niż tylko jego rozwiązaniem – oznacza konieczność wypracowania racjonalnych metod działania pozwalających czerpać wszelkie możliwe korzyści z obecności konfliktu i minimalizować jego niekorzystne konsekwencje⁴. W ostatnich latach zarówno w światowej nauce, jak i praktyce zarządzania obserwuje się wiele nowych koncepcji i metod zarządzania organizacjami, w tym metod zarządzania konfliktem. Odnajdujemy w nich zarówno koncepcje i metody tradycyjne, jak i metody strategiczne, wielowarstwowe zorientowane na wprowadzanie zmian o wszechstronnym charakterze. Wybór najbardziej znaczących metod dla procesu rozwiązywania konfliktu ze względu na ich różnorodność, okazał się pewnym problemem. W niniejszym artykule przedstawiono metody zarządzania konfliktem wyodrębnione ze względu na dwa istotne z punktu widzenia zarządzania konfliktem kryteria, a mianowicie: poziom konfliktu i efektywność ich rozwiązania.

konfliktowych może być rozumiana jako postulat generowania konfliktów, a więc godzenia się w zarządzaniu na planowaną dezorganizację, stresy, napięcia, niezadowolenie pracowników, brak poczucia stabilności, bezpieczeństwa (Penc, 2001). Nie negując pozytywnej roli konfliktu, autor uważa, że samo określenie zarządzanie przez konflikt jest nieporozumieniem. „Zarządzać można i należy przez cele, system, motywację, innowację, ale nie przez konflikt – konflikty należy rozwiązywać, a jeszcze lepiej tak kierować zespołami ludzkimi, aby wygasły źródła konfliktu, a menedżerowie nie tracili czasu i wysiłku na rozwiązanie sporu” (Penc, 2001, s. 128).

³ Zobacz: A. Potocki, *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, Zeszyty naukowe nr 672, Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2005; J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOiK, Bydgoszcz 1998; P. Szwiec, *op. cit.*

⁴ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, 2005.



Rysunek 1. Relacje między konfliktem a wydajnością, podzielona na trzy strefy i opisywana krzywą

Źródło: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 301.

1. Metody zarządzania konfliktem w zależności od poziomu konfliktu

Jako punkt wyjścia do analizy metody zarządzania konfliktem w zależności od jego poziomu przyjęto sytuacyjne podejście do tego problemu – model sytuacyjny uwarunkowań konfliktu – uzależniające wybór metod kierowania konfliktem od warunków w jakich on powstaje, adekwatnie do jego poziomu w każdej ze stref.

Z przedstawionego rysunku 1 wyraźnie wynika, że związek między natężeniem konfliktu a efektywnością organizacji ma charakter krzywoliniowy. Niskie natężenie konfliktu w organizacji hamuje jej efektywność wskutek stagnacji – organizacja zmienia się zbyt powoli, aby sprostać nowym wymaganiom; z kolei duże natężenie konfliktu wywołuje chaos, dekoncentrację, wrogość wobec innych jednostek, przyczyniając się tym samym do spadku efektywności działania organizacji; maksymalną efektywność organizacji zapewnia jedynie umiarkowany poziom konfliktu⁵. W rozważaniach poświęconych problematyce zarządzania konfliktem dominuje pogląd, że dla każdej organizacji istnieje jeden optymalny poziom konfliktu, przy którym funkcjonuje ona najefektywniej – zarówno zbyt niski, jak i zbyt wysoki poziom konfliktu zagraża szansom jej przetrwania⁶. Pod-

⁵ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, 1999.

⁶ Zobacz: K. Sedlak, *Polubić biznes*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1994; A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 1998; J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, A.W. Placet, Warszawa 2000.

kreślić należy, że zarówno poszczególne jednostki, jak i organizacje, charakteryzują się różnym stopniem tolerancji na konflikt i stres⁷ – dla niektórych z nich nawet niewielka liczba konfliktów o niskim natężeniu będzie zagrożeniem – w takim wypadku punkt maksymalny krzywej położony będzie bliżej osi rzędnej (odwrotnie w przypadku organizacji charakteryzującej się wysokim stopniem tolerancji na konflikt). Precyzyjne ustalenie granicy między funkcjonalnością a dysfunkcjonalnością, uznające *a priori*, czy określony poziom konfliktu jest akceptowalny w każdych warunkach, czy też nie, wydaje się na obecnym etapie badań niemożliwe.

W literaturze przedmiotu najczęściej wskazuje się na trzy grupy metod kierowania konfliktem w zależności od jego poziomu⁸:

1. Stymulowanie konfliktu w organizacjach, gdzie efektywność maleje w wyniku niskiego poziomu konfliktu.
2. Ograniczanie lub tłumienie konfliktu, gdy jego poziom jest tak wysoki, że ogranicza efektywność organizacji.
3. Specyficzne metody rozwiązywania konfliktów.

Stymulowanie konfliktu ciągle jeszcze uważa się za najbardziej kontrowersyjną metodę zarządzania konfliktem z uwagi na ryzyko jakie on niesie – pojawienie się nie tylko jego pozytywnych aspektów, ale i negatywnych. Takie postępowanie sprzeczne jest z typową dla naszej kultury tendencją do „łagodzenia niezgody” – jak wykazała w swoich badaniach Elsie Boulding⁹. Badaczka zorganizowała kilka grup, których zadaniem było rozwiązywanie problemów różnego typu – w niektórych grupach znajdowała się podstawiona przez badacza osoba, która miała zachowywać się w określony sposób – kwestionować pogląd większości. Wszystkie grupy, w których znajdował się stymulator konfliktu (podstawiona osoba), analizowały problem bardziej wnikliwie i doszły do lepszych rozwiązań niż pozostałe; pomimo tego w momencie kiedy polecono grupom pozbyć się jednej osoby, każda grupa, w której był podstawiony dysydent, wybierała właśnie jego do wyeliminowania.

Akceptacja konfliktów przez kierownictwo organizacji jako „naturalnego”, pożądanego wręcz zjawiska staje się zatem niezbędnym warunkiem możliwości stymulowania konfliktu¹⁰. Owo stymulowanie odgrywa szczególnie istotną rolę w przedsiębiorstwach, w których występuje duże prawdopodobieństwo pojawienia się paradoksu zgody czy stanu samozadowolenia. Jak stymulować kon-

⁷ J. Penc, *op. cit.*

⁸ Zobacz: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*; A. Wajda, *op. cit.*; B. Kozuch, M. Cywoniuk, *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2005.

⁹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*

¹⁰ A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2005.

flikt? Trzy metody stymulowania konfliktu wydają się być najbardziej skuteczne¹¹.

