Grzegorz KAMIŃSKI

# SYTUACJE KONFLIKTOWE W GOSPODARCE – DEFINICJA I PODZIAŁ

## Wprowadzenie do zagadnienia

W powojennej Polsce w podejściu do problemów konfliktu wyróżnić można dwa bardzo ważne okresy. Pierwszy okres obejmuje lata 1945-1990, natomiast okres drugi rozpoczyna się w drugiej połowie roku 1990 i trwa po lata obecne. Pierwszy okres to czasy socjalizmu w Polsce, w którym pojęcie konfliktu jako takiego teoretycznie nie istniało. Wychodzono z założenia, że centralne sterowanie wyeliminuje wszelkie możliwe rozbieżności, niezgodne intencje, cele, które są już zarodkiem konfliktu. Konflikt traktowano bowiem jako zjawisko niepożądane, przedstawiające w złym świetle gospodarkę centralnie sterowaną oraz społeczeństwo socjalistyczne. Druga połowa roku 1990 to początek polskiej transformacji ustrojowej, początek wielkich przemian w gospodarce, a co za tym idzie – pojawienie się nowych celów, intencji oraz interesów, a więc i nowych zalążków konfliktu, które później przerodziły się w pełnowartościowe konflikty.

Okresy te, tak bardzo różniące się, miały przynajmniej jedną wspólną cechę, a mianowicie to, że zarówno w okresie socjalizmu, jak i w okresie rodzącego się i rozwijającego kapitalizmu zawsze istniał szeroko rozumiany konflikt – z jednej strony jako zjawisko niepożądane, z drugiej strony natomiast jako zjawisko będące sygnałem do przeprowadzenia zmian oraz siłą napędową.

## 1. Definicja sytuacji konfliktowej

Bardzo trudno jest przedstawić jedną wyczerpującą i kompleksową definicję konfliktu. Jest kilka dyscyplin naukowych, które próbują zdefiniować zjawisko konfliktu.

Według socjologów konflikt jest „serią zjawisk powstających na gruncie rozbieżnych interesów lub, mówiąc dokładniej, jest procesem, w którym jednostka lub grupa dąży do osiągnięcia własnych celów (zaspokojenia potrzeb, realizacji intere-

sów) przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy dążącej do celów podobnych lub identycznych"[1].

Z punktu widzenia prakseologii, „co najmniej dwa podmioty znajdują się ze sobą w konflikcie, gdy w pewnym miejscu i czasie ujawnione zostały i przeciwstawione kolidujące ze sobą intencje, niezgodne cele, sprzeczne interesy"[2].

W ujęciu ogólnej teorii systemów „konflikt jest sytuacją, w której występują zawsze co najmniej dwie strony. Złożoność konfliktu niesłychanie wzrasta, gdy zwiększa się liczba stron w konflikcie. Stronami w konflikcie mogą być jednostki, grupy lub organizacje. [...] Konflikt powstaje wtedy, gdy określoną zmianę w systemie jedna strona postrzega jako korzystną dla siebie, inna zaś jako niekorzystną, a jednocześnie obie strony mają możliwość dokonania dalszych zmian w systemie przez własne zachowanie"[3].

Podsumowując przedstawione powyżej definicje konfliktu, sytuację konfliktową scharakteryzować można w następujący sposób:

– konflikt jest procesem ciągłym, składającym się z serii zjawisk (ujęcie procesowe), modelowanym przez różne siły i zmienne (ujęcie strukturalne),

– konflikt jest procesem, w którym występują co najmniej dwie zaangażowane w niego strony,

– konflikt powstaje wówczas, gdy przynajmniej dwie zaangażowane w niego strony (jednostki, grupy lub organizacje) dostrzegają, obiektywnie lub subiektywnie, przeciwstawne i kolidujące ze sobą intencje, cele czy interesy,

– konflikt jest procesem, w którym strony mają możliwość dokonywania zmian przez własne zachowanie.

## 2. Ujęcie procesowe konfliktu

Proces konfliktowy obejmuje pięć następujących po sobie etapów, składających się na cykl konfliktowy. Należą do nich następujące zjawiska:

– frustracja,
– konceptualizacja konfliktu,
– zachowanie strony,
– reakcje drugiej strony,
– wynik konfliktu[4].

