

**Ewa Więcek-Janka, Agnieszka
Kujawińska**

**Konflikty w
mikroprzedsiębiorstwach
rodzinnych : wyniki badań**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 403-412

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

EWA WIĘCEK-JANKA
AGNIESZKA KUJAWIŃSKA
Politechnika Poznańska

KONFLIKTY W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH – WYNIKI BADAŃ

Wprowadzenie

Funkcjonowanie na rynku w zmiennych warunkach, pokonywanie barier w realizacji celów dotyczy każdego przedsiębiorstwa. Różnicą w funkcjonowaniu firm rodzinnych i nierodzinnych są konsekwencje dla członków rodziny w razie niepowodzeń. W firmach rodzinnych, dających utrzymanie członkom rodziny w kilku pokoleniach, wykorzystuje się efekt synergii działań, starań i gotowości do poświęceń skutkujących większym zaangażowaniem i lojalnością wobec firmy. Firmy te mimo to są narażone na pojawienie się sytuacji konfliktowych o skomplikowanym, mieszanym, rodzinno-biznesowym podłożu.

Komunikacja jako fundament zdrowej firmy rodzinnej

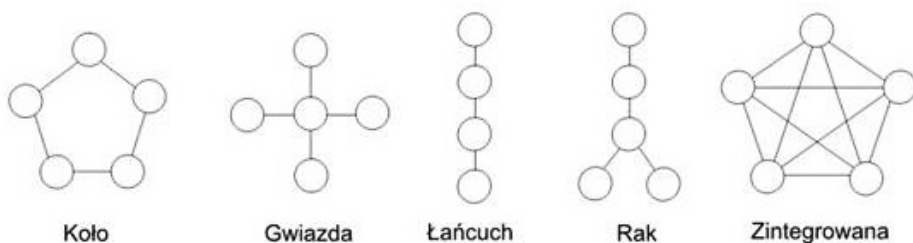
Warunkiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa jest umiejętna komunikacja, zarówno zewnętrzna (z klientami, konkurentami i instytucjami), jak i wewnętrzna (z pracownikami). Komunikacja obejmuje zarówno przekazywanie, jak i rozumienie przekazu zgodnie z intencją uczestników komunikatu. „*Komunikacja to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów*”¹. Komunikacja, a właściwie zaburzenia w komunikacji w najmniejszych organizmach rynkowych, takich jak mikrofirmy, mają zwielokrotniony negatywny wpływ na ich wyniki, stosunki międzyludzkie i per-

¹ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 508.

spektywę rozwoju. Zarówno w rodzinie, jak i w organizacji komunikacja spełnia cztery podstawowe funkcje²:

- *informowanie*: przekazywanie danych potrzebne do ustalania oceny rozwiązań branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji przez członków rodziny i przedsiębiorstwa;
- *wyrażanie uczuć*: pozwala na uwolnienie emocji i zaspokojenie potrzeb społecznych członków rodziny i pracowników;
- *motywowanie*: informowanie pracowników o tym, co mają robić, oraz w jaki sposób mogą zwiększyć swoją efektywność;
- *kontrolowanie*: formalne – p przez reguły postępowania i procedury, nieformalne – przez bezpośredni kontakt z pracownikami.

Tam, gdzie grupa (firma) liczy więcej niż trzy osoby, zasadniczego znaczenia nabierają kanały przepływu informacji. Struktura komunikowania się, jaką przyjmują członkowie rodziny jako pracownicy przedsiębiorstwa, wyznacza stopień łatwości i możliwości przekazywania informacji. W grupie istnieje zróżnicowanie ze względu na ilość informacji docierających do poszczególnych osób. Ta różnorodność dotyczy również kanałów informacyjnych. Niektórzy pracownicy częściej komunikują się z innymi, pozostali są gorzej poinformowani. W badaniach nad strukturami komunikacyjnymi analiza przekazywania informacji w grupach badanych doprowadziła do wyodrębnienia różnych rodzajów struktur komunikacyjnych. Ich graficzne przedstawienie stanowi rysunek 1.