1. Stymulowanie konfliktu poprzez wprowadzanie zmian w procesie komunikowania się; z reguły polegają one na zmianie ustalonych kanałów komunikacyjnych poprzez takie działania, jak: pozbawienie poszczególnych grup informacji zwykle im dostępnych, a włączenie do sieci komunikacyjnej innych osób, blokowanie czy nadmiar informacji, rozmyślnie przekazywanie niejednoznacznych komunikatów, co prowadzi do poczucia niepewności aktywizującej pojawienie się konfliktów.
2. Stymulowanie konfliktu poprzez wprowadzanie zmian w strukturze organizacji – z reguły oznacza to reorganizację systemu poprzez takie działania, jak: likwidacja pewnych stanowisk i tworzenie nowych, składających się z innych członków realizujących inne zdania, zmiana w systemie władzy, a tym samym we wzajemnych zależnościach, obowiązkach i uprawnieniach.
3. Wprowadzanie zmian za pomocą czynnika ludzkiego – najczęściej sprowadza się do zachęcania do współzawodnictwa poprzez odpowiedni do sytuacji system oceniania i wynagradzania (obietnice awansów, nagród, premii); wprowadzanie ludzi z zewnątrz preferujących odmienne wartości i style kierowania; wybór odpowiednich menedżerów dla poszczególnych zespołów (kierownicy o autorytarnej osobowości nieadekwatni zarówno do zadań, jak i ludzi, którymi kierują, sprzyjają bierności grupy).

Z kolei ograniczanie konfliktu następuje najczęściej poprzez zastosowanie następujących metod:

1. Ograniczanie konfliktu poprzez zjednoczenie grup – zarówno poprzez zastąpienie celów konkurencyjnych celami nadrzędnymi (wspólnymi dla zaan-

¹¹ Zobacz: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*; A. Potocki (red.) *op. cit.*; S. Chelpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów, Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.

Przykładami firm, które ucierpiały wskutek zbyt małej liczby konfliktów funkcjonalnych są chociażby takie wielkie koncerny, jak: Sears czy General Motors (Robbins, 1998, s. 318). Większość problemów nękających obie te firmy w latach osiemdziesiątych przypisuje się właśnie nieobecności konfliktów funkcjonalnych. Takie działania, jak: zatrudnianie konserwatywnych białych mężczyzn pochodzenia anglosaskiego przeciwnych jakimkolwiek zmianom, działających w myśl zasady: co było skuteczne w przeszłości, nadal będzie skuteczne w przyszłości, zatrudnianie „potakiewiczów” całkowicie lojalnych względem organizacji, niekwestionujących jej działań, izolacja menedżerów najwyższego szczebla w centralach mieszczących się w Chicago i Detroit od zmian, które w radykalny sposób przekształcały handel detaliczny i przemysł samochodowy, chroniło wprawdzie organizację przed konfliktowymi punktami widzenia, ale jednocześnie doprowadziło do całkowitego spadku jej efektywności. Podobne efekty w zarządzaniu przynosi, zdaniem Stanisława Chelpy i Tomasza Witkowskiego, tak zwany zgubny stan zadowolenia charakterystyczny dla wielu organizacji. Zdaniem autorów najbardziej znaczącymi wskaźnikami tego stanu są: „liczba własnych samochodów w przedsiębiorstwie, antyczne meble, wąsko precyzowane zadania, wskaźniki wzrostu kalkulowane w wąskich okresach czasu, brak samodzielnych działań podejmowanych przez pracowników (Chelpa, Witkowski, 1999, s. 35).

gażowanych w konflikt stron), jak i poprzez wprowadzenie „wspólnego wroga”, co sprzyja współpracy, a w konsekwencji często prowadzi do wygasnięcia konfliktu.

2. Ograniczanie konfliktu poprzez oddziaływanie na relacje między stronami konfliktu, poprzez takie działania, jak: dostarczanie grupie pozytywnych informacji o innych, podkreślanie podobieństw, podjęcie próby stworzenia przyjaznej atmosfery między stronami – działania te często prowadzą do wygaszania negatywnych emocji nagromadzonych wokół spornej kwestii.
3. Tłumienie konfliktu poprzez takie działania, jak: narzucenie stronom reguł rozwiązywania konfliktu, przekupstwo jednej ze stron, zastraszenie, izolacja stron, która uniemożliwia podejmowanie wrogich działań.

Podkreślić należy, że wymienione powyżej sposoby ograniczania konfliktu nie redukują przyczyn, jakie doprowadziły do jego powstania; z reguły obniżają jedynie poziom konfliktu poprzez wyciszenie emocji, stąd istnieje zasadnicza obawa, że konflikt może ujawnić się w niekontrolowanym momencie i to z dużym natężeniem¹². Przedstawione poniżej specyficzne metody rozwiązywania konfliktu¹³ pozbawione są takiej wady. Należą do nich:

- dominacja (arbitralne rozstrzygnięcie sporu) – zastosowanie przymusu przez stronę silniejszą: jednostkę, koalicję czy większość, co prowadzi do ukrycia konfliktu, a nie do jego rozwiązania, tworząc sytuację wygrany–przegrany. Ten sposób rozwiązywania konfliktu może przybierać zarówno formę wymuszenia poprzez użycie siły, groźby, autokratyczną decyzję, jak i formy łagodniejsze: łagodzenia (menedżer, wykorzystując przewagę informacyjną, zmierza do ustąpienia jednej ze stron konfliktu), unikania zajęcia konkretnego stanowiska czy kierowania się zasadą większości;
- wygaszanie konfliktu – metoda ta przybiera najczęściej dwie formy: załagodzenia sytuacji poprzez żądanie od stron całkowitego lub częściowego poświęcenia własnych interesów dla interesów organizacji jako całości; nie reagowanie na konflikt w nadziei, że sam się rozwiąże wskutek okoliczności niezależnych od stron – metoda ta nie tworzy wprawdzie sytuacji wygrany – przegrany, ale również nie usuwa rzeczywistej przyczyny sporu¹⁴;
- kompromis – porozumienie osiągnięte dzięki wzajemnym ustępstwom – w praktyce spotyka się różne jego formy: rozdzielenie stron do czasu uzgodnienia rozwiązania, arbitraż (koncyliacje i mediacje), negocjacje, rozstrzygnięcie losowe, odniesienie się do przepisów, a nawet przekupstwa; metoda ta również nie tworzy sytuacji wygrany – przegrany – każda ze stron jedynie

¹² Zobacz: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*

¹³ Zobacz: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*; A. Potocki (red.), *op. cit.*; A. Pocztownski, *op. cit.*; J. Penc, *op. cit.*; A. Wajda, *op. cit.*

¹⁴ J. Penc, *op. cit.*; J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, A.W. Placet, Warszawa 2001.

częściowo zaspakają swoje żądania, co prowadzi do zażegnania konfliktu, ale nie do jego rozwiązania;

- integrujące rozwiązanie problemów – polega na przekształceniu konfliktu międzygrupowego we wspólny problem stojący do rozwiązania przed stronami, tak aby każda ze stron uzyskała dla siebie coś ważnego zgodnie z zasadą wygrany – wygrany. W tym przypadku strony otwarcie szukają rozwiązania możliwego do przyjęcia przez wszystkich, z reguły za pomocą trzech metod: uzgodnienia (strony spotykają się w celu znalezienia najlepszego rozwiązania problemu satysfakcjonującego obie strony), konfrontacji (doprowadzenie do bezpośredniego przedstawienia swoich poglądów bez ataków personalnych – strony analizują przyczyny konfliktu, sposoby jego rozwiązania oraz ich efekty), ustanawiania celów nadrzędnych uwzględniających cele niższego rzędu stron konfliktu, co prowadzi nie tylko do twórczego działania, ale i poprawy sytuacji firmy.