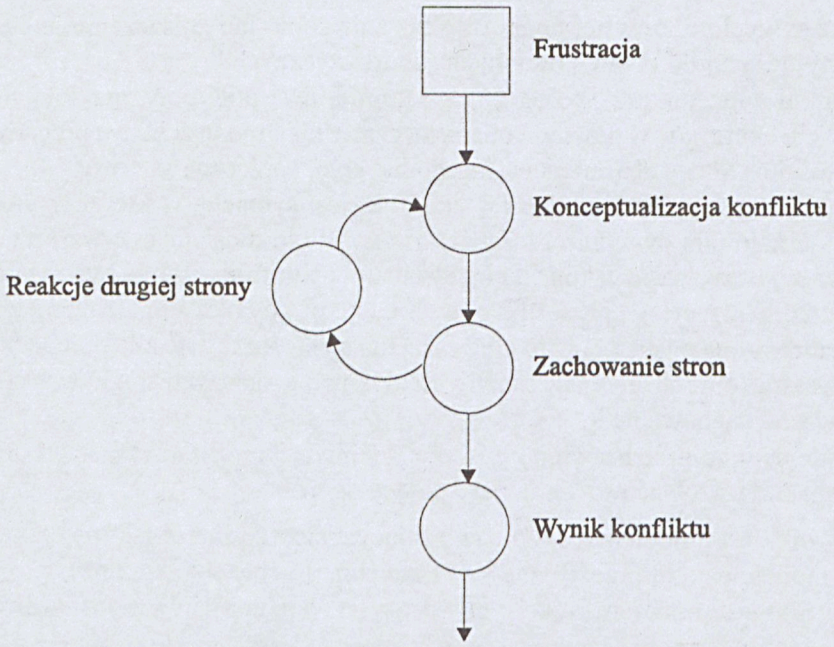
---

[1] J. Szczepański, *Elementarne pojęcie socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 484.

[2] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji i zarządzania*, Wrocław 1978, s. 101.

[3] Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990, s. 18.

[4] Ibidem, s. 82.




**Rys. 1. Ujęcie procesowe konfliktu**
Źródło: K. Thomas, *Conflict and Conflict Management*, w: M.D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago 1976

## 2.1. Frustracja

Pierwszym etapem procesu konfliktowego „jest odczuwanie, przez co najmniej jedną ze stron stanu frustracji. Z frustracją mamy do czynienia wtedy, gdy jedna ze stron dostrzega lub odczuwa, że druga strona blokuje, zakłóca lub uniemożliwia realizację tego, co jest przedmiotem jej zainteresowania. Druga strona może frustracji nie odczuwać lub nie dostrzegać jej u innych"[5].

## 2.2. Konceptualizacja konfliktu

„Drugim etapem procesu konfliktowego jest konceptualizacja konfliktu. Następuje tu przemyślenie zaistniałej sytuacji i zdefiniowanie lub bliższe sprecyzowanie przedmiotu konfliktu, a także sposobu działania i spodziewanego wyniku działania. [..] Konceptualizacja konfliktu jest przemyśleniem sytuacji i obejmuje dwa ważne elementy:

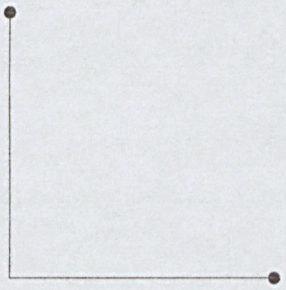
[5] Ibidem, s. 83.

– zdefiniowanie przedmiotu konfliktu,
– wybór możliwych sposobów działania i przewidywanie skutków tych działań.

Konceptualizacja może być dokonywana wielokrotnie, zanim dojdzie do następnej fazy, jakim jest zachowanie strony. W wyniku przemyślenia sytuacji konflikt może zatrzymać się na tym etapie i może nie nastąpić przejście do działania"[6].

