

KONFLIKTY ORGANIZACYJNE I SPOSOBY ICH ROZWIĄZYWANIA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Ireneusz Drabik

ORCID: 0000-0001-8830-1681

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

e-mail: ireneusz.drabik@uken.krakow.pl

ORGANIZATIONAL CONFLICTS AND WAYS OF RESOLVING THEM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Keywords: organization, management, human resources, organizational conflict

Abstract. Conflicts related to differences of opinion, views, and perspectives on various problems, as well as the ways of resolving them, are a common occurrence in every organization. Three categories can be mentioned among the root causes of organizational conflicts: communication, structural and personality variables. The views on the concept and role of organizational conflict have evolved noticeably, from the traditional approach, through behavioural (according to the representatives of the school of human relations), to the now widely accepted interactive approach. A fundamental issue in human resource management remains the skilful resolution of organizational conflicts using an appropriate style of conflict management.

Słowa kluczowe: organizacja, zarządzanie, zasoby ludzkie, konflikt organizacyjny

Streszczenie. Konflikty związane z występowaniem różnicy zdań, opinii na temat różnych problemów i sposobów ich rozwiązania są zjawiskiem charakterystycznym dla każdej organizacji. Wśród podstawowych przyczyn konfliktów organizacyjnych można wymienić trzy kategorie zmiennych: komunikacyjne, strukturalne i osobowościowe. Zauważalna jest ewolucja poglądów na pojęcie i rolę konfliktu organizacyjnego, poczynając od podejścia tradycyjnego, przez

behawioralne (zgodnie z teorią przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich), aż do popularnego obecnie podejścia interakcyjnego. Fundamentalną kwestią w zarządzaniu zasobami ludzkimi pozostaje umiejętne rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych z wykorzystaniem odpowiedniego stylu kierowania.

Wprowadzenie

Konflikt (łac. *conflictus*) w znaczeniu ogólnym oznacza zderzenie, antagonizm, sprzeczność interesów, poglądów, celów (Kłusek-Pollack, 2020; Kuc, Moczydłowska, 2009; Raines, 2019; Więcek-Janka, 2006; Wojciszke, 2020). Zdaniem Czesława Sikorskiego (2005, s. 36) konflikt może być określony jako „sprzeczność lub przynajmniej niezgodność przekonań, zamierzeń lub działań; sprzeczność, która komuś w czymś przeszkadza i – jako taka – wymaga usunięcia albo osłabienia jej skutków”. Nieuchronność konfliktów, wynikająca z natury człowieka oraz specyfiki i przeobrażeń otoczenia, w którym funkcjonuje, powoduje, że stanowią one stały element życia społecznego, w tym zachowań ludzi w organizacjach (Furlong, 2020; Pachter, 2014; Smith, Yellowley, McLachlan, 2020; Warrick, 2019). Konflikty społeczne, oznaczające „stan, w którym strony rozmyślnie przeciwstawiają się sobie” (Gitling, 2013, s. 203), przybierają różną formę oraz mogą obejmować swym zasięgiem mniejszą lub większą liczbę osób.

W literaturze przedmiotu można wyodrębnić trzy podstawowe podejścia do konfliktu społecznego, co powoduje trudności ze sformułowaniem uniwersalnej – i jednocześnie bardziej szczegółowej – definicji tego pojęcia. W pierwszym podejściu, określanym jako strukturalne, konflikt traktowany jest jako „niezgodność” tkwiąca w strukturze systemu społecznego, która w konsekwencji może prowadzić do różnorodnych zaburzeń społecznych (np. gdy mówimy o konflikcie klasowym). Drugie ujęcie – behawioralne – rozpatruje konflikt jako działanie o znamionach walki społecznej (interakcje społeczne, współzawodnicstwo). Chodzi w tym przypadku o rzeczywistą konfrontację dwóch zbiorowości. Natomiast w trzecim podejściu – o charakterze psychologicznym – konflikt traktuje się jako przejaw stanu wrogości, np. wobec mniejszości narodowej czy etnicznej (Gitling, 2013). Uwzględniając powyższe, Lech M. Nijakowski (2009, s. 94) określa konflikt społeczny jako:

[...] takie wydarzenie, które charakteryzuje się gwałtowną polaryzacją zbiorowości wywołaną niezgodnymi czy nawet zdecydowanie wykluczającymi się interesami. Tym, co jest typowe w konflikcie społecznym, to chęć, a często realna

możliwość wykorzystania siły przez co najmniej jednego uczestnika wydarzeń [...]. Dominują w nim kwestie społeczne, które tkwią w nim jako przyczyna i pojawiają się na końcu jako jego rezultat.

Konflikty organizacyjne można traktować jako „zawierające się” w definicji konfliktów społecznych. Należy je rozpatrywać w kontekście zarządzania zróżnicowanymi organizacjami, tj. podmiotami o charakterze komercyjnym (organizacje gospodarcze) i niekomercyjnym (organizacje *non-profit* – publiczne i pozarządowe). Celem artykułu jest przedstawienie aktualnego stanu wiedzy na temat istoty, przyczyn i rodzajów konfliktu organizacyjnego, ewolucji poglądów na temat jego rozumienia, roli w zarządzaniu organizacją, w tym – obecnie zalecanego – tzw. podejścia interakcyjnego, a także możliwych sposobów rozwiązywania konfliktów z maksymalizacją korzyści dla organizacji i jej członków. Podkreślić należy znaczenie tzw. kultury konfliktu, rozumianej jako „całokształt, przyjętych i akceptowanych przez zespół, formalnych (prawnych i administracyjnych) i moralnych regulatorów współpracy i osiągnięcia porozumienia” (Lakis, 2013, s. 113).

Artykuł ma charakter przeglądowy, zastosowano w nim metodę studiów literaturowych. Przyjęto założenie, że konflikty organizacyjne są naturalną cechą funkcjonowania każdej organizacji. Mogą być źródłem kreatywności i rozwoju organizacji w warunkach zmienności otoczenia, jak również przyczyną niekorzystnych zjawisk. Konflikty organizacyjne powinny być wykorzystywane jako swoiste narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. Znajomość współczesnej definicji konfliktu, dynamiki jego rozwoju, towarzyszących mu zachowań jednostkowych i grupowych oraz sposobów rozwiązywania może przyczynić się do wzrostu skuteczności i sprawności zarządzania organizacją. Efektywne rozwiązywanie konfliktów jest jedną z ważnych umiejętności menedżerskich. Do sprawnego zarządzania konfliktem niezbędna jest zarówno wiedza teoretyczna, związana ze zrozumieniem istoty, przyczyn, jak i rodzajów konfliktów organizacyjnych, a także ich dynamiki, jak również doświadczenie praktyczne w tym zakresie.