Na zakończenie rozważań poświęconych problematyce specyficznych metod zarządzania konfliktem warto wskazać klasyfikacje zaproponowane przez Jerzego Kisielnickiego, Willera Mastenbroeka oraz Rossa A. Webera.

I tak, J. Kisielnicki oraz W. Mastenbroek¹⁵ wskazują na trzy strategie zarządzania konfliktem:

- współpracy – w przypadku stosowania tej metody konflikt spostrzegany jest w kategoriach wygrany – wygrany; strony starają się wzajemnie zrozumieć swoje punkty widzenia, przekazywane podstawowe informacje są prawdziwe, strony starają się znaleźć wspólne rozwiązanie, godząc się nawet na powołanie ekspertów (zob. powyżej integrujące rozwiązanie problemu);
- negocjowania – w przypadku tej metody konflikt jest postrzegany jako zderzenie różnych, ale współzależnych interesów; strony podkreślają swój punkt widzenia, zwracając jednak uwagę na wspólne obszary porozumiewania się, podstawowa informacja jest jednostronna, a strona trzecia powoływana jest jedynie w przypadku niemożności porozumienia;
- walka – w przypadku tej metody konflikt spostrzegany jest w kategoriach wygrana – przegrana – metoda stosowana najczęściej w sytuacji sprzecznych interesów, w której przynajmniej jedna ze stron dąży do podporządkowania sobie przeciwnika w celu umocnienia swoich interesów: strony podkreślają wyższość swoich stanowisk, świadomie przekazują nieprawdziwe informacje, podkreślają preferencje własnego stanowiska, ignorują możliwość wprowadzenia trzecich stron (zobacz powyżej dominacja).

Ross A. Webber¹⁶ podkreśla znaczenie takich metod kierowania konfliktem, jak:

¹⁵ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2000, s. 212; W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 16.

¹⁶ R.A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 445.

- ucieczka – uznawana przez Webbera za najpowszechniejszy sposób postępowania w konflikcie, której celem jest odroczenie konfliktu;
- dominacja – jednostki, koalicji czy większości – metoda polegająca na wyeliminowaniu drugiej strony poprzez zmuszenie jej do ucieczki czy zaniechania walki. W przypadku dominacji jednostki (kierownika) metoda ta najczęściej sprowadza się do zwolnienia jednej czy obu stron konfliktu, wymiany poszczególnych osób czy zachęcania podwładnych do przeniesienia antagonizmów między pracownikami na osobę kierownika; koalicje złożone z kilku członków nie tylko wzmacniają pozycje jednostek, ale ograniczają liczbę konfliktów osobistych; koalicje większości najczęściej tworzy się poprzez wprowadzenie nowego, nadrzędnego celu nie do osiągnięcia przez grupy działające osobno czy przedstawienie zagrażającego problemu o tak wielkiej wadze, że tylko współdziałanie zapobiegnie chaosowi (podobnie jak powyżej);
- system hierarchiczny – metoda polegająca na odwoływaniu się do „innych” w procesie rozwiązywania konfliktów: początkowo do nieistniejącego bóstwa czy losu, z czasem do bardziej racjonalnych autorytetów sędziów, przełożonych w hierarchii, czyli, jak twierdzi Weber, do sędowniczo-biurokratyczno-hierarchicznej struktury (optymalne efekty tego mechanizmu zależą od koordynacji wielu elementów: autorytetu, wiedzy, mądrości i szacunku podwładnych). Uzupelnieniem procesów hierarchicznych są mechanizmy apelacyjne stwarzające możliwość odwołania się od decyzji, takie jak: odrębny arbiter, komisja odwoławcza czy ombudsman (nie ma prawa podejmowania decyzji, ale pomagając w zdobyciu informacji, często staje się autorytetem nieformalnym);
- rekonstrukcja systemu – metoda polegająca na rozwiązywaniu konfliktów poprzez: rotację pracowników współzależnych grup; „przedzielanie” buforem stron sporu w taki sposób, aby zmniejszyć uzależnienie stron od wspólnych zasobów albo wprowadzając bezosobowe zasady ich przydziału (rolę bufora może również pełnić pośrednik – koordynator czy integrator); rozdzielanie przez dublowanie sił i środków innego działu, scalanie zadań poprzez przekształcenie systemu w jednostki obejmujące całość zadań; wprowadzenie struktury macierzowej organizacji zwłaszcza przy programach interdyscyplinarnych w celu ułatwienia konfrontacji (pozwala ona dostrzec uczestników konfliktu, sprzeczność interesów, identyfikację konfliktów osobistych);
- przetargi – w przypadku tej metody każda ze stron stara się uzyskać wpływ na drugą, przy czym obie strony zdają sobie sprawę ze wzajemnej współzależności – zgoda jest funkcją siły jaką każda ze stron dysponuje oraz umiejętności przetargowych (przetargi są zdaniem Webera kontinuum od wrogości do współpracy, a nie kwestią jednego poglądu). Wyróżnia on przetargi rozdzielające (przekonanie, że korzyść jednej ze stron równa się stracie drugiej, stąd konieczność wprowadzania przeciwnika w błąd), przetargi integru-

jące (przekonanie, że obie strony mogą odnieść korzyść, stąd zasadniczą sprawą jest uczciwość) oraz wewnętrzny przetarg organizacyjny między interesami mniejszości a dominującą kulturą;

- mediacje – celem tej metody jest dążenie do zaniechania konfliktu bez żądania lub propozycji poddania się którejkolwiek ze stron poprzez następujące działania: zachęcanie do wykrycia różnic, słuchanie ze zrozumieniem bez oceniania, wyjaśnianie istoty zagadnienia, akceptacja emocji, proponowanie procedury rozwiązywania różnic, synchronizacja konfrontacji, panowanie nad zagrożeniami rozsądnego porozumienia¹⁷.

