

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI – KONFLIKTY

Aleksandra Surma-Wiśniewska

Wydział Filozofii i Socjologii

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

pl. Marii Curie-Skłodowskiej 4, 20-031 Lublin

E-mail: ae.surma@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8547-3954>

ABSTRAKT

Cel. Celem artykułu jest analiza stanu wiedzy, przedstawienie wybranych możliwości oraz sposobów rozwiązywania konfliktów, a także wyjaśnienie kluczowych pojęć i definicji z omawianego zakresu. To również zwrócenie uwagi na źródła powstania, jak też skutki konfliktów.

Omówione koncepcje. Artykuł jest publikacją o charakterze przeglądowym. Na podstawie przeglądu dostępnej literatury podjęta została próba analizy funkcjonowania organizacji oraz roli, jaką pełni jednostka nią zarządzająca. Przedstawione zostały możliwości rozwiązywania sytuacji konfliktowych. W pierwszej części artykułu autorka poświęca uwagę definicji organizacji. Druga część artykułu, to zwrócenie uwagi na znaczenie przywództwa i istotną rolę lidera w organizacji. Trzecia i ostatnia część artykułu poświęcona jest konfliktowi. Przyjęta metoda badawcza to przegląd aktualnej literatury przedmiotu oraz analiza istniejących badań. Przedmiotem badań były dostępne artykuły naukowe oraz literatura dotycząca organizacji oraz konfliktów, które mogą mieć w nich miejsce.

Wyniki i wnioski. Niniejszy artykuł jest konglomeratem dotychczasowo przeprowadzonych badań. Pomimo wielu podjętych dyskusji oraz przeprowadzonych i zrealizowanych badań, nie ma ściśle określonego jednego schematu rozwiązywania konfliktów oraz łagodzenia kryzysów w organizacjach. Zagadnienie to jest w dalszym ciągu przedmiotem wielu badań.

Wartość poznawcza. W artykule przedstawione zostały definicje najważniejszych pojęć, celem usystematyzowania wiedzy związanej z tematem. Przeanalizowane zostały skutki konfliktów oraz wskazano na kluczowe źródła konfliktu. Przedstawiono możliwości i sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Poniższy artykuł może stanowić bazę do prowadzenia dalszych badań jak też dyskusji naukowych.

Słowa kluczowe: organizacja, zarządzanie, lider, przywództwo, konflikt

Human resource management in an organization – conflicts



ABSTRACT

Aim. The aim of this article is to analyze the state of knowledge, present selected possibilities, and methods of conflict resolution, as well as explain key concepts and definitions within the scope of the topic.

Materials and methods. This article is a review publication. Based on a review of available literature, an attempt was made to analyze the functioning of organizations and the role played by the managing entity. Possibilities for resolving conflict situations are presented. The first part of the article focuses on the definition of an organization. The second part emphasizes the importance of leadership and the significant role of a leader in an organization. The third part of the article is dedicated to conflict. The research methodology adopted includes a review of current literature and an analysis of existing studies. This research focused on scientific articles and literature related to organizations and the conflicts that may arise within them.

Results and conclusion. This article represents a synthesis of previously conducted research. Despite numerous discussions and studies, there is no strictly defined universal framework for conflict resolution and crisis mitigation in organizations. This topic continues to be the subject of ongoing research.

Cognitive value. The article presents definitions of key concepts to systematize knowledge related to the subject. It analyzes the consequences of conflicts and identifies key sources of conflict. Additionally, it presents possibilities and methods for resolving conflict situations. This article can serve as a basis for further research and scientific discussions.

Keywords: organization, management, leader, leadership, conflict

WPROWADZENIE

Zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, właściwym zarządzaniem organizacją, jak też z umiejętnością zarządzania konfliktem i rozwiązywaniem sytuacji konfliktowych stanowią przedmiot badań i dyskusji od wielu lat, a na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat można zauważyć istotny wzrost zainteresowania powyższymi zagadnieniami. Konflikty w zespole stanowią nieodłączny element funkcjonowania organizacji, stanowią też ich naturalną cechę. Zwykle źródła ich występowania są różne, jak też przynoszą różne skutki dla zespołu. Właściwe podejmowanie decyzji, umiejętne radzenie sobie ze stresem, a także znajomość zasad i reguł to tylko kilka z cech, które powinny posiadać osoby, kierujące organizacją. Podejmując dyskusję na temat zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, a w szczególności w przypadku konfliktów należy zwrócić szczególną uwagę na następujące zagadnienia: organizacja, przywództwo, lider, konflikt, a także umiejętność zarządzania konfliktem. Te pojęcia stanowią nieodłączną część problematyki omawianej w niniejszym artykule. Szybko zmieniający się świat, coraz to nowe koncepcje technologiczne, występujące problemy ekonomiczno-społeczne sprawiają, że wśród członków organizacji zaczynają pojawiać się konflikty. W tym przypadku kluczową rolę będzie odgrywał lider, a wyzwaniem jakie się

przed nim pojawia jest próba rozwiązania lub łagodzenia trudnych sytuacji oraz konfliktów. Dość często liderzy, powtarzają określone schematy i stosują metody, które nie zawsze się sprawdzają. Dlatego niezwykle ważne jest wskazanie możliwości oraz sposobów rozwiązywania i łagodzenia konfliktów, które pojawiają się we współczesnym świecie. Artykuł jest publikacją o charakterze przeglądowym. W artykule przedstawiono jak właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na rozwiązywanie konfliktów. Wskazano również ważną rolę odgrywaną przez jednostki zarządzające organizacją – lidera.