Konflikt organizacyjny – istota i przyczyny

W każdej organizacji, nawet dobrze zarządzanej i odnoszącej sukcesy na rynku, stosującej formy partycypacji pracowniczej i tworzącej klimat wspierający komunikację, występują różnice zdań, opinii, poglądów na temat różnych

problemów i sposobów ich rozwiązania. Konflikty w środowisku pracy występują w różnych formach, mają zróżnicowany zasięg i natężenie oraz wywierają wpływ na przebieg i efekty pracy indywidualnych osób, grup (zespołów) pracowniczych, a także organizacji jako całości.

Aleksy Pochtowski (2008, s. 391) definiuje konflikt organizacyjny jako „sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania”. W podobnym rozumieniu Ewa Więcek-Janka (2006, s. 103) pisze, że konflikt organizacyjny jest „sytuacją społeczną, o skutkach stabilizujących bądź destabilizujących działalność organizacji, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów, postaw jednostek lub grup współdziałających w określonym miejscu i czasie”.

W innym ujęciu Bolesław R. Kuc i Joanna M. Moczydłowska (2009, s. 216) stwierdzają, że konflikt organizacyjny:

[...] oznacza spór dwóch lub większej liczby członków organizacji wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami, lub zajmowania odmiennych stanowisk w jakiejś sprawie, dążenia do różnych celów. Konflikt może wynikać z odmiennego systemu wartości uczestników lub rozbieżnych punktów widzenia.

Zgodnie z kolejną definicją, proponowaną przez Urszulę Gros (2003, s. 205),

konflikty w różnych miejscach pracy występują wtedy, gdy istnieją nieporozumienia na tle celów i środków ich osiągnięcia albo gdy antagonizmy emocjonalne są źródłem starć pomiędzy ludźmi lub grupami. Konflikt powstaje w każdej sytuacji, w której uczestnicy wyrażają różnicę w celach lub poglądach. Konfliktem jest sprzeciwianie się człowieka, ludzi, grup bądź całych przedsiębiorstw rozbieżnym celom i koncepcjom.

W niektórych definicjach podkreśla się procesowe podejście do konfliktu organizacyjnego. Przykładowo, Stephen P. Robbins i Timothy A. Judge (2012, s. 305) określają go jako „proces rozpoczynający się, kiedy jedna ze stron postrzeżga, że druga strona wywarła negatywny wpływ albo przystępuje do wywierania go na coś, na czym zależy pierwszej z nich”. W tym przypadku mamy do czynienia z osiągnięciem określonego punktu w ramach prowadzonych działań

(czynności), w którym interakcja między stronami przekształca się w konflikt z jego późniejszymi konsekwencjami.

Z powyższych definicji wynikają podstawowe cechy konfliktu organizacyjnego:

- jest to sytuacja, w której występują co najmniej dwie strony,
- strony konfliktu są od siebie zależne,
- konflikt wywołuje specyficzne zachowania wobec drugiej strony,
- druga strona najczęściej odwzajemnia reakcje,
- konfliktowi towarzyszą na ogół silne emocje,
- konflikt rozpoczyna się, gdy co najmniej jedna ze stron spostrzega, że jej cele, zadania, wartości lub zachowania są sprzeczne z celami i/lub działaniami drugiej strony oraz druga strona blokuje, utrudnia ich realizację (Kuc, Moczydłowska, 2009, s. 216–217).

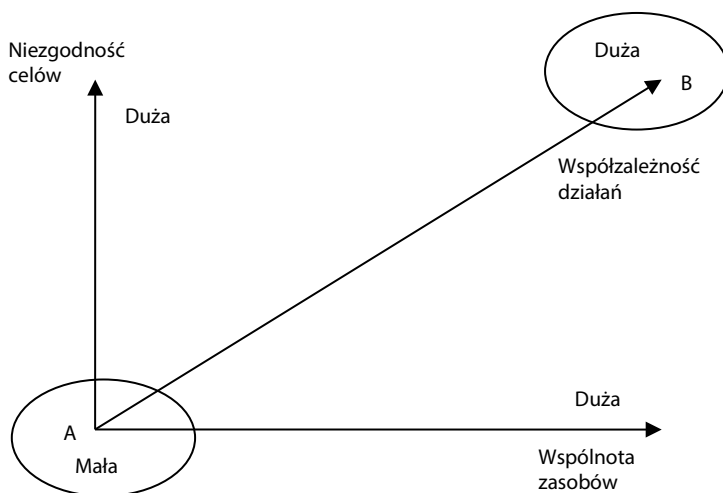
U podłoża konfliktów organizacyjnych znajdują się zwykle określone, różnorodne i mocno ze sobą powiązane przyczyny. W dużej mierze wynikają one z natury człowieka jako członka organizacji, a więc z odmiennych osobowości ludzi, ich poglądów, przekonań i dążeń, z różnej pozycji zajmowanej w hierarchii i funkcji spełnianej w organizacji, stopnia odpowiedzialności, zaangażowania w sprawę realizacji jej celów itp. Źródłem konfliktów jest także sama organizacja, która wymusza na swoich członkach określone zachowania, które nie muszą prowadzić do współdziałania (Madalina, 2016; Penc, 2001; Proksch, 2016).

Przyczyny wystąpienia konfliktów można podzielić na trzy kategorie zmiennych: komunikacyjne, strukturalne i osobowościowe (Robbins, Judge, 2012; Sikorski, 2005; Więcek-Janka, 2006). Po pierwsze, źródłem konfliktu może być niewłaściwa komunikacja w organizacji. W wyniku trudności semantycznych, nieporozumień i „szumu” w kanałach komunikacyjnych powstają przeciwstawne siły, które mogą być przeszkodami w porozumiewaniu się i jednocześnie potencjalnymi warunkami wstępnymi pojawienia się konfliktu. Trzeba zauważyć, że charakter – w tym intensywność – komunikacji spełnia swoją funkcję do pewnego momentu. Potencjał konfliktu wzrasta, gdy komunikacja następuje w zbyt małym lub zbyt dużym zakresie. Niedobór informacji i niedostateczna komunikacja mogą prowadzić do zmiany znaczenia przekazu, co powoduje np. złe wykonanie zadania, a w konsekwencji zaistnienie konfliktu. Z drugiej strony – zbyt duża ilość informacji destabilizuje jej przepływ, powoduje tzw. szum informacyjny, co również może generować konflikty. Podobny jest skutek filtrowania informacji przekazywanej między członkami organizacji oraz rozbieżności komunikatów przekazywanych kanałami oficjalnymi i nieoficjalnymi (formalnymi i nieformalnymi).