2. Tradycyjne i nowoczesne metody zarządzania konfliktem

Kolejną wartą zaprezentowania grupę metod kierowania konfliktem stanowią metody tradycyjne i nowoczesne wyodrębnione ze względu na kryterium ich skuteczności w procesie rozwiązywania konfliktów. I tak, do tradycyjnych metod zarządzania konfliktem zalicza się najczęściej¹⁸:

- odwlekanie – metoda polegająca na odroczeniu działania w oczekiwaniu na zmiany, jakie mogą nastąpić często niezależnie od stron zaangażowanych w konflikt, przykładowo zdarzenia losowe;
- ignorowanie – metoda opierająca się na przekonaniu, że brak decyzji wywołuje mniejsze zło niż niespełnienie żądań, stąd całkowite pomijanie problemu milczeniem;
- reorientacja – metoda polegająca na odwróceniu uwagi od przedmiotu sporu poprzez: poszukiwanie „kozła ofiarnego” odpowiedzialnego rzekomo za przyczyny konfliktu; wskazanie na wspólnego wroga, co jednoczy strony konfliktu w walce; poszukiwanie zagrożeń zewnętrznych chociażby w postaci kryzysu – metoda ta ma charakter tymczasowy, usuwa konflikt jedynie na krótki okres czasu;
- deprecjonowanie – metoda polegająca na pomniejszaniu wartości zarówno drugiej strony uwikłanej w konflikt, jak i przedmiotu sporu; w sytuacjach wymagających nieosobistego zaangażowania niewątpliwie zwiększa skuteczność działań;
- separacja – metoda polegająca na radykalnym oddzieleniu stron konfliktu o charakterze doraźnym, prowadząca często do konsekwencji w postaci utraty wartościowych pracowników;
- wymuszanie (przeforsowanie) – metoda polegająca na narzucaniu rozwiązania przez menedżera cieszącego się dużym autorytetem – stosowana zwłaszcza w sytuacjach długotrwałych i nierozwiązywalnych konfliktów;

¹⁷ Ibidem, s. 463.

¹⁸ Zobacz: S. Chęłpa, T. Witkowski, *op. cit.*; A. Potocki (red.) *op. cit.*; K. Sedlak, *op. cit.*; J. Sikora, *op. cit.*

- może również polegać na przeforsowaniu racji większości – stwarzając sytuację wygrany – przegrany, tylko chwilowo prowadzi do wygaszenia konfliktu;
- kompromis – metoda polegająca na poszukiwaniu pozycji środka w sytuacji, gdy strony nie znajdują optymalnego rozwiązania – każda ze stron rezygnuje częściowo ze swoich celów, aby uniknąć konfliktu, co w konsekwencji jedynie oddala moment jego wybuchu i ustalania własnych praw;
 - walka – metoda, gdzie każda ze stron konfliktu spostrzega drugą jako przeciwnika, którego należy zniszczyć za wszelką cenę;
 - pokojowe współistnienie – w metodzie tej strony uwikłane w konflikt ignorują istnienie konfliktu, podkreślając współdziałanie – współpraca ta ma jedynie charakter pozorny, wynikający z obowiązku, a nie rzeczywistej realizacji zamierzonych celów (metoda charakterystyczna w relacjach zarząd – związki zawodowe), stąd jej skuteczność jedynie w krótkiej perspektywie czasowej;
 - harmonizowanie – metoda ta polega na uświadamianiu stronom uwikłanym w konflikt konieczności realizowania celów wyższych – skuteczne rozwiązanie konfliktu w przypadku tej metody możliwe jest jedynie w sytuacji, gdy cel nadrzędny uwzględnia cele poszczególnych grup;
 - ingerencja osób trzecich – charakterystyczną cechą tej metody jest rozstrzygnięcie konfliktu przy pomocy trzeciej bezstronnej strony: arbitra, który podejmuje decyzje i rozstrzyga konflikt, czy mediatora aktywnie pomagającego w rozwiązywaniu konfliktu – metoda ta wydaje się być obiektywnym sposobem rozwiązywania konfliktu, ale w rzeczywistości uważana jest za ucieczkę od przedmiotu konfliktu, a więc za rozwiązanie pozorne i chwilowe.

Opisane powyżej metody radzenia sobie z konfliktami, określane przez badaczy jako tradycyjne, cechuje niska efektywność – tak naprawdę ich rola sprowadza się przede wszystkim do obniżenia poziomu napięcia, jakie niesie ze sobą konflikt – szczególnego znaczenia nabierają zwłaszcza w sytuacjach, w których poziom napięcia emocjonalnego stron jest tak duży, że uniemożliwia wprowadzenie konstruktywnych metod rozwiązywania konfliktów. Tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów nie usuwają jednak przyczyn konfliktu – z reguły przechodzi on jedynie w fazę bierną, stąd istnieje uzasadniona obawa, że wybuchnie on ponownie w niekontrolowanym momencie. Tak istotne ograniczenie skłoniło badaczy do poszukiwania coraz doskonalszych i skuteczniejszych metod rozwiązywania konfliktów satysfakcjonujących zaangażowane strony, określanych jako nowoczesne metody zarządzania konfliktem. Poniżej przedstawiono kilka z nich:

- spotkania w milczeniu – metoda polegająca na przebywaniu skonfliktowanych stron w tym samym pomieszczeniu bez możliwości porozumiewania się werbalnego – stosowana z dużą skutecznością zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych wynikających z nieumiejętności komunikowania się. Warunkiem jej skuteczności jest jednak wykonywanie przez strony konfliktu wspólnego zadania – zakaz komunikowania werbalnego sprzyja porozumiewaniu

- się za pomocą sygnałów niewerbalnych, co w wielu przypadkach prowadzi do obniżenia napięcia i zmiany nastawienia obu stron;
- wspólny cel – metoda polegająca na stworzeniu takiej sytuacji zadaniowej, której rozwiązanie wymaga wspólnego zaangażowania stron konfliktu;
 - spotkania konfrontacyjne – istota tej metody sprowadza się do przeniesienia ciężaru konfliktu z ludzi uczestniczących w konflikcie na przedmiot sporu poprzez znalezienie wspólnego rozwiązania satysfakcjonującego obie strony;
 - sesja wymiany wizerunków – w metodzie tej każda ze stron dowiadyuje się jak jest postrzegana przez drugą; każda ze stron przygotowuje zarówno wizerunek samej siebie, jak i drugiej strony, uczestnicy sporu wymieniają wizerunki między sobą, co umożliwia analizę własnego zachowania, a w konsekwencji prowadzi do modyfikacji pewnych zachowań każdej ze stron, sprzyjając współpracy;
 - postaw się w jego sytuacji – w metodzie tej uczestnicy konfliktu dokonują w wyobraźni zamiany ról, stawiając siebie w sytuacji przeciwnika, co zwiększa szansę racjonalnej oceny stawianych przez strony żądań;
 - wywiad z osobistością – metoda ta polega na odgrywaniu ról – strony kolejno odgrywają rolę dziennikarza poszukującego i przedstawiającego pozytywne informacje na temat osoby, z którą przeprowadza wywiad i „osobistości” – pozwala to na zmianę perspektywy percepcyjnej; strony dostrzegają pozytywne cechy partnera, co często prowadzi do rozwiązania konfliktu;
 - P-M-I plus – minus – interesujące – metoda ta sprowadza się do wykonania trzech kroków: dostrzeżeniu zalet rozpatrywanego problemu (plusy), analizie jego wad (minusy), wykorzystaniu tego co nowe, ciekawe, przydatne (interesujące). Przesunięcie punktu koncentracji z obrony samooceny na istotę problemu sprzyja rozwiązaniu zwłaszcza tych konfliktów, które wynikają ze sztywnego trzymania się własnej jedynie słusznej wizji rzeczywistości¹⁹;
 - procedura jednego tekstu – uwzględnia udział mediatora, który przygotowuje listę interesów wspólnych dla obu stron, nie negując jednocześnie zajmowanych przez nie stanowisk. Procedura ta, chociaż jest czasochłonna, sprzyja koncentracji stron na interesach, a nie na stanowiskach, co zwiększa szansę na znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony;
 - burza mózgów A. Osborne’a – zespół osób (5–15 członków) zbiera się w celu przedstawienia jak największej liczby rozwiązań problemu; w czasie spotkania każda z osób przestrzega następujących zasad dyskusji: nie krytykuje propozycji innych, koncentruje się na przedstawieniu jak największej liczby pomysłów, a nie na ich jakości, w swoich propozycjach wykorzystuje pomysły innych, ocena i wartościowanie pomysłów następuje po zebraniu wszystkich propozycji, w czasie spotkania obowiązuje hierarchiczna równość uczestników zespołu;

