

# Kwestionariusz stylów rozwiązywania konfliktów

Bożena Kłusek\*

Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, Sopot

## FIVE STYLES OF CONFLICT RESOLUTION: A QUESTIONNAIRE

The Questionnaire of Five Styles of Conflict Resolution is presented including the process of its construction and psychometric properties. The questionnaire is based on the classical analysis of conflict in terms of the self-interest and the partner's interest. It consists of 50 items (each of them being a declaration about frequency of a specific behavior in conflict) which measure behavioral preferences for 5 styles of conflict resolution: Competition, Cooperation, Accommodation, Avoidance and Compromise. Studies on 3 samples (total  $N = 520$ ) showed high internal consistency of the scales and a replicable factorial solution with a tendency of the Cooperation Scale to overlap with the Compromise Scale (and separate factors for the remaining 3 scales). Intercorrelations among the five scales were consistent with the logic of two independent dimensions (self-interest and partner's interest) underlying the styles of behavior in conflict. Cooperation and Compromise were most frequently declared as preferred styles of behavior in conflict resolution, Competition was significantly less frequent, although it was more frequent than Accommodation and Avoidance.

Z koncepcją stylów zachowań w sytuacji konfliktu spotykamy się po raz pierwszy w pracach Blake'a i Moutona (1964) oraz Jaya Halla. Badacze ci wyodrębnili pięć różnych stylów zachowania w sytuacjach konfliktowych. Klasyfikacja ta opiera się na dwóch niezależnych motywacjach leżących u podłoża zachowania w sytuacji konfliktu (Ruble i Thomas, 1976, Thomas, 1992):

1. maksymalizacji interesu własnego (określonej przez różnych badaczy także jako asertywność, egoizm czy koncentracja na sobie), a więc troski o bieżący interes własny i jego zaspokojenie w sytuacji konfliktu;
2. maksymalizacji interesu partnera (określonej przez różnych badaczy także jako kooperatywność, altruizm czy koncentracja na partnerze), a więc troski o bieżący interes partnera i jego zaspokojenie w sytuacji konfliktu;

Jak ilustruje Rycina 1, te dwa wymiary pozwalają wyodrębnić pięć stylów zachowania w sytuacji konfliktowej, w zależności od umiejscowienia zachowania w przestrzeni rozpiętej na tych dwóch osiach, czyli jak dalece uwzględnia ono interes własny i partnera. Te pięć stylów to: 1) rywalizacja – maksymalizacja interesu własnego przy równoczesnej minimalizacji interesu partnera; 2) współpraca – równoczesna maksymalizacja interesu własnego i partnera; 3) dostosowanie – maksymalizacja interesu partnera przy równoczesnej minimalizacji interesu własnego; 4) unikanie – minimalizacja interesu zarówno własnego, jak i partnera oraz 5) kompromis – częściowe uwzględnianie (miarkowanie i godzenie) interesu zarówno własnego, jak i partnera.

Większość badaczy zajmujących się problematyką konfliktu wykorzystuje tę klasyfikację w swoich pracach, jako niezmiernie użyteczne narzędzie, dostarczające wspólnych ram pojęciowych (Blake i Mouton, 1964; Fuller, 1991; Thomas, 1992). Klasyfikacja jest także podstawą dalszych rozważań tego artykułu, w którym staram się nieco bliżej

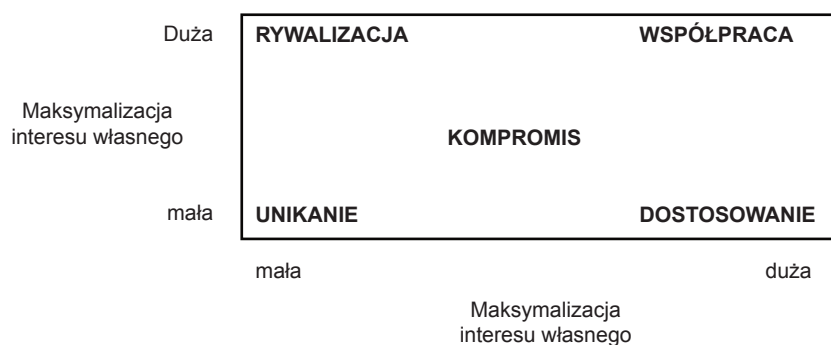
---

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Bożena Kłusek, Zakład Gospodarki Globalnej, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot. e-mail: b0505@op.pl

przyjrzeć każdemu z tych stylów, a przede wszystkim przedstawić skonstruowany przez mnie wielowymiarowy kwestionariusz do ich pomiaru.

**Rywalizacja.** Wiele osób uznaje strategię rywalizacji jako jedyną z możliwych w sytuacji konfliktu po prostu dlatego, że wydaje im się najłatwiejsza, a zarazem najskuteczniejsza. Styl rywalizacyjny nastawiony jest na maksymalizację interesu własnego, bez uwzględnienia interesu strony przeciwnej. Strategia rywalizacji zakłada, że dla każdej strony uwikłanej w konflikt liczy się tylko konkretny wynik osiągnięty w procesie rozwiązywania

W pewnych sytuacjach rywalizacja będzie z pewnością skuteczniejsza niż pozostałe strategie; w szczególności: 1) gdy cele stron są krótkofalowe (nie ma potrzeby rozwijania relacji w dłuższym okresie czasu) lub niekompatybilne (przedmiot sporu traktowany jest jako całość do podziału); 2) gdy w danej sytuacji najważniejsze są dla danej strony cele materialne (coś, co można policzyć i jednoznacznie określić), a nie psychologiczne, czy niematerialne (szacunek, zasady moralne); 3) w sytuacjach nagłej potrzeby szybkiego podejmowania decyzji i działań; 4) przy wdrażaniu niepopularnych sposobów działania, gdy inne metody nie zdały egzaminu.



Ryc. 1. Schemat pięciu stylów zachowania w sytuacji konfliktu jako funkcji maksymalizowania interesu własnego i interesu partnera

Źródło: Lewicki, Hiam i Olander, 1998

konfliktów. Ponieważ jednak wyniki są postrzegane jako skończona i ograniczona liczba, czy wielkość dóbr, osoba decydująca się na wybór tego stylu chce osiągnąć jak najwięcej kosztem drugiej strony, stąd często ten styl rozwiązywania problemów określa się takimi terminami jak: *móc* – znaczy mieć rację, czy *zwycięzca* – zwyciężony.

Osoby stosujące tę metodę często spostrzegają ją jako obronę swoich praw. Przyjmując założenie „moja wygrana = twoja przegrana” zmuszają stronę przeciwną do ustępstw stosując przeróżne taktyki rywalizacyjne, takie jak brak pełnomocnictw, „kochaj albo rzuć”, „próbny balon”, „zdechła ryba”, „dokręcanie śruby”, czy zastraszanie (por. Casse, 1992; Lewicki, Hiam, Olander, 1998; Lewicki i in., 1994). Stosowanie takich twardych taktyk rywalizacyjnych niewątpliwie zwiększa szansę na zwycięstwo w sporze, ale rodzi też niebezpieczeństwo zantagonizowania stron i załamania procesu rozwiązywania konfliktu.

**Współpraca.** Strategia współpracy jest stosunkowo rzadko stosowana, a opiera się na założeniu, że negocjacje nie muszą przebiegać na zasadzie: jeden wygrywa wszystkim kosztem drugiego, lecz że obie strony mogą starać się o porozumienie zadawalające dla wszystkich zaangażowanych w konflikt stron. Strategia współpracy polega na tym, że strony uwikłane w konflikt biorą pod uwagę maksymalizację interesu zarówno własnego, jak i partnera. Stąd często określa się tę strategię jako *podwójna wygrana*. Współpraca jest procesem otwartym, twórczym, wymagającym umiejętności przyjęcia cudzej perspektywy. Oznacza to konieczność identyfikacji tych dziedzin, w których obie strony są zgodne, a w których nie, zbadania i oszacowania alternatyw oraz wybrania rozwiązań, które mają pełne poparcie i zaangażowanie obu stron. Strategia współpracy oznacza gotowość do ustępstw i modyfikacji przyjętych założeń – bierze pod uwagę całość, a nie sumę części. Uwaga stron skoncentrowana jest na proble-

mie, do minimum ogranicza się różnice, podkreślając podobieństwa.

Ten styl rozwiązywania konfliktów najczęściej jest inicjowany wtedy, gdy: 1) strony wyznaczają sobie długofalowe cele w postaci konkretnych wyników lub utrzymania dobrych relacji wzajemnych; 2) strony stawiają sobie za cel lepsze zrozumienie punktu widzenia adwersarza; 3) dochodzi do zaangażowania w działanie wszystkich zainteresowanych stron; 4) stronom zależy na rozwiązaniu problemów, które przesłoniły efektywność działania stron w ciągu długiego okresu czasu (por. Casse, 1992; Kennedy, 1999; Mastenbroek, 1996).

**Dostosowanie.** Gdy relacje ze stroną przeciwną są ważniejsze niż jakiś jednorazowy wynik osiągnięty w procesie rozwiązywania konfliktów najwłaściwszym wydaje się wybór stylu określanego jako dostosowanie. Dostosowanie, czyli ignorowanie interesu własnego, przy maksymalizacji interesu partnera to sytuacja, w której jedna ze stron rezygnuje ze „zwycięstwa,” zwykle w celu utrzymania poprawnych relacji ze stroną przeciwną. Takie podejście przyjmuje strona, której w większym stopniu zależy na relacjach z przeciwnikiem, natomiast jednorazowy wynik jest dla niej mniej istotny. Stąd nazwa tej strategii określanej często jako metoda: „poświęć wynik, aby utrzymać dobre stosunki” czy „przegraj, aby wygrać”. Wiele relacji międzyludzkich opiera się na dość nieformalnych oczekiwaniach i zasadach wymiany. Dlatego oddanie czegoś drugiej stronie oznacza w gruncie rzeczy liczenie na rewanż – teraz ustępujesz, aby osiągnąć więcej w przyszłości. Przegrana w aktualnej sytuacji na wymiarze maksymalizacji wyniku własnego może oznaczać wzrost szansy na wygraną w przyszłości.

Strategia dostosowania wydaje się szczególnie skuteczna w sytuacjach, gdy: 1) jedna ze stron ma ukryty cel, dostosowanie będzie dobrą strategią dla kogoś, kto chce zdobyć kilka dodatkowych punktów, które, być może zapoczątkują w przyszłości; 2) w przypadkach, gdzie liczą się przede wszystkim stosunki międzyludzkie, a więc w relacjach złożonych, w których prowadzone są negocjacje wielokrotne; 3) celem jest „stworzenie kredytu” do późniejszego wykorzystania; 4) celem jest jakiegokolwiek pokojowe rozwiązanie konfliktu.

Dostosowanie jako styl zachowania w sytuacji konfliktowej okazuje się skuteczny we wszystkich tych sytuacjach, gdzie liczą się przede wszystkim stosunki międzyludzkie. Tymczasem strategia ta przez wielu badaczy problematyki rozwiązywania konfliktów nie jest uważana za strategię formalną

pomimo, że w wielu wypadkach umacnia prawidłowe relacje międzyludzkie zapewniając skuteczność negocjacji. Główną wadą tej strategii jest fakt, że strona, która ją stosuje, może zostać uznana za zbyt uległą, co naraża ją na eksploatację przez innych (por. Casse, 1992; Kennedy, 1999; Mastenbroek, 1996).

