

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Agnieszka Fornalczyk

Uniwersytet Wrocławski

PODMIOTOWE UWARUNKOWANIA ELASTYCZNEGO ZARZĄDZANIA KONFLIKTAMI W ORGANIZACJI

Streszczenie: Artykuł porusza problematykę podmiotowych uwarunkowań elastycznego zarządzania konfliktami. W części pierwszej autorka dokonuje przeglądu koncepcji teoretycznych i danych empirycznych dotyczących problematyki efektywnego rozwiązywania sporów oraz prezentuje model elastycznego zarządzania konfliktami wykorzystujący ideę reframingu. Druga część tekstu poświęcona jest prezentacji dyspozycyjnych determinant elastycznego postępowania w sytuacji konfliktów. W tej części tekstu autorka koncentruje się przede wszystkim na omówieniu czynników poznawczych, osobowościowych oraz emocjonalno-motywacyjnych.

Słowa kluczowe: elastyczność, konflikt, zarządzanie konfliktami.

1. Wstęp

Konflikty organizacyjne stanowią naturalne zjawisko będące efektem występowania interakcji między jednostkami charakteryzującymi się różnorodnymi przekonaniami, oczekiwaniami, potrzebami, motywacją, stylami pracy etc. Istnieje wiele dowodów potwierdzających pozytywny wpływ sporów na organizację, jak też wskazujących na ich destrukcyjne działanie. Sytuacje konfliktowe mogą stanowić zagrożenie, być zdarzeniami zaburzającymi funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wzbudzającymi wzajemną wrogość, brak zaufania współpracowników i prowadzić do spadku efektywności [Ohbuchi, Suzuki 2003]. Z drugiej strony różnice stanowisk mogą istotnie stymulować innowacyjność, przyczyniać się do korzystnej reorganizacji sposobu zarządzania oraz kształtowania skutecznych zachowań organizacyjnych. Pozytywne czy negatywne konsekwencje występowania konfliktów są w dużym stopniu uzależnione od sposobów zarządzania nimi, zastosowania różnych strategii rozwiązania [Mayer 2000]. Strategie te, rozumiane jako kombinacje różnorodnych zachowań służące rozwiązywaniu sporów, są przyporządkowywane przez większość badaczy do jednej z trzech głównych kategorii: konfrontacji, unikania lub współpracy [Stenberg, Dobson 1987].

Najczęściej rekomendowane są strategie kooperacyjne obejmujące zachowania zorientowane na racjonalne rozwiązywanie problemów przy wykorzystaniu meto-

dy negocjacji czy mediacji z uwagi na liczne korzyści, jakie przynoszą organizacjom. Zrozumienie natury oraz przyczyn występowania zachowań zorientowanych na współpracę w sytuacji rozwiązywania konfliktów stanowi przedmiot licznych rozważań, dyskusji oraz prac badawczych [De Cremer, van Lange 2001; Bechtold i in. 2010]. Efektywne stymulowanie współpracy w warunkach zarządzania konfliktami organizacyjnymi okazuje się kluczową umiejętnością zwiększającą szanse na przewycięzanie sytuacji kryzysowych i wypracowywanie korzystnych rozwiązań. Pobudzenie mechanizmów kooperacji w sytuacji silnych różnic stanowisk wymaga spełnienia wielu warunków sytuacyjnych, jak również odpowiednich dyspozycji jednostek rozwiązujących konflikt, m.in. zdolności elastycznego działania [Fisher, Ury, Patton 1995; Burgess, Burgess 1996].