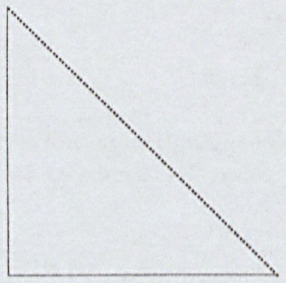
Wyróżnić można cztery możliwości konceptualizacji konfliktu[7]:

– konceptualizację opierającą się na założeniu „wygrana-przegrana", w której jedna strona wygrywa kosztem przegranej strony drugiej,



**Rys. 2. Konceptualizacja „wygrana-przegrana"**
Źródło: K. Thomas, op. cit., s. 899

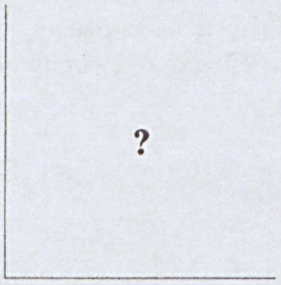
– konceptualizację opierającą się na założeniu „wygrana-przegrana", przy czym problem stanowi raczej wymiar niż dwa przeciwstawne punkty; sytuacja ta umożliwia negocjowanie pomiędzy stronami i daje szansę doprowadzenia do kompromisu (każda ze stron może być częściowo usatysfakcjonowana),



**Rys. 3. Konceptualizacja „wygrana-przegrana" (wymiar)**
Źródło: K. Thomas, op. cit., s. 899

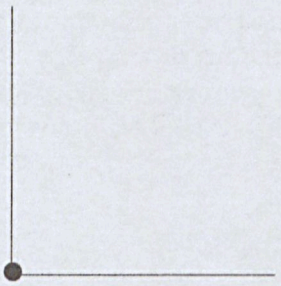
[6] Ibidem, s. 84.
[7] Ibidem, s. 84.

– konceptualizację opierającą się na empirycznym dochodzeniu do wyniku, inaczej mówiąc, opierającą się na postępowaniu „nieokreślonym z góry" – strona zakłada, jak ma postępować, a sprawa może zostać rozwiązana w sposób integratywny (wzajemne szczere i otwarte prezentowanie konfliktów oraz ich rozwiązywanie, którego celem jest doprowadzenie do ujawnienia wspólnych dążeń i osiągnięcie korzyści dzięki konfliktowi),




**Rys. 4. Konceptualizacja „nieokreślona z góry"**
Źródło: K. Thomas, op. cit., s. 899

– konceptualizację zakładającą, że dany konflikt jest niemożliwy do rozwiązania albo dlatego, że nie znamy i nie rozumiemy przedmiotu sporu, albo dlatego, że zauważamy, iż żadna ze stron nie zmieni swego stanowiska.

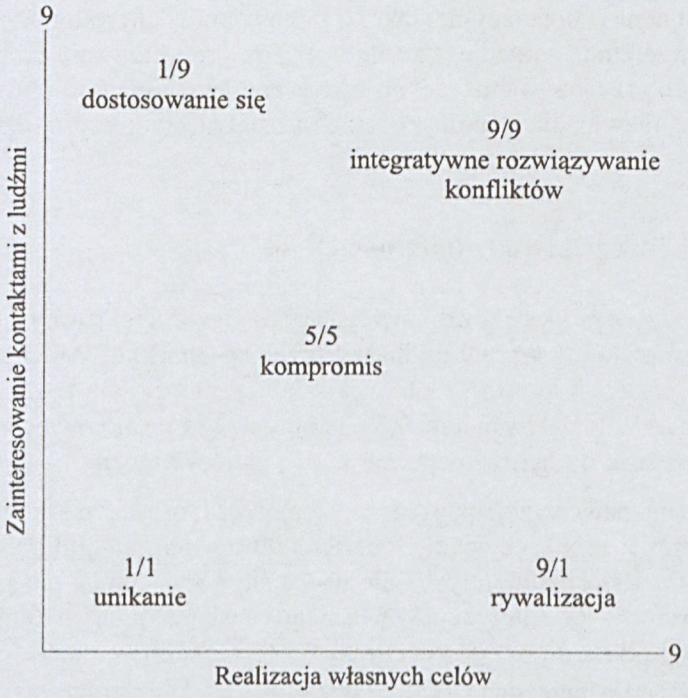


**Rys. 5. Konceptualizacja „nierozwiązywalna"**
Źródło: K. Thomas, op. cit., s. 899

### 2.3. Zachowanie strony

Trzecim etapem procesu konfliktowego jest zachowanie strony, które przejawia się w postaci stylów, strategii oraz taktyk działania strony w zarządzaniu sytuacjami konfliktowymi. Wyróżnić można następujące style kierowania konfliktami[8]:

[8] Ibidem, s. 70-82.