**Unikanie.** Odłożenie rozstrzygnięcia spraw na potem, zaprzeczanie, zwlekanie, wycyfywanie się z nieprzyjemnej dla stron sytuacji, depersonalizacja problemów, pozostawienie spraw losowi to typowe dla tego stylu taktyki działania. Strategia unikania często utożsamiana jest z biernością przynajmniej jednej ze stron uwikłanych w konflikt. Ten styl zachowania w sytuacji konfliktu ignoruje zarówno interes własny jak i partnera. Ani pozyskanie konkretnego wyniku, ani podtrzymanie relacji z adwersarzem nie są na tyle ważne, aby strony angażowały się w konflikt. Strategia unikania często określana jest jako strategia „podwójnej przegranej, co nie wydaje się trafnym sformułowaniem, gdyż jej aktywny wybór nie musi być koniecznie przegraną, ani w zakresie wzajemnych relacji, ani wyniku.

Strategia ta wydaje się skuteczna w następujących sytuacjach: 1) gdy jedna ze stron jest w stanie zrealizować swój cel bez udziału w negocjacjach; 2) gdy wynik rozmów nie liczy się prawie wcale, a relacje z przeciwnikiem nie są dość ważne, by rozwijać je poprzez negocjacje; 3) gdy szansa na wygraną jest niewielka, a koszty (czas, pieniądze i dobre stosunki) wysokie; 4) gdy inni mogą rozwiązać dany problem efektywniej; 5) gdy możemy osiągnąć bardzo korzystną dla nas alternatywę; 6) jeśli chcemy, by rozmowy utknęły w martwym punkcie albo przedłużyły się na tyle, by nie mogły być już kontynuowane (por. Bazerman, Neale, 1997; Kennedy, 1999; Mastenbroek, 1996).

**Kompromis.** Kompromis to częściowe uwzględnienie interesu własnego i partnera oraz ich godzenie, dzięki „miarkowaniu” (ograniczaniu) każdego z nich. Strategia kompromisu zakłada, że każda ze stron uwikłana w konflikt musi zmodyfikować swoje priorytety zarówno w kwestii wzajemnych relacji jak i preferowanych wyników. Często sprowadza się to do „dzielenia po połowie” – w takiej sytuacji żadna ze stron nie musi uzyskać maksymalnego wyniku, ale każdy coś otrzymuje. Oczywiście nie wszyscy muszą dostać po równo, jednak ponieważ podziału dokonuje się według logiki, symetrii, czy obiektywnych kryteriów, łatwiej osiągnąć porozumienie niż w przypadku rywalizacji.

W przypadku strategii kompromisu strony uwikłane w konflikt dbają o wzajemne relacje, ponieważ nie nalegają na całkowite zwycięstwo jak ma to miejsce w przypadku rywalizacji. Największą zaletą stosowania tej strategii są niskie koszty osiągnięcia porozumienia. Temu stylowi rozwiązywania konfliktów towarzyszy jednak bardzo często poczucie zmarnowanej szansy. Kompromis sprowadza się wprawdzie do realizacji niektórych celów każdej ze stron, ale nigdy nie zapewnia tak optymalnego wyniku jak strategia współpracy. W gruncie rzeczy oznacza wymianę ustępstw, stąd często ten styl rozwiązywania konfliktów określa się potocznie jako: „zmniejsz różnicę” czy „podział wygranej.”

Kompromis bywa najczęściej używany w sytuacjach, gdy: 1) stosunki między stronami konfliktu są na tyle napięte, że wykluczają jakiegokolwiek porozumienie; 2) strony nie mają czasu ani środków niezbędnych do zastosowania strategii współpracy; 3) w celu osiągnięcia tymczasowych ustaleń w wyjątkowo skomplikowanych sprawach; 4) obie strony mają jednakowe możliwości, władzę itp. i są zaangażowane we wzajemnie wykluczające się interesy; 5) obie strony zyskują coś, a przynajmniej niczego nie tracą w obu wymiarach: relacji ze stroną przeciwną i wyniku – kompromis zapewnia pewne korzyści w obu tych zakresach (por. Casse, 1992; Kennedy, 1999; Mastenbroek, 1996).

Każda z omówionych strategii ma zarówno swoje zalety, jak i wady w konkretnych okolicznościach. Trudno mówić o istnieniu jednej strategii najlepszej w każdej sytuacji (Bazerman, Neale, 1997; Dana, 1993; Stewart, 1997). Jednak ludzie mogą wykazywać wyraźne preferencje co do stylu zachowania w sytuacji konfliktowej, najprawdopodobniej wykształcone przez własne przeszłe doświadczenie z rozwiązywaniem konfliktów. Im bardziej preferują konkretną strategię rozwiązywania konfliktu, tym częściej ją realizują w większości napotykanym sytuacjach konfliktowych. W tym sensie można mówić o indywidualnym zróżnicowaniu stylów zachowania w sytuacji konfliktowej.

## PROBLEMY BADAWCZE

W empirycznej części niniejszej pracy zamierzam poddać eksploracji szereg problemów badawczych. Z uwagi na brak prowadzonych w Polsce systematycznych badań empirycznych na temat stylów postępowania w sytuacji konfliktowej formułuję tu raczej otwarte pytania badawcze niż precyzyjne hipotezy.

**Problem 1.** Czy rywalizacja, współpraca, dostosowanie, unikanie i kompromis wyodrębniają się jako niezależne style postępowania w sytuacji konfliktowej?

Problem ten ma charakter podstawowy dla omawianego modelu teoretycznego i eksplorować go będą na trzy sposoby. Punktem wyjścia wszystkich trzech jest podjęta w niniejszej pracy próba skonstruowania Kwestionariusza Stylów Rozwiązywania Konfliktu (KSRK), który mierzyłby ogólną skłonność czy też preferencję pięciu omówionych stylów zachowania w sytuacji konfliktu.

Interesującą próbę skonstruowania takiego kwestionariusza podjęli Kenneth W. Thomas i Ralph H. Kilmann. Stworzone przez nich narzędzie (Kilmann i Thomas, 1977; Thomas, 1992) nie było jednak – o ile wiadomo – przedmiotem systematycznej adaptacji do warunków polskich, choć funkcjonuje ono w kilku tłumaczeniach rozpowszechnianych w postaci kserokopii różnych materiałów szkoleniowych (bez jakichkolwiek informacji na temat wartości psychometrycznej kwestionariusza). Co ważniejsze jednak, ma ono tę istotną wadę, że jest skalą z wymuszonym wyborem. Narzędzie to składa się z 30 par opisów zachowań, a zadaniem osoby badanej jest wybranie tego zachowania z pary, które w większym stopniu charakteryzuje jej postępowanie w sytuacji konfliktu. Pary są skonstruowane w taki sposób, że tworzące je zachowania reprezentują odmienne style postępowania w sytuacji konfliktu. Tak więc polegają one na przeciwstawieniach rywalizacja-współpraca; rywalizacja-dostosowanie; rywalizacja-unikanie; rywalizacja-kompromis, współpraca-dostosowanie; współpraca-unikanie itd., aż do wyczerpania wszystkich kombinacji.

Zaletą skali Thomasa-Kilmanna jest wyrównanie zachowań wchodzących w skład każdej pary pod względem aprobaty społecznej (stopnia, w jakim przyznawanie się do danego zachowania dobrze lub źle świadczy o człowieku), co w znacznym stopniu eliminuje zaburzający wpływ tej zmiennej na wyniki. Jednakże wadą skali z wymuszonym wyborem jest niemożność sprawdzenia, jaka jest rzeczywista struktura (wzajemne związki) różnych stylów zachowania w sytuacji konfliktu. Ten typ skali zakłada bowiem *a priori* przeciwstawność poszczególnych stylów i wbudowuje ją w sam system odpowiedzi, co oczywiście uniemożliwia stwierdzenie, które style konfliktu są (i w jaki sposób) ze sobą powiązane, a które są niezależne. Możemy się co prawda dowiedzieć, czy dla danej osoby ważniejszy jest np. kompromis czy rywalizacja, ale nie możemy niczego orzekać o związkach między tymi dwo-



ma stylami, ponieważ sposób pytania wymusza ich negatywną korelację, a przynajmniej niezależność.

Ponadto moje badania pilotażowe z udziałem 30 studentów oceniających, które zachowania w sytuacji konfliktu (opisane w pozycjach początkowej wersji kwestionariusza) są aprobowane społecznie (dobrze świadczą o człowieku), a które są dezaprobowane (źle świadczą o człowieku), wskazują na niemożność wyrównania przejawów różnych stylów pod względem aprobaty społecznej. Bowiem wszystkie pojedyncze zachowania stanowiące przejaw współpracy były oceniane jako znacznie bardziej aprobowane od zachowań wyrażających pozostałe style zachowania. Natomiast wszystkie zachowania stanowiące przejaw rywalizacji były silnie dezaprobowane od zachowań wyrażających pozostałe style zachowania. Tak więc behawioralne przejawy współpracy i rywalizacji okazały się na tyle skrajne z uwagi na aprobatę-dezaprobatę społeczną, że nie można ich było wyrównać pod tym względem ani ze sobą nawzajem, ani z trzema pozostałymi stylami zachowań w sytuacji konfliktu. W konsekwencji zdecydowałam się na bardziej standardowe – w sensie psychometrycznym – podejście polegające na sformułowaniu pozycji kwestionariusza opisujących przejawy różnych stylów, przy założeniu, że zachowanie opisywane przez każdą z pozycji jest przejawem tylko jednego stylu postępowania w sytuacji konfliktu. Dzięki temu można mierzyć natężenie każdego stylu zachowania w sposób niezależny od natężenia czterech pozostałych stylów.

Założyłam, że pierwszy sposób rozwiązania problemu 1 to sprawdzenie, czy można skonstruować pięć skal mierzących owe pięć stylów i czy skale te są zadowalające w sensie psychometrycznym, a więc cechują się wysoką rzetelnością i trafnością. Sposób drugi to sprawdzenie wzajemnych związków między skalami – czy nie są one zbyt silne na to, by uznać poszczególne style rozwiązywania konfliktu za odrębne „byty psychologiczne,” a więc czy poszczególne skale nie zlewają się ze sobą. Wreszcie sposób trzeci, to sprawdzenie struktury czynnikowej pozycji składających się na owe pięć skal, a w szczególności rozważenie, jak dalece pięcioczynnikowe rozwiązanie analizy czynnikowej zgodne jest z teoretycznie wyróżnianymi stylami zachowania w sytuacji konfliktu.

**Problem 2.** Czy skłonność do rywalizacji, współpracy, dostosowania, unikania i kompromisu są wzajemnie skorelowane, a jeżeli tak, to w jaki sposób?

Próbując odpowiedzieć na pytanie zawarte w tym problemie można sformułować szereg hipotez szczegółowych, choć trudno zdecydować o hierarchii ważności różnych przesłanek na podstawie których hipotezy takie można postawić. Wynika to z mnogości przesłanek, ta zaś z faktu, że zachowanie w sytuacji konfliktu rozważać można z punktu widzenia dwóch niezależnych wymiarów – maksymalizacji interesu własnego i maksymalizacji interesu partnera. Rozważania te warto rozpocząć od ponownego rozważenia Ryciny 1.

Pierwsza możliwa przesłanka to założenie o wewnętrznej spójności orientacji na interes własny z jednej strony, i na interes partnera z drugiej strony – nie sposób bowiem równocześnie maksymalizować i minimalizować interesu własnego, podobnie jak nie sposób równocześnie działać na rzecz i wbrew interesowi partnera. Zakładając taką spójność można więc przewidywać ujemną korelację pomiędzy stylami oznaczającymi maksymalizację i minimalizację interesu własnego – a więc między rywalizacją-współpracą z jednej strony (oba te style oznaczają maksymalizację interesu własnego) oraz unikaniem-dostosowaniem z drugiej strony (oba te style oznaczają minimalizację interesu własnego). Podobnie przewidywać można ujemną korelację pomiędzy stylami oznaczającymi maksymalizację i minimalizację interesu partnera – a więc między współpracą i dostosowaniem z jednej strony (oba te style oznaczają maksymalizację interesu partnera) oraz rywalizacją i unikaniem z drugiej strony (oba te style oznaczają minimalizację interesu partnera) – por. Rycina 1.