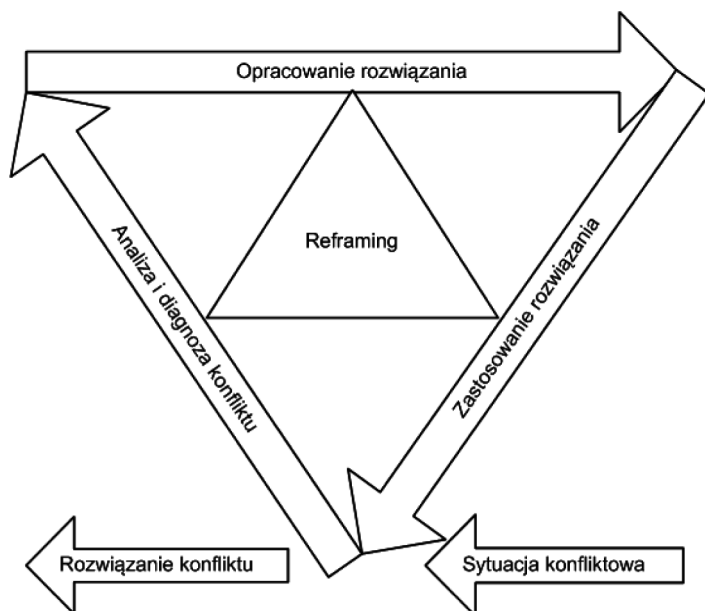
2. Elastyczne zarządzanie konfliktami

Konflikty w organizacji charakteryzuje duża różnorodność przyczyn niezgodności indywidualnych postaw, potrzeb, motywów, emocji oraz znaczna dynamika zachowań zaangażowanych stron. Znakiem szczególnym tych sytuacji jest zmienność i wielowymiarowość, oznaczające konieczność działania w warunkach równoczesnego oddziaływania wielu czynników. Orientacja i skuteczne działanie w tak dynamicznych, niestabilnych psychologicznie warunkach wymaga rozważnego i elastycznego postępowania [Kaiser, Lindberg, Craig 2007]. Odwołując się do teorii systemów, osoby zarządzające konfliktem mogą je skutecznie rozwiązywać tylko wówczas, gdy uwzględniają pełny obraz sytuacji konfliktowej oraz złożoność systemu wzajemnie oddziałujących czynników [Senge 2006]. Dla efektywnego rozwiązywania sporów istotne jest rozumienie, że są one sytuacjami różnic preferencji, interesów, opinii grup lub jednostek prowadzących do oporu, wzajemnej niechęci, wynikających m.in. z odmiennego sposobu postrzegania sytuacji, celów czy wyznaczanych wartości [Griffin 2005]. Bardzo ważne jest również uświadomienie sobie przyczyn konfliktów oraz ich specyficznych uwarunkowań podyktowanych oddziaływaniem czynników dyspozycyjnych i organizacyjnych.

Elastyczne zarządzanie konfliktami wymaga zmiennego i adekwatnego do istniejących warunków sytuacji sporu stosowania alternatywnych strategii zachowań i ich kombinacji [Ohbuchi, Tedeschi 1997; Ohbuchi, Suzuki 2003]. Analiza różnorodnych koncepcji teoretycznych i wyników prac empirycznych skłania do podjęcia próby uporządkowania dostępnej wiedzy oraz skonstruowania roboczego modelu elastycznego zarządzania konfliktami (rys. 1). Proponowany model uwzględnia, opisywane w literaturze przedmiotu, aktywności związane z rozwiązywaniem sporów odpowiadające jednemu z trzech obszarów działań:

- identyfikacji i diagnozie sytuacji konfliktowej, jej specyfiki, źródeł, uwarunkowań,
- konstruowaniu, zgodnie z posiadaną wiedzą i umiejętnościami, scenariuszy działań, zwanych również strategiami rozwiązywania sytuacji konfliktowych,
- zastosowaniu przyjętych sposobów rozwiązywania sporów.