Źródłem konfliktu może być również struktura organizacji określona przez: liczbę i rozmiar grup tworzących organizację, stopień specjalizacji zadań przydzielanych członkom i grupom do realizacji, zakresy odpowiedzialności, zgodność między celami jednostkowymi, grupowymi i organizacji jako całości, style przywództwa, stopień zależności między jednostkami i grupami w organizacji, staż pracy i wiek członków grup, poziom fluktuacji personelu. Przykładowo, przyjmuje się, że im większa grupa i bardziej wyspecjalizowane czynności, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu. Przyczyną konfliktów może być odmienność i sprzeczność celów poszczególnych członków, grup i organizacji jako całości, a także wzajemna zależność między członkami oraz między grupami występującymi w organizacji. Wraz ze wzrostem zależności rośnie prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu, zwłaszcza gdy umożliwia ona jednej stronie odnoszenie korzyści kosztem drugiej. Wskazać trzeba na możliwość wystąpienia konfliktu tam, gdzie stosuje się ścisły nadzór, gdzie pracowników poddaje się ciągłej obserwacji i kontroli. Ponadto istnieje odwrotna zależność między wiekiem i długością stażu pracy personelu a występowaniem konfliktów. Największe prawdopodobieństwo zaistnienia konfliktu jest wśród młodych pracowników o krótkim stażu pracy, a także w organizacjach o dużej fluktuacji personelu.

Ostatnią kategorię przyczyn powstawania konfliktów organizacyjnych stanowią zmienne osobowościowe obejmujące temperament, sposób nawiązywania i podtrzymywania relacji z innymi ludźmi, indywidualne systemy wartości. Pewne typy osobowości – np. cholerycy oraz osoby autorytarne i dogmatyczne – są bardziej skłonne do inicjowania konfliktów. Cholerycy mają przy tym łatwość nawiązywania kontaktów interpersonalnych i komunikacji, przez co potrafią przekonać innych do własnego stanowiska. Bardzo ważnym zagadnieniem są odmienne systemy wartości dotyczące wolności, przyjemności, szacunku, bezpieczeństwa, uczciwości, lojalności czy równości. Różnice w rozumieniu powyższych pojęć i wynikające z nich postawy prowadzą do uprzedzeń, dyskryminacji, a nawet wrogości, co może być przyczyną wielu konfliktów organizacyjnych.

W innym ujęciu możliwość wystąpienia konfliktu organizacyjnego jest opisywana przez następujące główne czynniki: konieczność dzielenia się ograniczonymi zasobami, niezgodność celów, współzależność działań (Penc, 2001; Więcek-Janka, 2006; zob. także rys. 1).



Rysunek 1. Możliwość wystąpienia konfliktu organizacyjnego

Źródło: Więcek-Janka, 2006, s. 117.

Pierwszym z wymienionych czynników konfliktogennych w organizacji jest konieczność dzielenia się ograniczonymi zasobami, co powoduje, że nie można zaspokoić oczekiwań wszystkich członków organizacji, grup, działów, pionów. Wraz ze wzrostem ograniczoności zasobów rośnie prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu w organizacji. Z kolei dysponowanie własnymi zasobami wystarczającymi pod względem ilości i jakości zmniejsza ryzyko wystąpienia konfliktu.

Drugim czynnikiem jest niezgodność celów, która dotyczy pracowników lub ich grup wykonujących przydzielone im zadania, związane z celami jednostkowymi (grupowymi) oraz misją i celami organizacji jako całości. Trzeba zauważyć, że nie zawsze cele jednostkowe, grupowe i cele organizacji są zbieżne. Wraz ze wzrostem ich rozbieżności rośnie prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu. Organizacja powinna realizować funkcję personalną, rozumianą jako zbiór działań nakierowanych na zatrudnionych w niej ludzi, w taki sposób, żeby zmierzać – z jednej strony – do ukształtowania potencjału personelu zdolnego osiągać cele organizacji, a z drugiej – do zaspokojenia ich własnych jednostkowych potrzeb (Kostera, 2010; Lipka, 2021).

Ostatni z wymienionych czynników, czyli współzależność działań, występuje wtedy, gdy dwie lub większa liczba osób, grup, działów, pionów są od siebie zależne przy wykonywaniu swoich zadań. Zależność ludzi od siebie nawzajem

ogranicza ich swobodę, a konieczność współdziałania często jest wystarczającą przesłanką do zaistnienia konfliktu w organizacji. Wraz ze wzrostem zakresu współzależności rośnie prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu. Jako przykład podaje się sytuację, gdy organizacja pracy opiera się na współzależności sekwencyjnej, polegającej na tym, że efekty pracy z jednej jednostki organizacyjnej (np. w postaci podzespołów) są przekazywane do następnej. W takim układzie potencjał konfliktu jest bardzo duży – wystarczy, że pierwsza z grup pracuje np. zbyt wolno, wtedy druga zaczyna mieć problemy z wykonaniem swoich zadań (Kuc, Moczyłowska, 2009).

Kryteria podziału i rodzaje konfliktu organizacyjnego

Konflikty organizacyjne charakteryzują się dużą różnorodnością. Wymienić można różne kryteria podziału i rodzaje konfliktu organizacyjnego, w tym kryterium podmiotowe, czas trwania, kierunek przebiegu w organizacji, podłoże, formę przejawiania oraz skutki (tab. 1).

Tabela 1. Typologia konfliktów organizacyjnych

Kryterium podziału	Rodzaje konfliktu
Kryterium podmiotowe	intrapersonalny (wewnętrzny), interpersonalny (między pracownikami), intragrupowy (wewnątrz grupy), intergrupowy (między grupami), interorganizacyjny (między organizacjami)
Czas trwania	krótkotrwały, długotrwały
Kierunek przebiegu	poziomy, pionowy
Podłoże	racjonalne (materialne, rzeczowe, rzeczywiste), irracjonalne (emocjonalne)
Forma przejawiania	jawne, ukryte; zorganizowane i niezorganizowane; łagodne i gwałtowne (ostre)
Skutki	konstruktywne (funkcjonalne), destrukcyjne (dysfunkcjonalne)

Źródło: opracowanie własne.

Według kryterium podmiotowego, tj. rodzaju i liczby osób lub grup uczestniczących w konflikcie, wyróżnia się pięć podstawowych poziomów, na których mogą występować konflikty organizacyjne: intrapersonalny (wewnętrzny), interpersonalny (między pracownikami), intragrupowy (wewnątrz grupy), intergrupowy (między grupami), interorganizacyjny (między organizacjami) (Gros,

2003; Klusek-Wojciszke, 2020; Kuc, Moczydłowska, 2009; Penc, 2001; Pocztowski, 2008; Sikorski, 2005; Więcek-Janka, 2006).