**Rys. 6. Model stylów kierowania konfliktami według Blake'a i Moutona**
Źródło: A.C. Filley, *International Conflict Resolution*, Philippines 1975, s. 50

– dwuwymiarowy model stylów kierowania konfliktami, polegający na zestawieniu dwóch niezależnych wymiarów: „realizacja własnych celów" oraz „ zainteresowanie kontaktami z ludźmi" (rys. 6) – „Każdy styl różni się od czterech pozostałych w jednym lub w obu wymiarach"[9]; na rysunku 6 przedstawiono pięć stylów kierowania, z których każdy ma określoną nazwę i charakterystykę: rywalizacja, unikanie, kompromis, integratywne rozwiązywanie konfliktów oraz dostosowywanie się,

– dystrybutywne (rywalizacyjne) taktyki kierowania konfliktami, polegające na wzajemnym nacisku i rywalizacji, do których zaliczyć możemy:

* zaprezentowanie celu drugiej stronie w taki sposób, aby była skłonna go zaakceptować,

* zakwestionowanie wagi celu, do którego dąży druga strona,

* twierdzenie, że cel stawiany przez drugą stronę jest nie do przyjęcia, przekonywanie drugiej strony o wysokiej wartości własnego celu, dla osiągnięcia którego będzie się walczyć do końca,

[9] Ibidem, s. 70-71.

– integratywne (kooperacyjne) taktyki kierowania konfliktami, których założeniem jest „wzajemne zaufanie, szczere i otwarte prezentowanie problemów oraz sposobów ich rozwiązywania. Celem taktyk kooperacyjnych jest bowiem doprowadzenie do ujawnienia wspólnych dążeń i osiągnięcie korzyści dzięki konfliktowi"[10].

### 2.4. Reakcje drugiej strony (interakcje)

Kolejnym etapem procesu konfliktowego są reakcje drugiej strony. „Reakcja drugiej strony ma istotny wpływ na dalszy przebieg konfliktu. Może doprowadzić bowiem do eskalacji konfliktu lub jego zakończenia. Strona może zmienić styl w zależności od oddziaływań innych"[11]. Istotny wpływ na interakcje mają zmienne psychologiczne, a do najważniejszych z nich zaliczyć można[12]:

– ślepotę poznawczą, wynikająca z nieznajomości przyczyn i motywów zachowania się drugiej strony, co wynika z barier kulturowych, subkulturowych, lingwistycznych itp. – strony jak gdyby „nie widzą się " wzajemnie, nie znają się i nie rozumieją, strona zna przyczyny własnego postępowania, natomiast jedynie domyśla się przyczyn postępowania innych,

– selektywność percepcji drugiej strony, polegającą na przypisywaniu przez stronę własnych cech stronie drugiej, co jest powodem skupiania się na tychże cechach,

– uproszczenie poznawcze, polegające na tym, że strona ocenia siebie pozytywnie pod każdym względem, natomiast stronę drugą ocenia negatywnie, rzeczywistość postrzegana jest w sposób uproszczony według schematu „czarne-białe" – zmienna ta zmniejsza możliwość wzajemnej identyfikacji stron oraz prowadzi do obopólnej antypatii,

– „dialog głuchych", polegający na tym, że przy braku wzajemnego zaufania między stronami dochodzi do ignorancji treści informacji oraz niesłuchania tego, co jest przekazywane – strona koncentruje się na własnej interpretacji przekazywanych informacji, a przekaz drugiej strony staje się bezowocny.

