




Konflikty i ich uwarunkowania

NEGOCJACJE




AGENDA

1. Istota negocjacji – wprowadzenie
 2. **Konflikty i ich uwarunkowania**
 3. Style i strategie negocjacyjne
 4. Proces i reguły negocjacji
 5. Komunikacja w negocjacjach
 6. Trudne sytuacje negocjacyjne
 7. Cechy dobrego negocjatora
- 



Konflikty

- Definicja konfliktu
 - Źródła konfliktów w organizacji
 - Proces przechodzenia od nieporozumienia do otwartego konfliktu
 - Poziomy konfliktów w organizacji
 - Strategie rozwiązywania konfliktów w organizacji
 - Indywidualne profile aksjologiczne a strategie rozwiązywania konfliktów
- 



- KONFLIKT – przegląd definicji

Sprzeczności powstające w jakimś procesie stwarzają warunki do dokonania zmian, do ruchu naprzód.

W. Kieżun



Konflikty

ISTOTA NEGOCJACJI - powtórka

- Sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego **konfliktu** interesów [Nęcki].
- Dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są **konfliktowe** [Fisher, Ury, Patton].

**W sytuacji braku konfliktu
nie ma potrzeby prowadzenia negocjacji!**



Konflikty

KONFLIKT – przegląd definicji [Uniszewski, Dana]

- **Sprzeczność interesów**, niezgodność poglądów na tę samą sprawę prowadzącą do zatargu, spór o wartości lub o sposób działania w obszarze istotnego interesu różniących się stron [Uniszewski].

Z. Uniszewski, Konflikty i negocjacje, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

- Konflikt jest naturalnym elementem naszego życia. Nie mieć konfliktów, to znaczy nie żyć [Dana].
- Konflikt jest wypadkową zróznicowania naszej rzeczywistości [Dana].

D. Dana, Rozwiązywanie konfliktów, PWE, Warszawa 1993.

Konflikty

KONFLIKT – przegląd definicji [Robbins, Coulter]

- **Konflikt** (łac.: conflictus – zderzenie, sprawa sądowa) rozumiany jako odczuwalny stan niekompatybilnego różnicowania generujący tworzenie się postaw oporu i opozycji (...)
- (...) staje się, w czasach narastania różnorodnych sporów, walk na płaszczyźnie międzykulturowej i międzyorganizacyjnej, zagadnieniem fundamentalnym.

*W oryginale: "Perceived incompatible differences resulting in some form of interference or opposition".
Źródło: S. Robbins, M. Coulter, Management, Prentice Hall, USA 1999.*

Konflikty

KONFLIKT – przegląd definicji [Pocztowski]

- **Konflikt** - oznacza sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw i wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania.

W efekcie powoduje on „**silne stany napięcia**”, motywujące do podejmowania działań mających na celu:

- **usunięcie** tych stanów poprzez zmianę;
- **przystosowanie** się lub;
- **uniezależnienie** się od przyczyn ich powstawania.

Konflikty

KONFLIKT – w ekonomii społecznej [Kuc, Coser]

- **Konflikt o zasoby** - oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń.

B. Kuc, Zarządzanie doskonałe, Oskar-Master of Business, Warszawa 1999

- Konflikt - **walka o wartości** w dążeniu do trudno dostępnej pozycji, władzy i zasobów, w której celem oponentów jest zneutralizowanie, zaszkodzenie lub wyeliminowanie rywali

L. Coser, The Functions of Social Conflict, The Free Press, New York 1956.

Konflikty

Konflikt w myśli socjologicznej

- Konflikt – **konflikt społeczny** – jest wynikiem dążenia do tego, co się postrzega jako cele nie do pogodzenia, tak, że korzyść jednej strony jest osiągnięta kosztem drugiej [Webber].

R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.

- W procesach społecznych, gospodarczych możemy ponadto wyróżnić jeszcze jedno kluczowe pojęcie „**konkurencji społecznej**” - dążenie do uzyskania najkorzystniejszej pozycji w systemie społecznej kooperacji [Misses].

L. Von Misses, *Human Action, A treatise on Economics*, Contemporary Books, Chicago 1966 .

W sytuacji konkurencji rywalizujące grupy społeczne traktują swoje działania jako niezależne co nie wpływa bezpośrednio na powstawanie konfliktu.

Konflikty

KONFLIKT – pomiędzy sprzecznością a percepcją [Kuc, Coser]

- Każdy konflikt, bez względu na przyjętą definicję, istnieje przede wszystkim w obszarze indywidualnej i grupowej **percepcji**. W dużej mierze jest to odczucie subiektywne, niezależne od istnienia potencjalnych uwarunkowań (poziom sprzeczności) sprzyjających powstawaniu konfliktów.

Percepcja	wysoka	Konflikt emocjonalny	Konflikt złożony
	niska	Brak konfliktu	Konflikt rzeczowy
		niska	wysoka
		Sprzeczność	

Rysunek. Kategorie konfliktu w wymiarze sprzeczności (zróznicowanie) i percepcji (zaangażowanie). Źródło: Opracowanie własne.

Konflikty


KONFLIKT w teorii organizacji i zarządzania [Kieżun]

- **Konflikt typu rzeczowego** ma charakter merytoryczny, dotyczący kwestii wyboru najlepszej opcji, rozwiązania, metody.
- W przypadku **konfliktu emocjonalnego** mamy często do czynienia z konfliktem interpersonalnym, irracjonalnym, opartym na indywidualnych przesłankach osobowościowych, temperamentu czy też różnych profili aksjologicznych.
- W przypadku **konfliktu złożonego**, który zawiera zarówno wysoki poziom percepcji, jak też, wysoki poziom sprzeczności, należy próbować tak sterować konfliktem, aby negatywne odczucia emocjonalne nie zdominowały konstruktywne przesłanki oparte na wysokim poziomie zróżnicowania poglądów i postaw.



Konflikty

Konflikt w biznesie

- Poprzez konflikt w biznesie rozumiemy zazwyczaj sytuację związaną z **problemem wyboru najlepszego** dostawcy, partnera handlowego, produktu / usługi, pracownika, menedżera, technologii itd.
 - Istotą konfliktu w tym przypadku jest rozbieżność interesów w zakresie oczekiwań co do najbardziej korzystnej **relacji jakość-cena**.
 - W warunkach biznesowych, negocjacje handlowe są naturalnym elementem procesu gospodarczego
- 



Konflikty

Konflikt w biznesie – UWARUNKOWANIA ETYCZNE I EKONOMICZNE

- **Konflikt pomiędzy postulatami ekonomicznymi i społecznymi** zakłada sprzeczność interesów dwóch grup, tj. zarządu (właścicieli/akcjonariuszy) z pracownikami (konflikt pomiędzy pracą a kapitałem).
- Dotyczy ona przede wszystkim poziomu i warunków płacy i pracy, formy umowy oraz czasu pracy, wydajności i jakości pracy, zabezpieczeń socjalnych, gwarancji pracy itd.

Konflikty


Konflikt w biznesie – UWARUNKOWANIA ETYCZNE I EKONOMICZNE

Czynnik	PRACODAWCA	PRACOWNIK
Główny cel	Niski koszt pracy	Atrakcyjne wynagrodzenie i warunki pracy
Płaca	Relatywnie niska / elastyczny termin wypłat	Relatywnie wysoka / gwarancje terminów wypłat
Czas pracy	Elastyczny	Stały, zgodnie z ustawą
Umowa o pracę	Krótkoterminowa / elastyczna	Długoterminowa / sformalizowana
Gwarancje pracy	Brak	Wysokie + odprawy + okresy wypowiedzenia + pomoc
Wydajność	Wysoka / stały wzrost	Na stałym poziomie
Dodatki socjalne	Niskie / brak	Wysokie i atrakcyjne
Dodatki motywacyjne	W relacji do wydajności	Wystandaryzowane
Warunki pracy i odpoczynku	Na poziomie minimalnym / prawo pracy / branżowe	Przyjazne, zindywidualizowane, atrakcyjne, elastyczne



Konflikty

Konflikt w biznesie

- **Społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB)** – odpowiedzialność zarządu firmy za pozaekonomiczne aspekty takie jak: zachowania etyczne, gwarancje pracy i rozwoju, troska o społeczność lokalną i środowisko naturalne itd.
 - **Ekonomiczna odpowiedzialność pracowników (EOP)** – odpowiedzialność, troska pracowników za finansowy wymiar funkcjonowania firmy, tj. wysoki etos pracy, innowacyjność, solidność, profesjonalizm, dbałość o wizerunek, uczciwość.
- 



- **ŹRÓDŁA** konfliktów

Skoro nie każda organizacja jest monolitem, lecz znacznie częściej „bywa” zorganizowaną koalicją, to konflikt w ramach każdej koalicji jest zjawiskiem nie do uniknięcia

Ramus, Szczepanowski





Konflikty

ŹRÓDŁA konfliktów

Konflikt ma swoje źródło w **zróżnicowaniu**, a dokładniej w **sprzeczności**.