Każdy z wymienionych obszarów wymaga elastycznego postępowania zakładającego gotowość jednostki do zmiany perspektywy postrzegania sytuacji oraz reformułowania sposobu myślenia i działania w zależności od potrzeb danego konfliktu (*reframing*). Wprowadzanie zmian w sposobach myślenia i postrzegania sytuacji służy wypracowaniu pozytywnych rezultatów w sytuacji konfliktowej [Mayer 2000]. Elastyczność rozumiana jako *reframing*¹ może stanowić część wspólną wszystkich działań podejmowanych w sytuacjach konfliktowych niezależnie od ich przedmiotu, charakteru czy zasięgu (rys. 1).



Rys. 1. Model elastycznego zarządzania konfliktami

Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienie reframingu pojawia się w wielu pracach, m.in. autorów poszukujących związków między zmianami sposobu postrzegania sytuacji konfliktowej a uruchamianiem kooperacyjnych sposobów ich rozwiązywania [Ohbuchi, Suzuki 2003; Fornalczyk, Cisek 2008; Fornalczyk 2009]. *Reframing* jest uwzględniany w badaniach nad rozwiązywaniem sporów kulturowych [Fisher-Yoshida 2000] czy przewlekłych, trudno rozwiązywalnych [Coleman 2004]. Wiele prac, m.in. poświęconych związkowi definiowania sytuacji zadaniowej w konfliktach z osiąganymi rezultatami czy sztywności poznawczej w sytuacjach sporów, traktuje *reframing* jako ważną zmienną [Deutsch 1973; Burgess, Burgess 1996; Deutsch, Coleman 2005].

¹ Autorka używa w tekście oryginalnej nazwy *reframing* z uwagi na trudność znalezienia odpowiedniego określenia w języku polskim, oddającego właściwy sens tego pojęcia.

Efektywne rozpoznanie sytuacji konfliktu, obszar aktywności prezentowany w modelu jako inicjujący rozwiązywanie sporu, jest fundamentem właściwego nim zarządzania (rys. 1). Rozpoznanie i ocena sytuacji konfliktowej wymagają analizy problemu z uwzględnieniem różnych perspektyw uczestników sporu, elastycznego i wielowymiarowego spojrzenia, które dostarcza pełnych danych do sformułowania trafnej diagnozy. Właściwie wykorzystany, przez bezpośrednie strony konfliktu lub mediatorów, *reframing* może pomóc w rozpoznaniu potrzeb i uwarunkowań wszystkich zainteresowanych oraz w identyfikowaniu potencjalnych zagrożeń. Najczęstszymi źródłami konfliktów są *czynniki systemowe* (związane z cechami funkcjonowania organizacji jako systemu, jej strukturą, kulturą organizacyjną, regułami, procedurami), *czynniki menedżerskie* (wynikające ze stylu zarządzania) oraz *indywidualne* dotyczące jednostkowych cech członków zespołu [Rummel-Syska 1990; Taylor, Donald 2003].

Wspomniane czynniki mogą stymulować występowanie w organizacji konfliktów *wartości, poznania* lub *interesów* [Druckman 1994; Ohbuchi, Suzuki 2003]. Zaistnienie każdego z nich jest równie prawdopodobne. Konflikty interesów, dotyczące m.in. wynagrodzenia, promocji czy warunków pracy, pojawiają się w organizacji, gdy ludzie dostrzegają rozbieżności w swoich dążeniach i celach oraz analizują sytuację w wymiarze zysk/strata. Spory poznawcze wynikające z różnego spostrzegania i interpretacji rzeczywistości i analizowane głównie w wymiarze poprawny/niepoprawny czy prawidłowy/nieprawidłowy towarzyszą zadaniom, kreowaniu nowych procedur, a także podejmowaniu decyzji grupowych. Konflikty wartości oparte na wymiarze właściwy/niewłaściwy (słuszny/niesłuszny) zazwyczaj związane są z rozstrząsaniem o winie lub niewinności ich uczestników i poszukiwaniem osób odpowiedzialnych za negatywne zdarzenia oraz nieprzestrzeganie reguł, norm społecznych. Właściwa identyfikacja konfliktów wymaga znacznej otwartości i elastyczności poznawczej, może służyć pierwszym próbom ich konstruktywnego przedefiniowania z sytuacji walki stanowisk w stronę procesu wspólnego uzgadniania korzyści [Ohbuchi, Suzuki 2003].