Druga przesłanka to założenie o psychologicznym antagonizmie interesu własnego i partnera. Na tej przesłance opiera się wiele badań nad zachowaniem ludzi w sytuacjach konfliktowych, w szczególności nad porównaniem skłonności do rywalizacji i współpracy (Grzelak, 1988, 2000; Robbins, 1998; Thomas, 1992). W oparciu o tę przesłankę można więc przewidywać, że te style zachowania, które polegają na maksymalizowaniu interesu własnego (rywalizacja) będą negatywnie skorelowane z tymi stylami zachowania, które polegają na maksymalizowaniu interesu partnera (dostosowanie).

Przesłanka ta jednak budzi poważne wątpliwości, jako że antagonizm interesu własnego i partnera często bywał „odgórnie” (przez badaczy) wbudowany w strukturę sytuacji konfliktowych studiowanych w ramach tego nurtu badań, a nie wiadomo, jak dalece antagonizm ów jest nieuchronną własnością strukturalną rzeczywistych sytuacji społecznych. Wiele wskazuje na to, że spostrzeżenie interesu wła-

snego i partnera jako antagonistycznych jest istotnym elementem sytuacji konfliktowych (Deutsch, 1973; Lewicki, Litterer, Minotn i Saunders, 1994). Jednak większość współczesnych teoretyków konfliktu przekonuje, iż najlepszą drogą rozwiązywania konfliktu jest zmiana takiej percepcji spornej sytuacji w spostrzeganie jej jako sytuacji, która może zostać rozwiązana poprzez powiększenie niewystarczających zasobów, lub nieantagonistyczny ich podział opierający się na rzeczywistych (często niewykluczających się) interesach stron, nie zaś na ich (antagonistycznych) stanowiskach zajmowanych w sporze (Fisher, Ury i Patton, 1994; Lewicki i in., 1994; Ury, Brett i Goldberg, 1993). Ponadto, przesłanka o antagonizmie interesu własnego i partnera nie pozwala sformułować jasnych przewidywań co do korelatów współpracy, ponieważ ten styl zachowania oznacza maksymalizowanie interesu zarówno własnego, jak i partnera. Z każdego z tych punktów widzenia można formułować inne przewidywania – trudno przewidzieć, czy współpraca będzie korelować np. z rywalizacją negatywnie (co oznaczałoby, że we współpracy główną rolę odgrywa działanie na rzecz interesu partnera), czy też pozytywnie (co oznaczałoby, że we współpracy główną rolę odgrywa działanie na rzecz interesu własnego).

Wreszcie przesłanka trzecia to założenie, iż o podobieństwie (a w konsekwencji – skorelowaniu) stylów decyduje ich łączna pozycja na wymiarach troski o interes własny i o interes partnera (Fuller, 1991; Thomas, 1992). Obrazowo mówiąc, decyduje ich odległość w przestrzeni rozpiętej na dwóch wymiarach – interesu własnego i interesu partnera; przestrzeni przedstawionej na Rycinie 1. Z tego punktu widzenia należy oczekiwać negatywnego skorelowania współpracy i unikania z jednej strony (wyrażają bądź to maksymalizację, bądź minimalizację obu interesów równocześnie i leżą na przekątnej wykresu) oraz negatywnego skorelowania rywalizacji i dostosowania (które leżą na drugiej przekątnej; rywalizacja oznacza maksy-

lizację interesu własnego przy minimalizacji interesu partnera, zaś dostosowanie na odwrót). Na tej podstawie należałoby także oczekiwać dodatniego skorelowania kompromisu i współpracy, jako że oba te style polegają na równoczesnym uwzględnianiu interesu zarówno własnego, jak i partnera, tyle że współpraca polega na maksymalizacji obu tych interesów, zaś kompromis na umiarkowanym czy częściowym uwzględnianiu ich obu.

Wobec mnogości tych przesłanek i niemożności rozstrzygnięcia z góry, która jest najważniejsza i jak się one do siebie nawzajem mają, najrozsądniejszym wyjściem zdaje się pozostawienie problemu 2 w postaci otwartej i rezygnacja z formułowania szczegółowych hipotez co do związków pomiędzy pięcioma stylami zachowania w sytuacji konfliktu. Ponieważ w niniejszym programie badawczym analizowano wyniki trzech prób badanych sędzić można, że wiarygodne są te spośród korelacji między stylami zachowania, które utrzymują się we wszystkich trzech próbach.

## METODA

### PRÓBY BADANE

Badaniom poddano trzy próby liczące sobie łącznie 520 osób (w tym 380 kobiet). Pierwsza i najliczniejsza próba składała się z dziennych i wieczorowych studentów różnych kierunków Wyższej Szkoły Morskiej (WSM) w Gdyni. Druga próba składała się z dziennych, wieczorowych i zaocznych studentów trójmiejskiej Wyższej Szkoły Bankowej (WSB). Próba trzecia składała się z nauczycieli z regionu Polski wschodniej (przeważnie polonistów) uczestników programu Humanista poszukujący. Wybrane do badania próby były więc dość zróżnicowane pod względem swego charakteru, co było zabiegiem celowym, ponieważ celem tej pracy było skonstruowanie narzędzi psychometrycznych potencjalnie stosownych do szerokiego zakresu potencjalnych osób badanych.

**Tabela 1**

*Charakterystyka wiekowa trzech zbadanych prób*

Próba	Liczebność (N)	Wiek (M)	Wiek (SD)	Wiek (minimum)	Wiek (maksimum)
Próba 1 studenci WSM	243	25.82	6.17	19	47
Próba 2 studenci WSB	194	22.12	4.85	19	46
Próba 3 nauczyciele	83	39.06	7.41	25	53
Razem	520	26.50	8.18	19	53

Liczebność zbadanych prób i charakterystykę ich wieku przedstawia Tabela 1. Jak wskazują dane umieszczone w tej tabeli, poszczególne próby istotnie różniły się wiekiem, co potwierdziła analiza wariancji,  $F(2;503)=226.58$ ;  $p<.001$ . Analiza za pomocą testów  $t$  Studenta wykazała przy tym, że nauczyciele byli istotnie starsi od obu grup studenckich, zaś studenci WSM byli ponadto istotnie starsi od studentów WSB,  $t(424)=6.72$ ;  $p<.001$ .

Łącznie zbadano zatem osoby w wieku od 19 do 53 lat, przy średniej 26,5 roku. Jednak rozkład wieku przekonuje, że w badanych próbach wyraźnie dominowali ludzie młodzi, w wieku około 20 lat, a ponadto rozkład wieku był silnie skośny i dalece odbiegał od rozkładu normalnego. Wskazuje to, że przy analizie związków, w które uwikłana jest ta zmienna stosować należy niezależne od kształtu rozkładu testy nieparametryczne.

#### PRZEBIEG BADAŃ I WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

Wszystkie osoby zbadane zostały w pierwszej połowie 2000 roku. Badania miały charakter grupowy i składały się z jednej bądź dwóch sesji. Obejmowały wypełnienie wstępnej wersji konstruowanego w tej pracy Kwestionariusza Stylów Rozwiązywania Konflikty (KSRK), co było zadaniem wszystkich badanych. Część badanych (część Próby 1 i całe Próby 2 i 3, łącznie  $N=370$ ) wypełniała także Kwestionariusz Postaw wobec Konflikty (KPK nie omawiany w tym artykule). Wreszcie Próba 3 wypełniała oba te narzędzia oraz kwestionariusz CISS (*Coping Inventory for Stressful Situations*) Endlera i Parkera w polskiej adaptacji wykonanej przez Szczepaniaka, Strelaua i Wrześniewskiego (1996). Narzędzie to mierzy trzy style radzenia sobie ze stresem (styl skoncentrowany na zadaniu, styl skoncentrowany na emocjach i styl skoncentrowany na unikaniu) i zostało tu użyte jako wstępny krok do badania trafności teoretycznej KSRK).

#### KONSTRUKCJA METODY

Konstrukcja KSRK obejmowała następujące etapy: (1) generowanie wstępnej puli pozycji składających się na KSRK; (2) zbadanie mocy dyskryminacyjnej poszczególnych pozycji, selekcja pozycji najlepszych i obliczenie całościowej rzetelności (zgodności wewnętrznej) poszczególnych skal na wynikach Próby 1; (3) powtórzenie tych obliczeń na wynikach uzyskanych w badaniach Prób 2 i 3; (4) zbadanie

interkorelacji skal składających się na KSRK oraz identyfikacja czynnikowej struktury tego narzędzia; (5) zbadanie związków skal KSRK z czynnikami demograficznymi – płcią, wiekiem i rodzajem próby badanej.

#### Wstępna pula pozycji KSRK

Założono, że wszystkie pozycje KSRK będą ogólnymi opisami nawykowych zachowań w sytuacji konfliktu, typu:

- Wszelkimi środkami nakłaniam drugą stronę do ustępstw (rywalizacja)
- Szukam rozwiązania najkorzystniejszego dla obu stron (współpraca)
- Staram się uwzględnić życzenia drugiej strony (dostosowanie)
- Zdaję się na los, aby za nas rozwiązał sporną kwestię (unikanie)
- Częściowo ustępuję drugiej stronie, jeżeli i ona mi ustępuje (kompromis).

Powodem takiego dość ogólnego sformułowania pozycji był zamiar późniejszego używania KSRK w badaniach, w których kwestionariusz ten będzie wykorzystywany do pomiaru stylów rozwiązywania konfliktów w różnych kontekstach społecznych – np. styl rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy (z punktu widzenia pracodawcy, bądź pracobiorcy), styl rozwiązywania konfliktów rodzinnych, bądź konfliktów w społeczności lokalnej (sąsiedzkiej) itd.

W odniesieniu do każdego z przedstawionych w kwestionariuszu zachowań w sytuacji konfliktu osoba badana zaznaczała, jak często w dany sposób postępuje, przy czym każdorazowo miała do wyboru jedną z pięciu możliwych odpowiedzi (liczby wskazują na sposób punktacji): nigdy (1), rzadko (2), czasami (3), często (4), zawsze (5). Zgodnie z zasadami konstrukcji testów psychologicznych, do początkowej wersji kwestionariusza przygotowano nadmiarową liczbę pozycji – po 16 dla każdej z przewidywanych skal, w sumie 80 – tak, aby można było wybrać pozycje najlepsze, o najwyższej mocy dyskryminacyjnej, uzyskując podskale na tyle długie (w założeniu – 10 pozycji), by mogły cechować się zadowalającą rzetelnością (Anastasi i Urbina, 1999; Brzeziński, 1996). Treść wszystkich pozycji generowano zgodnie z poprzednio omówionymi definicjami poszczególnych stylów zachowania w sytuacji konfliktowej.