„**Różnorodność**” - odmienność, wielość, różnorodność postaw, celów, wartości.

„**Sprzeczność**” – relacje wzajemnie się wykluczające zachodzące między zjawiskami, myślami, poglądami, interesami przeciwstawnymi, odmiennymi, różnymi.

Konflikty

ŹRÓDŁA konfliktów [Uniszewski] / 1/2

- Nie dające się usunąć różnice zdań między grupą a jej liderem;
- Dysponowanie różnymi źródłami informacji – brak szybkiego porozumienia;
- Wiarołomstwo, nieuczciwość ze strony lidera lub dotychczasowych sojuszników;
- Dekompozycja grupy pozbawiająca ją cech partnerstwa;
- Irracjonalne wahania nad wyborem celu lub dróg realizacji
- Presja czynników zewnętrznych;
- Przyrost ambicji, próżność, pycha, zapędy wodzowskie, a nawet symptomy choroby psychicznej, przekreślające przewidywalność zachowań jednostki.



Konflikty

ŹRÓDŁA konfliktów [Uniszewski] / 2/2

- Myślenie życzeniowe – sprzeczne interesy poszczególnych grup społecznych;
- Konkurencja sposobów rozwiązywania problemów wypracowanych w przeszłości;
- Solidaryzm wewnątrz grupowy uniemożliwiający uzyskanie kompromisu;
- Niskie morale – wysoka podatność na skłócenie w grupie;
- Zróżnicowanie merytoryczne, intelektualne, etyczne – tworzenie się tzw. „kręgów wtajemniczonych”.
- Prowokacja - działania zewnętrzne mające na celu wywołanie konfliktu.

Konflikty

Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Źródła/ UWARUNKOWANIA / konfliktów [Nęcki]


- **Wzajemna zależność** – możliwość wpływu na drugą stronę konfliktu. Działania jednej strony wpływają na działania innych.
- **Zależność asymetryczna** – strona mająca przewagę może wymuszać zachowania, ustępstwa drugiej strony (kwestia BATN'y).
- **Różnice perspektywy czasowej** – różne oczekiwania co do czasu osiągnięcia porozumienia determinują różne oczekiwania.
- **Zróźnicowanie wewnętrzne zespołu** – różne doświadczenia, profile aksjologiczne, różny poziom dojrzałości intelektualnej.
- **Niezadowolenie z roli** – przydzielone role negocjacyjne nie odpowiadają wszystkim – kwestia prestiżu, ambicji, celów.
- **Niepewność** – lęk przed odpowiedzialnością za wyniki negocjacji.
- **Przeszkody w komunikacji** – bariery w komunikowaniu się.
- **Cechy osobowości** – różne postawy determinują skuteczność działań.



Konflikty

ŹRÓDŁA konfliktów - **PODSUMOWANIE**

- Istnieje bardzo dużo powodów powstawania konfliktów.
- O ile różnorodność zakłada odmiennosc to sprzeczność wskazuje na powstawanie relacji wzajemnie się wykluczających.
- Różnorodność dopuszcza pluralizm, sprzeczność zakłada spór, walkę, konflikt.
- Wyróżniamy źródła wewnętrzne jak też zewnętrzne (prowokacja).
- **Bardzo dobre rozumienie źródła konfliktu pomaga w skuteczniejszym procesie negocjacji.**

- 
-
- Proces przechodzenia od nieporozumienia do otwartego konfliktu

Konflikt nie musi nim być w rzeczywistości, i odwrotnie, wiele sytuacji, które można by opisać jako konfliktowe, nie są nimi, bo zainteresowani członkowie grup nie dostrzegają w nich konfliktu

Robbins



Konflikty

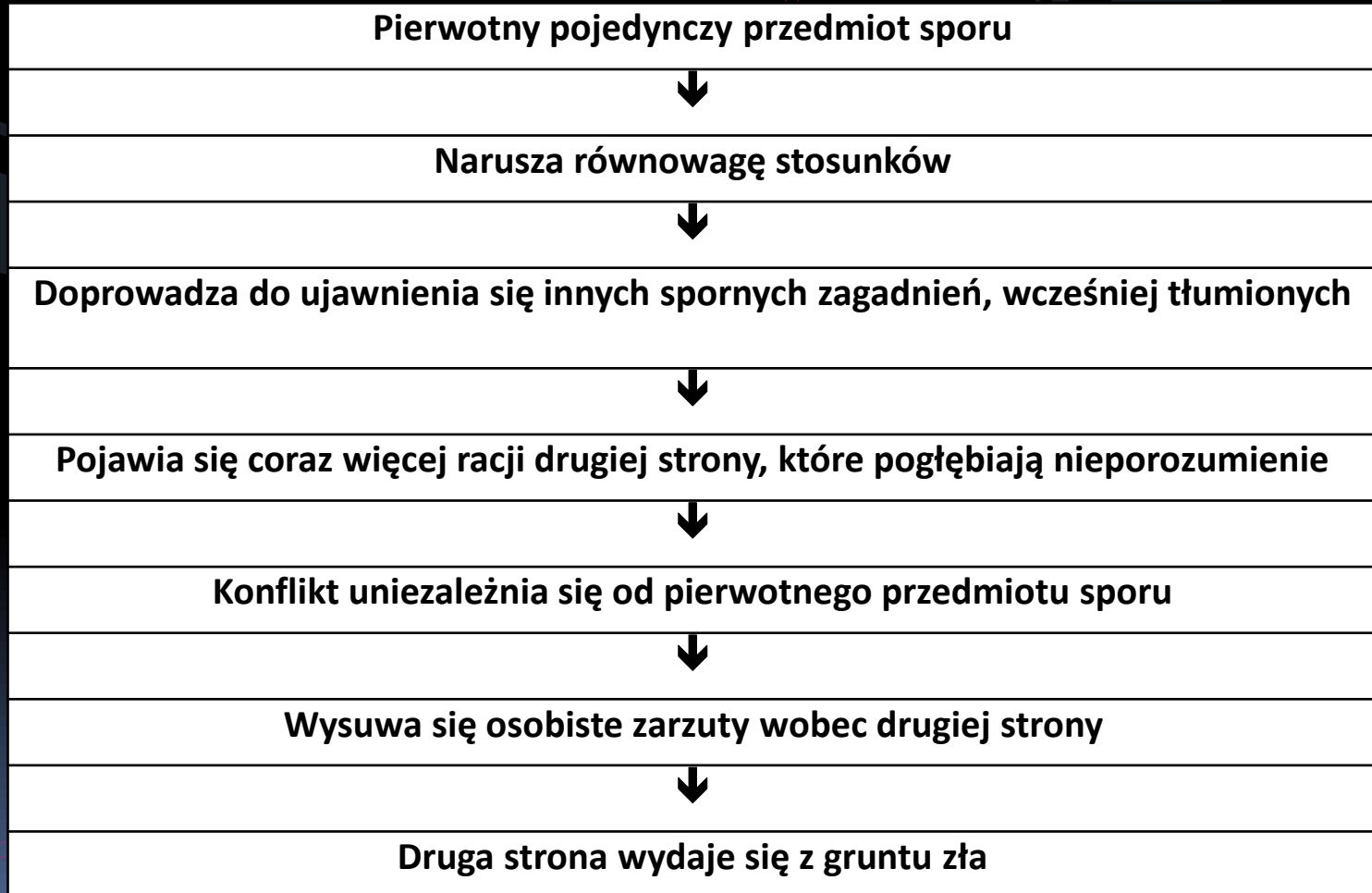
J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

PROCES powstawania i rozwoju konfliktu [Muzafer i Carolyn Sherifowie]:

1. **Narastająca zwartość**, integracja grupy w obliczu wspólnego zagrożenia, wroga, problemu.
2. **Nominowanie przez grupę przywódcy** w celu zapewnienia większej sprawności organizacyjnej. Słabsi członkowie grupy oczekują decyzji i działań od tych, którzy są sprawniejsi, silniejsi, są zdolni do uzyskania zwycięstwa.
3. **Ideologizacja postaw i wartości** – poszukiwanie jedynie słusznych poglądów i rozwiązań.
4. **Promowanie stereotypów** – zarówno w procesie definiowania opinii na temat naszych konkurentów, grupy rywalizującej, ale również na temat własnych postaw i zachowań.
5. **Wybór „silnych” przedstawicieli** w celu rozwiązania uciążliwego dla wszystkich stron konfliktu.
6. **Silna identyfikacja grupowa** (solidaryzm grupy) uniemożliwia dostrzeganie podobieństw – brak możliwości poszukiwania porozumienia w oparciu o podobieństwa.