Kolejny, prezentowany w modelu, obszar działań zmierzających do opracowania strategii rozwiązywania sporu w praktyce oznacza konstruowanie elastycznych scenariuszy zachowań. Opracowanie adekwatnej strategii wymaga wykorzystania zgromadzonej wcześniej wiedzy dotyczącej specyfiki sytuacji konfliktowej, uwarunkowań, oczekiwań i potrzeb stron oraz ich przewidywanego postępowania. Efektywną strategią działania okazuje się ta, która wykorzystuje kombinacje zachowań prowadzących do zredukowania lub całkowitego wyeliminowania stanu niezgody między stronami. Zadanie to wydaje się niełatwe, gdyż wymaga uwzględnienia wielu zmiennych, m.in. kontekstu, norm grupowych, liczebności uczestników sporu, przedmiotu konfliktu, wysokości rozgrywanej stawki, relacji władzy – zależności czy społeczno-emocjonalnych w organizacji [Rummel-Syska 1990].

Czynnikiem istotnie decydującym o wyborze *kooperacyjnych, konfrontacyjnych* czy *zorientowanych na unikanie* zachowań w sytuacji konfliktu są dyspozycje

jednostek, m.in. doświadczenia, wiedza, cechy osobowe, a zwłaszcza subiektywna reprezentacja sporu [Ohbuchi, Suzuki 2003; Deutsch, Coleman 2005]. Elastyczne zarządzanie konfliktami bazuje na założeniu, że różne spostrzeganie przez strony dominującego wymiaru konfliktu (istoty sporu) owocuje wzbudzeniem różnych trosk i motywów, co z kolei przekłada się na gotowość do uruchamiania mniej lub bardziej zorientowanych na współpracę zachowań uczestników. Zdaniem badaczy *kooperacja* występuje najczęściej w sytuacjach postrzegania sporów jako konfliktów poznawczych, przy jednoczesnym wzbudzaniu u ludzi troski o dobrą atmosferę i pracę grupową [Ohbuchi, Suzuki 2003]. *Konfrontacja* pojawia się wówczas, gdy sytuacja zostanie zidentyfikowana jako konflikt interesów lub wartości. Czasami walka występuje w sytuacji konfliktu o to, kto ma rację, przy jednoczesnym braku zaktywizowania motywu troski o jakość pracy grupowej. Postrzeganie sytuacji jako konfliktu wartości może uruchamiać również tendencję do *unikania* rozwiązywania sporu. Kluczowe dla kooperacyjnego rozwiązywania konfliktów okazuje się opracowanie podejścia umożliwiającego bieżące przeformułowywanie (*reframing*) sposobu postrzegania sytuacji konfliktowej oraz korygowanie strategii działania. Szczególnie ważne jest podejmowanie prób modyfikacji perspektywy widzenia przez strony konfliktów wartości oraz interesów jako sporów poznawczych czy też zmiany spostrzegania sporów jako okazji do sprawdzenia się (wygrania) na służące rozwojowi (wypracowania optymalnego rozwiązania) [Deutsch, Coleman 2005].

Trzeci z wymienionych w modelu (rys. 1) obszarów aktywności – zastosowanie wybranego rozwiązania sporu – wymaga znacznej elastyczności w zakresie bieżących zmian zachowań adekwatnie do zmieniających się sytuacji i reakcji stron konfliktu. Osiągnięcie satysfakcjonującego porozumienia wymusza niejednokrotnie stosowanie, tylko w jednej interakcji z drugą stroną, różnorodnych strategii, począwszy od kooperacji poprzez zachowania rywalizacyjne (konfrontacyjne) do uległości czy nawet czasowego zaniechania rozwiązywania sporu. Wysoce pożądane okazuje się dostrzeganie różnych, zmieniających się w trakcie trwania konfliktu, perspektyw, związanych z nimi postaw, zachowań oraz dostosowywanie własnych działań zakładających możliwość korygowania czy całkowitej zmiany (*reframing*) pierwotnych strategii. Istotne dla minimalizowania kosztów rozwiązywania konfliktów jest podejmowanie zachowań integratywnych, skoncentrowanych na rozwiązaniu zadania uwzględniających perspektywę wszystkich stron [Cremer, van Lange 2001; Mayer 2000].