Tabela 2

Moc dyskryminacyjna pozycji i rzetelność poszczególnych skal w trzech zbadanych próbach

Treść pozycji		Próba 1 N=243	Próba 2 N=194	Próba 3 N=83
<b>Skala Rywalizacji (<math>\alpha</math>)</b>		(.80)	(.90)	(.88)
5	Wytrwale dążę do postawienia na swoim.	.46	.47	.60
25	Pokazuję przewagę mojego stanowiska.	.53	.62	.65
30	Jeżeli sprawa jest ważna, staram się wygrać za wszelką cenę.	.34	.59	.56
35	Staram się wywierać możliwie silny nacisk na drugą stronę.	.53	.70	.59
40	Wszelkimi środkami nakłaniam drugą stronę do ustępstw.	.53	.68	.56
50	Staram się zwycięsko wyjść ze starcia.	.42	.71	.59
55	Staram się kompletnie rozbić stanowisko drugiej strony.	.46	.55	.62
60	Robię wszystko, żeby nie przegrać.	.42	.73	.64
65	Staram się przymusić drugą stronę do ustępstw.	.46	.67	.62
75	Staram się narzucić swoją wolę.	.54	.71	.66
<b>Skala Współpracy (<math>\alpha</math>)</b>		(.77)	(.82)	(.85)
7	Staram się aby wspólnie rozwiązać problemy każdej ze stron.	.39	.60	.45
12	Staram się aby każda ze stron jasno wyłożyła swój punkt widzenia.	.34	.42	.46
17	Przekazuję drugiej stronie swoje opinie i pytam o jej własne.	.43	.50	.64
22	Staram się stworzyć atmosferę pozwalającą na swobodną wymianę myśli.	.42	.50	.48
37	Szukam rozwiązania najkorzystniejszego dla obu stron.	.52	.45	.63
42	Staram się pogodzić życzenia obu stron.	.47	.52	.54
47	Dyskutuję z drugą stroną, aby wypracować wspólne stanowisko.	.46	.51	.68
52	Staram się wypracować nowy wspólny cel, wartościowy dla obu stron.	.44	.37	.47
67	Szukam rozwiązania zadowalającego obie strony.	.46	.60	.68
72	Staram się możliwie dobrze zrozumieć stanowisko drugiej strony.	.42	.51	.59
<b>Skala Dostosowania (<math>\alpha</math>)</b>		(.80)	(.83)	(.80)
14	Poświęcam własne interesy dla interesów drugiej strony.	.32	.46	.56
34	Gdy drugiej stronie na czymś zależy, godzę się na to nawet gdy mi to nie odpowiada.	.49	.63	.65
39	Staram się zmienić własny pogląd, tak by uwzględnić pragnienia drugiej strony.	.46	.45	.44
44	Ustępuję drugiej stronie, jeżeli nic innego nie daje się zrobić.	.45	.52	.48
49	Staram się uwzględnić życzenia drugiej strony.	.23	.40	.24
54	Rezygnuję z własnych potrzeb, jeżeli są sprzeczne z potrzebami drugiej strony.	.49	.56	.52
59	Dostosowuję swoje działanie do życzeń drugiej strony.	.55	.56	.57
64	Dla świętego spokoju mówię „tak”, choć mam ochotę powiedzieć „nie.”	.58	.50	.46
69	Przekonuję siebie, że lepiej będzie w tej sytuacji zrezygnować z własnych celów.	.57	.55	.44
79	Ulegam namowom drugiej strony.	.55	.56	.53
<b>Skala Unikania (<math>\alpha</math>)</b>		(.84)	(.85)	(.79)
23	Próbuję odwlec sprawę do momentu, gdy będę miał czas na jej przemyślenie.	.38	.49	.55
33	Staram się unikać drugiej strony.	.51	.55	.53
38	Odkładam rozwiązanie problemu na później.	.64	.67	.60
43	Staram się odwrócić uwagę od punktów spornych.	.40	.46	.33
48	Zostawiam kwestię sporną w spokoju w nadziei, że „sprawa przyschnie”.	.66	.70	.58
58	Zdaję się na los, aby za nas rozwiązał sporną kwestię.	.58	.59	.45
63	Przekonuję drugą stronę, aby odłożyć rzecz na potem.	.72	.67	.48



68	Powstrzymuję się od działań, aby problem mógł się sam rozwiązać.	.58	.69	.51
73	Staram się zyskać na czasie, nie podejmując pochopnych decyzji.	.22	.25	.28
78	Zmieniam temat rozmowy.	.57	.54	.31
<b>Skala Kompromis (<math>\alpha</math>)</b>		(.75)	(.76)	(.78)
16	Proponuję rozwiązanie, które przynajmniej częściowo zadowoli każdą ze stron.	.41	.25	.35
26	Namawiam drugą stronę do rozwiązania, które uwzględni część jej interesów i część moich.	.31	.42	.54
31	Przekonuję drugą stronę do tego, że każde z nas powinno trochę ustąpić drugiemu, aby trochę samemu zyskać.	.46	.44	.48
36	Staram się znaleźć takie rozwiązanie gdzie żadna ze stron wszystkiego nie wygra, ale i żadna wszystkiego nie przegra.	.40	.36	.45
41	Trochę ustępuję, jeżeli druga strona robi to samo – w ten sposób dochodzimy do „pozycji środka”.	.45	.46	.53
46	Staram się uzgodnić z drugą stroną, w czym możemy sobie nawzajem ustąpić.	.32	.51	.61
51	Częściowo ustępuję drugiej stronie, jeżeli i ona mi ustępuje.	.56	.33	.40
56	Staram się, by bilans strat i zysków był jednakowy po każdej stronie.	.40	.43	.34
61	Staram się znaleźć rozwiązanie możliwe do przyjęcia dla obu stron.	.35	.56	.39
76	Zastanawiam się, jakie rozwiązanie będzie najmniej szkodliwe dla wszystkich.	.40	.43	.46

## WYNIKI

### MOC DYSKRYMINACYJNA I RZETELNOŚĆ SKAL KSRK

Wyniki Próby 1 posłużyły do obliczenia mocy dyskryminacyjnej pięciu kolejnych skal zamierzonych jako składniki KSRK. Analizy mocy dyskryminacyjnej i rzetelności powtórzono na wynikach dwóch pozostałych prób celem przekonania się o stabilności uzyskanego wzorca zależności. Moc dyskryminacyjną oceniano za pomocą współczynnika korelacji między daną pozycją, a sumą wszystkich pozycji składających się na skalę (z wyłączeniem aktualnie korelowanej pozycji). Rzetelność oceniano za pomocą trzech metod: zgodności wewnętrznej szacowanej współczynnikiem *alfa* Cronbacha, zgodności połówkowej szacowanej metodą Guttmana i zgodności połówkowej szacowanej metodą Spearmana-Browna. Wszystkie obliczenia wykonano za pomocą programu statystycznego SPSS 9.0 for Windows.

Rezultaty tych analiz przedstawia Tabela 2. W górnej części każdego panelu tabeli podane są wskaźniki zgodności wewnętrznej (*alfa* Cronbacha) całej skali, zaś poniżej – współczynniki mocy dyskryminacyjnej 10 najlepszych pozycji składających się na daną skalę w trzech zbadanych próbach (na podstawie analizy wyników z Próby 1 w każdej skali opuszczono 6 pozycji o najsłabszej mocy dyskryminacyjnej).

Ogólnie rzecz biorąc, współczynniki mocy dyskryminacyjnej pozycji składających się na każdą ze

skal są dość wysokie – tylko w pięciu przypadkach (na 150 możliwych) ich wartość spada poniżej .30; zaś w 122 przypadkach przekracza ona wartość .40. Tak więc współczynniki mocy dyskryminacyjnej dziesięciu najlepszych pozycji są zadowalające w obrębie każdej ze skal, niezależnie od próby, na której były szacowane.

W konsekwencji, zadowalające są także współczynniki rzetelności całych skal. Niezależnie od próby badanej, współczynniki te nieodmiennie są dość wysokie: tylko w dwóch przypadkach osiąga ją wartość .68 (Skala Kompromisu), zaś w połowie przypadków wartość ta wynosi co najmniej .80. W konsekwencji, dla każdej skali wybrano 10 pozycji o najwyższej mocy dyskryminacyjnej, które utworzyły ostateczną wersję KSRK. Przedstawia ją w kompletnej postaci Załącznik umieszczony na końcu artykułu. Wynik ogólny każdej ze skal jest sumą odpowiedzi na każdą z pozycji i zawierać się może w granicach od 10 do 50 punktów.

Stosunkowo wysokie współczynniki rzetelności skal składających się na KSRK świadczą o tym, że pozycje składające się na każdą ze skal mierzy tę samą zmienną psychologiczną – najprawdopodobniej założony styl postępowania w sytuacji konfliktowej, co oczywiście pozostaje jednak sprawą do udowodnienia. Warty uwagi jest także fakt, że rozkłady wyników każdej ze skal składających się na KSRK są zbliżone do rozkładu normalnego. Pozwala to stosować testy parametryczne do analizy wyników tych skal.

Tabela 3

Struktura czynnikowa KSRK (dla obu prób studenckich łącznie,  $N = 437$ ). Tabela przedstawia ładunki czynnikowe poszczególnych pozycji dla pierwszych pięciu czynników z pominięciem zera. Literą *w* oznaczono pozycje przewidywane do Skali Współpracy, literą *u* – Skali Unikania, literą *r* – Skali Rywalizacji, literą *p* – Skali Dostosowania, literą *k* – ze Skali Kompromisu. Numery pozycji pochodzą z początkowej wersji KSRK zamieszczonej w Dodatku A

CZYNNIK	I	II	III	IV	V
Wartość własna	7.14	5.87	4.38	2.14	1.49
% wariacji	14.28	11.73	8.76	4.28	2.99
47w	.63	-.14	.00	.00	-.15
67w	.61	-.09	-.14	.07	.15
37w	.60	-.01	-.15	-.01	-.01
42w	.57	-.07	-.08	.15	.28
52w	.56	.02	.04	.07	-.02
61w	.56	-.03	-.08	.09	.22
17w	.55	-.07	-.01	-.22	.05
7w	.55	-.01	-.08	.06	.13
22w	.54	.15	-.11	-.08	.10
72w	.53	-.09	-.12	-.08	.15
76k	.52	-.16	-.01	.05	.24
46k	.48	-.13	.04	.23	.12
12w	.44	-.01	-.01	-.13	.12
26k	.39	.08	.10	.06	.31
63u	-.12	.75	.11	.19	.04
48u	-.21	.71	.08	.20	.04
38u	-.13	.69	.02	.24	.03
68u	-.20	.67	.05	.28	.11
58u	-.20	.63	.00	.23	.04
43u	.13	.60	.02	.05	.03
78u	-.17	.58	.17	.26	-.01
23u	.17	.58	.00	.05	-.10
33u	-.22	.56	.18	.21	-.13
73u	.29	.42	.05	-.09	-.01
38r	-.13	-.02	.73	.07	.00
75r	-.21	.04	.71	.03	-.07
40r	.01	.12	.71	.02	.05
25r	-.07	.12	.68	-.05	.00
60r	.03	.01	.65	-.20	.13
50r	.13	.09	.63	-.29	.01
65r	-.17	.06	.62	-.06	.25
5r	-.02	-.02	.59	.00	-.09
55r	-.19	.15	.59	.08	-.01
30r	.01	.01	.52	-.21	.26
54p	-.03	.17	-.02	.64	-.17
34p	-.04	.12	-.05	.63	.15
39p	.16	.09	.01	.60	.03

59p	-.04	.17	-.04	<b>.59</b>	.20
69p	-.12	.33	-.01	<b>.59</b>	.05
79p	-.17	.32	-.06	<b>.56</b>	.20
64p	-.22	.36	-.02	<b>.54</b>	.21
44p	.13	.23	-.14	<b>.54</b>	-.02
49p	.45	-.23	-.04	<b>.51</b>	.01
14p	.11	.13	-.12	<b>.42</b>	.15
36k	.05	-.07	.08	.14	<b>.67</b>
51k	.24	.14	-.06	.13	<b>.57</b>
41k	.30	.00	.08	.11	<b>.53</b>
31k	.31	-.01	.05	.01	<b>.53</b>
56k	.15	.00	.12	.17	<b>.48</b>
16k	.37	.13	-.04	-.07	<b>.37</b>

#### INTERKORELACJE I STRUKTURA CZYNNIKOWA SKAL KSRK

Dotychczasowe analizy przekonują o wewnętrznej zgodności skal składających się na KSRK. Jak jednak przedstawia się struktura czynnikowa pozycji składających się na to narzędzie? Przyjęta tu koncepcja pięciu stylów zachowania w sytuacji konfliktu sugeruje niewątpliwie strukturę pięcioczynnikową. Celem sprawdzenia trafności tej propozycji przeprowadzono analizę czynnikową na połączonych próbach studenckich, a więc na Próbie 1 i Próbie 2 (ponieważ wyniki analizy czynnikowej bywają na ogół powtarzalne dopiero przy dużej liczbie osób badanych, kilkakrotnie przewyższającej liczbę pozycji kwestionariusza). Analiza ta ujawniła ogółem 11 czynników o wartości własnej przekraczającej 1.00; przy czym tylko w przypadku pierwszych czterech czynników ich wartość własna przekraczała 2.00. Pierwszych pięć czynników, które wyjaśniały łącznie 42% wariacji, poddano rotacji typu *varimax*. Tabela 3 przedstawia zrotowaną macierz składników jak również wartości własne pierwszych pięciu czynników i procenty wyjaśnianej przez nie wariacji.