¹⁹ S. Chępa, T. Witkowski, *op. cit.*, s. 137.

Tabela 1. Wybrane metody zarządzania konfliktem ze względu na różne kryteria ich podziału

1. Ze względu na poziom konfliktu		
Metody stymulowania konfliktu	Metody rozwiązywania konfliktu	Metody ograniczania konfliktu
poprzez wprowadzenie zmian w procesie komunikowania się	dominacja (arbitralne rozstrzygnięcie sporu)	poprzez zjednoczenie grup
poprzez wprowadzenie zmian w strukturze organizacji	wygaszanie konfliktu	poprzez oddziaływanie na relacje między stronami
przy pomocy czynnika ludzkiego	kompromis	poprzez tłumienie konfliktu
	integrujące rozwiązanie problemu	
2. Ze względu na stopień efektywności – skuteczności rozwiązywania konfliktów		
Tradycyjne metody zarządzania konfliktem	Nowoczesne metody zarządzania konfliktem	
a) metody bierne – odwlekanie – ignorowanie – reorientacja – deprecjonowanie – separacja	a) ukierunkowane na przedmiot konfliktu – wspólny cel – spotkania konferencyjne – procedura jednego tekstu – plus – minus – interesujące – spotkania w milczeniu	
b) metody aktywne – wymuszanie – kompromis – walka – pokojowe współistnienie – harmonizowanie – ingerencja osób trzecich	b) ukierunkowane na twórcze myślenie – oczami niezależnego fachowca – prowokowanie wątpliwości – przypadkowe słowa – burza mózgów	
	c) ukierunkowane na łamanie negatywnych stereotypów – ja jestem tobą – ty mną – postaw się w jego sytuacji – sesja wymiany wizerunków – wywiad z osobistością – spotkania w milczeniu	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

- oczami niezależnego fachowca – metoda ta polega na próbie opisanie i zaprezentowania bez jakiegokolwiek oceny możliwości rozwiązania konfliktu z różnych punktów widzenia (ludzi o zróżnicowanych zainteresowaniach), co po-

zwala na przełamanie stereotypowości w podejściu do danej problematyki konfliktu²⁰;

- prowokowanie wątpliwości – metoda, której celem jest dookreślenie problemu poprzez: sformułowanie przedmiotu konfliktu i stanowisk stron, podkreślenie słów budzących wątpliwości, a następnie ich przededefiniowanie w celu jednoznacznej interpretacji, co często ułatwia rozwiązanie konfliktu²¹;
- przypadkowe słowa – metoda polegająca na tworzeniu twórczego chaosu poprzez wypisanie na kartkach zwrotów, słów, symboli związanych z przedmiotem konfliktu bez jakiegokolwiek ich wartościowania czy oceniania – w pozornym chaosie często ukrywa się porządek pozwalający ujawnić istotę konfliktu²².

Zestawienie metod kierowania konfliktem uwzględniających różne kryteria ich podziału zawiera tabela 1.

Przedstawiona powyżej typologia metod zarządzania konfliktem, niezależnie od zastosowanego kryterium, ma charakter umowny, a nie wartościujący, zatem żadna z prezentowanych metod nie może być uznana za lepszą od innych; poszczególne metody nie tylko się uzupełniają, ale i niejednokrotnie nakładają się na siebie – w praktyce najczęściej występują w formie mieszanej, wychodząc poza ustalone ramy.

3. Przekrojowe metody zarządzania konfliktem

Pewną alternatywą dla przedstawionych powyżej metod zarządzania konfliktem są metody o charakterze strategicznym, wielowarstwowym, obejmujące wszystkie obszary działalności organizacji. W niniejszym artykule ze względu na interesujące zestawienie sposobów kierowania konfliktem zdecydowano się przedstawić dwie z nich: model kierowania konfliktem Van de Vlierta oraz metodę kierowania konfliktem Józefa Penca.

Zaproponowany w 1984 roku przez holenderskiego uczonego E. Van de Vlierta model kierowania konfliktem ciągle jest obecny w literaturze przedmiotu ze względu na swoje możliwości łączenia zarówno cech konfliktu jako procesu, jak i struktury²³. Model ten przedstawia rysunek 2.

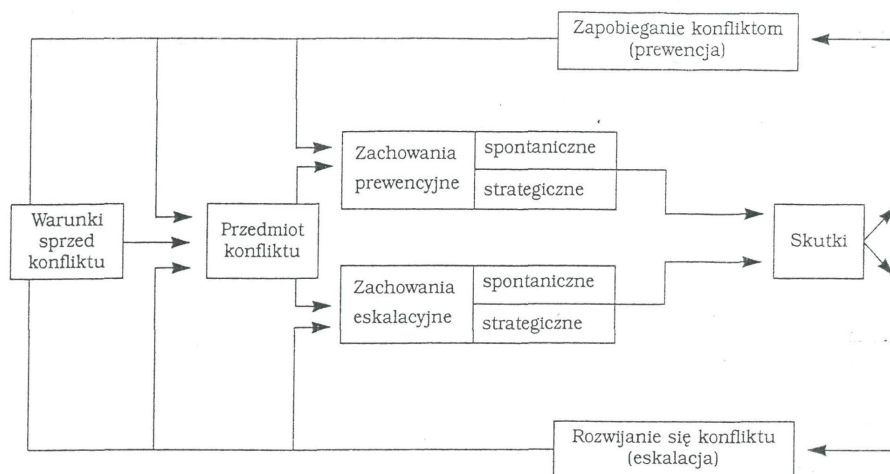
Analizę modelu kierowania konfliktem poprzedzono zdefiniowaniem podstawowych pojęć stosowanych przy jego opisie.

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibidem, s. 137.

²² Ibidem.