Konflikt intrapersonalny jest związany z sytuacją, w której dana osoba (pracownik) jest zmuszona dokonywać wyborów w sferze własnych celów, postaw i zachowań, co może prowadzić do powstawania stanów napięcia wewnętrznego i frustracji. Osoba taka pozostaje w specyficznym konflikcie samej z sobą, jest wewnątrznie „rozdartą”, odczuwa rozterki, dylematy. Podaje się trzy typowe sytuacje konfliktu wewnętrznego z uwagi na konsekwencje wyboru dla osoby. Pierwszy powstaje, gdy pracownik jest zmuszony dokonać wyboru między co najmniej dwoma wariantami, które mają dla niego pozytywne znaczenie lub wydają się równie atrakcyjne. Druga sytuacja ma miejsce, gdy pracownik jest zmuszony dokonać wyboru między wariantami mającymi dla niego konsekwencje negatywne. Z kolei w trzecim przypadku konflikt wewnętrzny jest wywołany przez okoliczności, w których pracownik musi zdecydować o czymś, co ma dla niego zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki (Gros, 2003; Pocztowski, 2008). Ponadto zwraca się uwagę, że do konfliktów wewnętrznych dochodzi np. w sytuacji, gdy istnieje konieczność rezygnacji z osobistego systemu wartości (wybór między celami, których nie można osiągnąć równocześnie), w sytuacji, gdy trzeba wybrać „mniejsze zło”, a także w sytuacji dysonansu poznawczego (gdy wybiera się zachowania niezgodne z własnymi przekonaniem) (Więcek-Janka, 2006).

Mimo że konflikty intrapersonalne mają charakter jednostkowy, tzn. dotyczą pojedynczej osoby, to mogą przekładać się na funkcjonowanie organizacji. Osoby ze skłonnością do częstego i głębokiego przeżywania konfliktów wewnętrznych mają większe niż inni trudności w środowisku pracy. Wewnętrzne problemy powodują obniżenie koncentracji uwagi i wynikające z tego obniżenie jakości pracy. Poza tym osoby takie mogą częściej angażować się w konflikty interpersonalne oraz stwarzać więcej problemów przy ich rozwiązywaniu (Kuc, Moczydłowska, 2009; Więcek-Janka, 2006).

Konflikt interpersonalny dotyczy sytuacji, w której dochodzi do sprzeczności celów, postaw i zachowań między poszczególnymi pracownikami. Może zachodzić zarówno w układzie pionowym – między przełożonym i jego podwładnym, jak i w układzie poziomym, czyli między pracownikami znajdującymi się na tym samym szczeblu w strukturze organizacyjnej (konflikty między członkami kadry zarządzającej czy między pracownikami niższego szczebla). Z kolei konflikt intragrupowy zachodzi, gdy wspomniane sprzeczności występują wewnątrz określonego zespołu pracowniczego lub innej grupy funkcjonującej w organizacji.

Przyczyny konfliktów interpersonalnych i intragrupowych mogą być bardzo różnorodne i złożone. W znacznej mierze są uwarunkowane zmiennymi osobowościowymi członków organizacji, takimi jak temperament, sposób nawiązywania interakcji, indywidualne systemy wartości. Mogą również dotyczyć bardziej wymiernych aspektów związanych z podziałem środków, władzy, kompetencji, stosowanych bodźców motywacyjnych i wielu innych czynników. Rezultatem tego rodzaju konfliktów może być obniżone zaangażowanie ich uczestników w sprawy bieżącego funkcjonowania danej grupy i w efekcie organizacji jako całości, niechęć do przedsięwzięć o charakterze rozwojowym.

Konflikt intergrupowy występuje między różnymi grupami działającymi w organizacji. W tym przypadku przyczyny konfliktu tkwią częściej w samej organizacji niż w sprzecznościach między ludźmi. Wśród przyczyn wymieniane są: nieodpowiedni, dysfunkcyjny podział zadań lub przywilejów; nierówny dostęp do informacji i udział w podejmowaniu decyzji; techniczna i ekonomiczna złożoność struktur organizacyjnych; niejasna droga decyzyjna; ograniczone zasoby organizacyjne (dobra materialne, stanowiska, przywileje, prestiż, władza); brak jednoznacznych celów organizacji lub niezgoda co do określonych celów; brak zgody co do środków i metod osiągania celów; niekompetencja decydentów; trudne warunki pracy, w tym np. złe zaplecze socjalne (Więcek-Janka, 2006). Konflikty intergrupowe mogą przebiegać zarówno w poziomie, jak i w pionie hierarchii organizacyjnej. Typowymi przykładami są konflikty między: kierownictwem a związkami zawodowymi, różnymi związkami zawodowymi działającymi w organizacji, różnymi kategoriami pracowników, komórkami i jednostkami organizacyjnymi, komórkami liniowymi i sztabowymi. Jako przykład można podać wspomnianą wcześniej współzależność sekwencyjną między grupami (jednostkami organizacyjnymi), która polega na przekazywaniu efektów pracy z jednej jednostki do następnej. Wszelkie zakłócenia w takim układzie są źródłem konfliktów.

Wspomnieć trzeba również o konflikcie interorganizacyjnym, czyli między organizacjami, który wykracza wprawdzie swoim zasięgiem poza granice danej organizacji, ale jego przebieg i konsekwencje nie pozostają bez wpływu na jej stan oraz ewentualne powstawanie konfliktów na innych wcześniej wymienionych poziomach. Mogą to być konflikty z różnymi instytucjami i osobami znajdującymi się w otoczeniu podmiotowym organizacji, np. z instytucjami rządowymi i samorządowymi, konkurentami, kooperantami, bankami, organizacjami konsumenckimi.

Przyjmując jako kryterium czas trwania, wyodrębnia się konflikty krótkotrwałe i długotrwałe. Konflikty krótkotrwałe powstają na tle różnorodnych, szybko dezaktualizujących się przyczyn, co z reguły prowadzi do również szybkiego wygaśnięcia spowodowanego przez nie konfliktu. Konflikty długotrwałe mają z kolei trwały charakter i wynikają głównie z przyczyn odpornych na perswazję (Kisielnicki, 2014; Wajda, 2003; Więcek-Janka, 2006).

Konflikty według kryterium kierunku przebiegu w organizacji można podzielić na poziome i pionowe. Konflikty poziome występują w stosunkach przebiegających prostopadle do hierarchicznego układu władzy, czyli między jednostkami organizacyjnymi znajdującymi się na tym samym szczeblu w strukturze organizacyjnej czy między wydziałami lub zakładami produkcyjnymi w ramach jednej organizacji. Z kolei konflikty pionowe mają miejsce w stosunkach przebiegających wzdłuż hierarchicznego układu władzy, np. między przełożonym a podwładnym, centralą organizacji a jej filią czy oddziałem (Kłusek-Wojciszke, 2020).