Analiza danych z Tabeli 3 przekonuje, że w przypadku trzech skal – Unikania, Rywalizacji i Dostosowania – struktura czynnikowa dokładnie pokrywa się z przewidywaniami. Każda dziesiątka pozycji składających się na te skale jest silniej nasycona „własnym” czynnikiem (czcionka pogrubiona) niż pozostałymi (czcionka normalna), przy czym nasylenie tymi ostatnimi jest zwykle w ogóle nieznaczne. Nieco inaczej rzecz ma się ze Skalami Współpracy i Kompromisu, odpowiadającymi w Ta-

beli 3 pierwszemu i ostatniemu czynnikowi. W skład pierwszego czynnika wchodzi wszystkie pozycje ze Skali Współpracy, ale ponadto także pięć pozycji przewidzianych do Skali Kompromisu – są one silniej nasycone czynnikiem pierwszym niż piątym, choć z tym ostatnim również korelują w znacznym stopniu. Pozostałe pięć pozycji ze Skali Kompromisu składa się na ostatni, piąty czynnik zilustrowany w Tabeli 3.

Wydzźwięk tych wyników zdaje się więc być dosyć jednoznaczny – empiryczna struktura czynnikowa pozycji składających się na KSRK pokrywa się z pięcioczynnikową strukturą teoretycznie przewidywaną z jednym wyjątkiem – mianowicie współpraca i kompromis wykazują tendencję do zlewania się w jeden czynnik. Empiryczna struktura czynnikowa KSRK byłaby więc raczej czteroczynnikowa niż pięcioczynnikowa, co zresztą sugeruje również test „osypiska”, który wskazuje, że pierwsze cztery czynniki (a nie pięć) wyraźnie górują pod względem wartości własnej nad pozostałymi.

W związku z tym powtórzyłam całą analizę tym razem narzucając rotację (również *varimax*) czterech czynników. W tym przypadku współpraca i kompromis zwały się w jeden czynnik nie naruszając przewidywanej struktury pozostałych trzech czynników.

Zlewanie się kompromisu ze współpracą jest dość zrozumiałe, są to bowiem dwa style zachowania w sytuacji konfliktu, które psychologicznie są do siebie najbardziej podobne. Oba polegają na równoczesnym uwzględnianiu interesu własnego i partnera, a subtelna różnica między nimi dotyczy tego, że podczas gdy współpraca polega na maksymalizowaniu obu tych interesów i traktowaniu

ich jako nieantagonistycznych, kompromis polega na jedynie częściowym ich uwzględnianiu (co opiera się na założeniu, iż jednoczesna ich realizacja w stopniu maksymalnym jest niemożliwa, prawdopodobnie wskutek ich immanentnego antagonizmu). Wydaje się jednak, iż za wcześnie jest na rozstrzygnięcie, czy postępowanie w sytuacji konfliktu ma strukturę cztero- czy też pięcioczynnikową. Problem wymaga dalszych badań z użyciem kolejnych prób badanych i konfirmacyjnej analizy czynnikowej. Badanie niniejsze jest dopiero pierwszym krokiem na tej drodze.

które okazują się istotne statystycznie zarówno we wszystkich trzech próbach, jak i połączonej grupie kobiet oraz połączonej grupie mężczyzn.

Wszystkie stosowne korelacje przedstawiają Tabele 4 i 5. Dane z tabel przekonują, że tylko dwie korelacje okazały się istotne statystycznie we wszystkich możliwych konfiguracjach.

Po pierwsze, dodatnia korelacja pomiędzy współpracą i kompromisem – była ona z reguły najsilniejsza ze wszystkich współczynników. Korelacji tej należało oczywiście oczekiwać w świetle uprzednio zanalizowanych wyników analizy czynnikowej.

Tabela 4

Interkorelacje (*r* Pearsona) skal składających się na KSRK w trzech badanych próbach

Skala	Współpracy	Dostosowania	Unikania	Kompromisu
Próba 1 (studenci WSM)				
Rywalizacji	-.12	.15*	.31**	.14*
Współpracy		-.08	-.14*	.53**
Dostosowania			.63**	.27**
Unikania				.09
Próba 2 (studenci WSB)				
Rywalizacji	-.26**	-.39**	.07	-.13
Współpracy		.15*	-.20**	.67**
Dostosowania			.26**	.19*
Unikania				-.13
Próba 3 (nauczyciele)				
Rywalizacji	-.08	-.43**	-.15	.01
Współpracy		-.02	-.11	.66**
Dostosowania			.39**	.11
Unikania				-.07

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Kolejnym krokiem analiz było wyliczenie korelacji pomiędzy skalami składającymi się na KSRK. Ponieważ przewidywania dotyczące tego problemu są wskutek mnogości możliwych przesłanek bardzo niejednoznaczne, przyjęto tutaj empiryczną drogę ustalania związków między poszczególnymi skalami składającymi się na KSRK. Analizę korelacji (*r* Pearsona) wykonano oddzielnie dla każdego z trzech zbadanych prób, a następnie powtórzono je oddzielnie dla kobiet i mężczyzn (ze wszystkich trzech prób łącznie). Założono, że wartości interpretacji są korelacje całkowicie rzetelne, a więc takie,

Silnie skorelowane okazują się zatem te dwa style realizacji interesu własnego, które oznaczają równoczesną realizację i interesu partnera.

Po drugie, dodatnia korelacja między unikaniem a dostosowaniem. Choć wyraźnie słabsza od poprzedniej, korelacja ta cechuje się stabilnością. W kategoriach teoretycznych przyjętych w tej pracy, podobieństwo tych dwóch stylów polega na rezygnacji z interesu własnego – unikanie przy równoczesnej rezygnacji z interesu partnera, zaś dostosowanie przy równoczesnej trosce o interesy partnera konfliktu.



Tabela 5

Interkorelacje (*r* Pearsona) skal składających się na KSRK w rozbiciu na kobiety i mężczyzn

Skala	Współpracy	Dostosowania	Unikania	Kompromisu
Kobiety ( <i>N</i> = 379)				
Rywalizacji	-.14**	-.15**	.16**	.07
Współpracy		-.07	-.17**	.64**
Dostosowania			.46**	.20**
Unikania				-.07
Mężczyźni ( <i>N</i> = 128)				
Rywalizacji	-.08**	-.22*	.04	-.06
Współpracy		-.19*	-.20**	.53**
Dostosowania			.47**	.20*
Unikania				-.10

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ 

Ponadto Tabele 4 i 5 ujawniają trzy korelacje „prawie powtarzalne,” tj. takie, które są istotne statystycznie we wszystkich przypadkach z wyjątkiem jednego. Taki charakter ma ujemna korelacja rywalizacji z dostosowaniem (tylko w jednym przypadku – studentów WSM – korelacja ta ulega odwróceniu w słabą korelację dodatnią). Tym co odróżnia te dwa style zachowania jest stosunek do interesu własnego. Podczas gdy rywalizacja jest najsilniejszym sposobem jego obrony, dostosowanie jest najdalej idącym jego poświęceniem na rzecz interesu partnera. Prawie stabilna jest także ujemna korelacja współpracy z unikaniem (tylko w próbie nauczycieli korelacja ta zanika do wartości nieistotnej statystycznie). Ta i poprzednia korelacja mają wspólną interpretację. Mianowicie obie te ujemne korelacje oznaczają negatywne związki stylów umieszczonych na przekątnych obszaru wyznaczanego dwoma wymiarami z Ryciny 1. Rywalizacja-dostosowanie z jednej strony i współpraca-unikanie z drugiej strony, to dwie pary najbardziej niepodobnych stylów zachowania w sytuacji konfliktu (łącznie na obu wymiarach – interesu własnego i interesu partnera). Wreszcie prawie stabilny charakter ma dodatnia, słaba korelacja dostosowania z kompromisem. Psychologiczne podobieństwo tych stylów polega na tym, że oba uwzględniają interesy partnera przy równoczesnym ignorowaniu interesu własnego.

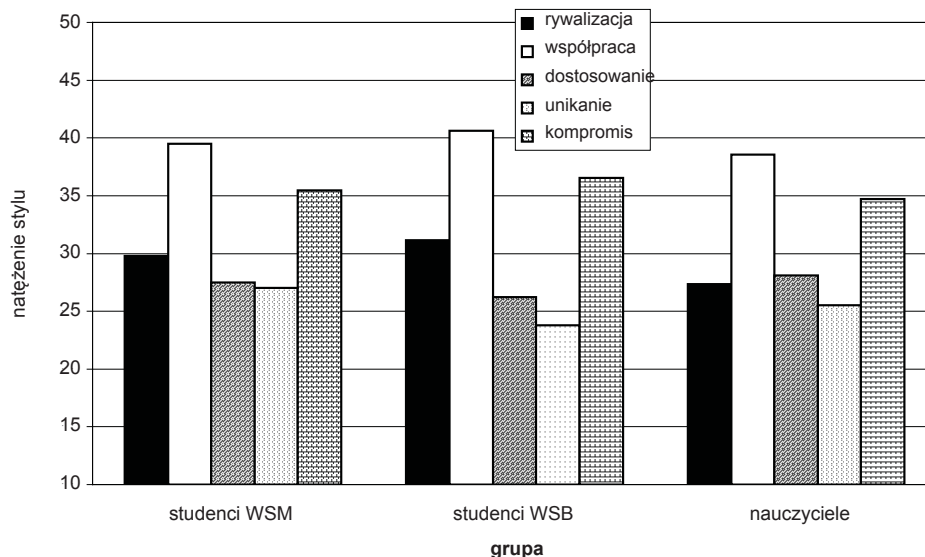
Ogólnie rzecz biorąc, stwierdzone korelacje są na tyle małe, że nie zagrażają one trafności różnicowej skal – z jednym wszakże wyjątkiem, jakim jest nazbyt silna korelacja współpracy z kompromisem.

Być może te dwa style zachowania nie stanowią odrębnych „bytów psychologicznych,” być może są one odrębne, choć kwestionariusz samoopisu jest zbyt zgrubnym narzędziem, aby to wykazać. Pozostałe ze stwierdzonych korelacji zdają się być podporządkowane ogólnej logice analizy konfliktów równocześnie z dwóch punktów widzenia, tj. na wymiarze interesu własnego i interesu partnera. Tendencję do dodatniej korelacji wykazują te style, które są podobne do siebie pod obydwojema tymi względami równocześnie, zaś tendencję do korelacji ujemnej wykazują te style zachowania, które są najmniej do siebie podobne z uwagi na oba te kryteria równocześnie. Taki wzorzec korelacji stanowi potwierdzenie analizy konfliktu podsumowanej na Rycinie 1.