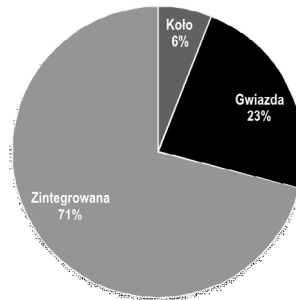
Rys. 1. Rodzaje struktur komunikacyjnych

Źródło: S. Mika, 1981, s. 476.

² S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 248.

Sieć typu „gwiazda” polega na tym, że tylko jedna osoba porozumiewa się z innymi członkami grupy i nie dochodzi do dyskusji pomiędzy pozostałymi członkami sieci³. Sieci typu „rak” i „łańcuch” przypominają odgórny przekaz decyzji, a komunikacja odbywa się w górę i w dół hierarchii z nieznacznym pominięciem szczebli. W przypadku „koła” informacje przekazywane są w sposób hierarchiczny, ale zawsze wracają do nadawcy. W sieci „zintegrowanej” wszyscy członkowie grupy stale porozumiewają się ze sobą nawzajem⁴.

W badanej próbie 141 mikroprzedsiębiorstw rodzinnych oceniono system komunikacji wewnętrznej, wyznaczając ilość kontaktów między poszczególnymi pracownikami i członkami rodziny. Rozkład uzyskanych typów przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Rozkład stosowanych struktur komunikacyjnych w badanej próbie⁵

Źródło: opracowanie własne.

Konflikty jako przeszkoda lub motywator rozwoju firmy

Pojęcie konfliktu wywodzi się z łacińskiego słowa *conflictus*, co oznacza „zderzenie”. Konflikt stanowi zatem zderzenie sprzecznych interesów, celów, dążeń lub poglądów jednostek funkcjonujących w jednym miejscu i czasie. Biorąc pod uwagę taką interpretację należy zwrócić uwagę na „miejsce i czas”, w przedsiębiorstwie rodzinnym członkowie zarówno rodziny i przedsiębiorstwa w większości spełniają obie role, dzieląc i miejsce i czas pomiędzy firmę i rodzinę, co może zwiększać intensywność konfliktów. Konflikty przybierają różne formy

³ A. Czerwiński, M. Grzybowski, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1996, s. 68–72.

⁴ S. Mika, *Psychologia społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 476.

⁵ Próba obejmowała 141 mikrofirm rodzinnych – badania przeprowadzono w październiku i listopadzie 2009.

i natężenie, od konfliktów niegroźnych, dających się rozwiązać polubownie, do konfliktów antagonistycznych, których rozwiązanie następuje przez eliminację, zniszczenie lub podporządkowanie jednej ze stron. Klasyfikację konfliktów zidentyfikowanych w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja konfliktów

Kryterium	Rodzaje konfliktów w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych
Przedmiot konfliktu	ekonomiczne – wynikają z zasad podziału pracy, płacy, ze stosunków własnościowych; socjalne – dotyczą spraw bytowych, warunków pracy; organizacyjne – dotyczą zależności służbowych i rodzinnych; wartości i celów, jakie mogą być realizowane przez pracowników i członków rodziny; cel – rozbieżność celów członków rodziny i pracowników spoza rodziny;
Podłoże konfliktu	racjonalne – wynikają z rzeczowych, racjonalnych podstaw; irracjonalne – wynikają z przyczyn fikcyjnych, pozornych, z podejrzliwości, zawiści, ze stereotypów społecznych;
Formy konfliktu	jawne – pracownicy otwarcie wskazują na przyczynę; ukryte – uwidaczniają się pośrednio, a ich przyczyny są ukryte;

Źródło: opracowanie na podstawie E. Więcek-Janka, s. 102.