ORGANIZACJA: GŁÓWNE ZAGADNIENIA

Sam termin organizacja wywodzi się z języka greckiego od słowa *organizo* co oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości (Kislenicki, 2008). Jeszcze kilka lat temu badacze przedstawiali tylko trzy podstawowe znaczenia omawianego pojęcia, jednak aktualnie korzysta się z pięciu. Wyróżnia się znaczenie: przedmiotowe, atrybutowe, czynnościowe, systemowe oraz sytuacyjne. Organizacja w ujęciu przedmiotowym traktowana jest jako zorganizowana całość, w skład której wchodzi ludzie, rzeczy oraz inne powiązane ze sobą elementy, których celem jest osiągnięcie zamierzonego i określonego efektu (Wajda, 2003). To również traktowanie organizacji jako instytucji, której nadrzędnym celem jest sprawne osiągnięcie określonych założeń oraz wizji (Marek & Białasiewicz, 2008). Mówiąc o organizacji w zaznaczeniu czynnościowym rozumie się ją jako konkretny zestaw czynności, jakie są do wykonania, aby osiągnąć i zrealizować cel. Jest to również proces, w trakcie którego nadawane są atrybuty zorganizowania osobom, rzeczom, a także zjawiskom (Chrisidu-Budnik i in., 2005). Atrybutowe znaczenie organizacji to określone cechy rzeczy oraz procesów, pozwalające traktować je jako zorganizowane. Na ich podstawie ocenia się właściwości organizacji, czy jest efektywna bądź nieefektywna, sprawna czy niesprawna (Penc, 2017). Organizacja w ujęciu systemowym to zestaw elementów technicznych (takich jak m.in.: urządzenia, maszyny), oraz elementów społecznych, (takich jak m.in.: ludzie, wartości, cele), które ze sobą współgrają. Ujęcie sytuacyjne organizacji to przedstawienie organizacji jako otwartego systemu, na którego funkcjonowanie ma wpływ otoczenie i odwrotnie. Podkreśla się istotność podtrzymywania dobrych stosunków przez organizację z otoczeniem zewnętrznym ze względu na fakt, że to właśnie z niego czerpią swoje zasoby i w nim przedstawiają efekty swojej pracy (Adamik & Matejun, 2012). Oprócz powyższych znaczeń omawianego pojęcia, w literaturze przedmiotu dostępnych jest jeszcze kilka znaczących definicji, na które należy zwrócić uwagę.

Gareth Morgan (1997) w książce *Obrazy organizacji* przedstawił organizację jako mikrospołeczeństwo posiadające odrębne oraz własne wzory kultury oraz subkultury. W związku z czym pojedyncza organizacja może być określana jako ściśle powiązany ze sobą zespół bądź rodzina, która głęboko wierzy w swoją pracę. Organizacja to również wyjątkowy rodzaj grupy społecznej, która posiada określone środki oraz funkcjonuje według pewnych zasad i reguł. To grupa, która współpracuje ze sobą, aby osiągnąć określony cel. Niezwykle ważna jest świadomość

mość obowiązujących zasad, reguł, misji a także celów oraz wspieranie i wspomaganie w działaniu innych (Galata, 2007). Wspomniany wcześniej autor książki *Obrazy organizacji*, Morgan (1997) zaprezentował również metaforyczny sposób rozumienia organizacji, m.in. jako maszyn, organizmów, systemów politycznych, psychicznych więzień czy mózgow. Metafora organizacji jako maszyny rozumiana jest jako system, utworzony celem racjonalizacji określonych procesów. Jednostka, która zarządza określoną strukturą ma ułatwione zadanie, w momencie, kiedy traktuje ją jako maszynę, zbudowaną ze ściśle określonych i zazębiających się ze sobą elementów (Morgan, 1997).

Organizacja jako organizmy to zrozumienie, że grupy dość często zachowują się jak organizm człowieka, czyli rodzi się, przechodzi cały proces dorastania oraz rozwijania się, na koniec więdnąc oraz obumierając. Wskazuje to na podatność oraz zależność od upływającego czasu (Kuc & Moczydłowska, 2009). Metafora organizacji jako systemów politycznych pokazuje, że każda działalność opiera się w głównej mierze na interesach. Zwraca uwagę również na to, że cele określonej organizacji mogą wydawać się racjonalne w odniesieniu do jednej grupy ludzi, ale do innej, zupełnie odrębnej już nie. W metaforze organizacji jako mózgu kluczową rolę odgrywa sposób przetwarzania informacji, a także sposób uczenia się. Metafora ta pozwala również na ocenę organizacji nowoczesnych, jak też zrozumienie sposobów projektowania strategicznego zarządzania, które ułatwia proces uczenia się oraz pokazuje, jak się uczyć. Metafora mózgu przedstawia sposoby wykorzystywania osiągnięć technik komputerowych oraz technik mikroprocesorowych do tworzenia nowych organizacji. Odniesienie do psychicznych więzień wiąże się z faktem, że jednostki kreują określone światy społeczne, które według nich z jednej strony wpływają na pojawianie się problemów, ograniczają, zaś z drugiej pomagają w odnalezieniu rozwiązań z trudnych sytuacji oraz w wyjściu z pułapek (Morgan, 1997) Metafora kultury traktuje organizację jako system, który posiada określony, symboliczny sposób kontaktowania się i działania, który jest odmienny od działania innych grup. Wskazuje się tutaj na unikatowość i odrębny charakter organizacji (Gospodarek, 2018).