Konflikty

PROCES powstawania konfliktu [Coleman]:






Konflikty

PROCES powstawania konfliktu

WNIOSKI:

1. W modelu wypracowanym przez Sherifowów i Colemana dostrzegamy dynamiczną perspektywę kształtowania się zaistniałego konfliktu, przechodzącego z wymiaru rzeczowego w emocjonalny.
 2. Istotnym elementem minimalizowania destrukcyjnego charakteru rozwijającego się konfliktu jest czas.
 3. Znajomość dynamiki powstawania głębokiego konfliktu pozwala nim manipulowanie.
 4. Kluczowym instrumentem manipulacji jest ideologizacja konfliktu.
- 



- POZIOMY konfliktu w organizacji

*Struna zbyt mocno naciągnięta – pęknie;
Struna zbyt luźna – nie wyda dźwięku.*

Mądrość hinduska



Konflikty

POZIOMY konfliktu w organizacji

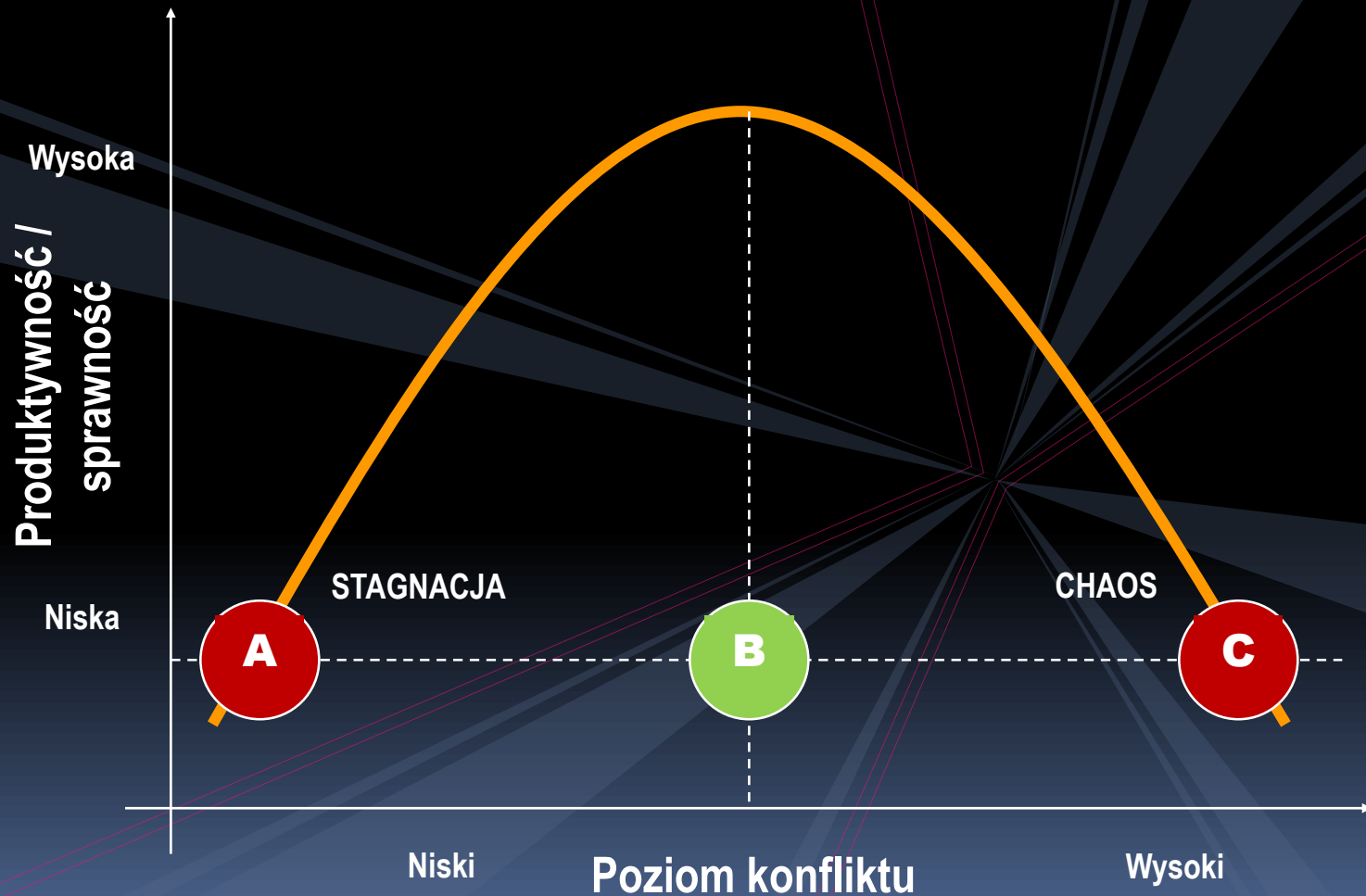
- **Zarządzanie przez konflikt** - Świadomy zabieg polegający na wywołaniu konfliktu, eskalacji konfliktu lub utrzymaniu go, aby zmusić grupę do działania, przyjęcia określonej postawy itp.

Z. Rummel-Syska, Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne, PWN, Warszawa 1990.

Konflikt zatem nie musi być automatycznie zjawiskiem negatywnym, może stanowić również źródłem pozytywnej zmiany organizacyjnej!

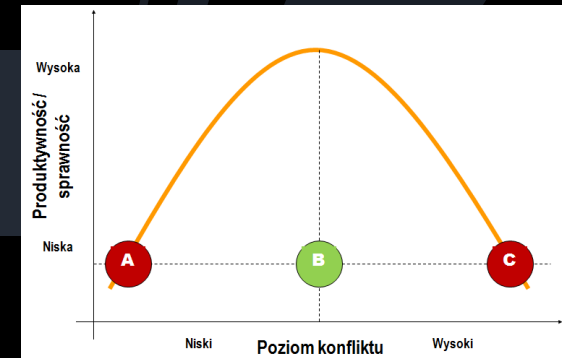
Konflikty

Kształtowanie poziomu konfliktu w organizacji



Konflikty

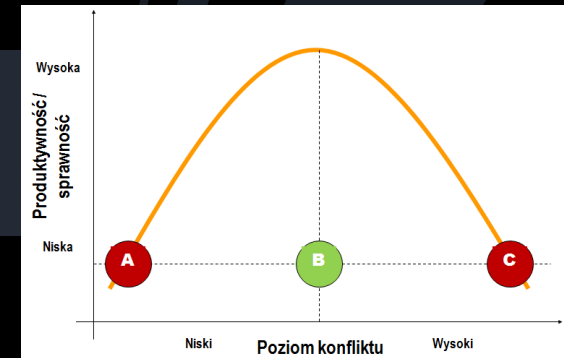
Kształtowanie poziomu konfliktu w organizacji



Sytuacja	A	B	C
Poziom konfliktu	Niski lub brak	Optymalny	Wysoki
Typ konfliktu	dysfunkcjonalny	funkcjonalny	dysfunkcjonalny
Opis zachowań w grupie	Apatia, stagnacja, opór względem zmiany, brak innowacyjności	Zaangażowanie, samokrytyka, innowacyjność	Destrukcja, chaos, brak współpracy
Poziom produktywności	Niski	Wysoki	Niski

Konflikty

Kształtowanie poziomu konfliktu w organizacji

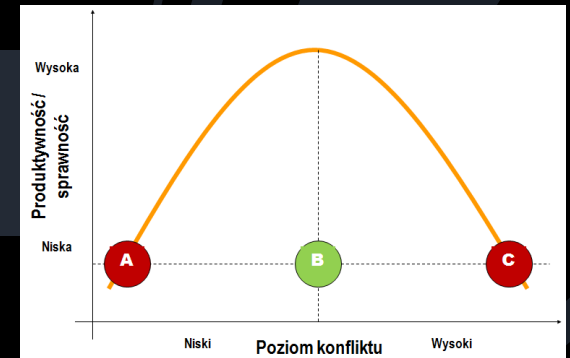


W zależności od przyjętego założenia wartościującego zjawisko konfliktu w organizacji przyjmujemy dwie metodyki:

1. w sytuacji **konfliktu destruktynego** – metodyki rozwiązywania konfliktów (*conflict resolution*);
2. w przypadku **konfliktu konstruktywnego** czy też w sytuacji braku występowania konfliktu – metodyki zarządzania (kierowania) konfliktem (*conflict management*).