Reprezentanci *szkoły stosunków międzyludzkich* wierzyli, że konflikt jest w każdej grupie zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym⁶. Nie musi być czymś złym, a nawet może się stać pozytywną siłą, zwiększającą efektywność grupy. W sferze praktycznej zalecali akceptację konfliktu i szukali uzasadnień jego występowania. Według przyjętego obecnie *interakcyjnego* punktu widzenia konflikt jest nie tylko siłą pozytywną, ale w pewnym stopniu jest absolutnie konieczny do skutecznej działalności pracowników⁷. Uzasadnia się to w ten sposób, że grupa (rodzina) harmonijna, pokojowa i współpracująca bywa statyczna i apatyczna i może nie reagować na konieczność wprowadzania zmian. Biorąc pod uwagę wnioski wynikające z interakcyjnego sposobu myślenia, zachęca się do podtrzymywania ciągłego niewielkiego poziomu konfliktu po to, by utrzymać w grupie żywotność, samokrytycyzm i kreatywność.

Przedsiębiorstwa rodzinne, zwłaszcza te najmniejsze mają codzienny kontakt z sytuacjami konfliktogennymi nie tylko w sferze biznesu, ale także

⁶ S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 293.

⁷ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

w rodzinie. Głównymi przyczynami konfliktów są najczęściej relacje ze strefy współdziałania firmy i rodziny. Autorki opracowania postawiły tezę iż prawidłowa komunikacja w rodzinie wpływa na umiejętność rozwiązywania konfliktów w sposób racjonalny.

Metodyka badań

Realizowane badanie jest kontynuacją zainteresowań autorek nad adaptacją narzędzi badawczych, prezentowanych w Family Business Review do warunków polskich. Celem prac badawczych było zastosowanie testu Q. Fleminga – *Family business checklist* (kafeteria biznesu rodzinnego) na próbie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w Wielkopolsce.

W celu zweryfikowania postawionych w badaniu hipotez, wykorzystano zaadoptowaną kafeterię Q. Fleminga. Narzędzie zawierało listę 30 stwierdzeń, które respondenci oceniali zgodnie ze skalą od 1 do 9, gdzie ocena 1 oznaczała brak występowania danej cechy zaś ocena 9 (bardzo wysoka) występowanie cechy. Dokonano (zgodnie z oryginalną instrukcją) obliczenia średniej arytmetycznej z uzyskanych wyników i przyporządkowano mikrofirmy do jednej z trzech grup: firm z poważnymi problemami, firm o średniej kondycji oraz firm o bardzo dobrej kondycji.

