Jan Sikora

KAPITAŁ SPOŁECZNY W ZARZĄDZANIU KONFLIKTEM W ZAKŁADZIE PRACY

Kapitał społeczny, najogólniej ujmując, odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych powiązań zachodzących między mieszkańcami danego obszaru, pracownikami i grupami zakładu pracy, między społecznością zakładową a środowiskiem lokalnym. „Definiuje się go jako stopień zintegrowania społeczności charakteryzowany przez sieć organizacji, zbór norm i zaufanie, które służą współpracy, wzajemnym korzyściom i tworzą potencjał sprzyjający rozwiązaniu problemów społecznych i ekonomicznych"[1].

Istotą kapitału społecznego jest wiedza, umiejętności, zaufanie, współpraca ludzi między sobą. Właśnie, oprócz wiedzy i umiejętności, zdolność łączenia się w grupy społeczne w celu realizacji wspólnych wartości jest znaczącą determinantą rozwoju gospodarki (oprócz ziemi, pieniędzy, firm i technologii) oraz innych dziedzin działalności ludzkiej. „Zdolność łączenia się w grupy zależy z kolei od stopnia, w jakim dana społeczność uznaje i podziela zbiór norm i wartości oraz od tego, na ile członkowie tej społeczności potrafią poświęcić indywidualne dobro dla dobra grupy"[2]. A więc istotnego znaczenia w funkcjonowaniu kapitału społecznego nabiera zaufanie, które staje się podstawą spójności więzi społecznych i sprzyja współpracy jednostek i grup między sobą. „Człowiek najpierw musi się pojednać z drugim człowiekiem, musi mu zawierzyć, musi mu pozostać wiernym, a dopiero potem będzie mógł mądrze i sprawiedliwie władać zasobami ziemi. Kto obiera drogę przeciwną, ten łatwo może stać się złodziejem cudzych dóbr"[3].

Więź i tworzony na jej podstawie klimat zaufania sprzyjają rozwojowi społecznemu i ekonomicznemu, tworzą model współdziałania np. lekarza z pacjentem, władzy lokalnej z mieszkańcami, pracodawcy z pracobiorcą, kredytobiorcy

---

[1] J. J. Sztaudynger, *Próby ekonometrycznego określenia wpływu kapitału społecznego na wzrost gospodarczy*, w: „Gospodarka Narodowa" 2003, nr 11–12, s. 2.

[2] F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław 1997, s. 20.

[3] J. Tischner, *Polski kształt dialogu*, Kraków 2002, s. 113, cyt. za: J. J. Sztautynger, *Próby ekonometrycznego...*, op.cit., s. 8.

z kredytodawcą[4] na wspólnie wyznaczonych normach moralnych (lojalności, uczciwości, rzetelności) i normach prawnych.

Tworzeniu kapitału społecznego sprzyjają te same czynniki, co powstawaniu grup społecznych. Istotne są styczności przestrzenne (bliskość terytorialna), styczności bezpośrednie („twarzą w twarz"), styczności psychiczne, tworzące bliskość emocjonalną zwaną więziami międzyludzkimi.

Kapitał społeczny jest przeto ważnym niefinansowym, niematerialnym w ujęciu ekonomicznym, czynnikiem gospodarowania w przedsiębiorstwie, podwyższania efektywności jego działania. Kapitał społeczny nabiera swoistego znaczenia w naukach organizacji i zarządzania. Jest coraz szerzej wykorzystywany przez menedżerów, decydentów, tworzących strategie zarządzania firmami. Jest dobrym przykładem poszukiwania niefinansowych metod rozwiązywania finansowych problemów.

Kapitał społeczny jest zatem spoiwem instytucji, przedsiębiorstw ze społeczeństwem obywatelskim[5]. W związkach, więziach tych nie zawsze występuje zgoda i integracja. Zachodzą zaburzenia w relacjach społecznych między grupami i jednostkami a instytucjami. Zmniejsza się zaufanie jednych do drugich, a tym samym traci na wartości i osłabiony zostaje potencjał kapitału społecznego. Przykładem może być socjologiczno-ekonomiczna charakterystyka niedawnego kryzysu w Argentynie.