#### CZYNNIKI DEMOGRAFICZNE A WYNIKI W KSRK

Celem sprawdzenia, jak przedstawia się względne natężenie różnych stylów zachowania w sytuacji konfliktu i w jaki sposób zależy ono od płci i grupy (studenci WSM, studenci WSB, nauczyciele) wykonałam analizę wariancji w układzie 3(grupa)  $\times$  2(płeć)  $\times$  5(styl zachowania) z powtarzanymi pomiarami na ostatnim czynniku. Analiza ta ujawniła silny efekt główny stylu zachowania,  $F(4;2000) = 209,58$ ;  $p < .0001$  oraz istotny efekt interakcji stylu z grupą,  $F(8;2000) = 6.65$ ;  $p < .001$ . Oba te efekty ilustruje Rycina 2.

Jak przekonuje Rycina 2, efekt główny stylu polega na tym, że we wszystkich trzech badanych grupach zdecydowanie dominującym stylem zachowania jest współpraca, która zawsze relacjo-



Ryc. 2. Względne natężenie poszczególnych stylów zachowania w trzech zbadanych grupach

nowana jest jako istotnie częstsza od wszystkich pozostałych stylów. Drugi w kolejności jest kompromis – relacjonowany jako istotnie rzadszy niż współpraca, o czym świadczy porównanie testem *t* Studenta dla danych zależnych,  $t(519)=21.05$ ;  $p<.0001$ . Analogiczne porównania świadczą też o tym, że kompromis jest istotnie częściej relacjonowanym stylem niż trzy pozostałe – unikanie, rywalizacja i dostosowanie. Trzecim w kolejności stylem jest rywalizacja – istotnie rzadsza od współpracy i kompromisu, ale istotnie częstsza od dostosowania i unikania (z wyjątkiem grupy nauczycieli, w której rywalizacja nie różni się od dostosowania). Czwartym z kolei stylem jest z reguły dostosowanie, a wreszcie najrzadziej relacjonowany styl to unikanie – jest on istotnie rzadszy nawet od najbliższego mu dostosowania,  $t(519)=5.44$ ,  $p<.001$ ; choć różnica ta nie jest całkowicie ogólna ponieważ zanika ona w przypadku studentów WSM.

Ogólnie rzecz biorąc, względne natężenia pięciu stylów przedstawiają się dość podobnie we wszystkich trzech grupach badanych, natomiast grupy różnią się niezbyt mocno, ale istotnie statystycznie pod względem każdego z pięciu stylów. W szczególności, kolejne analizy szczegółowe za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji i testu porównań wielokrotnych Duncana wykazały, że grupy różnią się natężeniem:

- Rywalizacji,  $F(2;517)=9.54$ ;  $p<.001$ , przy czym obie grupy studenckie nie różnią się między sobą, ale relacjonują istotnie silniejszą rywalizację niż nauczyciele;
- Współpracy,  $F(2;517)=5.80$ ;  $p<.005$ , przy czym studenci WSB częściej ją relacjonują niż nauczyciele, a studenci WSM plasują się po środku i nie różnią się od żadnej z pozostałych grup;
- Dostosowania,  $F(2;517)=3.70$ ;  $p<.05$ , przy czym nauczyciele relacjonują je jako istotnie częstsze niż studenci WSB, a studenci WSM plasują się po środku i nie różnią się od żadnej z pozostałych grup;
- Unikania,  $F(2;517)=12.99$ ;  $p<.001$ , przy czym studenci WSB relacjonują je jako istotnie rzadsze niż dwie pozostałe grupy, które nie różnią się między sobą;
- Kompromisu,  $F(2;517)=5.25$ ;  $p<.01$ , przy czym studenci WSB relacjonują go jako istotnie częstszy niż dwie pozostałe grupy, które nie różnią się między sobą.

Ogólna analiza nie wykazała istotnej interakcji płci ze stylem zachowania w sytuacji konfliktu, choć marginalnie istotna okazała się interakcja potrójna, tj. stylu, grupy i płci,  $F(8;200)=1.70$ ,  $p<.10$ ;

**Tabela 6**

Porównanie kobiet i mężczyzn pod względem pięciu stylów zachowania w sytuacji konfliktu w rozbiciu na trzy badane próby

Skala	Kobiety	Mężczyźni	Test t
Próba 1 (studenci WSM)			
Rywalizacji	29.87 (6.09)	29.60 (6.38)	.31
Współpracy	39.84 (4.86)	38.85 (5.32)	1.45
Dostosowania	27.02 (6.16)	28.04 (5.56)	1.70
Unikania	27.04 (6.99)	27.00 (6.87)	.05
Kompromisu	35.76 (4.99)	35.00 (4.81)	1.53
Próba 2 (studenci WSB)			
Rywalizacji	30.61 (4.67)	33.13 (4.31)	1.89*
Współpracy	41.05 (4.95)	38.97 (4.68)	2.35**
Dostosowania	26.21 (5.91)	26.28 (6.12)	.17
Unikania	23.76 (6.63)	23.56 (5.67)	.07
Kompromisu	36.86 (4.67)	35.38 (4.31)	1.78
Próba 3 (nauczyciele)			
Rywalizacji	27.32 (6.09)	29.29 (6.38)	.75
Współpracy	38.32 (4.86)	42.43 (5.32)	2.21*
Dostosowania	28.14 (6.16)	27.57 (5.56)	.29
Unikania	25.36 (6.99)	25.43 (6.87)	.04
Kompromisu	34.59 (4.99)	38.00 (4.81)	2.01*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ 

co sugeruje, że różnice między płciami przedstawiają się nieco odmiennie w trzech badanych grupach. Analiza danych zamieszczonych w Tabeli 6 przekonuje, że wśród studentów WSM płeć w ogóle nie różnicowała wyników, być może dlatego, że w szkole morskiej studiują raczej nietypowe kobiety, zbliżone profilem psychicznym do mężczyzn.

Najbardziej zgodne z tym, czego można było oczekiwać, okazały się różnice wśród studentów

bankowości, gdzie mężczyźni okazali się bardziej rywalizacyjni od kobiet, a kobiety bardziej skłonne do współpracy niż mężczyźni. Różnicę co do rywalizacji można przewidywać zarówno na podstawie odmienności ról płci (nasza kultura oczekuje silniejszej rywalizacji od mężczyzn niż kobiet – Eagly, 1987), jak i zróżnicowania biologicznego (na mężczyzn działał prawdopodobnie silniejszy nacisk ewolucyjny kształtujący skłonności rywalizacyjne

**Tabela 7**

Korelacja stylów zachowania w sytuacji konfliktu z wiekiem w rozbiciu na kobiety i mężczyzn (korelacje tau-b Kendalla)

Skala	Kobiety (N=379)	Mężczyźni (N=128)
Rywalizacji	-.15**	-.14*
Współpracy	-.02	-.02
Dostosowania	.08*	.10
Unikania	.06	.04
Kompromisu	-.08*	.03

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

– Buss, 2001). Wreszcie dość nietypowe okazało się zróżnicowanie w grupie nauczycieli, gdzie mężczyźni okazali się bardziej skłonni do współpracy i kompromisu niż kobiety. Jednakże te ostatnie wyniki należy traktować z dużą ostrożnością, ponieważ mężczyźni byli bardzo nieliczni w tej grupie (było ich zaledwie 7).

Zanalizowano także korelacje pięciu stylów rozwiązywania konfliktu z wiekiem osób badanych – oddzielnie dla kobiet i mężczyzn. Ponieważ rozkład wieku daleko odbiegał od normalnego, zastosowano nieparametryczne korelacje *tau* Kendalla. Jak wskazuje Tabela 7, zarówno u kobiet, jak i mężczyzn, wiek słabo, choć istotnie hamuje skłonność do rywalizacji. U kobiet nasila także skłonność do dostosowania, choć osłabia skłonność do kompromisu. Również te dane należy traktować z dużą ostrożnością z uwagi na niewielkie zróżnicowanie wiekowe prób – zaledwie 10% badanych osób miało 40 lub więcej lat.

#### PSYCHOLOGICZNE KORELATY KSRK

Z uwagi na to, że zaprezentowane tu badania miały charakter wstępnej eksploracji problemu, a zastosowane w nich wstępne wersje kwestionariuszy były długie i czasochłonne, na obecnym etapie nie dysponuję wieloma danymi o związkach tych narzędzi z innymi kwestionariuszami psychologicznymi. Jedynie Próba 3 (nauczyciele) rozwiązywała oprócz przedstawionych dotąd dwóch kwestionariuszy konfliktu jeszcze jedno narzędzie –kwestionariusz CISS (Coping Inventory for Stressful Situations) Endlera i Parkera w polskiej adaptacji wykonanej przez Szczepaniaka, Strelaua i Wrześniewskiego (1996). Narzędzie to mierzy trzy style radzenia sobie ze stresem (styl skoncentrowany na zadaniu, styl skoncentrowany na emocjach i styl skoncentrowany na unikaniu) i zostało tu użyte jako wstępny krok do badania trafności teoretycz-

nej konstruowanych w tej pracy kwestionariuszy. Tabela 7 przedstawia związki tych trzech rodzajów reagowania na stres ze stylami zachowania w sytuacji konfliktu. Z uwagi na eksploracyjny charakter badań i stosunkowo nieliczną próbę, ta analiza uwzględnia także korelacje marginalnie istotne, na poziomie  $p < .10$ .

Najsilniejsze okazały się korelacje z zadaniowym reagowaniem na stres. W szczególności, z tym sposobem reagowania na stres związane są dodatnio rywalizacja, współpraca i nieco słabiej kompromis. Wszystkie te trzy sposoby zachowania w sytuacji konfliktu mają jedną cechę wspólną – polegają mianowicie na maksymalizacji bądź ochronie interesu własnego. Co ciekawe, oba style zachowania ignorujące własny interes podmiotu – dostosowanie i unikanie – są ujemnie skorelowane z zadaniowym reagowaniem na stres. Ponadto dostosowanie (polegające na maksymalizowaniu interesu partnera) jest dodatnio skorelowane z emocjonalnym reagowaniem na stres. Krótko mówiąc, osoby nie dezorganizujące się pod wpływem stresu i potrafiące pomimo napięcia realizować wybrany przez siebie kierunek działania to osoby, które równocześnie nie porzucają własnego interesu w sytuacji konfliktu i potrafią aktywnie go bronić. Natomiast osoby koncentrujące się w sytuacjach stresowych na swoich emocjach skłonne są też do rezygnacji z własnych interesów na rzecz partnera.

Obok tego dość spójnego wzorca wyników – przemawiającego wstępnie za teoretyczną trafnością konstruowanych w tej pracy skal mierzących różne style zachowania w sytuacji konfliktu – jest też co najmniej jeden wyraźny brak: mianowicie brak korelacji między unikaniem konfliktu a ucieczkowym reagowaniem na stres. Choć oczekiwanie tej korelacji jest dobrze uzasadnione w świetle psychologicznego znaczenia obu tych zmiennych, zaobserwowana korelacja wyniosła zaledwie .09 nie osiągając nawet marginalnej istotności statystycznej.

**Tabela 8**

Związek (korelacje *r* Pearsona) pięciu stylów zachowania w sytuacji konfliktu z trzema stylami reagowania na stres (Próba 3)

	Zadaniowe	Emocjonalne	Ucieczkowe
Rywalizacja	.37**	-.18	.01
Współpraca	.29**	.04	.05
Dostosowanie	-.40**	.29*	.01
Unikania	-.27*	.04	.09
Kompromis	.22 A	.04	-.02

A  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$



## PODSUMOWANIE I PERSPEKTYWY DALSZYCH BADAŃ

Ogólnie rzecz biorąc, podjęta w tej pracy próba skonstruowania Kwestionariusza Stylów Rozwiązywania Konfliktu można uznać za przedsięwzięcie w znacznym stopniu udane. Skonstruowany kwestionariusz mierzy pięć proponowanych w literaturze przedmiotu stylów zachowania w sytuacji konfliktu: rywalizację, współpracę, dostosowanie, unikanie i kompromis. Poszczególne skale cechują się zadowalającą rzetelnością (zgodnością wewnętrzną), sensownymi, poddającymi się interpretacji psychologicznej związkami wzajemnymi i stabilną strukturą czynnikową (powtarzającą się z próby na próbę). Jedynym odstępstwem od założeń jest nazbyt silne skorelowanie skal mierzących współpracę i kompromis. Jednak dopiero dalsze badania rozstrzygną, czy wymagać to będzie rezygnacji z założenia o pięcioczynnikowej strukturze reakcji na konflikt i przyjęcia struktury czteroczynnikowej (z reakcjami typu współpraca i kompromis połączonymi w jedną skalę), czy też nie.