### 2.5. Wynik konfliktu

Ostatnim etapem procesu konfliktowego jest wynik konfliktu, który rozpatrywać można w dwóch przedziałach czasowych[13]:

[10] Ibidem, s. 81.

[11] Ibidem, s. 89.

[12] Ibidem, s. 89-92.

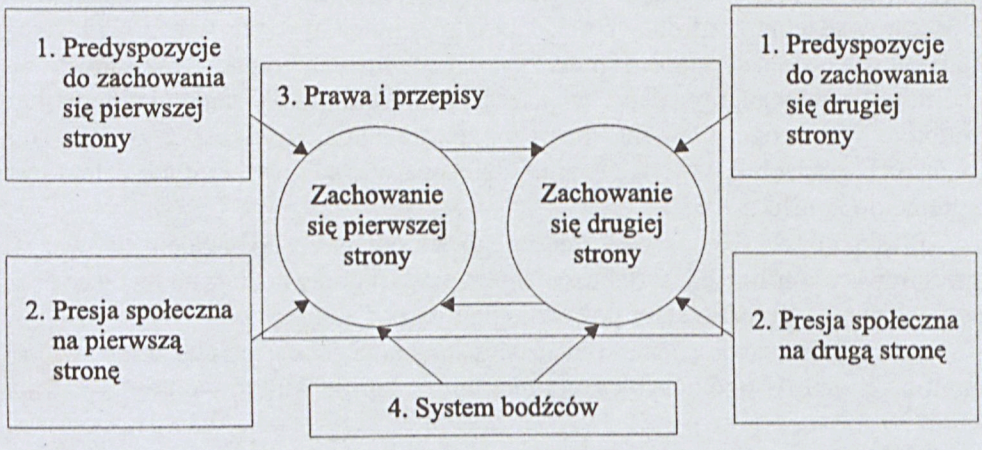
[13] Ibidem, s. 92.

– wynik, będący bezpośrednim zakończeniem konfliktu, nie zawsze oznacza ostateczne rozwiązanie, może stanowić pewien etap w porozumieniach – „Strony mogą w dalszym ciągu odczuwać frustrację pomimo nowych decyzji, a wrogość lub brak zaufania wobec drugiej strony pozostaje",

– wynik rozpatrywany w dłuższym przedziale czasowym pokazuje, że „nastawienia rywalizacyjne mogą przynosić pozytywne efekty na krótką metę, natomiast w dłuższym okresie te sposoby postępowania wywołują również rywalizacyjne i wrogie postawy drugiej strony".

## 3. Ujęcie strukturalne konfliktu

Celem strukturalnego ujęcia konfliktu jest rozpoznanie i przeprowadzenie analizy zmiennych, które mają wpływ na zachowanie stron ujawnione w sytuacji konfliktowej oraz określenie stopnia nasilenia tego wpływu. W ujęciu tym rezygnuje się ze szczegółowej analizy indywidualnych przypadków konfliktu, a koncentruje się raczej na opisie ogólnych tendencji w zachowaniu stron pozostających w konflikcie. Zachowanie stron w konflikcie, w myśl strukturalnej teorii konfliktu, jest regulowane przez cztery zmienne. Identyfikacja tych zmiennych nastąpiła na podstawie wyników badań empirycznych[14] (rys. 7):




**Rys. 7. Ujęcie strukturalne konfliktu**
Źródło: K. Thomas, op. cit., s. 912

[14] Ibidem, s. 95.

### 3.1. Predyspozycje do zachowania się stron

„Rodzaj predyspozycji psychicznych, warunkujących sprawne kierowanie konfliktem, różni się w zależności od rodzaju konfliktu. [...] Inne cechy sprzyjają sprawnemu działaniu w trakcie konfliktu-przetargu, a inne podczas konfliktów interpersonalnych"[15]. Ze względu na psychologiczny charakter tej zmiennej pomija się szczegółową jej analizę, pozostawiając ją psychologom.