E. Gracia wskazuje kilka podstawowych czynników destrukcyjnie wpływających na kapitał społeczny w tym kraju. Są to:

- krótki czas działań władzy jako konsekwencja niepewności politycznej służący bardziej obronie interesów partykularnych niż społecznych;
- zakorzenienie się kultury pieniądza zamiast kultury wytwarzania;
- „kierowanie społeczeństwem na zasadzie władzy, a nie autorytetu, który rodzi się z zaufania do legalnego przywódcy, kierującego się duchem służby dla społeczeństwa i unikającego braku przejrzystości mającego unikać działania dla osobistych albo też grupowych korzyści";
- w konsekwencji mały szacunek dla norm, praw i instytucji;
- nasilona nieufność, która zakłada, że intencje rządu albo instytucji są określone przez interes własny, przez co prasa argentyńska uczyniła z tego temat wiodący, często bez należytych podstaw[6].

Jak widzimy, mogą zatem powstawać konflikty w sferze kapitału społecznego, odnoszące się między innymi do związków zachodzących między przedsię-

[4] Tym można m.in. tłumaczyć istotę instytucji finansowych, którymi są banki, o których się mówi, że „banki są instytucją społecznego zaufania".

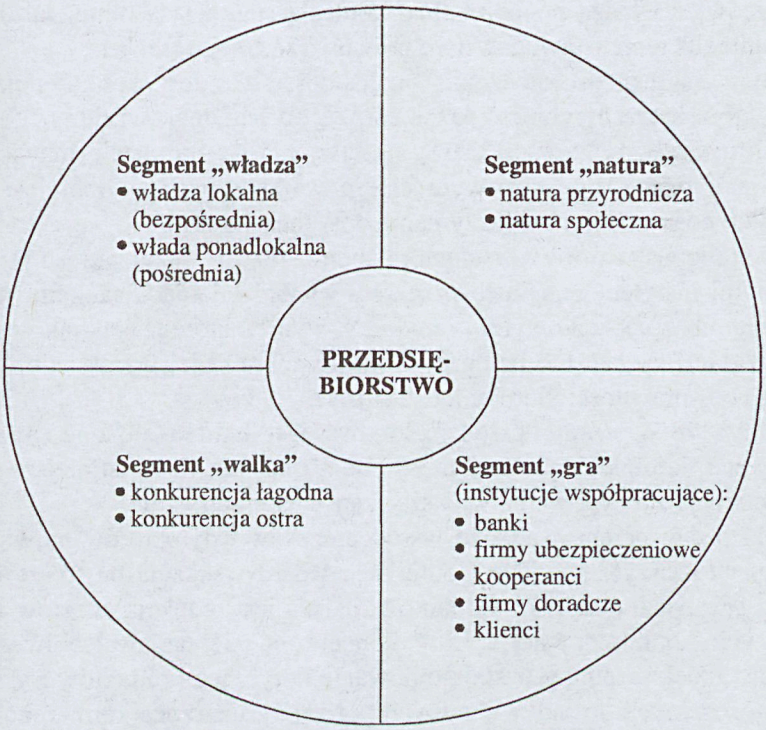
[5] Temat ten akcentują opracowania P. Rotengrubera oraz F. Byloka zamieszczone w niniejszym dziele.

[6] E. Gracia, *Kryzys argentyński w świetle nauki społecznej Kościoła*, „Społeczeństwo" 2002, nr 2, s. 189–2001, cyt. za J. J. Sztaudynger, *Próby ekonometryczne...*, op.cit., s. 2.

biorstwem a jego otoczeniem oraz pojawiające się w relacjach między elementami struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Konflikty te oznaczają zderzenie sprzecznych interesów, celów, dążeń, poglądów jednostek, grup społecznych i instytucji. Wskazują na nierozwiązane sprzeczności między jednostkami, grupami społecznymi, instytucjami lub sprzeczności rozwiązane, ale w sposób niezgodny z oczekiwaniami czy warunkami obiektywnymi stron. Ukazują sytuacje, w których jedna strona podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń drugiej strony przez blokowanie osiągnięcia zamierzonych celów lub blokowanie działań w jej interesie[7].