²³ Z. Rummel-Syska, *op. cit.*; A. Potocki (red.) *op. cit.*; J. Sikora; *op. cit.*



Rysunek 2. Model prewencyjno-eskalacyjny E. Van de Vlierta

Źródło: Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne*, Warszawa 1990, s. 155.

Nietrudno zauważyć, że w zaproponowanym modelu Van der Vliert zwraca wprawdzie uwagę na takie elementy składowe procesu kierowania konfliktem, jak źródła i przyczyny konfliktu, ale zasadniczy nacisk kładzie na mechanizmy prewencji i eskalacji w kierowaniu konfliktem w organizacjach, podkreślając konieczność odróżnienia zachowań prewencyjnych od eskalacyjnych, a spontanicznych od strategicznych. Zachowania prewencyjne obejmują działania, w wyniku których następuje ograniczenie lub powstrzymanie frustracji obu stron, zmniejszenie prawdopodobieństwa występowania podobnych konfliktów w przyszłości, rozwiązanie konfliktu lub chociażby zredukowanie nasilenia konfliktu. Zachowania eskalacyjne występują natomiast przy podjęciu działań będących odwrotnością wymienionych działań prewencyjnych – prowadzą do aktywizacji frustracji, przyczyniając się do jej wzrostu. Zarówno zachowania prewencyjne, jak i eskalacyjne mogą mieć charakter zachowań spontanicznych obejmujących wszelkie działania, które nie są intencjonalne i zaplanowane oraz strategicznych, będących elementem świadomego planu. Spontaniczne lub strategiczne kierowanie konfliktem może prowadzić zarówno do jego prewencji, jak i do eskalacji. Poniżej skoncentrowano się na mechanizmach prewencji i eskalacji w kierowaniu konfliktem w organizacji.

Tabela 2. Podstawowe pojęcia stosowane przy opisie modelu kierowania konfliktem E. Van de Vlierta

Pojęcie	Definicja
1. Warunki poprzedzające konflikt	Potencjalne przyczyny i źródła konfliktów wynikające zarówno z cech poszczególnych jednostek, grup, organizacji, jak i stosunków między nimi
2. Przedmiot konfliktu	Najczęściej powtarzające się źródła i przyczyny konfliktu w organizacji, takie jak: ograniczone zasoby, wspólne cele i metody, role społeczno-zawodowe stron, poczucie ich tożsamości
3. Zachowania prewencyjne	Działania stron, w wyniku których następuje: ograniczenie lub powstrzymanie frustracji obu stron, obniżenie poziomu konfliktu, rozwiązanie obecnego konfliktu, zmniejszenie prawdopodobieństwa występowania podobnych konfliktów w przyszłości
4. Zachowania eskalacyjne	Działania stron, w wyniku których następuje aktywizacja nagromadzonej frustracji, wzrost nasilenia konfliktu, jego eskalację na inne kwestie (działania te stanowią przeciwieństwo działań prewencyjnych)
5. Zachowania spontaniczne	Obejmują wszelkie działania, które nie są intencjonalne i zaplanowane
6. Zachowania strategiczne	Obejmują działania będące elementem świadomego planu, którego celem jest prewencja lub eskalacja konfliktu
7. Skutki konfliktu	Bezpośrednie (rozwiązanie konfliktu lub zemsta) i pośrednie (głównie przyjazne i nieprzyjazne uczucia) efekty sytuacji konfliktowej – często wywierają wpływ na warunki poprzedzające konflikt, przedmiot konfliktu lub zachowanie prowadzące do prewencji lub eskalacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

Tabela 3. Charakterystyka mechanizmów prewencji i eskalacji w kierowaniu konfliktem

P R E W E N C Y J N E K I E R O W A N I E K O N F L I K T E M	Spontaniczne zachowania prewencyjne	
	Metoda	Charakterystyka
	1. Odsunięcie konfliktu na dalszy plan	Dystans do konfliktu uzyskuje się najczęściej przez wyparcie ich ze świadomości, ignorowanie faktu ich istnienia, zmianę percepcji sytuacji konfliktowej czy przeformułowanie problemu w celu odseparowania się od niego – działania te obniżają poziom frustracji
	2. Deeskalacyjne style zachowania	Indywidualne style zachowania w sytuacji konfliktowej, takie jak: opuszczanie zebrania, nie zabieranie głosu, prezentowanie jedynie części problemu czy włączanie się twórczo w przebieg wypadków – w krótkim okresie czasu powodują osłabienie poziomu frustracji, prowadząc najczęściej do wycofania się z konfliktu czy kompromisu
	3. Determinanty sytuacyjne	Deklarowanie braku czasu na zajmowanie się przedmiotem konfliktu, podkreślanie małej wagi problemów, negowanie konieczności uwzględnienia drugiej strony w celu rozwiązania konfliktu – metody te stosuje się najczęściej w celu uniknięcia konfrontacji
4. Automatyczne mechanizmy regulacji	Metody regulacji zachowań członków organizacji sprowadzające się przede wszystkim do wprowadzenia obowiązujących w danej organizacji przepisów: w zakresie wykonywanych prac, zasad lojalności czy też samej hierarchii organizacyjnej – pozwalają na stłumienie konfliktu poprzez odwołanie się do nich	
Strategiczne zachowania prewencyjne		
1. Zmiana warunków poprzedzających konflikt	Metody prowadzące zarówno do zmian w zakresie funkcjonowania organizacji poprzez reorganizację procesów komunikowania się, ustalenie nowych zależności między stronami (nowe zakresy obowiązków, nowe przepisy i zasady, powołanie ekspertów w celu koordynacji działań, zinstytucjonalizowanie metod rozwiązywania konfliktów), jak i do zmian w relacjach między stronami (zwiększenie stopnia decentralizacji, tworzenie działów buforowych czy akceptacja grup nonkonformistycznych – wymienione metody pozwalają rozwiązać konflikt, jak i powstrzymać jego występowanie w przyszłości	