Metafory organizacji stanowią narzędzie, które przedstawia i pokazuje rzeczywistość organizacji. Poprzez obrazowość, która stanowi jedną z największych zalet metafor, odbiorca ma możliwość zobaczyć i zapamiętać najważniejsze rzeczy związane z określonym ujęciem organizacji (Latusek-Jurczak i in., 2018).

Przywództwo, któremu większą uwagę autorka poświęca w dalszej części artykułu, jak również władza w organizacji posiadają swoje konkretne źródła. John R. P. French oraz Bertram H. Raven określają typologię sprawowania władzy nad innymi – przedstawiając sześć źródeł władzy. Za pierwsze, główne źródło władzy uznaje się przymus, który pomimo wielu negatywnych aspektów jest dość powszechną formą kontroli w wielu państwach. W tym przypadku jednostki podporządkowujące się władzy, która opiera się na karze mają obawy przez konsekwencjami, które mogą pojawić się w przypadku sprzeciwu. Drugim źródłem władzy są nagrody. Jednostki, pełne grupy ze względu na fakt, że mają możliwość otrzymania różnego rodzaju dóbr (w tym materialnych i niematerialnych) podlegają władzy innych jednostek. Za trzecie źródło władzy uznaje się legitymizację. Ten

rodzaj władzy posiadają osoby z odpowiednią pozycją społeczną oraz tytułami. Czwarte źródło władzy związane jest z posiadanymi kompetencjami, wyróżniającymi się umiejętnościami oraz zasobem odpowiedniej wiedzy. Piąte źródło władzy to identyfikacja, która w dużej mierze wynika z podziwu oraz szacunku dla danej osoby. Ostatnie – szóste źródło władzy (informacja) związane jest z umiejętnościami oraz doświadczeniami posiadanymi przez jednostkę zarządzającą daną organizacją (Baczewska-Ciupak, 2013).

LIDER W ORGANIZACJI

Przywództwo już od czasów, gdy zaczynano stosować pismo, budziło zainteresowanie w społeczności. Pierwsze zapisy dotyczące pojęcia przywództwa prawdopodobnie miały miejsce ponad 5000 lat temu, w egipskich hieroglifach. Klasycy chińscy z VI wieku p.n.e. w swoich działach opisywali porady dla liderów państw oraz ich obowiązki wobec podwładnych (Kraszewski, 2008). Platon w jednym ze swoich największych dzieł *Republika* zaprezentował podział ludzi na dwie grupy. Tych ze „złota” czyli przywódców oraz z „brązu”, tych którzy nie nadawali się do bycia przywódcami. W zapiskach tego greckiego filozofa można odnaleźć terminologię, która jest powszechnie znana i używana w dzisiejszych czasach. Są to: „charyzma, przywództwo jako działanie heroiczne, istota funkcji kierowniczej, równowaga i konflikt w organizacji, jak przeprowadzić przez poczucie sensu i symbole, manipulowanie prawdą czy zaangażowanie członków organizacji” (Avery, 2009, s. 21).

Zrozumieć istotę przywództwa oraz czym ono jest, nie jest prostą rzeczą. Na drodze do zrozumienia istoty przywództwa oraz próby zrozumienia czym ono jest, stają cztery zasadnicze przeszkody. Po pierwsze, w rzeczywistości nie powstała jedna, konkretna i powszechna definicja przywództwa. Nie zostały ściśle określone wytyczne, które powinny składać się na to pojęcie. W rzeczywistości występują takie sytuacje, że ludzie mówiąc o przywództwie, mają na myśli zupełnie inne rzeczy. Kolejną przeszkodą odnosi się do rozłożenia idei przywództwa na małe elementy, które są jeszcze dogłębniej badane. W efekcie większa część analizowanych idei przywództwa jest bardzo uproszczona. Co wiąże się z następnym utrudnieniem, jakim jest fakt, że naukowcy skupiają swoją uwagę tylko na wybranych zagadnieniach i tworzą się definicje, które mają w sobie wiele niedoskonałości. Czwartą przeszkodą są występujące ciągle zmiany w społeczeństwie, które wpływają na ciągle tworzone nowe koncepcje przywództwa (Avery, 2009).

Profesor Harvard Business School, John Kotter przywództwo definiuje jako umiejętność wprowadzania zmian oraz reagowania na nie, dostrzegania nowych możliwości. Podkreśla, że dla lidera ważniejsze są idee niżeli procesy (Harvard Business Review, 2018).