Przykładem powiązań, sieci więzi stanowiących kapitał społeczny są relacje zachodzące między przedsiębiorstwem a segmentami jego zróżnicowanego otoczenia (rys. 1).



Otoczenie przedsiębiorstwa jako przejaw kapitału społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński i A. Piotrowski, wyd. 5, dodr. 2, Warszawa 2002

[7] J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Bydgoszcz 1998, s. 9.

Część otoczenia zwana „naturą" dotyczy z jednej strony warunków przyrodniczych, geograficznych, bogactw naturalnych środowiska, w którym znajduje jest firma. One najczęściej decydują o zasobach naturalnych przedsiębiorstwa, jego profilu i rozmiarach produkcji. Kopalnie powstają tam, gdzie są odpowiednie złoża naturalne, sanatoria i uzdrowiska mają rację bytu w miejscowościach czystych, nie zagrożonych ekologicznie. Z drugiej strony segment „natura społeczna" łączy się z mieszkańcami danego terenu, ich charakterystyką struktury demograficznej, społeczno-zawodowej, stanowiącej siłę roboczą firmy lub poziom bezrobocia. Są to także wyrażane poglądy, oceny na temat działalności różnych aspektów przedsiębiorstwa, jego wpływu na społeczność lokalną (np. sponsorowanie inicjatyw lokalnych).

Segment „władza" odnosi się do powiązań firmy i jej kierownictwa z przedstawicielami władzy lokalnej (wójt, burmistrz), od decyzji której zależy często jej rozwój. Jest to również związek przedsiębiorstw (np. poprzez konfederacje pracodawców) z władzą ponadlokalną, kontrolą stanowiącą mniej lub bardziej odpowiednie dla nich ustawodawstwo prawne (rząd, sejm, senat).

Ważnym segmentem otoczenia przedsiębiorstwa jest konkurencja, czyli „walka", która może przybierać różne formy, od łagodnej, wzajemnego tolerowania się firm, do konkurencji ostrej, nastawionej na eliminację innego przedsiębiorstwa z rynku. Podstawowym celem walki konkurencyjnej jest jednak zabieganie o nowego klienta i utrzymanie dotychczasowego.

Część środowiska firmy określona mianem „gra" dotyczy zakresu jej powiązań z innymi instytucjami. Są to przejawy współdziałania z bankami, firmami doradczymi, ubezpieczeniowymi i innymi, w wyniku którego (tak jak w sporcie) można wygrać i zyskać lub przegrać i stracić. „Gra" i jej wynik zależą przede wszystkim od sprawności kierownictwa firmy.

Widzimy, że otoczenie przedsiębiorstwa jest bardzo złożone, a zarazem zróżnicowane, komplementarne i niestabilne. Stąd też firmy silniejsze i lepiej zarządzane mają zdecydowanie większe szanse na przetrwanie.

Wyniki badań przeprowadzone wśród prezesów i dyrektorów największych firm przez Stowarzyszenie The Conference Board wskazują na to, że najważniejsza jest walka o utrzymanie klientów, dalsza jest redukcja kosztów i utrwalenie pozycji konkurencyjnej. Firmy koncentrują się na „wsłuchiwaniu się" w klientów, dzięki czemu powstają innowacje dotyczące produktów i usług bardziej dostosowanych do indywidualnych potrzeb. Zaostrzona konkurencja i niższe ceny powodują upadłości wielu mniej efektywnych podmiotów. Dla ich pracowników, klientów, dostawców i społeczności lokalnej, w której działają, stanowi to dramatyczne wyzwanie[8]. Wyniki powyższych badań wskazują również na znaczącą rolę elementów organizacyjnych wewnątrz firmy. „W tej dzie-

[8] K. Obłój, M. Zdziarski, *Wyzwania na najbliższe czasy*, „Rzeczpospolita" nr 242 z 16.10.2003 r.

dzinie menedżerowie za najważniejsze uznali procesy tworzenia kultury organizacyjnej (61,4% wskazań), zatrudnienie najlepszych specjalistów (59,9%) oraz potrzebę reorganizacji przedsiębiorstwa (57,8%). W dalszej kolejności znalazły się takie uwarunkowania działalności wewnętrznej firmy, jak wzmocnienie przywództwa (33,7%), redukcja zatrudnienia (30,1%), starzenie się pracowników (14,5%)"[9].