Przedstawione tu badania wskazują, że najczęściej deklarowaną reakcją na konflikt są współpraca i kompromis, wyraźnie rzadziej deklarowana jest rywalizacja, a najrzadziej deklarowane są dostosowanie i unikanie konfliktu. Kolejność ta zostaje zachowana we wszystkich trzech próbach badanych, sądzić więc można, że cechuje ją pewien stopień ogólności – przynajmniej wśród osób dobrze wykształconych i stosunkowo młodych (gdyż takie wchodziły w skład prób tu badanych).

Wzajemne korelacje pięciu skal zdają się być podporządkowane ogólnej logice analizy konfliktów z równocześnie dwóch punktów widzenia, tj. na wymiarze interesu własnego i interesu partnera (Rycina 1). Tendencję do dodatniej korelacji wykazują te style, które są podobne do siebie pod obydwojema tymi względami równocześnie, zaś tendencję do korelacji ujemnej wykazują te style zachowania, które są najmniej do siebie podobne z uwagi na oba te kryteria równocześnie. Kompromis jawi się jako psychologicznie najbardziej zbliżony do współpracy (co nie wynika z samej analizy zachowań konfliktowych, gdyż, jak wskazuje Rycina 1, z jej punktu widzenia kompromis jest jednakowo odległy od każdego z czterech pozostałych stylów zachowania).

Z uwagi na długość pierwotnych wersji skal nie dysponuję pokazniejszą ilością danych na temat ich trafności. Jedyne badanie dotyczące związku sty-

łów zachowania w sytuacji konfliktowej z trzema sposobami reagowania na stres przyniosło jednak dosyć spójne, interpretowalne wyniki. Sugerują one, że osoby nie dezorganizujące się pod wpływem stresu i potrafiące pomimo napięcia realizować wybrany przez siebie kierunek działania to osoby, które równocześnie nie porzucają własnego interesu w sytuacji konfliktu i potrafią aktywnie go bronić. Natomiast osoby koncentrujące się w sytuacjach stresowych na swoich emocjach skłonne są też do rezygnacji z własnych interesów na rzecz partnera.

Ogólniejszym wydzwiekiem przedstawionych tu badań jest także potwierdzenie empirycznej sensowności analizy zachowań w sytuacji konfliktu z punktu widzenia ich podporządkowania dwojakiemu rodzajowi motywacji: maksymalizacji interesu własnego i maksymalizacji interesu partnera. Ta koncepcja „podwójnego interesu” zyskała sobie także znaczne potwierdzenie w przeprowadzonej niedawno metaanalizie 28 badań nad skutecznością zachowań negocjacyjnych (De Dreu, Weingart i Kwon, 2000).

Skonstruowane tu skale pomyślane zostały w ten sposób, że umożliwią skonkretyzowanie zawartych w nich opisów własnego zachowania w różnych dziedzinach, w których może pojawić się konflikt, jak praca zawodowa, stosunki publiczne i rodzinne. Jedne z kierunków przyszłych badań to rozstrzygnięcie, czy preferowane style zachowania w sytuacji konfliktów przedstawiają się odmiennie w tych różnych dziedzinach funkcjonowania społecznego.

## LITERATURA

- Anastasi, A., Urbina, S. (1999). *Testy psychologiczne*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Bazerman, M.H., Neale, M.A. (1997). *Negocjując racjonalnie*. Olsztyn: Pracownia Wydawnicza PTP.
- Blake, R., Mounton, J. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gulf Publishing.
- Brzeziński, J. (1996). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Buss, D.M. (2001). *Psychologia ewolucyjna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Casse, P. (1992). *Jak negocjować*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Dana, D. (1993). *Rozwiązywanie konfliktów*. Warszawa: PWE.
- De Dreu, C.K. W., Weingart, L.R., Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and a test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889–905.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum.

- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1994). *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się* (Wyd. 2, poprawione). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fuller, G. (1991). *The negotiator's handbook*. USA: Prentice Hall.
- Grzelak, J.L. (2000). Współzależność interesów. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Grzelak, J.L. (1988). Conflict and cooperation. W: M. Hewstone, W. Stroebe, G. Stephenson, J.P. Codol (red.), *Introduction to social psychology. A European perspective* (s. 288–312). London: Basil Blackwell.
- Kennedy, G. (1999). *Negocjacje*. Warszawa: Business Press.
- Kilmann, R.H., Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309–325.
- Lewicki, R.J., Litterer, J.A., Minton, J.W., Saunders, D.M. (1994). *Negotiation* (Wyd. 2). Burr Ridge, IL: Irwin.
- Lewicki, R., Hiam, A., Olander, K. (1998). *Pomyśl zanim powiesz*. Warszawa: Wydawnictwo Amber.
- Mastenbroek, W. (1996). *Negocjowanie*. Warszawa: PWN.
- Robbins, S.P. (1998). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Ruble, T.L., Thomas, K.W. (1976). *Organizational behavior and human performance*. New York: Ballantine Books.
- Stewart, D.M. (1997). *Praktyka kierowania*. Warszawa: PWE.
- Szczepaniak, P., Strelau, J., Wrześniewski, K. (1996). Diagnoza stylów radzenia sobie ze stresem za pomocą polskiej wersji kwestionariusza CISS Endlera i Parkera. *Przegląd Psychologiczny*, 39, 187–210.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. W: M.D. Dunette, L.M. Hough (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Wyd. 2, t. 3, s. 651–717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ury, W.L., Brett, J.M., Goldberg, S.B. (1993). *Getting disputes resolved. Designing systems to cut the costs of conflict*. Cambridge, MA: The Program on Negotiation at Harvard Law School.

Załącznik1.

## KWESTIONARIUSZ STYLÓW ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

### POSTĘPOWANIE W SYTUACJI KONFLIKTU

Poniżej przedstawiliśmy szereg sposobów postępowania ludzi w sytuacji konfliktu, a więc w wypadku sporu, kłótni, rozbieżności zdań, sprzeczności interesów czy pragnień. Jak często Pan/i postępuje na każdy z tych sposobów w sytuacji konfliktu? Przy każdym sposobie prosimy zakreślić jedną z następujących możliwości:

- Ni oznacza NIGDY
- Rz oznacza RZADKO
- Ca oznacza CZASAMI
- Cz oznacza CZĘSTO
- Za oznacza ZAWSZE

Uprzejmie prosimy nie pominąć żadnego ze zdań!

- 
- |                |                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ni Rz Ca Cz Za | 1. Wytwale dążę do postawienia na swoim.                                                     |
| Ni Rz Ca Cz Za | 2. Staram się aby wspólnie rozwiązać problemy każdej ze stron.                               |
| Ni Rz Ca Cz Za | 3. Poświęcam własne interesy dla interesów drugiej strony.                                   |
| Ni Rz Ca Cz Za | 4. Próbuję odwlec sprawę do momentu, gdy będzie czas na dokładne jej przemyślenie.           |
| Ni Rz Ca Cz Za | 5. Proponuję rozwiązanie, które przynajmniej częściowo zadowoli każdą ze stron.              |
| Ni Rz Ca Cz Za | 6. Pokazuję przewagę swojego stanowiska.                                                     |
| Ni Rz Ca Cz Za | 7. Staram się, aby każda ze stron jasno wyłożyła swój punkt widzenia.                        |
| Ni Rz Ca Cz Za | 8. Gdy drugiej stronie na czymś zależy, godzę się na to, nawet gdy mi to nie odpowiada.      |
| Ni Rz Ca Cz Za | 9. Staram się unikać drugiej strony.                                                         |
| Ni Rz Ca Cz Za | 10. Namawiam drugą stronę do rozwiązania, które uwzględni część moich i część jej interesów. |
| Ni Rz Ca Cz Za | 11. Jeżeli sprawa jest ważna, staram się wygrać za wszelką cenę.                             |
| Ni Rz Ca Cz Za | 12. Przekazuję drugiej stronie swoje opinie i pytam o jej własne.                            |
| Ni Rz Ca Cz Za | 13. Staram się zmienić własny pogląd, tak by uwzględnić pragnienia drugiej strony.           |
| Ni Rz Ca Cz Za | 14. Odkładam rozwiązanie problemu na później.                                                |

- Ni Rz Ca Cz Za 15. Przekonuje drugą stronę do tego, że każde z nas powinno trochę ustąpić drugiemu, aby trochę samemu zyskać.
- Ni Rz Ca Cz Za 16. Staram się wywierać możliwie silny nacisk na drugą stronę.
- Ni Rz Ca Cz Za 17. Staram się stworzyć atmosferę pozwalającą na swobodną wymianę myśli.
- Ni Rz Ca Cz Za 18. Ustępuję drugiej stronie, jeżeli nic innego nie daje się zrobić.
- Ni Rz Ca Cz Za 19. Staram się odwrócić uwagę od punktów spornych.
- Ni Rz Ca Cz Za 20. Staram się znaleźć takie rozwiązanie, gdzie żadna ze stron wszystkiego nie wygra, ale i żadna wszystkiego nie przegra.
- Ni Rz Ca Cz Za 21. Wszelkimi środkami nakłaniam drugą stronę do ustępstw.
- Ni Rz Ca Cz Za 22. Szukam rozwiązania najkorzystniejszego dla obu stron.
- Ni Rz Ca Cz Za 23. Staram się uwzględnić życzenia drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 24. Zostawiam kwestię sporną w spokoju w nadziei, że „sprawa przyschnie”.
- Ni Rz Ca Cz Za 25. Trochę ustępuję, jeżeli druga strona robi to samo – w ten sposób dochodzimy do „pozycji środka”.
- Ni Rz Ca Cz Za 26. Staram się zwycięsko wyjść ze starcia.
- Ni Rz Ca Cz Za 27. Staram się pogodzić życzenia obu stron.
- Ni Rz Ca Cz Za 28. Rezygnuję z własnych potrzeb, jeżeli są sprzeczne z potrzebami drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 29. Zdaję się na los, aby rozwiązał sporną kwestię.
- Ni Rz Ca Cz Za 30. Staram się uzgodnić z drugą stroną, w czym możemy sobie nawzajem ustąpić.
- Ni Rz Ca Cz Za 31. Staram się kompletnie rozbić stanowisko drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 32. Dyskutuję z drugą stroną, aby wypracować wspólne stanowisko.
- Ni Rz Ca Cz Za 33. Dostosowuję swoje działanie do życzeń drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 34. Przekonuję drugą stronę, aby odłożyć rzecz na potem.
- Ni Rz Ca Cz Za 35. Częściowo ustępuje drugiej stronie, jeżeli i ona ustępuje.
- Ni Rz Ca Cz Za 36. Robię wszystko, żeby nie przegrać.
- Ni Rz Ca Cz Za 37. Staram się wypracować nowy wspólny cel, który jest wartościowy dla obu stron.
- Ni Rz Ca Cz Za 38. Dla świętego spokoju mówię „tak”, choć mam ochotę powiedzieć „nie”.
- Ni Rz Ca Cz Za 39. Powstrzymuję się od działań, aby problem mógł się sam rozwiązać.
- Ni Rz Ca Cz Za 40. Staram się, by bilans strat i zysków był jednakowy po każdej stronie.
- Ni Rz Ca Cz Za 41. Staram się przymusić drugą stronę do ustępstw.
- Ni Rz Ca Cz Za 42. Szukam rozwiązania zadowalającego obie strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 43. Przekonuję siebie, że lepiej będzie w tej sytuacji zrezygnować z własnych celów.
- Ni Rz Ca Cz Za 44. Staram się zyskać na czasie, nie podejmując pochopnych decyzji.
- Ni Rz Ca Cz Za 45. Staram się znaleźć rozwiązanie możliwe do przyjęcia dla obu stron.
- Ni Rz Ca Cz Za 46. Staram się narzucić swoją wolę.
- Ni Rz Ca Cz Za 47. Staram się możliwie dobrze zrozumieć stanowisko drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 48. Ulegam namowom drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 49. Zmieniam temat rozmowy.
- Ni Rz Ca Cz Za 50. Zastanawiam się, jakie rozwiązanie będzie najmniej szkodliwe dla wszystkich.
- 

Dziękujemy za udział w badaniach, i prosimy o podanie własnego wieku ..... i płci .....