Jennifer Pomerantz, założycielka i dyrektor generalna American Natural, laureatka nagrody Women in Energy Leadership Awards, stwierdza, że przywódca musi starać się rozumieć swój zespół, kim są i w jaki sposób przetwarzają informację osoby, którymi zarządza. Podkreśla również, że działania podjęte wobec jednej osoby, nie zawsze muszą być skuteczne wobec drugiej. Ważne jest poznanie

mocnych i słabych stron swoich współpracowników, aby wiedzieć jak najefektywniej wykorzystać ich potencjał (Sarnacka-Smith, 2017). Przywództwo jest również postawą, na którą wpływ mają określone cechy osobowości. Niestety nie każda jednostka posiada taki talent, dlatego nie każda może stać się przywódcą. Jednak wszyscy, często przejawiają skłonności do rządzenia, co zwykle mylone jest z przywództwem (Czainska, 2010).

Profesor Stefan Lachiewicz definiuje przywództwo jako zdolność wpływania na inne jednostki tak, aby chciały one zmienić swój styl i sposób zachowania. Lider jest osobą, osiągającą wyznaczone cele, używając różnych stylów kierowania. Swoją uwagę skupia głównie na podwładnych, ponieważ jest przekonany, że tylko w momencie, gdy stworzy solidny i dobry zespół, będzie w stanie zrealizować cele, jakie stawia przed sobą grupa. Posiada on również niezwykłą zdolność słuchania pomysłów i planów swoich współpracowników, które zawsze stara się brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji (Lachiewicz, 2007).

Ricky W. Griffin definiuje przywództwo jako proces, który polega na wpływaniu na grupę bez przymusu, łącząc chęć motywowania do osiągnięcia założonych celów. Griffin uważa, że przywództwo jest też właściwością, którą opisuje jako zestaw cech osób, określanych jako przywódcy (Griffin, 1996).

Przywódcą, lider to jednostki, które są odpowiedzialne za organizację, za grupę oraz efekt podejmowanych działań. To również oni są odpowiedzialni za rozwiązywanie sytuacji konfliktowych i kryzysów, a także za tworzenie i wykorzystywanie niezbędnych do tego narzędzi. Definiując osobę jaką jest lider, można śmiało stwierdzić, że jest to pewnego rodzaju przywódca posiadający niezwykle ważne umiejętności oraz zdolności rozwiązywania problemów, jak też konfliktów oraz sytuacji kryzysowych. W swoim planie, ma już jasno określoną wizję, cel a także potrafi rozwiązywać problemy. W literaturze można spotkać wyznaczone role, w których powinien występować lider. Zalicza się do nich: rolę opiekuna, rolę lidera godnego zaufania, rolę lidera ufającego, wychowującego, strategicznego, wspierającego, rozwijającego, inspirującego oraz pracującego (Simerson & Venn, 2010). Do najważniejszych obowiązków lidera można zaliczyć wyznaczania i osiąganie celi biznesowych, co jest nieodłącznym i najważniejszym elementem tworzenia planu strategicznego, jak też planowania rynku. To też wprowadzanie innowacji na rynek, czyli doskonalenie usług organizacji, zwiększania atrakcyjności produktu. Trzeci – rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Czwarte to ustalanie priorytetów i skupianie się na kluczowych, i ważnych zadaniach, to umiejętne zarządzanie zasobami takimi jak ludzie, finanse, a także czas. Kolejny obowiązek to bycie wzorcem dla pozostałych jednostek. Do obowiązków lidera zaliczamy również: przekonywanie, inspirowanie, motywowanie innych do dążenia za liderem – ważne jest, że sukces ani pozytywny efekt nie zostanie osiągnięty do momentu, kiedy cała grupa nie jest jeszcze przekonana do osoby lidera. Ostatni – lider musi posiadać umiejętność wykorzystywania odpowiednich technik oraz metod do osiągnięcia pożądaných rezultatów (Tracy, 2010).

Do najważniejszych cech świadomego lidera zalicza się motywację, oparcie się na wartościach, uczciwość, autentyczne współczucie i szacunek dla podwładnych, duchową więź z podwładnymi, powiązanie misji zawodowej z osobistą, szero-

ki umysł, wyjście poza siebie, nastawienie na słuźenie innym, poświęcanie czasu na ocenę swojej natury, celów i działania, wycucie wspaniałości płynącej z serca i duszy kaźdego człowieka, współodczuwanie i pasja, posiadanie wizji, postrzeganie jednocześnie całości oraz części, trzymanie się konkretnych teorii, utrzymywanie wysokich standardów, preferowanie jasnych sytuacji, nieszkodzenie oraz nieszkodzenie innym (Marques, 2013).

Zauważyć naleźy, że zarówno przywódcą jak i lider muszą posiadać określony zestaw cech, który pozwala im na osiąganie zaplanowanych efektów i realizację celów, jakie założyła sobie organizacja. Zestaw tych cech sprawia również, że są oni zdolni do właściwej komunikacji w zespole a co za tym idzie do właściwego zarządzania podwładnymi jednostkami, rozwiązywania konfliktów i radzenia sobie w trudnych sytuacjach kryzysowych.