W opinii menedżerów można zauważyć, że budowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest najważniejszym obszarem jego rozwoju. Twierdzą oni, że w praktyce nie poświęca się zbyt wiele czasu na projekty służące pielęgnowaniu kultury organizacyjnej, nie mówiąc już o wyasygnowaniu środków na ten cel. Wysoką pozycję kultury organizacyjnej można tłumaczyć koniecznością odbudowy zaufania i zaangażowania pracowników w wizję i cele firmy, bowiem wcześniejsze drastyczne restrukturyzacje spowodowały w wielu zakładach pracy obniżenie morale i spadek motywacji do pracy[10].

Wyniki te wskazują na potrzebę rozwoju kapitału ludzkiego firmy jako części kapitału społecznego. Rozwój ten nie odbywa się jednak bezkonfliktowo. Częstym konfliktem w wielu przedsiębiorstwach jest różnica interesów między pracodawcami a pracobiorcami, sprzeczność interesów między zarządzającymi a zarządzanymi. Inaczej ujmując, wszystko co unieszczęśliwia zarządzanych, a podnosi wartość akcji firmy (redukcja zatrudnienia, zwiększanie norm, niższe płace, ograniczenie nagród, premii), sprzyja zarządzającym.

Przykładem ostrego i zaangażowanego konfliktu w firmie zachodzącego między pracodawcami a pracobiorcami jest strajk. Strajki prowadzą do eskalacji żądań, dezorganizacji systemu społecznego firmy.

W powstawaniu strajków ważną rolę odgrywają trzy płaszczyzny działań: motywacyjna, organizacyjna i socjotechniczna.

W sferze motywacyjnej pojawiają się aspekty ekonomiczne, socjalne, polityczne mobilizujące pracowników do strajku. Sfera organizacyjna strajku wskazuje na stadia jego rozwoju i tworzenia się struktur organizacyjnych. Natomiast socjotechniczna strona tego konfliktu dotyczy psychospołecznych metod eskalacji żądań, napięć, wykorzystywane jest znaczenie plotek i pogłosek, które mają podnosić atmosferę napięcia emocjonalnego, rodzić poczucie nieufności i wrogości, obniżać prestiż przeciwnika konfliktu[11].

Jedną z często organizowanych form strajku jest strajk okupacyjny, charakteryzowany jako zorganizowana grupowa presja społeczno-ekonomiczna na pracodawców w celu uzyskania określonych ustępstw ze strony władzy firmy lub władz nadrzędnych. Strajk okupacyjny, jako forma konfliktu, zawiera wiele

[9] Tamże.
[10] Tamże.
[11] J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem...*, op.cit., s. 64.

elementów kapitału społecznego wykorzystywanego w socjotechnice jego organizowania i rozwiązania.

Przykładowo są to:

- skład grupy inicjującej strajk i jej organizacja; w skład grupy strajkującej wchodzą przeważnie ochotnicy oraz oddelegowani przez komitet strajkowy uczestnicy strajku;
- wybór miejsca i obiektu okupacji – organizatorzy strajku okupacyjnego wybierają takie obiekty, których „zajęcie" może wywołać szeroki rezonans społeczny poza zakładem pracy, a okupowanie lokalu obniżyłoby prestiż tych instytucji;
- organizacja i zabezpieczenie systemu informacyjnego, nagłaśniającego strajk – a ona umożliwić nadanie szerokiego rozgłosu propagandowego między innymi poprzez rozlepianie plakatów, ulotek informacyjnych, zapraszanie dziennikarzy; celem jej jest szukanie wsparcia społecznego w zakładzie i środowisku pozazakładowym;
- organizacja zabezpieczenia materialnego, technicznego i finansowego grupy oddanej okupacji obiektu;
- zabezpieczenie pomocy organizacyjno-prawnej dla strajkujących ze strony znanych osobistości środowiska lokalnego i ponadlokalnego (np. prawników mających bronić uczestników strajku przed zwolnieniem z pracy);
- zorganizowanie „służb" porządkowych chroniących obiekt okupacyjny.