### 3.2. Presja społeczna ze strony otoczenia

Presja społeczna na strony pozostające w konflikcie występuje zawsze. Wyróżnić można trzy rodzaje presji społecznej:

– presję grupy własnej, przejawiającą się tym, że pojawienie się konfliktów i ich ujawnienie zagraża członkom grupy i staje się dla nich niebezpieczne, zatem grupy i organizacje przejawiają tendencję do tłumienia konfliktów lub do ich łagodzenia – „Normy grupowe blokują i uniemożliwiają racjonalne zachowanie wobec konfliktów, takie jak otwarta wymiana informacji, spokojna argumentacja czy złożenie odpowiednich wyjaśnień. Bariery te są przyczyną powstawania konfliktów utajonych. Konflikty utajone prowadzą następnie do pojawienia się „chłodu uczuciowego", uniemożliwiając w rezultacie naturalny rozwój konfliktu i jego rozwiązanie. Normy regulujące zachowanie grup w procesie konfliktu są zazwyczaj inne w małych grupach, a inne w większych organizacjach. Ujawnianie konfliktów i przeprowadzenie konfrontacji stron są silniej potępiane (lub wręcz niedozwolone) w większych systemach społecznych niż w małych grupach. Takie stosowanie norm zachowania wynika z większego zagrożenia, jakie stanowi zmiana lub rozbicie większego systemu społecznego niż małej grupy. Z tego powodu w dużych grupach pojawiają się silne działania odśrodkowe, których celem jest stłumienie konfliktu"[16],

– presję bliższego otoczenia społecznego, z którą mamy do czynienia wówczas, gdy strona w konflikcie jest reprezentantem pewnej grupy i działa na jej rzecz oraz w jej imieniu, a reprezentant pozostaje pod jej naciskiem,

– presję dalszego otoczenia społecznego, przejawiająca się naciskiem wywieranym przez normy ogólnospołeczne, moralne, religijne, kulturowe itd.

### 3.3. System bodźców

„Bodźcami, które warunkują wzajemne relacje pomiędzy stronami i ich zachowanie, są stawki zaangażowane w konflikt oraz obszary wspólnego zainteresowania

[15] Ibidem, s. 96.

[16] Ibidem, s. 96-97.

stron. [...] konflikt może iść o wysokie lub o niskie stawki. [...] W literaturze problemu stawki w konflikcie są też nazywane korzyściami strony. Korzyści stron zaś bywają określane jako stopień uzależnienia jednej strony od drugiej. Im bardziej jedna strona jest zależna od drugiej, tym większe jest jej zaangażowanie w nawiązywanie kontaktów z drugą stroną. [...] Na podstawie badań Thomas doszedł do następujących konkluzji. Im większa stawka jest zaangażowana w konflikt i im wyższy jest poziom konfliktu interesów między stronami, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia zachowań rywalizacyjnych. Jeżeli jest mało do stracenia w stosunkach, w których pojawił się konflikt interesów, to występuje tendencja do unikania kontaktów. [...] Przy wspólnocie interesów i gdy chodzi o dużą stawkę, strony dążą do współdziałania, ale gdy przedmiotem konfliktu jest mała stawka, ujawniają się tendencje do zachowań przystosowawczych. [...] Predyspozycje do działań kompromisowych ujawniają się przy przeciętnych stawkach i przeciętnym konflikcie lub w sytuacji wspólnoty interesów"[17].

### 3.4. Prawa i przepisy

„Każdą organizację obowiązują określone prawa i przepisy regulujące procesy podejmowania decyzji w sytuacjach konfliktowych. Strony często powołują się na te przepisy albo na przyjęte zasady. [...] K. Thomas wyróżnia trzy istotne funkcje, jakie spełniają zasady i przepisy w kierowaniu konfliktami w organizacjach:

– tworzą podstawy do podejmowania decyzji dotyczących danego konfliktu,

– regulują interakcje pomiędzy stronami w procesie negocjacji,

– określają i regulują udział trzeciej strony w konflikcie (system mediacji, arbitraż lub sąd)"[18].

Wyróżnić można dwa typy zasad i przepisów:

– decyzyjne, które dotyczą treści, przedmiotu i wyniku decyzji, jaka zapadnie – ten typ zasad określa się „jako akceptowane przez obie strony wybory decyzyjne dokonywane przy rozwiązywaniu konfliktu. Inaczej mówiąc, zasady te są pewną selekcją wyborów, które można zastosować, oraz których należy unikać przy rozwiązywaniu określonego konfliktu"[19],

– proceduralne, które „regulują kierowanie konfliktami w drodze prowadzenia negocjacji między zainteresowanymi stronami lub z udziałem trzeciej strony, tj. mediatora lub arbitra"[20].