KONFLIKTY W ORGANIZACJI

Pojęcie „konflikt” wywodzi się z języka łacińskiego, od słowa *conflictus* co oznacza zderzenie. W *Słowniku Języka Polskiego* definiowany jest m.in. jako „przedłużająca się niezgoda między stronami”, „działania zbrojne będące wynikiem takiej niezgody”, „różnice między wartościami, postawami” (Wasil-Rusecka, 2021, s. 135). Czesław Sikorski w swojej książce *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji* przedstawia definicję konfliktu jako sprzeczności, niezgodności przekonań czy działań (Sikorski, 2005). To również sprzeczność, która stanowi przeszkodę w określonych działaniach, wymagająca jej usunięcia bądź zniwelowania negatywnych skutków.

Konflikty pojawiają się głównie ze względu na cechy osobowości jednostek biorących w nim udział. Do innych źródeł konfliktów zalicza się: „różnicowanie wartości i poglądów niezwiązanych, negatywne emocje, bariery komunikacyjne, odmienne postawy i oczekiwania wobec organizacji, brak cechy przywódczych kierownika” (Skoczyła, 2014, s. 118). Konflikt może mieć charakter potencjalny, realny, ostry i przewlekły. Ostry konflikt ma miejsce, kiedy korzyści jednej strony nieuchronnie oznaczają brak korzyści drugiej strony. W przypadku łagodnego konfliktu pojawia się możliwość kompromisu, gdzie obie strony zyskają.

W kaźdym konflikcie można przedstawić cztery fazy: sytuacja poprzedzająca, okres prowokacji, okres eskalacji oraz faza konfrontacji (Nęcki, 1994). Sam konflikt to również rodzaj relacji o specyficznym charakterze. Muszą być spełnione określone warunki, aby mógł istnieć. Zalicza się do nich uczestnictwo minimum dwóch stron, które wywierają wpływ na siebie, gdzie przez jedną stronę jest on odbierany jako niekorzystny (Bargiel-Matusiewicz, 2010). Obie strony konfliktu są od siebie zależne, towarzyszą im przy tym bardzo silne i skrajne emocje (Soroka-Potrzebna, 2021). W momencie, kiedy pomiędzy pracownikami pojawia się konflikt, powinny zostać określone przyczyny, a w dalszym etapie naleźy łagodzić ten konflikt w taki sposób, aby strzec harmonii w zespole, jak również ochraniać inicjatywę wśród jednostek (Schmidt, 2005). W dostępnej literaturze można spotkać kilka różnych podziałów konfliktów, m.in.: konflikty wewnątrzorganizacyjne oraz zewnątrzorganizacyjne. Konflikty wewnątrzorganizacyjne występują

wewnątrz zespołu – pomiędzy jednostkami, a także poza zespołem - w towarzyszących relacjach z innymi jednostkami. Konflikty zewnątrzorganizacyjne charakteryzują się występowaniem w dalszym otoczeniu, czyli z jednostkami spoza zespołu. (Soroka-Potrzebna, 2021). Według Schmidta (2005) można przedstawić dwa sposoby rozwiązywania konfliktów występujących w grupach. Po pierwsze jest to mediacja interpersonalna. Mediator stara się stworzyć podłoże, na którym strony zaangażowane w konflikt mogą znaleźć porozumienie. Ważne jest, aby w tym przypadku rozpoznać obszar zgody oraz obszar niezgody, który powinien zostać ograniczony. Po drugie – bezpośrednie rozwiązanie konfliktu. To sytuacja, gdzie obie strony dyskutują ze sobą bez udziału osób pośredniczących. Mediator prowadzi działania, które mają na celu pomóc stronom dostrzec różnice występujące pomiędzy nimi oraz zniwelować je.

Wyróżnia się jeszcze inne style reagowania na konflikt: dominacja, podporządkowanie się, unikanie, kompromis oraz współpraca. Koncentrowanie się tylko i wyłącznie na obronie, oraz realizacji własnych interesów to cechy charakterystyczne dla dominacji. Jedna ze stron stara się narzucić swoje zdanie i poglądy, a także korzystne rozwiązania tej drugiej – słabszej. Podporządkowanie się występuje wtedy, gdy jedna ze stron podejmuje decyzję o rezygnacji z dążenia do zaspokojenia swoich potrzeb. Wiąże się to z poczuciem własnej słabości, bądź też z poczuciem, że określona sprawa nie jest warta eskalacji konfliktu. W sytuacji, kiedy jedna ze stron przedstawia nierealistyczne żądania, a druga je ignoruje mówi się o strategii unikania. Kompromis to ogólne założenie, że aby dojść do porozumienia, uczestnicy konfliktu zarówno z jednej jak i z drugiej strony muszą pójść na ustępstwa. Pozwala to na realizację niektórych oczekiwań i wymagań przedstawionych przez strony konfliktu. Sposobem, w którym żadna ze stron nie przegra jest współpraca. Obie strony poszukują wspólnie rozwiązania takiego, które zaspokoi potrzeby ich zarówno jednej jak i drugiej strony (Borkowski, 2000).