Socjotechniczna analiza strajku, w tym strajku okupacyjnego, bazuje na istniejącym i tworzonym kapitale społecznym. Dotyczy ona rozpoznawania stosunku załogi i środowiska pozazakładowego do konfliktu, jego akceptacji, dystansu i niechęci oraz krytyki. Ważne jest formułowanie żądań, które mogłyby być zaakceptowane nie tylko przez całą załogę, ale również przez branżę zawodową i inne grupy społeczne.

Nie bez znaczenia jest powoływanie nowych i coraz szerszych instytucji o charakterze ponadzakładowym w postaci międzyzakładowych, regionalnych, ogólnopolskich komitetów strajkowych. Tworzą się w ten sposób rozwinięte struktury i formy organizacyjne konfliktu, które bazują na kapitale społecznym. Pojawia się zatem potrzeba zarządzania konfliktem z jednej strony przez organizatorów strajku (pracobiorców), a z drugiej strony przez pracodawców, tych, przeciwko którym strajk jest organizowany.

Zarządzanie konfliktem obejmuje szeroki zakres działań podejmowanych przez kierownictwo obu stron konfliktu w celu jego ograniczenia, osłabienia, rozwiązania lub nadania określonego kierunku zmierzającego do wykorzystania jego konstruktywnych cech.

Działaniami tymi są: planowanie, organizowanie, motywowanie, decydowanie, ponoszenie odpowiedzialności i kontrolowanie. Zarówno jedna, jak i druga strona poprzez swoje kierownictwo realizuje powyższe czynności. Pracobiorcy planują strajk, organizują i motywują do tego konfliktu, kontrolują jego prze-

bieg, a w odpowiednim momencie planują też rozwiązanie konfliktu. Pracodawcy także planują łagodzenie strajku, ograniczanie skutków, planują rozwiązanie konfliktu, organizują metody i motywują do przerwania strajku, oceniają przyczyny, przebieg i skutki, wydobywają cechy pozytywne, wykorzystywane w rozwoju firmy.

Zarządzanie konfliktem, którego celem jest rozwiązanie sprzeczności, musi uwzględniać kilka podstawowych warunków, między innymi należy:

- poznać przyczyny powstania problemu, ustalić uczestników konfliktu, ich interesy i zamiary, rozpoznać trudności towarzyszące łagodzeniu problemu;
- zadbać o utrzymanie dobrej komunikacji między stronami konfliktu, zmierzającej do porozumienia satysfakcjonującego obie strony; często zdarza się, że skłóceni partnerzy konfliktu zrywają kontakt werbalny, wypowiadają informacje nieprawdziwe lub obrażają się wzajemnie;
- budować klimat zaufania;
- tworzyć wspólne rozwiązania, wzajemnie korzystne, doprowadzające do współpracy;
- kontrolować wprowadzone rozwiązania konfliktu, monitorować ich skuteczność[12].

Konflikty w miejscu pracy, w tym strajki, są przykładem występowania problemów międzyludzkich, których nie należy odkładać na później. Konieczne staje się stosowanie konstruktywnych metod ich rozwiązywania i unikanie metod tzw. „represyjnych" typu: zwolnić pracowników, wyrzucić, ukarać itp., które z reguły wzmagają stan napięcia konfliktowego, rodzą wrogów, agresję i nie sprzyjają łagodzeniu sprzeczności.

Metody te, uwzględniające normalność sytuacji konfliktowych, sprowadzają się do stosowania różnych twórczych możliwości porozumienia, omijają agresję, destrukcję. Zalicza się do nich m.in. metodę zarządzania konfliktem przez jego stymulowanie, przez ograniczanie, zarządzanie według metody czterech kroków, według modelu Van de Vlierta oraz negatywną metodę rozwiązywania konfliktu.

Metody te, z czego należy zdawać sobie sprawę, nie są lekiem na wszystkie konflikty i sprzeczności. Wymagają znajomości charakteru konfliktu, odpowiedniego wyczucia, zaufania, wiedzy dotyczącej kapitału społecznego i umiejętności jego wykorzystania.