Przyjmując za kryterium podłoże konfliktu, można wymienić konflikty racjonalne (określane jako materialne, rzeczowe, rzeczywiste) i irracjonalne (emocjonalne). Konflikty racjonalne wynikają z obiektywnych, tj. uzasadnionych i rzeczywistych przesłanek związanych z funkcjonowaniem organizacji, są efektem różnicy zdań co do sposobu załatwienia jakiejś sprawy, mają charakter strukturalny i zadaniowy, a jednocześnie pozapersonalny. Z kolei konflikty irracjonalne pojawiają się zazwyczaj na podłożu emocjonalnym i wynikają z przesłanek subiektywnych, związanych z przyjęciem określonej postawy w interakcji z innymi ludźmi, np. niechęci do innej osoby lub grupy (Gitling, 2013; Gros, 2003; Więcek-Janka, 2006).

Ze względu na formę przejawiania konfliktu można podzielić na jawne i ukryte, zorganizowane i niezorganizowane, a także łagodne i gwałtowne (ostre). Konflikty jawne mają wyraźnie określony przedmiot i przyczyny. Strony zaangażowane otwarcie manifestują cel konfliktu i uzewnętrzniają swoje niezadowolenie, np. poprzez strajki czy skargi. Konflikty ukryte nie ujawniają się w otwartym działaniu, lecz istnieją w postaci niezadowolenia, ukrytych pretensji, przeżywania zawodu, braku zaufania. Konflikty tego rodzaju przejawiają się pośrednio w wyniku takich działań, jak np. powstawanie plotek, rozgrywki personalne, anonimy (niepodpisane donosy), co w konsekwencji prowadzi do ograniczenia wzajemnych kontaktów, wzrostu napięcia między stronami i kumulacji wrogich nastawień. Niejawność konfliktu uniemożliwia ustalenie zarówno przedmiotu, jak i stron konfliktu, co prowadzi do jego utrwalania,

a nie do konstruktywnego rozwiązania (Gitling, 2013; Kłusek-Wojciszke, 2020; Sikorski, 2005; Wajda, 2003).

Konflikty zorganizowane są wywoływane i podejmowane świadomie, przebiegają zgodnie z opracowaną strategią, np. w formie strajku. Z kolei konflikty niezorganizowane pojawiają się spontanicznie, mają żywiołowy i przeważnie krótkotrwały charakter (Kłusek-Wojciszke, 2020).

W przypadku konfliktów łagodnych relacje między stronami mają wprawdzie charakter konfrontacyjny, ale nie pociągają za sobą eskalacji działań destrukcyjnych. W przypadku konfliktu łagodnego, który stwarza możliwość kompromisu, pomimo wyjściowej sytuacji rozbieżności interesów między stronami można rozwiązać go w sposób korzystny dla stron. Konflikty gwałtowne (ostre) charakteryzują się tym, że odniesienie korzyści przez jedną stronę sporu oznacza stratę dla drugiej strony. Są to konflikty charakteryzujące się intensywnością działań konfrontacyjnych, którym towarzyszą silne emocje. Z reguły mają charakter krótkotrwały, ale mogą przekształcić się w spór rozłożony w czasie (Kłusek-Wojciszke, 2020; Sikorski, 2005).

Według ostatniego proponowanego kryterium konflikty organizacyjne można podzielić na konstruktywne i destrukcyjne. Konflikty konstruktywne (funkcjonalne – pozbawione antagonizmów) mogą stać się impulsem do rozwoju organizacji, czynnikiem aktywizującym, integrującym, stwarzającym warunki do zdobycia umiejętności i kompetencji interpersonalnych, w tym takich jak tolerancja, dochodzenie do kompromisu, współpraca. Są „szkołą” społecznego współżycia, w której partnerzy uczą się wyrażać swoje opinie, poglądy, stanowiska, a co za tym idzie – bronić ich, walczyć o przeformowanie własnych dążeń w sposób zgodny z powszechnie obowiązującymi regułami współżycia społecznego. W ten sposób kształtuje się tzw. kultura konfliktu, co przyczynia się do bieżącego omawiania problemów i łagodzenia napięć, tworzenia klimatu samooceny, stymulowania kreatywności i innowacyjności, podejmowania lepszych decyzji i wdrażania zmian. Z kolei konflikty destrukcyjne (dysfunkcjonalne o charakterze antagonistycznym) uniemożliwiają efektywne funkcjonowanie organizacji. Są to zjawiska niszczące, wywołujące wrogość, nienawiść, powodujące frustrację, lęk, zaburzenia osobowości. Prowadzą do powstania u jednostki ludzkiej zaburzonych postaw społecznych. Objawiają się najczęściej poprzez różne formy walki otwartej (wyzwiska, przemoc, rękoczyny, bójki) oraz ukrytej (szykany, bojkot, sabotaż). Do najbardziej niepożądanych skutków konfliktów destrukcyjnych można zaliczyć: zakłócenia w komunikowaniu się, mniejszą zwartość organizacji i gotowość jej członków do współpracy, podporządkowanie

celów grupy prymatowi walki między jej członkami. W skrajnym przypadku konflikt może doprowadzić do upadku organizacji (Gitling, 2013; Gros, 2003; Kuc, Moczydłowska, 2009; Penc, 2001; Robbins, Judge, 2012; Więcek-Janka, 2006).

Ewolucja poglądów na pojęcie i rolę konfliktu organizacyjnego

Wprawdzie pojęcie konfliktu organizacyjnego powoduje jednoznacznie negatywne skojarzenia, to jednak może mieć on również pozytywne skutki. W teorii i praktyce zarządzania zauważalna jest ewolucja poglądów w zakresie postrzegania konfliktu organizacyjnego, w tym można wyróżnić podejście tradycyjne, poglądy przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich (podejście behawioralne) oraz podejście interakcyjne.

Zgodnie z podejściem tradycyjnym konflikt jest zjawiskiem negatywnym i szkodliwym z punktu widzenia organizacji, świadczy o jej wadliwym funkcjonowaniu. Zwolennicy tego podejścia dowodzili, że konflikt jest dysfunkcyjnym wynikiem niewłaściwej komunikacji w organizacji, braku otwartości i wzajemnego zaufania między ludźmi oraz nieumiejętnego reagowania kadry zarządzającej na potrzeby i aspiracje podwładnych. Praktyczną konsekwencją takiego podejścia jest unikanie konfliktów i skierowanie uwagi jedynie na ich przyczyny, które następnie są korygowane. Mimo że w literaturze przedmiotu podkreśla się, że podejście tradycyjne obowiązywało w latach 30. i 40. XX w., to współcześnie w praktyce wciąż można spotkać się z jego realizacją (Gitling, 2013; Masłyk-Musiał, 2011; Robbins, Judge, 2012; Sikorski, 2005; Więcek-Janka, 2006).