Konflikty

Kształtowanie poziomu konfliktu w organizacji

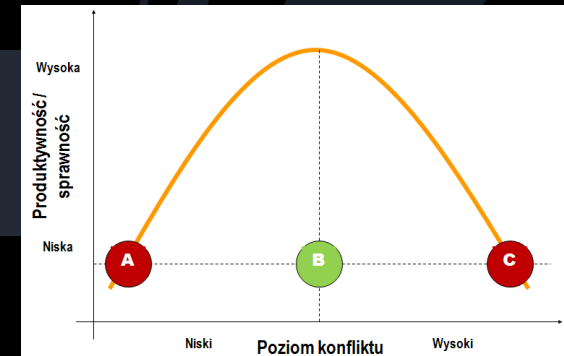


TYPY KONFLIKTÓW (postaw biznesowych) w relacji - sytuacja podmiotu (przewaga konkurencyjna) a rodzaje zachowań społecznych (przyjęte strategie) [Masłoń]

Rodzaje działań [STRATEGIA]	Sytuacja podmiotu [przewaga konkurencyjna / BATN'a]		
	Podporządkowanie [Słaba BATNA]	Równowaga [Zrównoważona BATNA]	Dominacja [Silna BATNA]
Przystosowawcze [stabilizacja]	„konspiracja” [obrona]	„pertraktacje” [negocjacje]	„panowanie” [podporządkowanie]
Ekspresyjne [zmiana i rozwój]	„bunt” [protest]	„walka” [rywalizacja]	„represje” [agresja]

Konflikty

Kształtowanie poziomu konfliktu w organizacji



PYTANIA:

1. W jaki sposób menedżer może oceniać i następnie kształtować odpowiedni poziom konfliktu w organizacji?
2. Co menedżer może zrobić w celu obniżenia poziomu konfliktu w organizacji w sytuacji konfliktu o charakterze destrukcyjnym?
3. W jaki sposób wywołać konflikt w sytuacji stagnacji?

- 
-
- Strategie rozwiązywania konfliktów w organizacji

Traktowanie konfliktu jako wskaźnika klęski, poniżenia i rozpadu może rzeczywiście doprowadzić do kryzysu.




Z. Nęcki



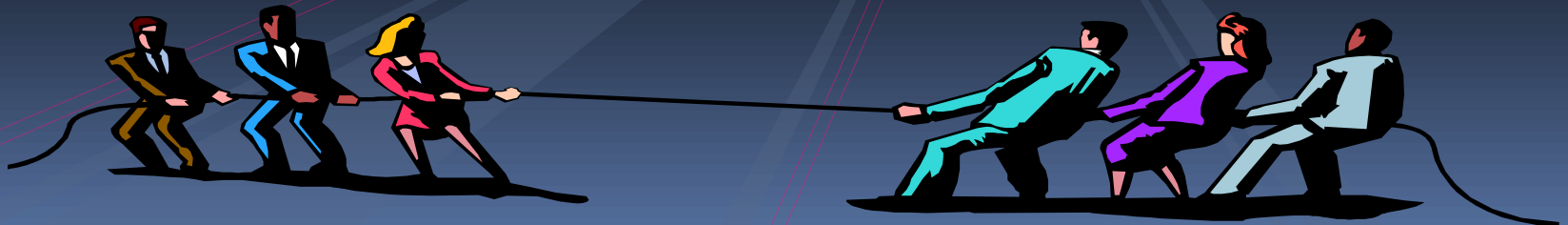
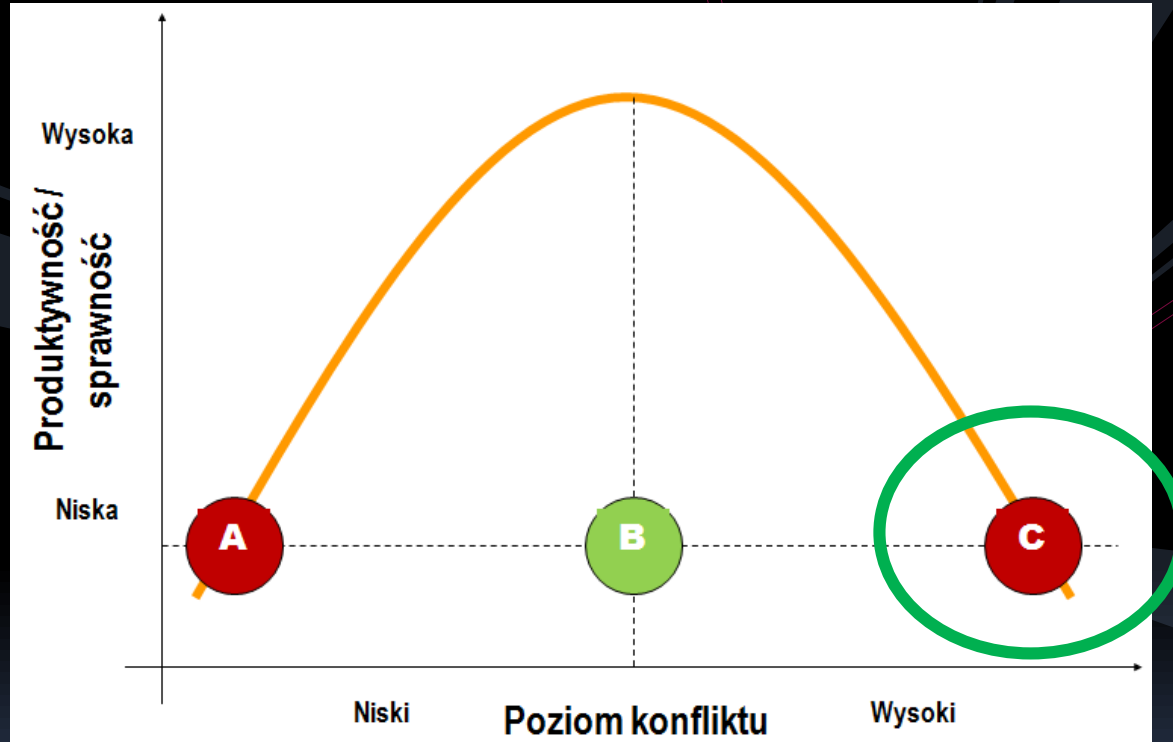
Konflikty

STRATEGIE rozwiązywania konfliktów [L. Zbiegień-Maciąg/Krupa]

- Konflikt jest zjawiskiem nieuchronnym,
 - Konflikt wywołuje emocje – jest zjawiskiem stresującym,
 - Konfliktem możemy w dużej mierze kierować, w tym poprzez negocjacje,
 - Konflikt może być zjawiskiem pożądanym jak i destrukcyjnym.
- 

Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW a negocjacje

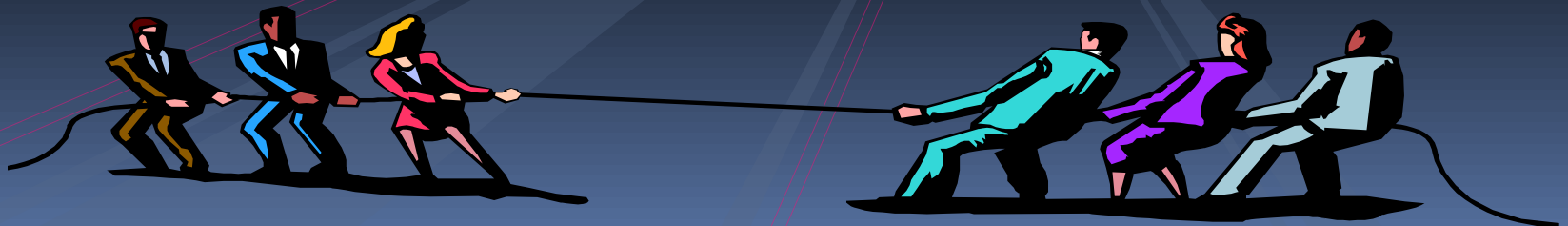


Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Wyróżniamy następujące strategie [Thomas, Kilmann]:

- ✓ Unikanie
- ✓ Walka
- ✓ Akceptacja
- ✓ Współpraca
- ✓ Kompromis



Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Strategie rozwiązywania konfliktów [Thomas, Kilmann]:



Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Akceptacja: lose/win



Rozwiązywanie konfliktów poprzez akceptację celów i wartości oponenta przy równoczesnej rezygnacji własnych.

- ✓ zachowanie harmonijnej relacji;
- ✓ empatia – próba zrozumienia innych argumentów;
- ✓ uzyskanie kredytu zaufania i poparcia na przyszłość;
- ✓ postawa „jeżeli nie mogę wygrać to niech inny wygra”.

Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Walka: win/lose

B

Osiąganie celów kosztem innych.

- ✓ formalne (ideologiczne) rozwiązywanie sporów – cel uświęca środki;
- ✓ kiedy nasze idee i wartości domagają się zaangażowanie, walki bez względu na koszty – po prostu musimy wygrać!
- ✓ konieczność czuwania i walki z „odwiecznym wrogiem”;
- ✓ walka nawet wtedy kiedy nie możemy wygrać.



Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Unikanie: lose/lose



Unikanie lub zaniechanie konfliktu.

- ✓ kiedy konflikt jest trywialny;
- ✓ kiedy emocje są zbyt duże;
- ✓ kiedy metoda rozwiązania konfliktu jest niezgodna z naszymi standardami etycznymi;
- ✓ kiedy chcemy uniknąć sytuacji kiedy to nasza wygrana prowadziłaby do przegranej drugiej strony.

Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

D

Partnerstwo: win/win

Poszukiwanie rozwiązania korzystnego dla obu stron.

- ✓ wszystkie strony szukają rozwiązania, które pozwoli zachować indywidualne wartości i przekonania;
- ✓ zachowana jest rzeczowa i konstruktywna dyskusja;
- ✓ zaangażowanie w proces zrozumienia drugiej strony;
- ✓ racjonalne poszukiwanie wszystkich możliwych alternatyw (kreatywne negocjacje);
- ✓ kiedy rozwiązanie konfliktu jest bardzo ważne!

Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW



Kompromis: lose/WIN do lose/WIN

Osiągnięcie porozumienia jest możliwy tylko w sytuacji rezygnacji obu stron z swoich roszczeń.

- ✓ typowa sytuacja negocjacyjna;
- ✓ równowaga sił (argumentów) po obu stronach;
- ✓ konieczność uzyskania nawet tymczasowego porozumienia;
- ✓ kiedy problem jest niezwykle złożony;
- ✓ działamy pod presją czasu.

Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

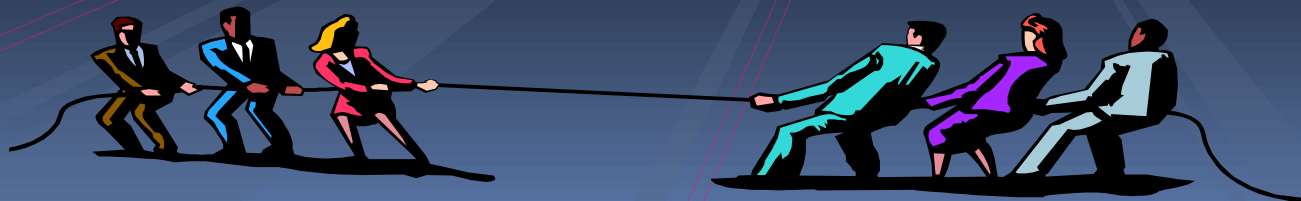


Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

PODSUMOWANIE:

- ✓ Wybór strategii rozwiązywania konfliktów w dużej mierze zależy nie tylko od obiektywnej sytuacji (obszary sprzeczności) w organizacji czy też subiektywnej percepcji ale również od indywidualnych predyspozycji osób reprezentujących strony konfliktu.

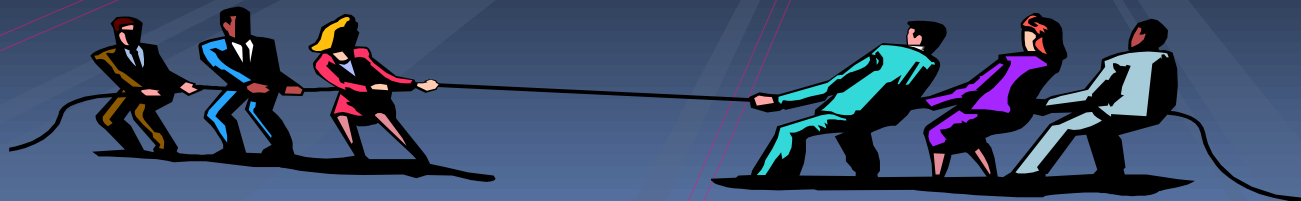


Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

PYTANIE:

- ✓ W jaki sposób indywidualna postawa aksjologiczna pomaga lub przeszkadza w implementacji poszczególnych strategii rozwiązywania konfliktów organizacyjnych?



- 
-
- Indywidualne profile aksjologiczne a strategie rozwiązywania konfliktów

Konflikt jest walką o wartości

Coser



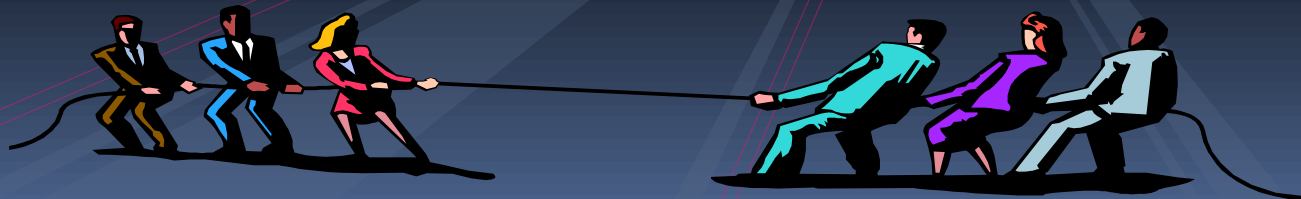
Konflikty

PROFILE OSOBOWOŚCIOWE a strategie rozwiązywania konfliktów

ZAŁOŻENIE [Nęcki]:

Cechy osobowości – ogólne przesłanki:

- Ludzie o sztywnych i dogmatycznych poglądach nie będą dobrymi negocjatorami tak jak osoby lękliwe i o niskiej ocenie własnych zdolności;
- Również przesadne tendencje introwertywne, zamykanie się w sobie, niechęć do kontaktów mogą utrudnić negocjacje;
- Zbyt duży stopień agresywności może być destrukcyjny.



Konflikty

Test: CZTERY PROFILE AKSJOLOGICZNE [Bartusiak, Krupa]:

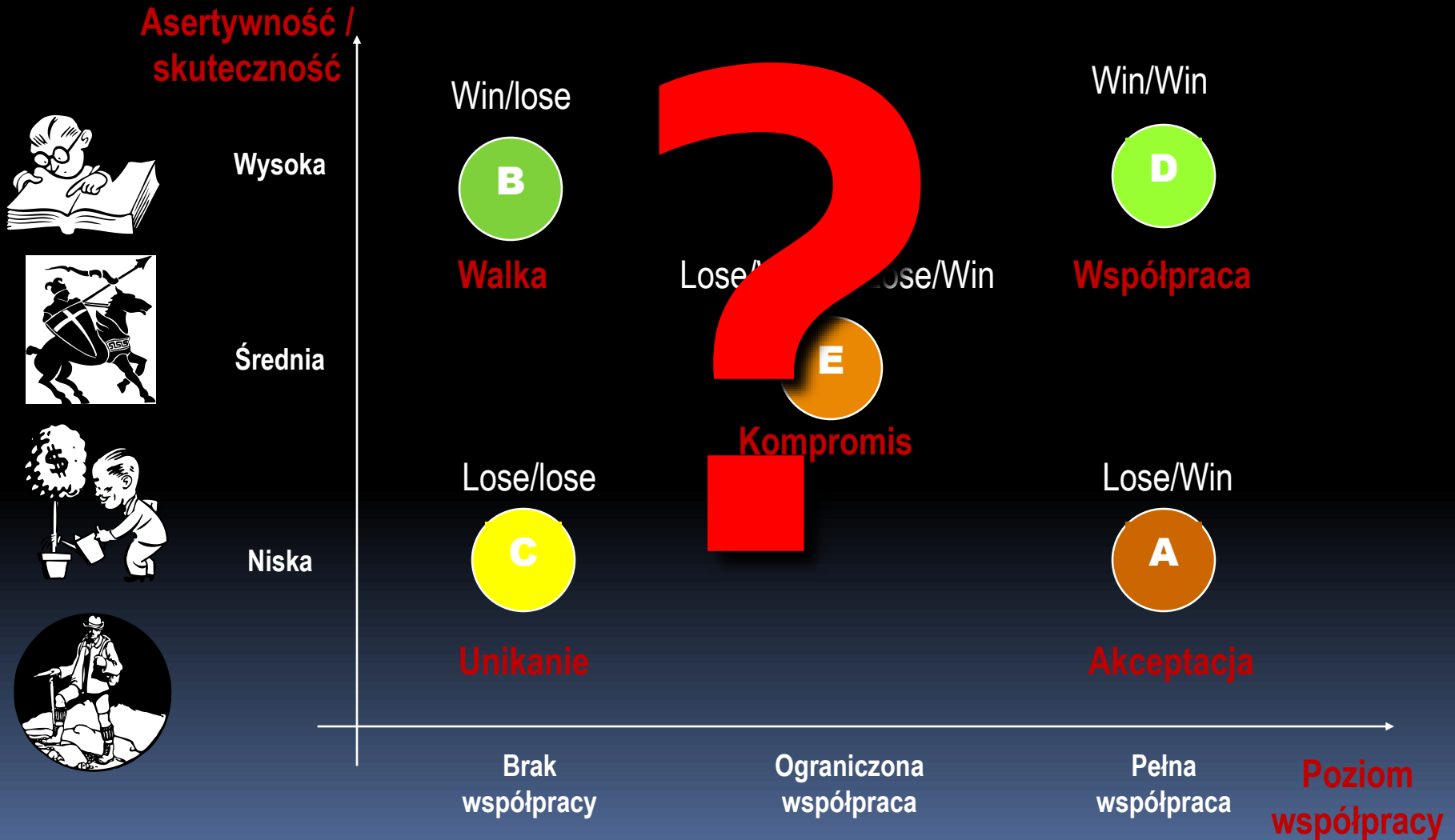
Cechy	I	✓	II	✓	III	✓	IV	✓
Stosunek do prawdy	Posiadam całą prawdę		Poznaję gruntownie prawdę		Celem moim jest prawda		Wiem wszystko lub mogę wiedzieć	
Realizacja prawdy – stosunek do świata	Wcielam prawdę w życie		Mam dystans wobec rzeczywistości		Interesuje mnie tylko doskonałość		Jeśli chcę osiągnę wszystko	
Podstawy moralne	Mam zawsze obowiązek działać		Działam w sytuacji wyższej konieczności		Byle jak to gorzej niż wcale		Działam wtedy kiedy mi się to opłaca	
Sfera prywatna a prawda	Cel wymaga pełnego zaangażowania		Wiedza wymaga poświęceń		Dla wielkiego dobra warto się poświęcić		Używasz - zryjesz	
Główny cel	Zwycięstwo		Wiedza		Spełnienie		Bogactwo	
Jeżeli nie wiem co robić, to...	Zawsze wiem co robić		Prowadzę badania		Kontempluję		Jest mi to obojętne	
W sytuacji agresji	Kontratakuję z nawiązką		Bronię się		Poddaję się		Oddaję ciosy	
Nie lubię	Nowości		Niepewności		Bylejakości		Filozofów	
Inni mówią o mnie, że jestem	Wojownikiem		Wykształconym		Marzycielem		Spryciarzem	
Motto	Świat jest po to żeby go zmieniać		Myślę więc jestem		Do wyższych rzeczy jestem stworzony		Wszystko można kupić	
Słowo klucz	Idea		Mądrość		Doskonałość		Przyjemność	
Kolory	Czarny albo biały		Odcienie bieli i szarości		Biały		Kolory tęczy	
Marka samochodu	Opel		Toyota		Audi		Mercedes	
Wakacje	Historia i religia - wyjazdy krajowe		Muzea - Włochy		Góry - Alpy		Plaże - Wyspy Kanaryjskie	
Rozrywka	Przed radiem i telewizorem		Biblioteka – lektura książki		Teatr		Sex, drugs & Rock and Roll	
Uprawiany sport - preferencje	Zaden		Szachy		Łucznicstwo		Piłka nożna	
	Razem:		Razem:		Razem:		Razem:	