Trudno scharakteryzować wszystkie metody zarządzania (rozwiązywania) konfliktem. Jedną z najskuteczniejszych metod i najczęściej stosowaną w praktyce jest metoda negocjacyjna[13].

---

[12] Tamże, s. 104.

[13] Problematyka negocjacji poruszana jest szeroko w literaturze, m.in. Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1998; G. J. Nierenberg, *Sztuka negocjacji*, Warszawa 1997; S. Borkowska,

Przedmiot i zakres negocjacji jest tak różny jak różnorodne są konflikty społeczne. Najczęściej negocjacje obejmują: konflikty zbiorowe pomiędzy podmiotami gospodarczymi, organizacjami i stowarzyszeniami, konflikty między pracodawcami a pracobiorcami (związkami zawodowymi). Celem negocjacji jest wyznaczenie płaszczyzny współistnienia stron o zdecydowanie rozbieżnych interesach, pociągające za sobą zróżnicowanie celów, postaw. Negocjacje (prowadzenie rozmów) mają doprowadzić do kompromisu i uzgodnień skonfliktowanych partnerów. Osiąganie sukcesu w negocjacjach uzależnione jest od wielu warunków. Powodzenia w negocjacjach nie zapewniają ani uzdolnienia werbalne, ani czar osobisty negocjatorów. Negocjowanie wymaga dyscypliny, motywacji, otwartości i zaufania.

W negocjacjach, jako metodzie rozwiązywania konfliktu zakładowego, potrzebne jest uwzględnienie kapitału społecznego. Kapitał ten cenny jest szczególnie w negocjacjach zbiorowych, związanych ze stosunkami pracy, dotyczących łagodzenia sporów między pracobiorcami a pracodawcami. Negocjacje te obejmują rozmowy prowadzone między grupami społecznymi. Stosuje się je do wszystkich negocjacji, które mają miejsce między pracodawcą, grupą pracowników albo co najmniej jedną organizacją pracodawców z jednej strony i co najmniej jedną organizacją pracowników z drugiej, w celu:

- określenia warunków pracy i zatrudnienia,
- uregulowania stosunków między pracodawcami a pracownikami,
- uregulowania stosunków między pracodawcami lub ich organizacjami a organizacjami pracowników, jakimi są związki zawodowe[14].

Negocjacje zbiorowe, właśnie w większym stopniu niż inne rodzaje negocjacji (np. handlowe), powinny dążyć do osiągnięcia kompromisu, budowy klimatu współpracy, który warunkuje efektywną pracę. Charakteryzują się ciągłością, bowiem partnerzy negocjacji wzajemnie od siebie zależą i regulują tym sposobem interesujące ich problemy. Sukces jednej strony zależy od powodzenia drugiej. Mają wyjątkowe znaczenie społeczne i ekonomiczne. Łagodzą napięcia społeczne, ale również czasami je wzniecają. Nie są zatem dobrowolne. Występowanie negocjacji zbiorowych lub ich brak wskazuje na stosunek pracowników do pracodawców, kształtują klimat i spokój społeczny firmy, regionu, całego społeczeństwa. Wyniki negocjacji zbiorowych jednych grup zawodowych są często motorem do negocjacji innych grup zawodowych. Negocjacje zbiorowe mogą również bardziej formalizować stosunki między pracodawcami a pracobiorcami oraz wzmacniać podziały na „my" i „oni".

Negocjacje zbiorowe, Warszawa 1997; J. Sikora, *Prowadzenie negocjacji w zakładzie pracy*, Bydgoszcz 1999 oraz inne.

[14] S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, Warszawa 1997, s. 20.

Podstawowym jednak zadaniem negocjacji zbiorowych jest kształtowanie stosunków społecznych w pracy poprzez dialog i porozumienie między organizacjami pracodawczymi a pracowniczymi, z uwzględnieniem kapitału społecznego.

Jan Sikora

SOCIAL CAPITAL IN MANAGING CONFLICT IN A COMPANY
Summary

The article contains a short characteristics of social capital and points out its significance in activities of an enterprise determined by its environment. Certain segments of an enterprise's environment (nature, power, struggle, game) are a source of conflicts. In managing and solving these conflicts, an example of which is strikes, social capital plays an important role.

(Tłum. Ewa Kotkowska)