Interakcja z drugą stroną dostarcza najczęściej nowych informacji i doświadczeń związanych z daną sytuacją konfliktową, zatem może wywoływać potrzebę powrotu do różnych etapów procesu jej rozwiązywania (rozpoznania, przygotowania czy zastosowania nowych strategii). Podsumowując dotychczasowe rozważania, warto wspomnieć, iż efektywne zarządzanie konfliktami w dużym stopniu zależy od swobodnego i elastycznego poruszania się po samym procesie ich rozwiązywania, prowadzenia działań sekwencyjnych, jak również iteracyjnych.

3. Dyspozycyjne uwarunkowania elastycznego rozwiązywania konfliktów

Podmiotowe wyznaczniki efektywnego zarządzania konfliktami są szeroko omawiane w pracach wielu autorów [Lewicki, Litterer 1985; Neale, Bazerman 1991; Deutsch, Coleman 2005]. Studia dostępnych teorii i danych empirycznych pozwalają zaproponować uporządkowanie wspomnianych uwarunkowań w trzy główne kategorie:

- wiedza sytuacyjna,
- wiedza konceptualna,
- cechy osobowe.

Posiadanie przez podmiot *wiedzy sytuacyjnej* na temat specyfiki organizacji, w której występuje spór, jego uczestników, kontekstu sytuacyjnego, obowiązujących procedur, prawa itp. umożliwi trafną diagnozę konfliktu i sformułowanie adekwatnych propozycji rozwiązań. Podobnie ważną rolę odgrywa *wiedza konceptualna* stron, dotycząca m.in. narzędzi i technik zarządzania konfliktami, komunikowania się czy też perswadowania. Deficyt wiedzy sytuacyjnej czy konceptualnej może znacznie usztywnić postępowanie stron i tym samym ograniczać ich efektywność na wszystkich etapach procesu rozwiązywania sporu [Lewicki, Litterer 1985].

Wśród dyspozycyjnych czynników decydujących o skutecznym działaniu jednostki w sytuacji konfliktowej wyróżnia się tzw. cechy osobowe obejmujące zdolności poznawcze, uwarunkowania temperamentalne, osobowościowe, postawy i przekonania czy umiejętności społeczne [Deutsch, Coleman 2005].

Zmienne odpowiedzialne za elastyczność działania w sytuacji rozwiązywania sporów należą do jednej z grup dyspozycji: *poznawczych*, *osobowościowych* oraz *emocjonalno-motywacyjnych*.

Jednym z czynników, istotnie wpływającym na adaptacyjny sposób zarządzania konfliktami, jest *elastyczność poznawcza* przejawiająca się m.in. w kreatywnym myśleniu [Deutsch, Coleman 2005]. Wyniki badań L.S. Scratchley i R.A. Hakstiana [2001] potwierdzają związek umiejętności myślenia dywergencyjnego z efektywnym rozwiązywaniem problemu różnic stanowisk. Osoby ujawniające wysoki poziom myślenia dywergencyjnego są bardziej otwarte i skłonne do generowania wielu różnorodnych rozwiązań mogących mieć zastosowanie w sytuacji konfliktowej. Równie ważne jak kreatywne myślenie jest elastyczne podejmowanie decyzji w warunkach konfliktu. Według D. Kahnemana [1992] poważnym ograniczeniem sprawnego podejmowania decyzji mogą być kotwice poznawcze (najistotniejsze wartości, które wpływają na postrzeganie jednostki), ramy i punkty odniesienia. Strony konfliktu mogą ustanawiać granice (punkty odniesienia), powyżej lub poniżej których dany wynik rozwiązania sporu będzie postrzegany jako zysk lub porażka (strata). Co więcej, różnie nasilona u jednostek tendencja do awersji wobec straty może powodować różne, bardziej lub mniej elastyczne decyzje i reakcje. Silna awersja wobec straty będzie predestynowała jednostkę do zachowawczego, usztywnionego postępowania.