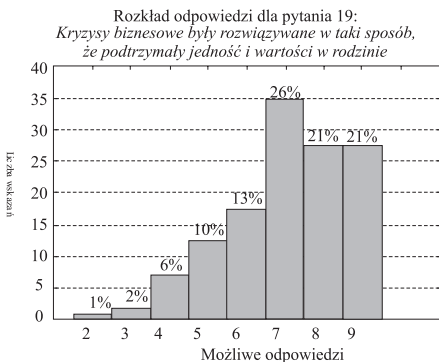
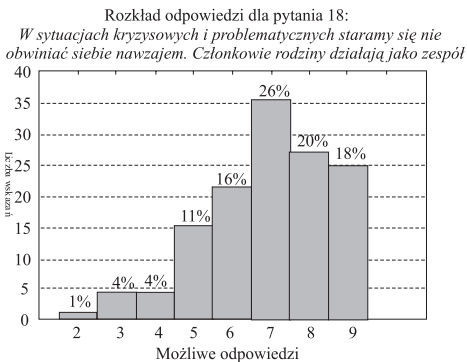
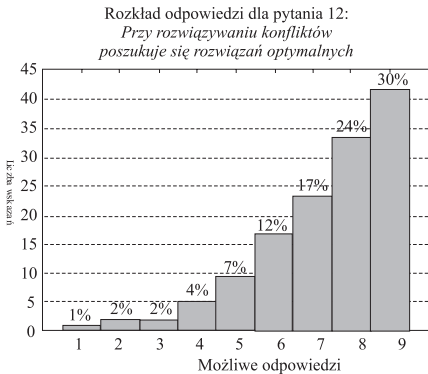
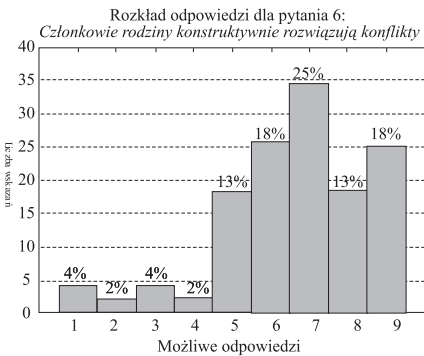
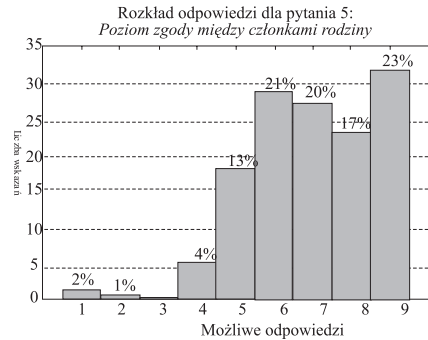
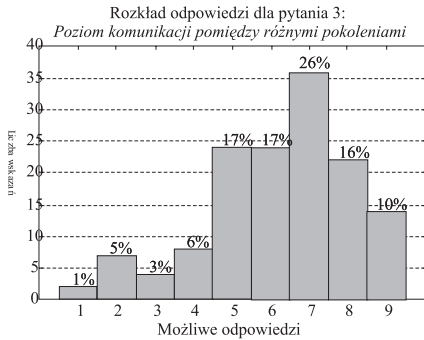
Wyniki badań pozwoliły przeanalizować wpływ konfliktów na ogólną kondycję firm biorąc pod uwagę dwa elementy: komunikację między rodziną i konflikty w przedsiębiorstwie. Próba badana wyniosła 141 mikroprzedsiębiorstw rodzinnych zbadanych na terenie Wielkopolski. Kwestionariusz, wśród 30 pytań, zawierał sześć pytań dotyczących sytuacji konfliktowych na styku relacji przedsiębiorstwa i rodziny. Dotyczyły one: *poziomu komunikacji pomiędzy różnymi pokoleniami, poziomu zgody między członkami rodziny konstruktywności rozwiązywania konfliktów wewnątrz własnej firmy, poszukiwaniu zadowalających rozwiązań konfliktów.*

W opracowaniu postawiono następujące hipotezy:

- 1) konstruktywne rozwiązywanie problemów zależy od dobrej komunikacji międzypokoleniowej w rodzinie;
- 2) rozwiązywanie kryzysów biznesowych tak, aby zachować jedność rodziny zależy od poziomu zgody między członkami rodziny;
- 3) uzyskany średni wynik w badaniu rośnie wraz z oceną poziomu komunikacji w pokoleniach;

- 4) uzyskany średni wynik rośnie wraz z poziomem zgody między członkami rodziny;
 5) uzyskany średni wynik w teście rośnie wraz z wynikami rozwiązywania kryzysów biznesowych uwzględniających dobro rodziny.

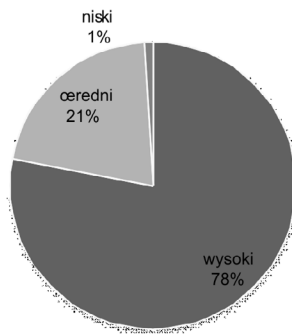
Rozkład odpowiedzi dla każdego z tych pytań pokazano poniżej.