Uwaga:

do Skali Rywalizacji należą pozycje	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
do Skali Współpracy należą pozycje	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
do Skali Dostosowania należą pozycje	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
do Skali Unikania należą pozycje	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
do Skali Kompromisu należą pozycje	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

Załącznik 2.

### Dodatek A

#### Wstępna wersja KWESTIONARIUSZA STYLÓW ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTU (KSRK)

##### KWESTIONARIUSZ *POSTĘPOWANIE W SYTUACJI KONFLIKTU*

Poniżej przedstawiliśmy szereg sposobów postępowania ludzi w sytuacji konfliktu, a więc w wypadku sporu, kłótni, rozbieżności zdań, sprzeczności interesów czy pragnień. Jak często Pan/i postępuje na każdy z tych sposobów w sytuacji konfliktu? Przy każdym sposobie prosimy zakreślić jedną z następujących możliwości:

- Ni oznacza NIGDY
- Rz oznacza RZADKO
- Ca oznacza CZASAMI
- Cz oznacza CZĘSTO
- Za oznacza ZAWSZE

Uprzejmie prosimy nie pominąć żadnego ze zdań!

---

- |                |                                                                                                             |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ni Rz Ca Cz Za | 1. Szukam rozwiązania, które po trosze zadowoli wszystkich                                                  |
| Ni Rz Ca Cz Za | 2. Biorę pod uwagę problemy obu stron.                                                                      |
| Ni Rz Ca Cz Za | 3. Pozwalam drugiej stronie znaleźć rozwiązanie.                                                            |
| Ni Rz Ca Cz Za | 4. Uspokajam emocje, aby nie pogarszać stosunków z drugą stroną.                                            |
| Ni Rz Ca Cz Za | 5. Wytrwale dążę do postawienia na swoim.                                                                   |
| Ni Rz Ca Cz Za | 6. Ustępuję w niektórych kwestiach, w zamian za ustępstwa drugiej strony.                                   |
| Ni Rz Ca Cz Za | 7. Staram się aby wspólnie rozwiązać problemy każdej ze stron.                                              |
| Ni Rz Ca Cz Za | 8. Przenoszę odpowiedzialność za rozwiązanie konfliktu na drugą stronę.                                     |
| Ni Rz Ca Cz Za | 9. Staram się skupiać uwagę obu stron bardziej na tym, co je łączy, niż dzieli.                             |
| Ni Rz Ca Cz Za | 10. Staram się przekonać do swojego punktu widzenia.                                                        |
| Ni Rz Ca Cz Za | 11. Pozwalam drugiej stronie utrzymać jej pierwotne stanowisko, jeżeli ona pozwala mi na zachowanie mojego. |
| Ni Rz Ca Cz Za | 12. Staram się, aby każda ze stron jasno wyłożyła swój punkt widzenia.                                      |
| Ni Rz Ca Cz Za | 13. Staram się nie zaogniać sytuacji.                                                                       |
| Ni Rz Ca Cz Za | 14. Poświęcam własne interesy dla interesów drugiej strony.                                                 |
| Ni Rz Ca Cz Za | 15. Pokazuję drugiej stronie, że jej stanowisko jest nie do przyjęcia.                                      |
| Ni Rz Ca Cz Za | 16. Proponuję rozwiązanie, które przynajmniej częściowo zadowoli każdą ze stron.                            |
| Ni Rz Ca Cz Za | 17. Przekazuję drugiej stronie swoje opinie i pytam o jej własne.                                           |
| Ni Rz Ca Cz Za | 18. Staram się unikać sytuacji nieprzyjemnych dla obu stron.                                                |
| Ni Rz Ca Cz Za | 19. Staram się nie urazić uczuć drugiej strony.                                                             |
| Ni Rz Ca Cz Za | 20. Domagam się uznania swoich praw i interesów.                                                            |
| Ni Rz Ca Cz Za | 21. Staram się wypracować stanowisko pośrednie w stosunku do początkowych stanowisk obu stron w sporze.     |
| Ni Rz Ca Cz Za | 22. Staram się stworzyć atmosferę pozwalającą na swobodną wymianę myśli.                                    |
| Ni Rz Ca Cz Za | 23. Próbuję odwlec sprawę do momentu, gdy będzie czas na dokładne jej przemyślenie.                         |
| Ni Rz Ca Cz Za | 24. Pozwalam drugiej stronie zachować jej punkt widzenia, jeżeli jej na tym zależy.                         |
| Ni Rz Ca Cz Za | 25. Pokazuję przewagę swojego stanowiska.                                                                   |
| Ni Rz Ca Cz Za | 26. Namawiam drugą stronę do rozwiązania, które uwzględni część moich i część jej interesów.                |
| Ni Rz Ca Cz Za | 27. Szukam rozwiązania korzystnego dla drugiej strony, które mi nie przyniesie strat.                       |
| Ni Rz Ca Cz Za | 28. Unikam sytuacji, które mogą wywoływać kontrowersje między stronami.                                     |



- Ni Rz Ca Cz Za 29. Staram się uwzględnić życzenia drugiej strony, nawet gdy jest to dla niej niekorzystne.
- Ni Rz Ca Cz Za 30. Jeżeli sprawa jest ważna, staram się wygrać za wszelką cenę.
- Ni Rz Ca Cz Za 31. Przekonuję drugą stronę do tego, że każde z nas powinno trochę ustąpić drugiemu, aby trochę samemu zyskać.
- Ni Rz Ca Cz Za 32. Szukam korzystnego dla siebie rozwiązania, które drugiej strony nie narazi na straty.
- Ni Rz Ca Cz Za 33. Staram się unikać drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 34. Gdy drugiej stronie na czymś zależy, godzę się na to, nawet gdy mi to nie odpowiada.
- Ni Rz Ca Cz Za 35. Staram się wywierać możliwie silny nacisk na drugą stronę.
- Ni Rz Ca Cz Za 36. Staram się znaleźć takie rozwiązanie, gdzie żadna ze stron wszystkiego nie wygra, ale i żadna wszystkiego nie przegra.
- Ni Rz Ca Cz Za 37. Szukam rozwiązania najkorzystniejszego dla obu stron.
- Ni Rz Ca Cz Za 38. Odkładam rozwiązanie problemu na później.
- Ni Rz Ca Cz Za 39. Staram się zmienić własny pogląd, tak by uwzględnić pragnienia drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 40. Wszelkimi środkami nakłaniam drugą stronę do ustępstw.
- Ni Rz Ca Cz Za 41. Trochę ustępuję, jeżeli druga strona robi to samo – w ten sposób dochodzimy do „pozycji środka”.
- Ni Rz Ca Cz Za 42. Staram się pogodzić życzenia obu stron.
- Ni Rz Ca Cz Za 43. Staram się odwrócić uwagę od punktów spornych.
- Ni Rz Ca Cz Za 44. Ustępuję drugiej stronie, jeżeli nic innego nie daje się zrobić.
- Ni Rz Ca Cz Za 45. Grożę drugiej stronie kiedy nie chce ona współpracować.
- Ni Rz Ca Cz Za 46. Staram się uzgodnić z drugą stroną, w czym możemy sobie nawzajem ustąpić.
- Ni Rz Ca Cz Za 47. Dyskutuję z drugą stroną, aby wypracować wspólne stanowisko.
- Ni Rz Ca Cz Za 48. Zostawiam kwestię sporną w spokoju w nadziei, że „sprawa przyschnie”.
- Ni Rz Ca Cz Za 49. Staram się uwzględnić życzenia drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 50. Staram się zwycięsko wyjść ze starcia.
- Ni Rz Ca Cz Za 51. Częściowo ustępuje drugiej stronie, jeżeli i ona ustępuje.
- Ni Rz Ca Cz Za 52. Staram się wypracować nowy wspólny cel, który jest wartościowy dla obu stron.
- Ni Rz Ca Cz Za 53. Staram się zapamiętać o całym konflikcie.
- Ni Rz Ca Cz Za 54. Rezygnuję z własnych potrzeb, jeżeli są sprzeczne z potrzebami drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 55. Staram się kompletnie rozbić stanowisko drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 56. Staram się, by bilans strat i zysków był jednakowy po każdej stronie.
- Ni Rz Ca Cz Za 57. Szukam nowych sposobów zrealizowania dążeń drugiej strony, by poprawić nasze wzajemne stosunki.
- Ni Rz Ca Cz Za 58. Zdaję się na los, aby rozwiązał sporną kwestię.
- Ni Rz Ca Cz Za 59. Dostosowuję swoje działanie do życzeń drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 60. Robię wszystko, żeby nie przegrać.
- Ni Rz Ca Cz Za 61. Staram się znaleźć rozwiązanie możliwe do przyjęcia dla obu stron.
- Ni Rz Ca Cz Za 62. Pokazuję drugiej stronie jej własne korzyści z proponowanych przeze mnie rozwiązań.
- Ni Rz Ca Cz Za 63. Przekonuję drugą stronę, aby odłożyć rzecz na potem.
- Ni Rz Ca Cz Za 64. Dla świętego spokoju mówię „tak”, choć mam ochotę powiedzieć „nie”.
- Ni Rz Ca Cz Za 65. Staram się przymusić drugą stronę do ustępstw.
- Ni Rz Ca Cz Za 66. Rezygnuję z części własnych interesów, aby zrealizować pozostałe.
- Ni Rz Ca Cz Za 67. Szukam rozwiązania zadowalającego obie strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 68. Powstrzymuję się od działań, aby problem mógł się sam rozwiązać.
- Ni Rz Ca Cz Za 69. Przekonuję siebie, że lepiej będzie w tej sytuacji zrezygnować z własnych celów.
- Ni Rz Ca Cz Za 70. Całkowicie odrzucam stanowisko drugiej strony, gdy jest nielogiczne.

- Ni Rz Ca Cz Za 71. Staram się pokazać, że różnice zdań między stronami są mniejsze, niż na to wygląda.
- Ni Rz Ca Cz Za 72. Staram się możliwie dobrze zrozumieć stanowisko drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 73. Staram się zyskać na czasie, nie podejmując pochopnych decyzji.
- Ni Rz Ca Cz Za 74. Staram się uwierzyć w słuszność poglądów drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 75. Staram się narzucić swoją wolę.
- Ni Rz Ca Cz Za 76. Zastanawiam się, jakie rozwiązanie będzie najmniej szkodliwe dla wszystkich.
- Ni Rz Ca Cz Za 77. Zastanawiam się, jakie rozwiązanie byłoby najkorzystniejsze dla drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 78. Zmieniam temat rozmowy.
- Ni Rz Ca Cz Za 79. Ulegam namowom drugiej strony.
- Ni Rz Ca Cz Za 80. Nie ustępuję nawet o krok.
-