Uleganie tendencyjności poznawczej przejawiającej się w faworyzowaniu własnej perspektywy, upraszczaniu sytuacji konfliktowej, skłonności do spostrzegania stron jako przeciwstawnych sił może prowadzić do znacznego skostnienia zachowań [Deutsch, Coleman 2005]. Równie niebezpieczny może okazać się inny przejaw wspomnianej inklinacji – postrzeganie tylko jednego rozwiązania sporu prowadzącego się do wyboru między rywalizacją a kooperacją. Tego rodzaju tendencja znacząco ogranicza dostępność różnorodnych alternatyw rozwiązań konfliktu.

Istotna dla elastycznego postrzegania i rozpoznawania zachowań drugiej strony w konflikcie jest zmienna osobowościowa *self-monitoring* [Ellis, Cronshaw 1992]. Osoby o wysokim poziomie *self-monitoringu* interesują się perspektywą i potrzebami drugiej strony oraz starają się je uwzględnić w proponowanych rozwiązaniach, stosunkowo szybko adaptują się do wymagań otoczenia. Wyniki badań sugerują, iż podobne cechy przejawiają jednostki o silnym poczuciu własnej skuteczności (*self-efficacy*) [O'Connor, Arnold 2002]. Wysoki poziom poczucia własnej skuteczności w sytuacjach negocyjnego rozwiązywania sporów sprzyja wytrwałemu poszukiwaniu konstruktywnych, zorientowanych na współpracę rozwiązań, choć także sprawia, że uczestnik konfliktu jest mniej skłonny do zachowań uległych czy rezygnacji. Niski poziom poczucia własnej skuteczności znacząco utrudnia zaangażowanie poznawcze, generowanie idei, poszukiwanie informacji [Wood, George-Falvy, Debowski 2001], myślenie analityczne i nie sprzyja adaptacyjnym zachowaniom w sytuacjach konfliktowych. Innym czynnikiem istotnie osłabiającym elastyczność myślenia i działania może być wysoki poziom lęku uruchamiający brak zaufania do innych, utrudniający jednostce postrzeganie sytuacji z perspektywy własnej oraz partnera. Wysoki poziom lęku deformuje również percepcję emocji, blokuje twórcze generowanie rozwiązań, ich proponowanie czy swobodne komunikowanie się z drugą stroną.

Silne dążenie do władzy, dogmatyzm oraz poczucie niższości mogą stanowić kolejne osobowościowe bariery elastyczności, sprzyjają bowiem występowaniu usztywnionych, zamkniętych postaw i zachowań [Rummel-Syska 1990]. Duże znaczenie dla elastycznego postępowania w sytuacji konfliktów ma decentracja interpersonalna, definiowana jako zdolność widzenia sytuacji społecznej z perspektywy różnych osób [Neale, Bazerman 1991]. Brak umiejętności uwzględniania punktu widzenia innych w sposób oczywisty prowadzi do błędnego odczytywania społecznych oczekiwań, interpretacji intencji i zachowań partnera.