	2. Integratywne rozwiązywanie problemów	Metoda rozwiązywania konfliktów kreująca rozwiązania typu „wygrana – wygrana” poprzez użycie odpowiednich argumentów, perswazji, poszukiwanie rozwiązań satysfakcjonujących obie strony, co oznacza, że każda ze stron uzyskuje maksymalne korzyści z istniejącego konfliktu – metoda ta przynosi najlepsze efekty w sytuacjach, gdy obie strony są zaangażowane w rozwiązywaniu konfliktu ze względu na jego istotność
	3. Rekonceptualizacja konfliktu	Metoda prowadząca do zmiany w spostrzeganiu zaistniałego konfliktu poprzez takie działania, jak: podział konfliktów o dużej intensywności na mniejsze, osłabienie polaryzacji stanowisk, uświadomienie stronom konfliktu konieczności kooperacji, zmniejszenie poczucia zarówno odczuwanej przez strony frustracji, jak i poczucia zagrożenia tożsamości stron zaangażowanych w konflikt – metody te z reguły prowadzą do wzrostu pozytywnego nastawienia stron konfliktu wobec siebie, ale mogą jednocześnie oddalać je od meritum konfliktu
	4. Deeskalacja reakcji	Metoda prowadząca do powstrzymania dalszej eskalacji konfliktu albo zmniejszenia jej tempa wzrostu najczęściej poprzez wprowadzenie zachowań kooperacyjnych. Badania wykazały, że skłonność do zachowania kooperatywnego pojawia się w sytuacji, gdy na atak strona reaguje samoobroną, a nie atakiem; z kolei strategia ulegania prowadzi raczej do wykorzystania drugiej strony niż do kooperowania z nią – osiągnięcie najlepszych efektów zapewnia brak wrogiej reakcji na atak partnera przy równoczesnej postawie asertywnej zwłaszcza w sytuacjach, gdy zapobieganie konfliktom, jak i ich eliminacja jest niemożliwa lub niepożądana (zob. Van de Vliert, 1984; Deutch 1973)
E S K A L A C Y J	Spontaniczne zachowania prewencyjne	
	1. Wyolbrzymianie konfliktu	Metoda ta polega na łączeniu konfliktów dotyczących faktów (zasadniczego przedmiotu sporu) z konfliktami na tle zagrożenia własnej tożsamości. Przykładem takiej sytuacji jest strajk, gdzie kumulacja motywów powoduje wzrost napięcia emocjonalnego stron walczących nie tylko o problem, ale własną tożsamość – walka o swoje stanowisko staje się centralnym punktem konfliktu, a przedmiot za-

N E K I E R O W A N I E K O N F L I K T E M		targu jest jedynie pretekstem i elementem dodatkowym
	2. Atakowanie oponenta	Metoda ta obejmuje wszelkie formy ataku sprzyjające eskalacji konfliktu: wymuszanie, rywalizację, dążenie do dominacji i władzy (informacje oskarżające, żądanie ekspertyzy, pozytywne i negatywne sankcje)
	3. Ograniczanie kontaktów	W przypadku tej metody zarówno w zachowaniu jednostek, jak i grup obserwuje się ograniczenie wzajemnych kontaktów do minimum – im mniejsza liczba kontaktów, tym większa szansa na pojawienie się zachowań eskalacyjnych w postaci braku zaufaniu, generowania antagonizmów czy myślenia w kategoriach stereotypów – zastosowanie tej metody nie tylko nie rozwiązuje konfliktów, ale często prowadzi do ich eskalacji
	Strategiczne zachowania prewencyjne	
	1. Zmiana warunków poprzedzających konflikt	Metoda ta, często określana jako prowokacyjna, prowadzi do wzrostu potencjalnych warunków pojawienia się konfliktów poprzez takie działania, jak: zmiana struktury organizacji, postawienie celów wzajemnie sprzecznych, dokonanie zmian personalnych niemożliwych do zaakceptowania czy zmiana stylu kierowania – metoda ta stwarza potencjalne możliwości pojawienia się konfliktu
	2. Rozszerzenie przedmiotu konfliktu	W konfliktach organizacyjnych metoda ta z reguły występuje w dwóch formach: rozszerzenia zakresu sporu (dodanie nowych problemów zmniejsza koncentrację na nierozwiązywalnym problemie i obniża poziom frustracji) albo przenoszenia konfliktu na inne kwestie (stwarzanie problemów zastępczych – działanie grupy zostaje skierowane na inny problem, co daje czas na opracowanie sposobu rozwiązania konfliktu) – skuteczność tej metody obserwuje się jedynie w krótkim okresie czasu
	3. Rekonceptualizacja	Metoda ta prowadzi do zmian w koncepcji konfliktu (według nowej konceptualizacji konflikt często stanowi większe zagrożenie tożsamości stron) między innymi poprzez takie działania, jak: manipulowanie informacją (powstrzymywanie lub przekazywanie informacji fałszywej) czy stwarzanie nowych zagra-

		żających problemów – celem tej metody jest zdobycie taktycznej przewagi nad stroną przeciwną
4.	Zmiana zachowania	Metoda prowadząca do eskalacji konfliktu w wyniku takich zachowań, jak: podawanie fałszywych informacji, ignorowanie, oskarżanie, przypisywanie wrogich intencji drugiej stronie – najczęściej z powodu ciągle odczuwanych negatywnych skutków poprzedniego konfliktu, aktualnie odczuwanej frustracji, koncepcji własnej roli czy spodziewanej korzyści z eskalacji konfliktu – metoda ta prowadzi do eskalacji konfliktu bez konieczności przekształcania warunków poprzedzających konflikt czy rekonceptualizacji przedmiotu konfliktu
5.	Poszukiwanie sprzymierzeńców	Metoda polegająca na poszukiwaniu sprzymierzeńców, osób niezaangażowanych w sytuację konfliktową, w celu wzmocnienia własnej pozycji przy równoczesnym osłabieniu pozycji drugiej strony – im większy zakres władzy mają strony w konflikcie i ich sprzymierzeńcy, tym silniejsza pozycja stron zaangażowanych w konflikt. Zaangażowanie sprzymierzeńców, zwłaszcza o dużym autorytecie, powoduje lepsze zdefiniowanie problemu, ale równocześnie wskutek faworyzowania jednej ze stron obserwuje się szereg negatywnych konsekwencji, takich jak: obrona własnych interesów, wzrost liczby osób zaangażowanych w konflikt, podkreślanie własnej tożsamości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

Jedną ze współczesnych, przekrojowych metod kierowania konfliktem jest system kierowania sytuacją konfliktową opracowany przez J. Penca, przedstawiony na rysunku 3.

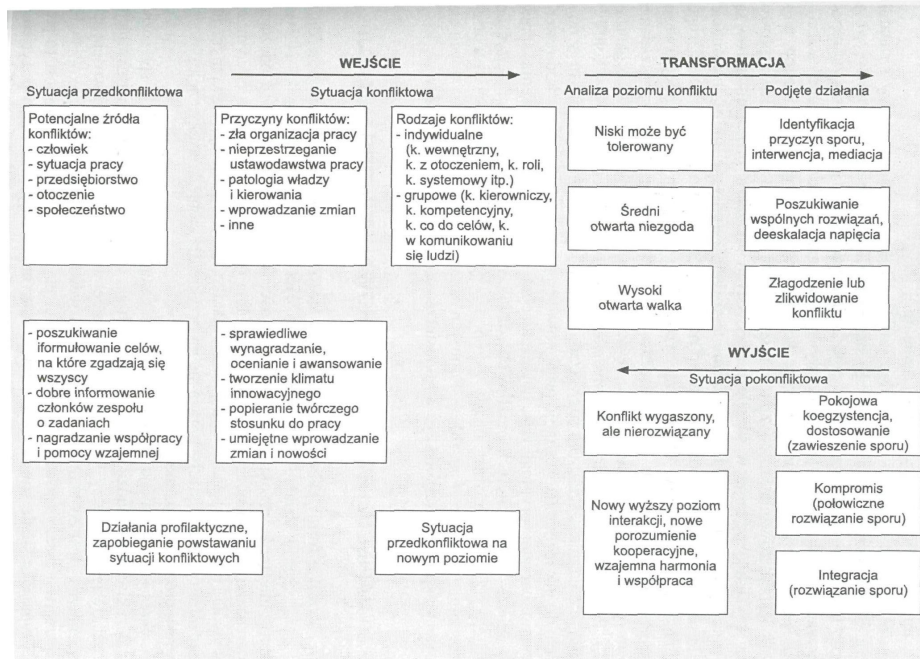
W myśl koncepcji J. Penca proces kierowania konfliktem powinien obejmować²⁴:

1. Identyfikację przedmiotu sporu (dostrzeżenie konfliktu i jego lokalizacja) – na tym etapie rola menedżera sprowadza się przede wszystkim do zidentyfikowania konfliktu i określenia jego rozmiarów – ocena zaistniałej sytuacji konfliktowej w kategoriach wartości i współzależności poszczególnych grup pozwala na podjęcie decyzji o zaniechaniu czy rozwiązywaniu konfliktu (w sytuacji niewielkiego podobieństwa wartości i niskiej współzależności często

²⁴ J. Penc, *op. cit.*, s. 246–248; J. Sikora, *op. cit.*; J.A.F Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*; A. Poczowski, *op. cit.*

nie podejmuje się prób ingerowania w sytuację konfliktową w przeciwnieństwie do sytuacji, gdy podobieństwo wartości jest małe, a współzależność zadań duża).

- Zdefiniowanie konfliktu – na tym etapie rola menedżera sprowadza się do rozpoznania konfliktu i przyczyn jego powstania – sprzeczności interesów, ról, kompetencji czy wartości w celu znalezienia adekwatnej do zaistniałej sytuacji metody jego rozwiązania (źródłem informacji są z reguły bezpośrednie wypowiedzi skonfliktowanych stron).



Rysunek 3. System kierowania sytuacją konfliktową

Źródło: J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 249.

- Podjęcie próby zażegnania konfliktu – rola menedżera na tym etapie sprowadza się do ujawnienia konfliktu i zaprezentowania przez każdą stronę swojego punktu widzenia w warunkach otwartej komunikacji i wzajemnego porozumiewania się. Zapewnienie pomocy stronom w poznaniu problemów oraz opracowaniu rozwiązań satysfakcjonujących obie strony często prowadzi do zaniku konfliktu.
- Poszukiwanie rozwiązania konfliktu – na tym etapie menedżer poszukuje sposobów wyjścia z sytuacji konfliktowej, opracowując różne warianty rozwiązań w zależności od stanowiska stron.

5. Podjęcie decyzji o sposobie rozwiązania konfliktu i zapewnienie mu warunków realizacji – rozwiązując konflikt, menedżer powinien skoncentrować się na zasadniczym przedmiocie sporu, unikając rozwiązań pozornych i wyciszających – konflikt rozwiązany pozornie lub złagodzony odradza się z większą siłą i staje się trudniejszy do rozwiązania. Sposób rozwiązywania konfliktu powinien uwzględniać zarówno terażniejsze, jak i przyszłe interesy stron oraz ich wzajemne relacje.

Nietrudno zauważyć, że w literaturze procedura rozwiązywania konfliktów jest przedmiotem różnych propozycji. Przedstawione powyżej metody zarządzania konfliktem z punktu widzenia różnych kryteriów mają niewątpliwie charakter porządkujący, a nie wartościujący – nie są tożsame ani ze stopniem ich ważności, ani z częstotliwością ich występowania, nie wyczerpują również wszystkich klasyfikacji spotykanych w literaturze. Pomimo swojej różnorodności i złożoności, zaprezentowane metody zarządzania konfliktem niejednokrotnie są do siebie zbliżone, czy wręcz nakładają się na siebie, każda z nich wskazuje na pewne odrębne cechy warte podkreślenia. Indywidualność i odrębność przedstawionych metod z jednej strony, a z drugiej – istnienie wspólnych cech w tej różnorodności pozwala spojrzeć na zjawisko zarządzania konfliktem z innej perspektywy – u podłoża każdego konfliktu leży bowiem sprzeczność różnego rodzaju wartości i interesów, których zasięg i forma zmieniają się w miarę trwania konfliktu wyznaczając jego przebieg, a tym samym skuteczne metody zarządzania nim. Wybór metod adekwatnych do wymagań sytuacji jest zasadniczym zadaniem jakie staje przed menedżerami w procesie zarządzania konfliktem – mówi się wręcz o zarządzaniu konfliktem jako skutecznej kompetencji menedżerskiej²⁵.

Literatura

1. Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995
2. Fornalczyk A., Cisek S., *Psychologiczne wyznaczniki zarządzania konfliktem jako istotnej kompetencji organizacyjnej – raport z badań*, [w:] Witkowski S., Listwan T., *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995
3. Haich M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002
4. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997

²⁵ A. Fornalczyk, S. Cisek, *Psychologiczne wyznaczniki zarządzania konfliktem jako istotnej kompetencji organizacyjnej – raport z badań*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.

5. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2000
6. Kożuch B., Cywoniuk M., *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, 2005
7. Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996
8. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, A.W. Placet, Warszawa 2000
9. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, A.W. Placet, Warszawa 2001
10. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007
11. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 1998
12. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007
13. Potocki A., *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, Zeszyty naukowe nr 672, Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2005
14. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
15. Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999
16. Sedlak K., *Polubić biznes*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1994
17. Sikora J., *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNOiK, Bydgoszcz 1998
18. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994
19. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999
20. Szwiec P., *Konflikt w zarządzaniu*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”, 2006, nr 11
21. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003
22. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2005
23. Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996
24. *Zachowania organizacyjne*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005
25. Zbigniew-Maciąg L., *Zarządzanie przez konflikt*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” 1992, nr 2

METHODS OF CONFLICT MANAGEMENT

Summary

Conflict management relates to a number of activities aimed at minimising the negative effects of conflicts and exploiting their positive outcomes. The concept emerged as a result of modern science accepting the notion of an ambivalent nature of conflicts, according to which both functional and dysfunctional conflicts can be found in every organisation. The relevant literature often refers to an optimal conflict level when the organisation functions most efficiently. A low conflict level hinders the organisation's efficiency by causing stagnation — the organisation does not change rapidly enough to be able to face new challenges. On the other

hand, too high conflict levels cause chaos, inattention and hostility towards others, contributing to a decrease in an organisation's efficiency. Managing conflict while taking into account its levels therefore necessitates the development of rational action plans that would enable the exploitation of conflicts' advantages while minimising their negative consequences. In recent years new concepts and methods of conflict management can be observed in both international academy and practice. Strategic, multi-layered methods and concepts, focused on introducing comprehensive changes, have emerged alongside the traditional concepts and methods