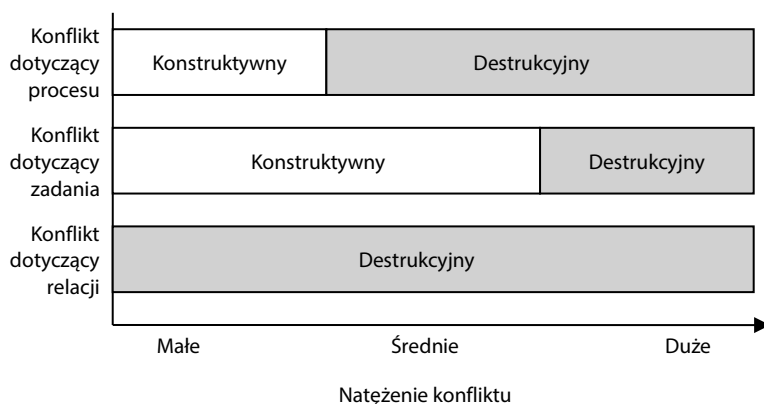
Zgodnie z poglądem przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich (podejście behawioralne) konflikty są nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji. Skoro niemożliwe jest unikanie konfliktów, to zaleca się ich akceptację. W tym podejściu konflikty nie są postrzegane jako zjawisko negatywne, ale powodujące określone wyzwania i potencjalne korzyści dla organizacji. Poglądy przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich zdominowały teorię konfliktu organizacyjnego od końca lat 40. do połowy lat 70. XX w. (Gitling, 2013; Masłyk-Musiał, 2011; Robbins, Judge, 2012; Sikorski, 2005; Więcek-Janka, 2006).

Rozwinięciem powyższego poglądu jest popularne obecnie podejście interakcyjne, zgodnie z którym konflikty organizacyjne to nie tylko zjawisko potencjalnie pozytywne, ale w pewnym stopniu konieczne do efektywnego funkcjonowania organizacji. Uzasadnia się to tym, że grupa harmonijna, pokojowa i współpracująca w sposób bezproblemowy, zaczyna być statyczna, apatyczna,

słabo reagująca na wyzwania pojawiające się w otoczeniu organizacji i związaną z tym konieczność zmian w działaniu. Zgodnie z podejściem interakcyjnym zachęca się kadrę zarządzającą do podtrzymywania określonego poziomu konfliktu po to, żeby zapewnić grupie pracowniczej żywotność, samokrytycyzm i kreatywność (Gitling, 2013; Robbins, Judge, 2012; Sikorski, 2005; Więcek-Janka, 2006).

Z drugiej strony, w ramach podejścia interakcyjnego podkreśla się, że nie wszystkie konflikty są potencjalnie korzystne dla organizacji. Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że u podstaw rozróżnienia konfliktów konstruktywnych (funkcjonalnych o charakterze pozytywnym) i destrukcyjnych (dysfunkcjonalnych – negatywnych) leży rozpoznanie, czy mamy do czynienia z konfliktem dotyczącym relacji między ludźmi, zadania lub procesu. Konflikty dotyczące relacji odnoszą się do stosunków między ludźmi w organizacji. Konflikty dotyczące zadania związane są z treścią i celami pracy podejmowanej w organizacji przez jej pracowników. Z kolei w przypadku konfliktów dotyczących procesu ważne są sposoby wykonywania pracy, w tym funkcje pełnione przez pracowników (Robbins, Judge, 2012).

Konflikty dotyczące relacji zazwyczaj są destrukcyjne, ponieważ antagonizmy i wrogość między ludźmi utrudniają, a często uniemożliwiają wzajemne zrozumienie, co przeszkadza w wykonywaniu zadań. Konflikty dotyczące zadania, jeśli są o małym lub umiarkowanym natężeniu, postrzegane są jako potencjalnie korzystne (konstruktywne). W przypadku gdy zachęcają do dyskusji nad pomysłami związanymi ze zwiększeniem efektywności organizacji, mogą wywierać pozytywny wpływ na jej funkcjonowanie. Jeśli chodzi o konflikty dotyczące procesu, to wskazany jest ich poziom o małym natężeniu. Intensyfikacja sporów dotyczących sposobów wykonywania pracy może być dysfunkcjonalna w sytuacji, gdy wywołuje niepewność co do pełnionych ról, wydłuża czas niezbędny do wykonywania zadań, prowadzi do nieskoordynowanych działań członków grupy (Robbins, Judge, 2012; zob. rys. 2).

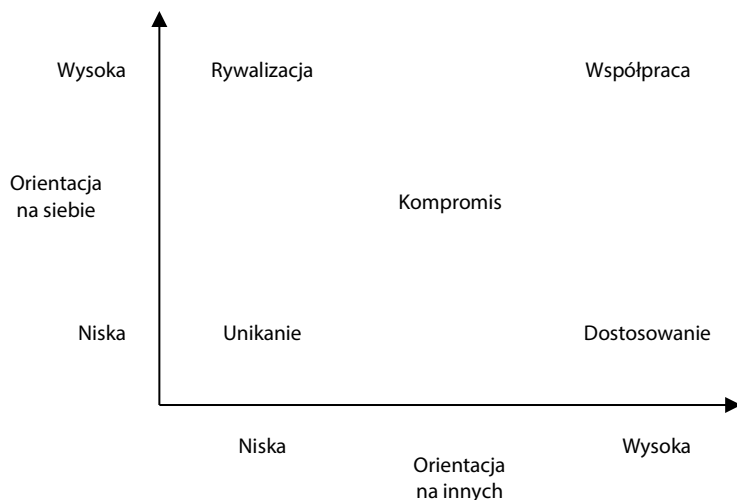


Rysunek 2. Rodzaj konfliktu i jego skutki

Źródło: opracowanie własne.