---

[17] Ibidem, s. 98-99.

[18] Ibidem, s. 99-100.

[19] Ibidem, s. 100.

[20] Ibidem, s. 104.

## 4. Klasyfikacja sytuacji konfliktowych

Podobnie jak w przypadku definicji sytuacji konfliktowych, klasyfikacja konfliktów jest sprawą złożoną. Przytoczona poniżej typologia uwzględnia podejścia istotne z punktu widzenia, najogólniej rzecz ujmując, gospodarki.

K. Thomas wyróżnił następujące rodzaje konfliktów:

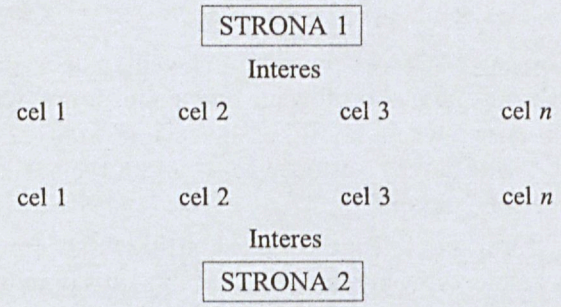
– konflikty elementarne, w skład których wchodzą:
  * konflikt interesów,
  * konflikt poznawczy,
  * konflikt normatywny,
– konflikty molekularne, złożone ze wszystkich trzech typów konfliktów elementarnych[21].

### 4.1. Konflikt interesów

Wielu uczonych uważa, że każdy konflikt jest konfliktem interesów. Nie jest to do końca prawdą, gdyż „wiele sytuacji konfliktowych wynika z przeciwnych poglądów, punktów widzenia lub opinii"[22], czyli nie ma w nich podłoża rozbieżności interesów.

Poprzez interes należy rozumieć w szczególności:

– potrzeby bezpieczeństwa,
– potrzeby władzy,
– poczucie własnej tożsamości,
– akceptację społeczną,
– poczucie szczęścia,
– rozumienie zjawisk otaczającego nas świata.




**Rys. 8. Interes a cel**
Źródło: Opracowanie własne

[21] Ibidem, s. 32.
[22] Ibidem, s. 32.

Interes ma szersze znaczenie, jest ukryty za stanem pośrednim, jakim jest cel w przypadku zaistnienia sytuacji konfliktowej. Przez cel należy rozumieć wszystko to, co strony próbują osiągnąć przy założeniu, że owe cele ze sobą kolidują czy są przeciwstawne.

Celem przy obsadzaniu wysokich stanowisk państwowych, wysokich stanowisk w samorządzie lokalnym lub w dobrze prosperujących spółkach prawa handlowego jest umiejscowienie tam „swojego człowieka". Interesem jest natomiast potrzeba władzy.

### 4.2. Konflikt poznawczy

Poszczególne jednostki różnią się od siebie postrzeganiem otaczającej je rzeczywistości i dlatego istnieje możliwość powstania ewentualnego konfliktu. Konflikt poznawczy traktowany jest więc jako konflikt wewnętrzny danej jednostki. W tym rozumieniu jest on przedmiotem analizy psychologów.

### 4.3. Konflikt normatywny

„Badania z zakresu psychologii społecznej nad postrzeganiem sprawiedliwości wykazały, że działania na rzecz grupy są niekiedy ważniejsze dla strony niż dążenie do maksymalnych korzyści dla siebie"[23]. Dla jednostki bardzo ważne są relacje z grupą, członkostwo oraz ocena postępowania przez grupę. Każda jednostka kreuje pewne normy, które mogą być zgodne lub niezgodne z normami innych członków grupy. Pojawienie się rozbieżności, najogólniej rzecz biorąc, pomiędzy postawą jednej strony a normami i oczekiwaniami drugiej strony jest właśnie owym konfliktem normatywnym.