Skłonność do elastycznego działania może być również związana z przekonaniem jednostki na temat zmienności natury ludzkiej [Elliot, Dweck 1988] czy z jej przekonaniem dotyczącymi wartości współpracy z innymi i motywacją do jej uruchamiania [Bogaert, Boone, Declerck 2008]. Indywidualne postrzeganie sytuacji konfliktowych może uruchamiać motywacje mniej lub bardziej sprzyjające elastycznym zachowaniom. Zgodnie z teorią motywacji C. Dweck jednostki mogą traktować spór jako sprawdzian umiejętności lub sytuację służącą rozwojowi. Uruchomienie motywacji rozwojowej sprzyja większej otwartości i elastyczności, przede wszyst-

kim odczuwaniu pozytywnych emocji, angażowaniu się w rozwiązywanie sporu, poszukiwaniu wyzwań, uczeniu się i postrzeganiu porażek oraz błędów jako okazji do poznania bardziej skutecznych strategii rozwiązywania [Deutsch, Coleman 2005].

Przybliżając problematykę podmiotowych uwarunkowań elastycznego zarządzania konfliktami, należy wspomnieć o orientacji kooperacyjnej jednostki, która sprzyja zachowaniom prospołecznym, zwiększa prawdopodobieństwo przychylności wobec partnera konfliktu, jak też decyduje o elastycznym spostrzeganiu sytuacji [Sondak, Moore 1993]. Osoby przejawiające orientację kooperacyjną w porównaniu z jednostkami zorientowanymi rywalizacyjnie mają możliwość postrzegania u drugiej strony konfliktów szerokiego spektrum motywów i zachowań – od kooperacji do rywalizacji. Osoby zorientowane rywalizacyjnie postrzegają i przewidują u innych tylko nastawienia rywalizacyjne.

Podsumowując dotychczasową prezentację, warto przytoczyć jeszcze jedną zmienną: inteligencję emocjonalną, uważaną za istotną determinantę poznawczej i behawioralnej elastyczności zachowań organizacyjnych. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, przejawiającej się w zdolności rozumienia własnych emocji oraz innych ludzi, sprzyja formułowaniu bardziej trafnej diagnozy sytuacji konfliktowych, podejmowaniu efektywniejszych rozwiązań, sprawniejszemu reagowaniu w sytuacji zmian zachowań drugiej strony [Goleman 2007].

4. Podsumowanie

Prezentowane podmiotowe uwarunkowania decydujące o elastycznym zarządzaniu konfliktami nie wyczerpują wszystkich badanych i analizowanych zmiennych. W tekście skupiono się przede wszystkim na omówieniu tych determinant, które są najlepiej osadzone w ramach teoretycznych oraz posiadają rzetelne potwierdzenie empiryczne ich związku z elastycznością zachowań w sytuacji rozwiązywania sporów.

Poznanie dyspozycyjnych uwarunkowań elastycznego postępowania w sytuacjach konfliktowych wymaga dalszych prac badawczych i analiz. Prace te są szczególnie ważne dla procesu konstruowania i realizacji treningów rozwijających umiejętności adaptacyjnego zachowania w sytuacji sporów. Wiedza dotycząca psychologicznych determinant i mechanizmów stymulowania elastyczności (reframingu) może być również przydatna w warunkach opracowywania praktycznych narzędzi wspierających proces zarządzania konfliktami.

Literatura

- Bechtold M.N., De Dru C.K., Nijstad B.A., Zapaf D., *Self-concept clarity and the management of social conflict*, "Journal of Personality" 2010, vol. 78, no 2.
- Bogaert S., Boone C., Declerck C., *Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A review and conceptual model*, "British Journal of Social Psychology" 2008, vol. 47.