Sposoby rozwiązywania konfliktu organizacyjnego

W przypadku gdy konflikt przez swój przebieg, natężenie, długotrwałość staje się dysfunkcyjny z punktu widzenia efektywności organizacji, powstaje kwestia umiejętnego nim kierowania (Furlong, 2020; Pollack, 2020; Raines, 2019; Warrick, 2019; Wołoszyn, 2006). Wyróżnia się pięć podstawowych stylów kierowania konfliktem organizacyjnym, które charakteryzują postawy i zachowania poszczególnych osób biorących w nim udział. Należą do nich: unikanie, dostosowanie, kompromis, rywalizacja i współpraca (rys. 3). Identyfikacja stylów następuje w przestrzeni dwuwymiarowej, utworzonej z jednej strony przez cechę określaną jako „orientacja na siebie”, z drugiej zaś przez „orientację na innych”. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z postawą polegającą na zachowaniu asertywnym i dążeniu do maksymalizacji interesu własnego w sytuacji zaistnienia konfliktu. Z kolei druga postawa oznacza zachowanie altruistyczne i silnie kooperatywne, troskę o maksymalizację interesu drugiej strony (partnera) oraz jej zaspokojenie w przypadku konfliktu (Gitling, 2013; Gros, 2003; Kłusek-Wojciszke, 2020; Masłyk-Musiał, 2011; Penc, 2001; Pocztowski, 2008; Roszkowska, 2011; Więcek-Janka, 2006).



Rysunek 3. Style kierowania konfliktem

Źródło: opracowanie na podstawie: Khusek-Wojciszke, 2020; Masłyk-Musiał, 2011; Pocztowski, 2008; Roszkowska, 2011; Więcek-Janka, 2006.

Styl unikania charakteryzuje się małą orientacją zarówno na osiągnięcie celów własnych, jak i brakiem zainteresowania współpracą z drugą stroną zaangażowaną w konflikt i zaspokojeniem jej potrzeb. Podejście takie, określane jako niekooperatywne, może być związane z postrzeganiem konfliktu jako sytuacji charakteryzującej się występowaniem tak silnego napięcia, stresu i frustracji, że dana strona woli wycofać się niż podjąć próbę jego rozwiązania. Unikanie konfliktu może być też efektem wysuwania przez drugą stronę nierealistycznych bądź nieuzasadnionych żądań. Na ogół konflikt przez stronę unikającą jest traktowany jako sytuacja zła, szkodliwa. Unikanie konfliktu może polegać na przyjęciu postawy neutralnej, udawaniu, że konfliktu nie ma, ignorowaniu go, pomniejszaniu jego znaczenia, ewentualnie odwróceniu uwagi od jego rozwiązania, licząc na to, że sytuacja sama się z czasem wyjaśni. Podejście takie rzadko jednak prowadzi do rozwiązania konfliktu, a wręcz przeciwnie, może doprowadzić do jego eskalacji i obustronnych strat. Ważne problemy pozostają w tym przypadku nierozwiązane, powodując długotrwałą i rosnącą frustrację oraz możliwość zaistnienia konfliktu w ostrzejszej formie w przyszłości.

Styl dostosowania, określany również jako uleganie, charakteryzuje małe ukierunkowanie na osiągnięcie własnych celów, przy jednoczesnym uwzględnieniu celów drugiej strony konfliktu. Jest związany ze świadomą rezygnacją z obrony własnych interesów i zaspokojenia potrzeb, żeby stworzyć możliwość

zaspokojenia potrzeb drugiej strony. Podejście takie może wynikać z poczucia własnej słabości, przekonania, że przedmiot sporu nie jest wart dalszego angażowania się lub chęci utrzymania poprawnych relacji z drugą stroną (nawet kosztem własnych wyrzeczeń i rezygnacji ze swoich potrzeb, celów czy interesów). Uleganie może wystąpić w przypadku, gdy silniejszy przeciwnik nie akceptuje propozycji współpracy, jak i gdy jednostronne ustępstwa są czynione w imię przyszłych korzyści. Trzeba pamiętać, że skutkiem stale niezrealizowanych własnych celów i potrzeb może być frustracja, pogarszająca się forma fizyczna i psychiczna, a także nagły wybuch tłumionych emocji, gniew i agresja nieproporcjonalna do sytuacji.

Kolejnym stylem jest kompromis, który charakteryzuje się wyważonym ukierunkowaniem na osiąganie własnych celów oraz na uwzględnianie celów drugiej strony konfliktu, przy czym uczestnicy konfliktu w efekcie zastosowania tego stylu są usatysfakcjonowani tylko częściowo z wypracowanego rozwiązania. Osiągnięte porozumienie (kompromis) o charakterze pośrednim oznacza określone wyrzeczenia i rezygnację z pewnych własnych celów i zaspokojenia potrzeb przez każdą ze stron na rzecz drugiej strony. Ustępstwa mogą być jednakowe, ale zdarza się, że nie są równoważne dla każdej ze stron. W wyniku kompromisu żadna ze stron tak naprawdę nie uzyskuje tego, czego oczekuje. Niemniej jednak kompromis może okazać się konieczny w sytuacji, gdy strony konfliktu mają wolę porozumienia i trzeba znaleźć rozwiązanie wzajemnie akceptowalne. Tego typu podejście jest często propagowane i dość rozpowszechnione we współczesnych organizacjach.

Styl rywalizacji (wywierania nacisku) odznacza się postępowaniem mocno ukierunkowanym na osiąganie własnych celów, przy małym uwzględnieniu celów drugiej strony konfliktu, która jest postrzegana jako przeciwnik. Styl ten jest mocno konfrontacyjny, związany z postrzeganiem konfliktu jako sytuacji, w której można wygrać albo przegrać. Charakteryzuje się ukierunkowaniem na rywalizację przy jednocześnie niskim nastawieniu na współpracę. Jedna ze stron, zwykle obiektywnie silniejsza lub mająca poczucie przewagi, stara się narzucić drugiej warunki rozwiązania konfliktu. Środkiem do podporządkowania drugiej strony może być perswazja, ale również szantaż, groźby, dyskredytacja drugiej strony, a nawet przemoc, co w efekcie niejednokrotnie prowadzi do intensyfikacji konfliktu i powstania negatywnych relacji między stronami w dłuższej perspektywie czasowej. W przypadku wygranej jednej ze stron będzie ona usatysfakcjonowana, ale druga, która czuje się pokonana, poniżona, może w przyszłości podjąć działania odwetowe. Nieustępliwość stron konfliktu może

doprowadzić do sytuacji, w której wszyscy jego uczestnicy będą przegrani i nie osiągną swoich celów.