Autor książki *Vademecum jeszcze lepszego menedżera. Kluczowe techniki i umiejętności menedżerskie od A do Z* Michael Armstrong przedstawia trzy strategie rozwiązywania konfliktów występujących pomiędzy zespołami: strategię pokojowego współistnienia, strategię kompromisu oraz strategię polegającą na rozwiązywaniu problemów. Pierwsza z nich odnosi się do minimalizowania różnic występujących pomiędzy stronami i zwrócenia uwagi na aspekty wspólne. Jej celem jest zachęcenie jednostek do wypracowania umiejętności funkcjonowania w określonej wspólnocie. Jednak metoda ta w wielu sytuacjach może się nie sprawdzić, ze względu na fakt, że wspólne funkcjonowanie skonfliktowanych jednostek nie zawsze prowadzi do rozwiązania problemu. Druga odnosi się do szukania wspólnej płaszczyzny porozumienia, gdzie w efekcie żadna ze stron nie jest ani wygraną, ani przegraną. Trzecia jest próbą odnalezienia właściwego rozwiązania konfliktu, a nie formą łączenia różnych punktów wspólnych (Armstrong, 2018).

Robert Blake i Jane Mouton przedstawili pięć stylów rozwiązywania konfliktów: styl rywalizacji, dostosowania, unikania, kompromisu, współpracy. Pierwszy z nich, styl rywalizacji odnosi się do sytuacji, gdzie jedna ze stron, nie zwracając uwagi na drugą, dąży do zaspokojenia swoich własnych potrzeb – prowadząc do zaostrzenia konfliktu. Drugi styl, dostosowania występuje w momencie, kiedy jed-

na ze stron, w imię dobrych relacji z drugą stroną, rezygnuje z realizacji własnych planów oraz celów. Styl unikania odnosi się do sytuacji, kiedy jedna ze stron konfliktu nie dostrzega możliwości wywierania nacisku na sytuację, czego skutkiem jest wycofanie się z konfliktu. Czwarty styl kompromisu występuje w sytuacji, gdy obie strony zarówno tracą, jak i korzystają. Ostatni styl współpracy - obie strony konfliktu podejmują próbę rozwiązania sporu, poprzez osiągnięcie porozumienia z korzyścią dla nich obu (Soroka-Potrzebna, 2021). Podejmując próbę radzenia sobie z konfliktem, należy zwrócić uwagę na to, jaka strategia jest z największą łatwością wykorzystywana przez osoby zarządzające zespołem, jaka strategia jest najbardziej akceptowana przez organizację oraz należy też przeanalizować wady oraz zalety każdej z tych strategii. Jedną z lepszych strategii dotyczących rozwiązywania konfliktu jest unikanie, w przypadku, gdy strony biorące udział w konflikcie nie posiadają umiejętności komunikacyjnych, które są niezbędne do przeciwdziałania negatywnemu rozrostu konfliktu, oraz gdy nie ma wystarczająco dużo czasu na zebranie niezbędnych informacji bądź adekwatne przepracowanie problemu. Łagodzenie będzie najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktu, w sytuacji, gdy pogorszenie relacji będzie szkodliwe dla obu stron, kluczowe jest wyciszenie konfliktu na pewien okres, w czasie którego będzie można lepiej się przygotować i zebrać niezbędne informacje. Jedną z negatywnych stron łagodzenia jest to, że jest to tylko tymczasowe rozwiązywanie konfliktu. Strategia jaką jest kompromis będzie miała najlepsze zastosowanie w sytuacji, gdy jest mało czasu, a obie strony biorące udział w konflikcie, które są ze sobą równe, chcą uzyskać pozytywny rezultat sporu. Niestety w przypadku kompromisu nie da się osiągnąć najlepszego rozwiązania i obie strony są stratne (Hamilton, 2011).

Konflikty występujące w organizacji przynoszą również określone skutki, które można podzielić na pozytywne oraz negatywne. Do pozytywnych skutków konfliktu zalicza się: wzrost motywacji pracowników, integracja grupy, zapobieganie stagnacji organizacji, stymulowanie procesów innowacyjności, umożliwienie eliminacji jednostek, które negatywnie wpływają na funkcjonowanie zespołu. Za negatywne skutki uznaje się fakt, że grupa za bardzo w danym momencie koncentruje się na konflikcie, a nie swoich zadaniach, tym samym też następuje dezintegracja grupy. Konflikt czasami doprowadza do strajków, ma negatywny wpływ na atmosferę w grupie jak też marnuje energię pracowników (Gątorska, 2016).

Jedną z ciekawszych metod zarządzania konfliktem opracował Daniel Dana – autor książki *Rozwiązywanie konfliktów*. Jego metoda kierowana jest do organizacji, które chcą rozwiązać sytuację konfliktową bez udziału negatywnych emocji, nie chcą, aby różne poglądy były podstawą do eskalacji konfliktu, a także wiedzą jaki wysiłek należy włożyć, aby zachować odpowiednie relacje. Metoda Dana jest metodą, tzw. „czterech kroków”. Pierwszy krok odnosi się do znalezienia czasu oraz odpowiedniej przestrzeni na rozmowę. Ważne jest, aby jedna strona konfliktu zapewniła drugą, że nie będzie wymagała od niej przyjęcia rozwiązania korzystnego tylko dla jednej ze stron oraz żadna ze stron nie będzie zmuszana do kompromisów. Drugi krok to zaplanowanie odpowiednich warunków do prowadzenia dialogu. Należy przeznaczyć tyle czasu, ile jest niezbędne do osiągnięcia