Rys. 3. Rozkłady odpowiedzi dla poszczególnych pytań dotyczących konfliktów na styku rodzina-firma

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie rozkłady charakteryzują się lewoskośnością, a wyniki kumulują się w obszarze odpowiedzi od 7 do 9. Ponad 50% ankietowanych firm określa poziom komunikacji pomiędzy różnymi pokoleniami w rodzinie i w firmie jako bardzo dobry (oceny od 7 do 9). Firmy rodzinne wysoko oceniają (ponad 50% badanych) poziom zgodny między członkami rodziny zaangażowanymi w firmę. W sytuacjach kryzysowych i problematycznych członkowie rodziny starają się nie obwiniać siebie nawzajem. Ponad 70% ankietowanych firm deklaruje, że członkowie rodziny działają jako zespół i wspólnie rozwiązują bieżące problemy. Powyższe rozkłady potwierdza rozkład średniego wyniku uzyskanego przez respondentów. Na rysunku poniżej widać, że aż 78% przedsiębiorstw uzyskało średnią określoną jako wynik wysoki (średnia z przedziału 7–9), 21% należy do klasy średniej (przedział 6-4) i tylko 1% firm uzyskało średnią z przedziału od 3–1, co zilustrowano na rysunku 4.



Rys. 4. Rozkład średnich uzyskanych w badaniu

Źródło: opracowanie własne.

W celu zbadania istotności zależności zapisanych w tezach badawczych przeprowadzono test chi-kwadrat dla tabel dwudzielnych przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$. Wyznaczono również wskaźnik C Pearsona w celu analizy siły związku (dla poniższej analizy maksymalna wartość współczynnika C Pearsona wynosi 0,98).

Wyniki analizy istotności zależności poziomu komunikacji pomiędzy różnymi pokoleniami (pytanie 3) a konstruktywnym rozwiązywaniem konfliktów wewnątrz własnej firmy (pytanie 6) zaprezentowano w tabeli 2. Mała wartość prawdopodobieństwa statystyki testu wskazuje na istotność związku i dużą jego siłę (wartość współczynnika C Pearsona równa 0,93).

Kolejna analiza dotyczyła związku pomiędzy poziomem zgody między członkami rodziny a sposobem rozwiązywania kryzysów biznesowych w taki sposób, aby podtrzymały jedność i wartości w rodzinie (tabela 3). Mała wartość prawdopodobieństwa statystyki testu wskazuje na istotność związku i dużą jego siłę (wartość współczynnika C Pearsona równa 0,95).

Tabela 2. Wyniki testów chi-kwadrat

statystyka	Statystyka: Pytanie 3(9) x Pytanie 6(9)	
	Chi-kwadr.	p
Chi-kwadrat	92,24	p = 0,01198
C Pearsona	0,93	

Tabela 3. Wyniki testów chi-kwadrat

statystyka	Statystyka: Pytanie 5(8) x Pytanie 19(8)	
	Chi-kwadr.	p
Chi-kwadrat	89,45	p = 0,00037
C Pearsona	0,95	

Wyniki analizy wpływu poziomu komunikacji w pokoleniach wpływa na uzyskany średni wynik w badaniu, co pokazano w tabeli 4. Mała wartość prawdopodobieństwa statystyki testu wskazuje na istotność związku i dużą jego siłę (wartość współczynnika C Pearsona równa 0,89).

Tabela 4. Wyniki testów chi-kwadrat

statystyka	Statystyka: Pytanie 3(9) x Wynik(3)	
	Chi-kwadr.	p
Chi-kwadrat	38,02	p = 0,00151
C Pearsona	0,89	

Tabela 5. Wyniki testów chi-kwadrat

statystyka	Statystyka: Pytanie 5(8) x Wynik(3)	
	Chi-kwadr.	p
Chi-kwadrat	83,82	p = 0,00000
C Pearsona	0,95	

Podobne wyniki analizy wskazują badania istotności związku pomiędzy poziomem zgody między członkami rodziny a średnim wynikiem (tabela 5) oraz pomiędzy sposobem rozwiązywania kryzysów biznesowych uwzględniających dobro rodziny na średni wynik (tabela 6).