Ostatnim prezentowanym i jednocześnie najbardziej zalecanym stylem jest współpraca. Styl ten charakteryzuje się dużą orientacją zarówno na siebie, jak i drugą stronę konfliktu, która postrzegana jest jako partner. Osoby stosujące ten styl dostrzegają w konflikcie pozytywne cechy i traktują go jako naturalną sytuację występującą w organizacji. Styl współpracy w rozwiązywaniu konfliktów polega na obronie własnych interesów, realizacji własnych celów i potrzeb, ale z jednoczesnym uwzględnieniem interesów, celów i potrzeb drugiej strony. Strony (partnerzy) są nastawione na wspólne rozwiązywanie problemów, osiąganie celów i rozwiązań satysfakcjonujących wszystkich uczestników konfliktu. Znalezienie wspólnego rozwiązania – podobnie jak w przypadku wcześniej przedstawionego kompromisu – niekoniecznie musi wiązać się z jednakowym zaangażowaniem zasobów czy poczynionymi ustępstwami. Mogą w tym zakresie występować dysproporcje. Strony konfliktu, nawet jeśli mają świadomość istnienia wspomnianych dysproporcji, a także wiedząc, że satysfakcjonujące wszystkich rozwiązanie jest trudne do osiągnięcia, będą wychodziły z założenia, że warto poświęcić czas i środki na rzecz znalezienia takiego rozwiązania. Współpracy towarzyszą dobre stosunki między stronami, otwartość, wymiana informacji o interesach i potrzebach stron, priorytetach w ich realizacji. Jest to podejście najkorzystniejsze z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. W jego ramach dąży się do analizy własnych argumentów i argumentów drugiej strony konfliktu, żeby następnie na tej podstawie wypracować rozwiązania akceptowalne dla wszystkich zaangażowanych w dany konflikt. Podejście takie wymaga czasu i zaufania, ale prowadzi do skutecznego rozwiązania problemu występującego w organizacji.

Zakończenie

Konflikty odgrywają ważną rolę w kształtowaniu klimatu społecznego w organizacji, motywacji działania oraz efektywności jej pracowników i kadry zarządzającej. W wielu organizacjach istnieje dość powszechna tendencja do niezauważania lub wyciszania konfliktów, zamiast rzeczowego badania ich przyczyn i rozwiązywania w sposób racjonalny i konstruktywny. Konfliktów nie należy traktować jako zagrożenia dla procesów zarządzania zasobami ludzkimi i funkcjonowania organizacji. Pozytywnie rozwiązywane zbliżają ludzi, pobudzają ich ciekawość, zainteresowania i kreatywność, tworzą atmosferę wzajemnego

zaufania. Jeśli są tłumione – obciążają psychicznie, blokują inicjatywę i zaangażowanie, dezorganizują proces pracy i życia w organizacji, stają się źródłem napięć i niepokoju, chorób i frustracji. Efektywność organizacji nie zależy od braku konfliktów, lecz umiejętności wykorzystywania sporu jako katalizatora twórczego myślenia. Osobom zarządzającym organizacjami oraz im podwładnym potrzebna jest edukacja na temat konfliktów organizacyjnych i treningi personalne ćwiczące utrzymywanie równowagi emocjonalnej w celu stworzenia podstaw skutecznego zarządzania konfliktem.

Rozpatrując konflikt z punktu widzenia efektywności organizacji, tj. jej zdolności do realizacji przyjętych celów, można przyjąć, iż istnieje pewien optymalny poziom konfliktu, przy którym wspomniana efektywność jest najwyższa. Stan braku napięcia, który jest charakterystyczny dla sytuacji konfliktowej, prowadzi do stagnacji, natomiast zbyt duży poziom tego napięcia skutkuje zagrożeniami dla funkcjonowania, a nawet przetrwania organizacji. Konflikty o umiarkowanym natężeniu mają następujące pozytywne konsekwencje:

- powodują wzrost motywacji i energii dającej się wykorzystać do realizacji zadań stawianych przez system organizacyjny,
- sprzyjają innowacyjności jednostek i systemu, co wynika z różnych punktów widzenia i z potrzeby ulepszeń,
- pracownicy lepiej rozumieją własne stanowisko, ponieważ konflikt zmusza ich do formułowania indywidualnych poglądów i argumentów na poparcie swego stanowiska,
- strony konfliktu mogą osiągnąć silniejszą świadomość swej tożsamości.

Trzeba jednak pamiętać, że określenie optymalnego poziomu konfliktu jest bardzo trudne, często wręcz niemożliwe. Konflikty organizacyjne charakteryzują się różnym przebiegiem i dynamiką. Niejednokrotnie trudno jest ustalić, z jakiego rodzaju konfliktem mamy do czynienia. Co więcej, określony rodzaj i poziom konfliktu w jednej grupie może sprzyjać osiągnięciu celu, podczas gdy w innej przeszkadzać w jego osiągnięciu lub nawet to uniemożliwiać.

Referencje

- Furlong, G.T. (2020). *The conflict resolution toolbox: models and maps for analyzing, diagnosing, and resolving conflict*. Hoboken: Wiley.
- Gitling, M. (2013). *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*. Warszawa: Difin.
- Gros, U. (2003). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: PWN.

- Kisielnicki, J. (2014). *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*. Warszawa: PWE.
- Kłusek-Wojciszke, B. (2020). *Konflikt w organizacji. Style postępowania*. Gdańsk: UG.
- Kostera, M. (2010). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE.
- Kuc, B.R., Moczyłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin.
- Lakis, J. *Kultura konfliktu w organizacjach*. Optimum. Studia Ekonomiczne, 3(63) (2013).
- Lipka, A. (2021). *Controlling personalny. W kierunku zrównoważonego gospodarowania kapitałem ludzkim*. Warszawa: PWE.
- Madalina, O. *Conflict management: a new challenge*. Procedia Economics and Finance, 39 (2016).
- Maszyk-Musiał, E. (2011). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PW.
- Nijakowski, L.M. (2009). *Podstawy socjologii i psychologii społecznej*. Warszawa: Difin.
- Pachter, B. (2014). *The power of positive confrontation: the skills you need to handle conflicts at work, at home, online, and in life*. Boston: Da Capo Lifelong Books.
- Penc, J. (2001). *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*. Warszawa: Placet.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Pollack, J. (2020). *Conflict resolution playbook: practical communication skills for preventing, managing, and resolving conflict*. Emeryville: Rockridge Press.
- Proksch, S. (2016). *Conflict management*. Cham: Springer.
- Raines, S.S. (2019). *Conflict management for managers: resolving workplace, client, and policy disputes*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Roszkowska, E. (2011). *Wybrane modele negocjacji*. Białystok: UwB.
- Sikorski, C. (2005). *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*. Warszawa: C.H. Beck.
- Smith, P.E., Yellowley, W., McLachlan, Ch.J. (2020). *Organizational behaviour: managing people in dynamic organizations*. Abingdon: Routledge.
- Wajda, A. (2003). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Warrick, S. (2019). *Solve employee problems before they start: resolving conflict in the real world*. Alexandria: Society For Human Resource Management.
- Więcek-Janka, E. (2006). *Zmiany i konflikty w organizacji*. Poznań: PP.
- Wołoszyn, J. *Konflikt w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 59 (2006).