Możemy mieć do czynienia z dwoma przypadkami:

– jednostka – normy drugiej strony jako jednostki,
– jednostka – normy drugiej strony jako części lub całości szeroko rozumianej grupy.

Radny rady miejskiej, działając w grupie, jaką jest owa rada, czyni wszystko, aby zaprezentować się z jak najlepszej strony. Jest dla niego sprawą bardzo ważną członkostwo, relacje w grupie, jego działalność oraz aktywność. W pełni oddaje się sprawie, zauważa pewne błędy oraz niedociągnięcia, czyniąc wyrzuty grupie, której sam jest członkiem. Pojawia się więc rozbieżność pomiędzy postawą radnego a normami przyjętymi przez drugą stronę (rada miejska), czyli innymi słowy

[23] K. Skarzyńska, *Spostrzeganie sprawiedliwości*, w: *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, red. X. Gliszczyńska, Wrocław 1983.

zaistniał konflikt normatywny. Towarzyszące często konfliktom normatywnym emocje, także gniew, obwinianie się nawzajem, zemsta, potęgują dodatkowo tę sytuację. W przytoczonym przykładzie pomija się oczywiście zasadność postępowania radnego.

Kolejną klasyfikacją jest podział konfliktów na:

– konflikty jawne (manifestowane) – są to konflikty, w których strony uświadamiają sobie istnienie konfliktu i w żaden sposób nie próbują go utaić,

– konflikty ukryte – są to konflikty, których strony lub strona nie są świadome, sytuacja, w której „konflikt chowa się pod powierzchnią i ujawnia się w postaci wielu efektów pośrednich, zazwyczaj prowadzi do stanu podenerwowania, irytacji, gdyż napięcie związane z konfliktem nie zostało rozwiązane. Stan ten może prowadzić do wypaczenia w postrzeganiu danej osoby i w zachowaniu się wobec niej, gdyż osoba ta stosuje różne taktyki i manewry, aby dowieść sobie i innym, że konflikt nie istnieje"[24].

Najbardziej wszechstronny i kompleksowy podział konfliktów z punktu widzenia ich poznawania oraz rozwiązywania stosują Putnam i Poole. Autorzy wyróżniają cztery obszary konfliktów:

– konflikt interpersonalny – dotyczy on dwóch członków organizacji, którzy nie są osobami niezależnymi, reprezentującymi własne interesy, lecz reprezentują określone normy, wartości czy interesy pewnej grupy, np. konflikt: kierownik wydziału, reprezentujący średni szczebel zarządzania, a jego podwładny, reprezentujący brygadę robotników,

– konflikt intergrupowy – stronami w tym konflikcie są grupy, które dostrzegły subiektywnie lub obiektywnie kolidujące ze sobą interesy, wartości czy intencje, np. konflikt: dział sprzedaży, reprezentowany przez jego pracowników opłacanych w systemie prowizyjnym, a dział produkcyjny, dostarczający zbyt małą ilość gotowych produktów do sprzedaży,

– konflikt interorganizacyjny – ma znacznie szerszy zasięg niż konflikt intergrupowy, stronami w tym konflikcie są szeroko rozumiane organizacje, np. konflikt pomiędzy partiami politycznymi, konflikt pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami, konflikt pomiędzy instytucjami,

– konflikt-przetarg – jest rodzajem konfliktu intergrupowego lub interorganizacyjnego, lecz ze względu na jego specyfikę oraz powszechność zasługuje on na osobne potraktowanie, np. konflikt: rząd RP a stowarzyszenia rolnicze, którego przejawem były blokady dróg zimą 1999 r., konflikt rząd RP a środowiska pielęgniarskie.

[24] Z. Rummel-Syska, op. cit., s. 39.

## CONFLICT SITUATIONS IN ECONOMY – DEFINITION AND DIVISION

Summary

The article consists of two main parts. In the first one the author presents definitions of a conflict using materials from different scientific disciplines in order to sum up the collected information and present his own complex definition of the phenomenon of conflict. The second part presents a classification of the conflict situations, significant from the viewpoint of economic science, and from the viewpoint of recognising and solving conflicts.