- Burgess H., Burgess G., *Constructive confrontation: A transformative approach to intractable conflicts*, "Mediation Quarterly" 1996, vol. 13.
- Caiser R.B., Lindberg J.T., Craig S.B., *Assessing the flexibility of managers: A comparison of methods*, "International Journal of Selection and Assessment" 2007, vol. 15.
- Coleman P.T., *Paradigmatic framing of protracted, intractable conflict: Towards the development of meta-framework-II*, "Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology" 2004, vol. 10, no 3.
- De Cremer D., van Lange P.A.M., *Why prosocials exhibit greater cooperation than proselfs: The roles of social responsibility and reciprocity*, "European Journal of Personality" 2001, vol. 15.
- Deutsch M., *The Resolution of Conflict: Constructive and destructive process*, Yale University Press, New Haven 1973.
- Deutsch M., Coleman P.T., *Rozwiązywanie konfliktów: teoria i praktyka*, Wyd. UJ, Kraków 2005.
- Druckman D., *Determinants of compromising behavior in negotiation*, "Journal of Conflict Resolution" 1994, vol. 38.
- Elliot E.S., Dweck C.S., *Goals: An approach to motivation and achievement*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1988, vol. 54.
- Ellis R.J., Cronshaw S.F., *Self-monitoring and leader emergence. A test of moderator effects*, "Small Group Research" 1992, vol. 23.
- Fisher-Yoshida B., *Reframing conflict: Intercultural conflict as potential transformation*, Teachers College, Columbia University, New York 2000.
- Fischer R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak: negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1995.
- Fornalczyk A., *Wpływ percepcji przyczyn konfliktów organizacyjnych na sposoby ich rozwiązywania: raport z badań*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wyd. WSKiZ, Poznań 2009.
- Fornalczyk A., Cisek S., *Psychologiczne wyznaczniki zarządzania konfliktem jako istotnej kompetencji organizacyjnej – raport z badań*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Goleman D., *Inteligencja społeczna*, Rebis, Poznań 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Kahneman D., *Reference points, anchors, norms and mixed feelings*, "Organizational Behavior and Human Decision Process" 1992, vol. 51.
- Lewicki R.J., Litterer A.J., *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood (Illinois) 1985.
- Mayer B., *The Dynamics of Conflict Resolution*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2000.
- Neale M.A., Bazerman M.H., *Cognition and rationality in negotiation*, The Free Press, New York 1991.
- O'Connor K.M., Arnold J.A., *Walking away from the table: How negotiator self-efficacy affects decision making*, "Journal of Conflict Management" 2002, vol. 15.
- Ohbuchi K., Suzuki M., *Three dimensions of conflict issues and their effect on resolution strategies in organizational settings*, "The International Journal of Conflict Management" 2003, vol. 14.
- Ohbuchi K., Tedeschi J., *Multiple goals and tactical behaviors in social conflicts*, "Journal of Applied Social Psychology" 1997, vol. 27.
- Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, PWN, Warszawa 1990.
- Scratchley L.S., Hakstian R.A., *The measurement and prediction of managerial creativity*, "Creativity Research Journal" 2001, vol. 13.
- Senge P.M., *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New Mexico 2006.
- Sondak H., Moore M.C., *Relationship frames and cooperation. Group decision and negotiation*, Kluwer Academic Publishers, Durham 1993.

- Sternberg R.J., Dobson D.M., *Resolving interpersonal conflicts: an analysis of stylistic consistency*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1987, vol. 52.
- Taylor P.J., Donald I., *Foundations and evidence for an interaction-based approach to conflict negotiation*, "The International Journal of Conflict Management" 2003, vol. 4, no 3/4.
- Wood R.E., George-Falvy J., Debowski S., *Motivation and information search on complex task*, Hillsdale, New York 2001.

SUBJECTIVE DETERMINANTS OF FLEXIBLE MANAGEMENT OF CONFLICTS IN ORGANIZATION

Summary: The article discusses the problem of subjective determinants of flexible management of conflicts. In the first part the author reviews the theoretical concepts and empirical data on the issue of effective dispute resolution and presents the model of flexible management of conflict situations based on the idea of reframing. The second part is dedicated to the presentation of dispositional determinants of flexible approach to conflict situations. In this part the author focuses mainly on discussing the cognitive, personality and emotional-motivational factors.

Keywords: flexibility, conflict, conflict management.