porozumienia w sytuacji konfliktowej. Trzeci krok to spotkanie stron konfliktu celem przeprowadzenia rozmowy. Zwraca się tutaj uwagę, aby wpłynąć na zmianę postawy stron konfliktu z „przeciw jednostkom” na „przeciw problemom”, co pozytywnie wpływa na znalezienie ciekawych i dobrych jakościowo rozwiązań. Czwarty, ostatni krok to zawarcie umowy. Na tym etapie określa się jak strony konfliktu będą odnosić się do siebie. Warto pamiętać, że umowa powinna być stworzona w formie pisemnej (Więcek-Janka, 2006).

Jednym z kluczowych aspektów w trakcie sytuacji konfliktowych jest właściwe komunikowanie się organizacji. Komunikację definiuje się jako proces, za pomocą którego jednostki mają możliwość wzajemnego oddziaływania na siebie. Jednak w literaturze dostępne jest kilka różnych określeń komunikowania się. Komunikowanie jako transmisja, czyli przekazywanie wiadomości w szerokim znaczeniu. Komunikowanie jako rozumienie: to proces, w którym jednostki starają się być rozumiane oraz rozumieją innych. Komunikowanie jako oddziaływanie, to zestaw wszystkich mediów, za pomocą których jednostki oddziałują na siebie wzajemnie. Komunikowanie jako łączenie, czyli tworzenie wspólnoty. Komunikowanie jako interakcja: to społeczna interakcja za pośrednictwem symboli. Komunikowanie jako wymiana znaczeń między jednostkami, które mają wspólne np. spostrzeżenia (Kaczmarek-Śliwińska, 2015). Komunikacja konfliktowa powinna uwzględniać zarówno komunikację z otoczeniem wewnętrznym jak też z zewnętrznym, ponieważ pomijanie którejs z nich może świadczyć o ignorancji członków organizacji, ale również o stracie szansy na uzyskanie wsparcia. Zagrożenia, jakie się pojawiają są zwykle dość duże, dlatego potrzebna jest zarówno komunikacja z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnętrznym. Komunikowanie się z otoczeniem w trakcie sytuacji konfliktowych powinno mieć określone zasady, być prowadzone w sposób uczciwy, rzetelny, sumienny, nie powinno zaprzeczać się określonym faktom, jak również nie powinno się podawać informacji, które nie są potwierdzone. W momencie eskalacji określonego konfliktu bądź, kiedy nie widać efektów określonych działań otoczenie może wywierać wpływ na organizację poprzez oczekiwanie na szybką rekompensatę szkód bądź zaspokojenie roszczeń – co prowadzi do złożenia obietnic przez organizację, z których nie będą w stanie się wywiązać (Kaczmarek-Śliwińska, 2015).

PODSUMOWANIE

Rola, jaką pełni lider, przywódca w organizacji ma ogromny wpływ na właściwe jej funkcjonowanie w trakcie konfliktów. To określone zadania i cechy charakteru, które decydują o powodzeniu, a także uzyskaniu określonych efektów, realizacji zamierzonych celów. Właściwe zarządzanie jednostkami w zespole, odpowiednia komunikacja odgrywają ogromną rolę w organizacji. Głównym celem autorki było wskazanie możliwości rozwiązywania sytuacji konfliktowych poprzez wykorzystanie metody systematycznego przeglądu literatury. Analiza dostępnej literatury oraz artykułów wykazała, że właściwe reagowanie na konflikt, analiza podejmowanych działań, delegowanie odpowiednich zadań określonym osobom ma znaczący wpływ na osiągnięcie zaplanowanego celu.