Opis metodyki:

1. Analizując wybraną cechę dokonaj wyboru jednej (z czterech możliwych), najbardziej dopasowanej odpowiedzi / indywidualnej postawy poprzez postawienie znacznika „✓” lub „X”.

Rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych a indywidualny profil aksjologiczny

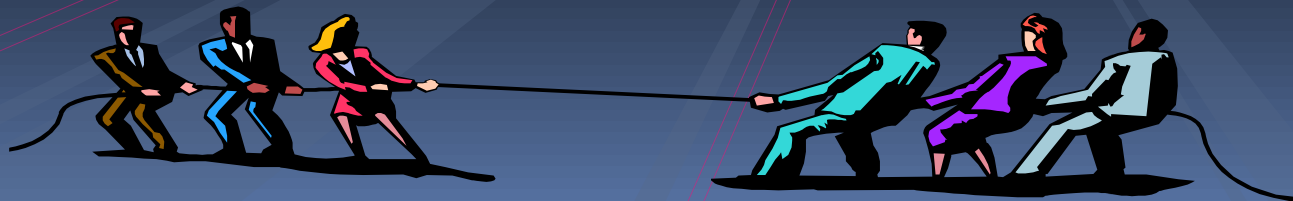
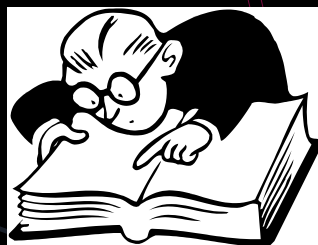
S. Robbins, M. Coulter, *Management*, Prentice Hall, USA, 1999, p. 457



Konflikty

STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Test: CZTERY PROFILE AKSJOLOGICZNE [Bartusiak, Krupa]:



Indywidualny profil aksjologiczny



I. FUNDAMENTALISTA:

- ✓ Fundamentalista w sytuacji konfliktu poszukuje takich rozwiązań, które pozwalają mu nie tylko wygrać, ale jeszcze bardziej, umożliwiając mu doprowadzenie strony przeciwnej do porażki.
- ✓ ALE... w sytuacji, kiedy wygrana nie jest możliwa, swoistym „planem B” będzie niewątpliwe styl unikania – czyli dążenia do przegranej strony przeciwnej nawet za cenę własnej porażki

Indywidualny profil aksjologiczny



II. INTELEKTUALISTA:

- ✓ Intelektualista którego cechuje stosunkowo duża wiedza aksjologiczna będzie jedynie zainteresowany stylem współpracy – jest to najbardziej uzasadnione logiczne założenie (racjonalność decyzji i postaw).
- ✓ ALE... Ponieważ jednak takie rozwiązanie jest trudne do osiągnięcia w praktyce biznesowej, formą „ucieczki”, „poddania się”, będzie styl przystosowania, który umożliwia przynajmniej wygraną dla strony przeciwnej (wymiar autoteliczny, filantropijny).

Indywidualny profil aksjologiczny



III. PERFEKCJONISTA:

- ✓ Pytanie o miejsce i rolę perfekcjonisty w procesie negocjacyjnym nie jest sprawą łatwą.
- ✓ Z punktu widzenia teorii gier, trudno jest wskazać na odpowiednio dobre wypłaty. Zawsze proponowane rozwiązanie nie będzie doskonałe.
- ✓ Inną kwestią jest sama abstrakcyjność, w której porusza się osoba posiadająca ten profil – co oznacza oderwanie się od istniejących realiów.
- ✓ Zakładając, że zarządzanie jest szczególnie związane z praktyką, profil charakteryzujący się dalece sięgającą abstrakcyjnością, może jedynie stanowić swoisty punkt odniesienia, benchmark normatywny dla menedżerów i decydentów.
- ✓ Praktyczna rola perfekcjonisty w procesie rozwiązywania konfliktów może przyjmować formę **doradcy, konsultanta, czy też arbitra.**