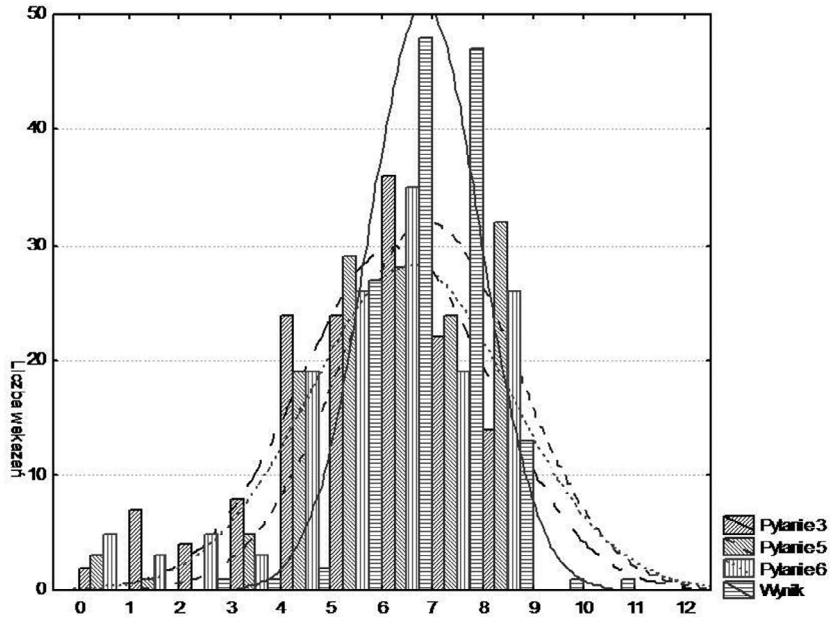
Tabela 6. Wyniki testów chi-kwadrat

statystyka	Statystyka: Pytanie 19(8) x Wynik(3)	
	Chi-kwadr.	p
Chi-kwadrat	58,57316	p = 0,00000
C Pearsona	0,93	

Podsumowanie

Autorki postawiły sobie dwa główne cele: zbadanie problematyki konfliktu w relacjach rodzina i przedsiębiorstwo w mikrofirmach rodzinnych oraz ocenę przydatności zaadaptowanego (przez autorki) narzędzia Q. Flaminga – *Family business checklist* do badania biznesu rodzinnego w warunkach polskich. Dla realizacji celu pierwszego postawiono hipotezy i zweryfikowano je uzyskując satysfakcjonujące wyniki. Okazało się, że po pierwsze, przejrzysta komunikacja w rodzinach przyczynia się do rozwiązywania konfliktów w sposób racjonalny oraz zgodny z wartościami rodziny i poszczególnych jej członków, po drugie, badana komunikacja i sposoby rozwiązywania konfliktów (poprzez mediacje, negocjacje) wpływa na pozytywną kondycję przedsiębiorstwa.

Drugi cel także został osiągnięty, badaczki uzyskały zadowalający poziom wewnętrznej spójności zaadaptowanego narzędzia badawczego w zakresie badającym konflikty. Na rysunku 5 przedstawiono wyniki graficzne rozkładu 3 z 30 pytań zawartych w narzędziu badawczym oraz średnią uzyskaną w badaniu (klasyfikującą przedsiębiorstwo do jednej z trzech kategorii). Wyznaczone rozkłady normalne dla wybranych pytań i średniej mają skorelowany zakres przebiegu, co pozwala autorom na prowadzenie w przyszłości badań nad innymi grupami pytań, w celu szczegółowej analizy obszarów działalności mikroprzedsiębiorstw rodzinnych.



Rys. 5. Rozkłady dla pytań i średniej wyników uzyskanych w badaniu zaadaptowanym do warunków polskich testu Q. Fleminga

Źródło: opracowanie własne.

FAMILY MICRO-ENTERPRISES CONFLICTS E – THE RESULTS OF RESEARCHES

Summary

The article presents the possibility of using the Q Fleming test - Family business checklist for tests based on Polish family micro-enterprises. The authors adapted this test and evaluated its suitability for the study of conflicts and their impact on the overall condition of family micro-enterprises. In paper there is also described testing tool to verify the hypotheses raised in a sample of 141 family micro-enterprises, presented analysis of collected material and final conclusions.

Translate by Ewa Więcek-Janka