Osiągnięcie porozumienia i łagodzenie konfliktów są także możliwe dzięki procesowi negocjacji. Za podstawę negocjacji przyjmuje się wzajemne przekonywanie się, odpowiednie argumentowanie, przedstawienie przedmiotu sporu jako problemu do wspólnego rozwiązania, osiągnięcie polubownego i dobrowolnego porozumienia. Umiejętność negocjacji jest szczególnie istotna ze względu na możliwe efekty, które mogą zostać osiągnięte w trakcie ich trwania. Negocjator jest osobą umiejącą w korzystny sposób przedstawić siebie oraz ofertę, nawiązać bliiski kontakt, mającą twórcze pomysły na rozwiązanie wynikających problemów. Jednak przede wszystkim jest to również osoba, która doskonale radzi sobie ze stresem, a także zna i przestrzega procedury negocjacyjne (Penc, 2010). Aby we właściwy sposób przygotować się do negocjacji należy zdefiniować oczekiwania, ustalić cel, ustalić miejsce spotkania, przygotować spotkanie, ustalić harmonogram negocjacji oraz zebrać informacje. (Kaczmarek-Śliwińska, 2015). Żeby proces negocjacyjny zaistniał i był właściwy należy zwrócić uwagę na fakt, że negocjacje powinny odbywać się pomiędzy dwiema jednostkami, musi występować wzajemne zaangażowanie stron w celu osiągnięcia rozwiązania, obie strony powinny traktować proces negocjacji jako zadowalający i lepszy od pozostałych form rozwiązywania konfliktów i sporów (Ciekanowski & Nowicka, 2019). Zarówno lider, przywódca przyjmuje rolę negocjatora w organizacji, dlatego też na jego barkach spoczywa odpowiedzialność za powodzenie negocjacji. Pełnienie tej roli w organizacji to duże wyróżnienie dla danej jednostki, jednak również obowiązek i odpowiedzialność za sukcesy oraz poniesione porażki. Warto jednak zauważyć, że efektywni liderzy podczas sytuacji kryzysowych działają oraz funkcjonują bardzo dobrze, podejmując właściwe decyzje oraz dążąc do rozwiązania problemów. Sposób zarządzania organizacją poprzez konflikty, daje jej często „nową siłę”, dzięki czemu może być wykorzystywany potencjał twórczy jej członków.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Armstrong, M. (2018). *Vademecum jeszcze lepszego menedżera. Kluczowe techniki i umiejętności menedżerskie od A do Z*. Dom Wydawniczy Rebis.
- [2] Avery, C. G. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [3] Baczewska-Ciupak, M. (2013). *Przywództwo organizacyjne w kontekście aksjologicznych i moralnych wyzwań przyszłości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii-Curie Skłodowskiej.
- [4] Bargiel-Matusiewicz, K. (2010). *Negocjacje i mediacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [5] Borkowski, J. (2000). *O konflikcie i negocjacjach. Wybrane problemy psychologii organizacji*. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania.
- [6] Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., & Supernat J. (2005). *Nauka organizacji i zarządzania*. Kolonia.
- [7] Ciekanowski, Z., Nowicka, J., & Załoga, W. (2019), Konflikt jako element zarządzania organizacją. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 1(14), 39-52. <https://doi.org/10.37055/nsz/129539>
- [8] Czainska, K. (2010). *Odkryć zarządzanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [9] Galata, S. (2007). *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*. Wydawnictwo Difin.
- [10] Gałtorska, M. K. (2016), Źródła konfliktów występujące w organizacji. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2(9), 38-57. <http://doi.org/10.21784/EiZ.2016.022>
- [11] Gospodarek, T. (2018). *Biała księga zarządzania*. Wydawnictwo Difin.
- [12] Griffin, R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- [13] Hamilton Ch. (2011). *Skuteczna komunikacja w biznesie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [14] Harvard Business Review. (2018). *Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*. Dom Wydawniczy REBIS.
- [15] Kaczmarek-Śliwińska, M. (2015). *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Wydawnictwo Difin.
- [16] Kisielnicki, J. (2008). *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [17] Kuc, B. R., & Moczydłowska, J. M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Wydawnictwo Difin.
- [18] Lachiewicz, S. (2007). *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [19] Latusek-Jurczak, D., Olejniczak, T., & Piotrowski, W. (2018). *Teoria organizacji. Nauka dla praktyki*. Wydawnictwo Poltex.
- [20] Markiewicz, K., & Wawer, M. (2005). *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Difin.
- [21] Marques, J. (2013). *Lider(ka) z krwi i kości. Świadome przywództwo*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- [22] Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [23] Nęcki, Z. (1994). *Negocjacje w biznesie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- [24] Penc, J. (2010). *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Wydawnictwo Difin.
- [25] Penc, J. (2017). *Zarządzanie w biznesie i administracji. Zasady działania operacyjnego i strategicznego*. Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.
- [26] Sarnacka-Smith, A. (2017). *Everest Lidera. O wartościach, silnym zespole i skutecznym przywództwie*. MT Biznes.
- [27] Schmidt, W. H. (2005). *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*. Helion.
- [28] Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2020), Odporność i przedsiębiorczość w zarządzaniu kryzysowym. *Ekonomia społeczna*, 2(3), 22-36. <https://doi.org/10.15678/ES.2020.2.03>
- [29] Sikorski, Cz. (2005). *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*. C. H. Beck.
- [30] Simerson B. K., Venn M. L. (2010). *Menedżer jako lider*. Oficyna Wolters Kluwer.
- [31] Skoczyła, M. (2014). Przyczyny, skutki oraz strategie rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 13, 115-129.
- [32] Soroka-Potrzebna, H. (2021). Zarządzanie konfliktem w zespole projektowym – podejście tradycyjne i zwinne. *Przegląd Organizacji*, 11(982), 38-44. <https://doi.org/10.33141/po.2021.11.05>
- [33] Tracy, B. (2010). *Jak przewodzą najlepsi liderzy. Sprawdzone sposoby i sekrety, jak wydobyć maksimum z siebie i innych*. MT Biznes.
- [34] Wajda, A. (2003). *Organizacja i zarządzanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [35] Wasil-Rusecka, W. (2021), Rola dialogu społecznego w rozwiązywaniu konfliktów społecznych. *Roczniki Nauk Prawnych*, 3(31/2021), 127-149. <https://doi.org/10.18290/rnp21313.8>
- [36] Więcek-Janka, E. (2016). *Zmiany i konflikty w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- [37] Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Podstawy zarządzania*. Oficyna a Wolters Kluwer business.