Indywidualny profil aksjologiczny

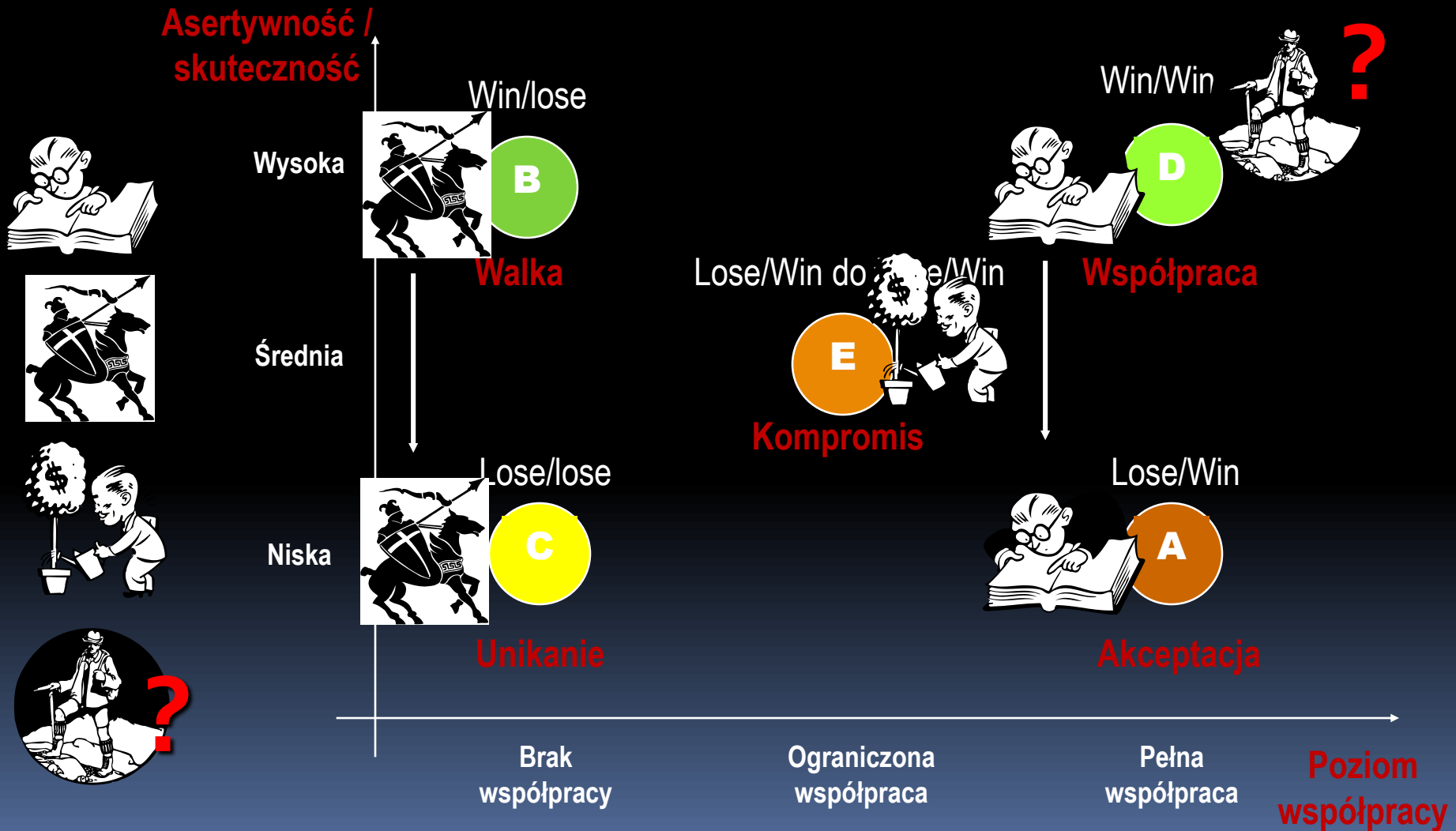


IV. RELATYWISTA:

- ✓ Relatywista wyznacza taki profil, który jest najbardziej „przystosowany” do skomplikowanej rzeczywistości biznesowej, gdzie wymagana jest duża elastyczność i użyteczność poszczególnych rozwiązań.
- ✓ Z aksjologicznego punktu widzenia kompromis nie jest rozwiązaniem najlepszym, często jest wystarczająco na tyle dobrym, że w sytuacji dylematu wyboru pomiędzy nieosiągalną doskonałością a rozsądną użytecznością menedżerowie wybierają zazwyczaj to drugie.
- ✓ Nie jest to bynajmniej recepta na spektakularny rozwój organizacji, nie jest to również metoda na poszukiwania przewagi konkurencyjnej, nie nadaje się też na wizję czy deklarację misji przedsiębiorstwa, nie mniej jednak, podstawową zaletą tej strategii jest **skuteczność** w osiągnięciu małych, krótkoterminowych korzyści.

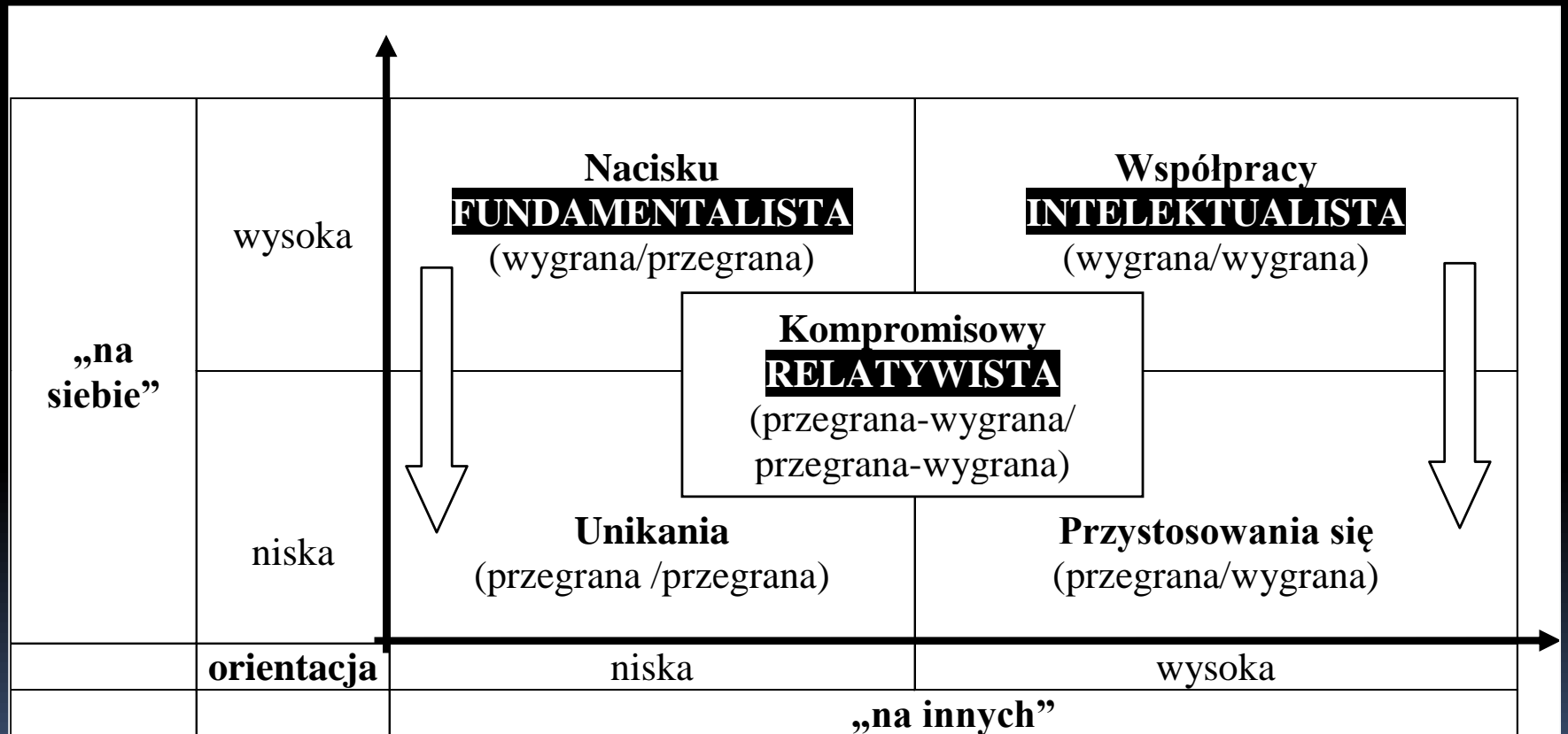
Rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych a indywidualny profil aksjologiczny

S. Robbins, M. Coulter, *Management*, Prentice Hall, USA, 1999, p. 457



Rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych a indywidualny profil aksjologiczny

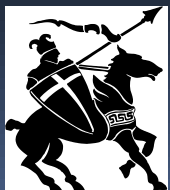
Rozwiązywania konfliktów a indywidualne profile etyczne



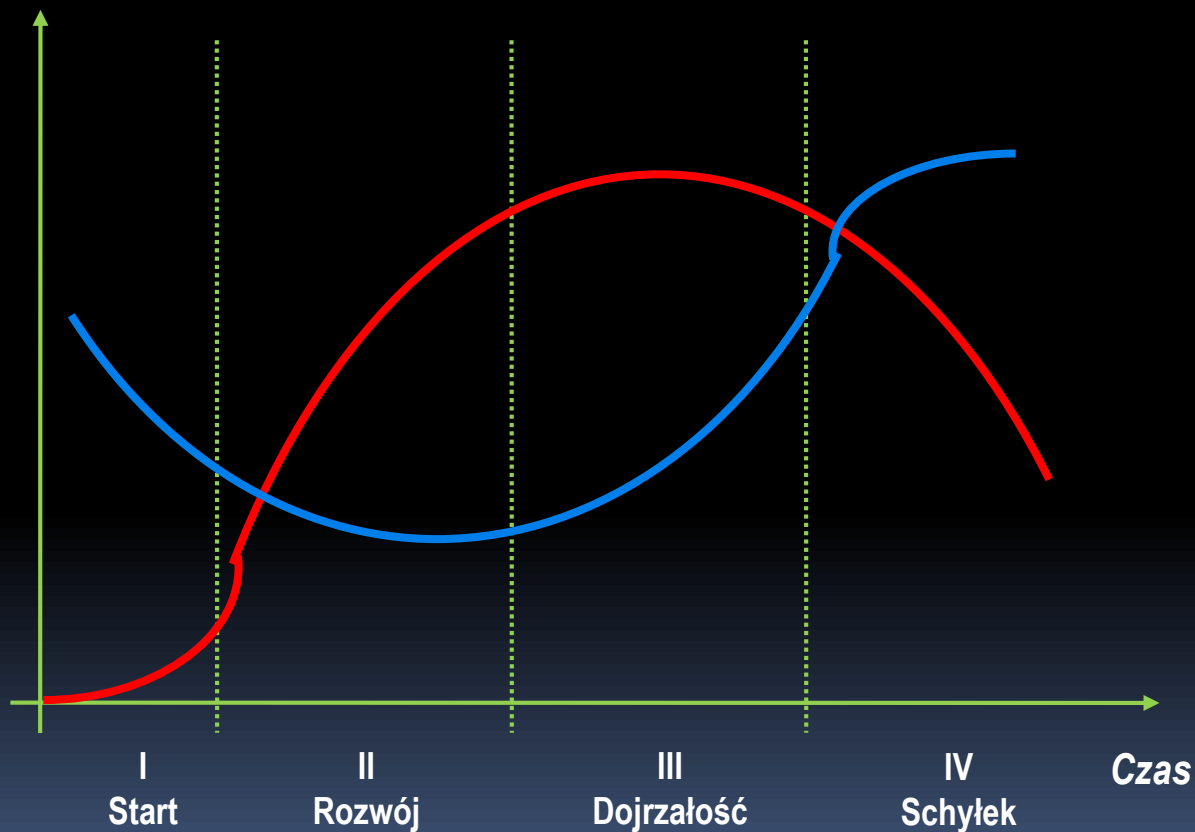
Rysunek. Style rozwiązywania konfliktów a indywidualne profile etyczne. Źródło:
Opracowanie własne.

Rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych a indywidualny profil aksjologiczny

Profil aksjologiczny a cykl życia organizacji/poziom konfliktu:



?



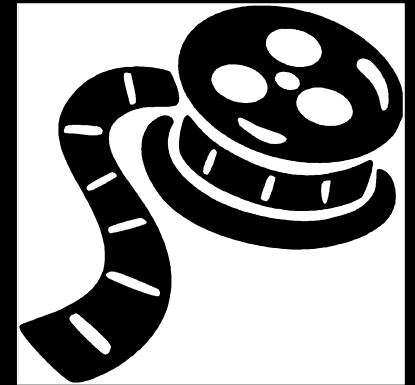
Rysunek. Style rozwiązywania konfliktów i indywidualne profile etyczne a cykl życia organizacji. Źródło: Opracowanie własne.



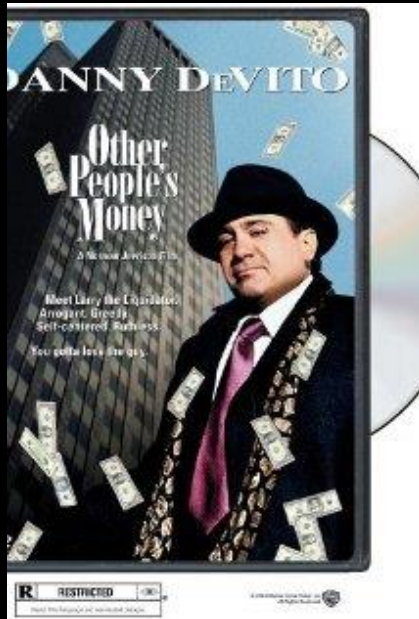
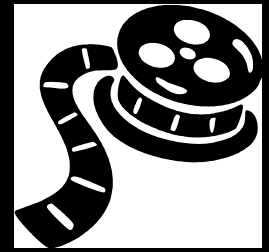
- PYTANIA?

Sytuacja konfliktowa powstaje nie wtedy, gdy oczekiwania wzajemne są wysokie, ale wtedy, gdy oczekiwania wzajemne są niezgodne

Z. Nęcki



*Dodatek
filmowy*



Other People's Money

Reżyser:

Norman Jewison

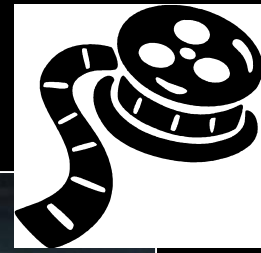
Autorzy opowiadania:

Jerry Sterner (play), Alvin Sargent (screenplay)

Główne role:

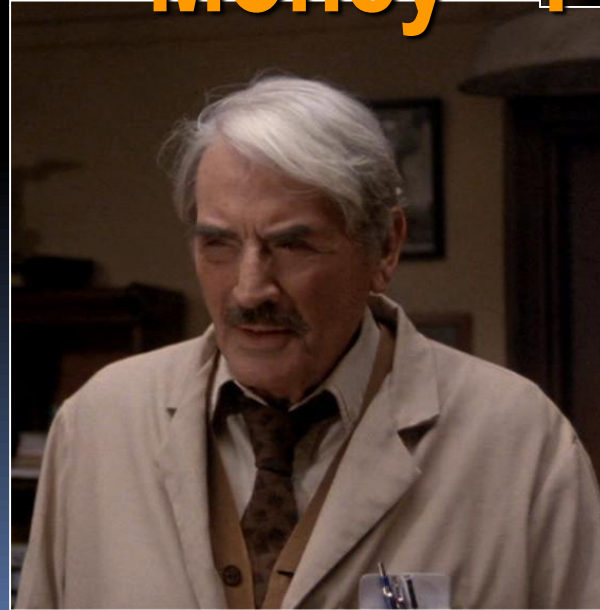
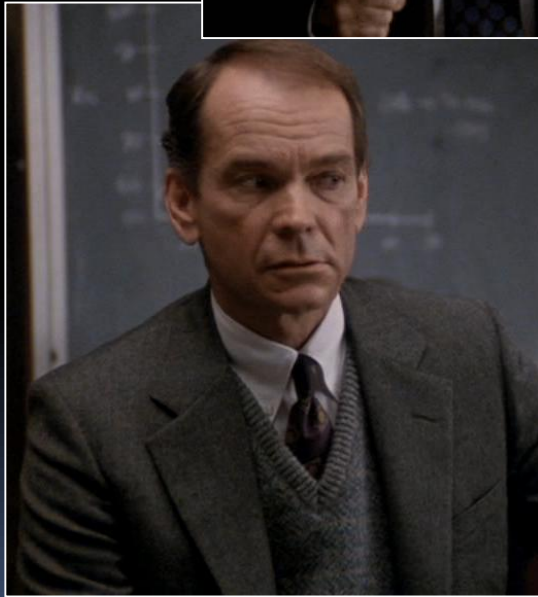
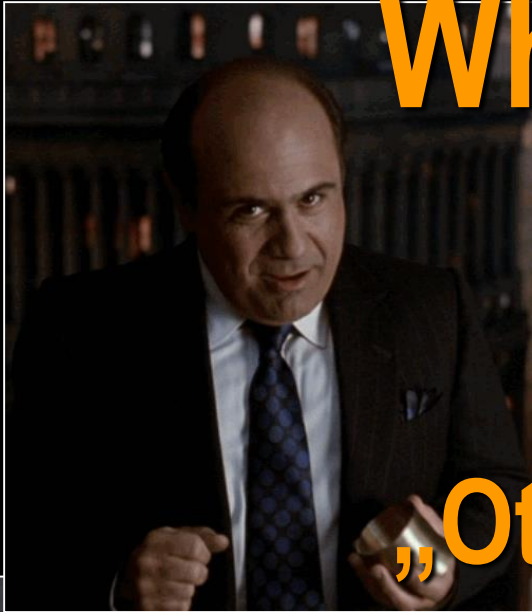
*Danny DeVito, Gregory Peck
and Penelope Ann Miller*

Who is Who



in

„Other People’s
Money” ?



Who is Who

?

?



Mr
Lawrence
GARFIELD

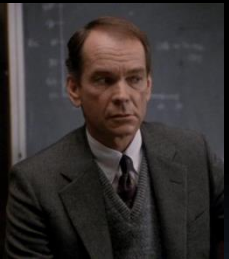
Garfield
Investments



Mr Andrew
Jorgenson

(**JORGY**)

Chairman of the
Board NEW&C



Mr William
Coles (**BILL**)
President &
General Manager
of NEW&C



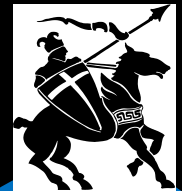
Miss **KATE**
SULLIVAN

Lawer
represents
NEW&C



Mrs Bea
SULLIVAN

Mr
Jorgenson's
Assistant

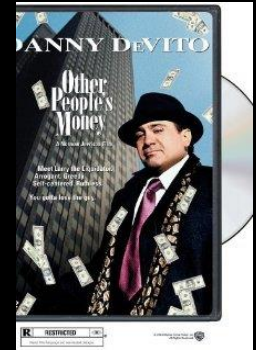


?



Other People's Money

Pytania:



1. Jak oceniasz poglądy, wizję organizacji/ firmy prezesa Jorgensona?
2. Jak oceniasz strategię biznesową inwestora Garfielda?
3. Czy istnieje możliwość kompromisu pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu (afirmacja celów społecznych) a strategią inwestycyjną (afirmacja celów ekonomicznych) opartą na maksymalizacji zysku?
4. Czym jest w istocie konflikt pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu (postulat społeczny) a ekonomiczną odpowiedzialnością pracowników (postulat ekonomiczny)?
5. Czy działalność gospodarcza (decyzje menedżerskie) jest zawsze uwikłana w grę o tzw. sumie zerowej?

- 
-
- PYTANIA?
- 