dr Jadwiga Synowiec
Wyższa Szkoła Finansów i Informatyki im. Prof. Janusza Chechlińskiego w Łodzi

Konflikty w organizacji i sposoby ich rozwiązywania

https://doi.org/10.64158/ngdjnicub3

Streszczenie: Każde przedsiębiorstwo stanowi wyodrębniony zespół ludzi i środków, które są podstawą prowadzenia jego działalności gospodarczej. Siłą sprawczą powstania każdego podmiotu jest przedsiębiorca personalizujący pewien pierwotny impuls, prowadzący do powstania przedsiębiorstwa, a także jego funkcjonowania i systematycznego rozwoju. Każde przedsiębiorstwo potrzebuje lidera, którego zachowania mogą być podzielone na dwie kategorie, a mianowicie zachowania względem na innych oraz zachowania związane z inicjowaniem struktury organizacji. Nakierowanie na uznanie dla innych określono jako uwzględnianie w zachowaniu uczuć podwładnego i wrażliwość na nie. Efektem takich działań jest spostrzeżenie, że liderzy o wysokich wynikach w kategorii wzgląd na innych rozumieją i akceptują podwładnych jako indywidualności, które kierują się różnymi motywami i potrzebami. Każdy lider, który chce osiągać sukcesy i przyczyniać się do sukcesów organizacji na rynku, powinien uwzględniać potrzeby i uczucia w kontaktach przełożonych z pracownikiem. Takie podejście wymusza posiadanie zdolności do okazywania sympatii, zrozumienia, a nawet ciepła, co może być trudne dla wielu menadżerów. Szczególnie w sytuacji kiedy równocześnie należy dbać o wysoki poziom wykonywania zadań i rozwiązywania problemów organizacyjnych, z którymi każda organizacja spotyka się codziennie. W praktyce takie zachowania cechują liderów nastawionych na cele. Inicjowanie struktury przedsiębiorstwa, jego systemu kulturowego to zachowania lidera związane z organizowaniem, określaniem i kierowaniem aktywnością wszystkich podwładnych. Celem opracowania jest przedstawienie systemu kulturowego przedsiębiorstwa wraz z oceną jego atutów i słabości. Analizie poddano także rodzaje występujących konfliktów, przedstawiono niezbędne działania w obszarze sprawnego zarządzania nimi.

Słowa kluczowe: system kulturowy organizacji, konflikt w organizacji, sposoby rozwiązywania konfliktów w organizacji, zarządzanie konfliktami.

1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące o otoczeniu każdej organizacji wymuszają systematyczne doskonalenie w każdej sferze jej funkcjonowania. Otwarcie gospodarek na nowe rynki, wzrost konsumeryzmu społeczeństwa i nastawienie na zmiany prowadzą do globalizacji działań. Staje się ona motywem przewodnim rozwoju przedsiębiorstw opartych na różnorodności wynikającej ze wspólpracy wielu kultur. Różnorodność zespołu może być jego siłą, ale nieuchronnie prowadzi także do powstawania konfliktów. Wszystkie istniejące różnice nasilają konflikty, mogą prowadzić do obniżania się wydajności pracy, do spadku zadowolenia z pracy, do zmian w kulturze i klimacie organizacyjnym. Konflikty powstające na tle kulturowym mogą powodować przemoc i powstawanie napięć między załogą. Celem opracowania jest przedstawienie istoty konfliktu w organizacji, źródeł jego powstawania i metod ich rozwiązywania.

2. Istota konfliktu

Konflikt w życiu społecznym stanowi element nierozerwalnie z nim związany. Definicja słowa konflikt pochodzi z języka łacińskiego „*conflictus*", które jest tłumaczone jako zderzenie. W swojej naturze konflikt jest złożony i obejmuje wiele zjawisk, a z tego względu znajduje się w centrum zainteresowania wielu nauk, które poszukują sposobów jego rozwiązywania. Wśród nich możemy wskazać między innymi psychologię, logikę, prawo, teorię organizacji i zarządzania, socjologię i ekonomię[1]. Definicja przywołana za Słownikiem języka polskiego obejmuje konflikt jako „przedłużającą się niezgodę między stronami oraz różnicę między wartościami, postawami itp., której nie sposób usunąć"[2]. Jako kluczowe elementy decydujące o naturze konfliktu można wskazać:[3]

– dwie strony powiązane ze sobą interesami,

[1] R.A.Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 13.
[2] Konflikt - definicja, synonimy, przykłady użycia (pwn.pl), [dostęp: 14.06.2024].
[3] Z.Rumel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990.s. 22-23.

– przynajmniej jedna strona dostrzega sprzeczność między celami do realizacji, potrzebami, motywami działania lub nawet systemem wyznawanych wartości,
– jedna strona konfliktu jest przeciwna działaniom podejmowanym przez drugą.

Konflikt stanowi różne stanowiska w postrzeganiu otoczenia, różnice w preferencjach i moralności. W każdej organizacji konflikt może być sporem dwóch lub więcej członków lub grup[4].

Konflikt może być mieć dwojaki charakter, może być konstruktywny lub destrukcyjny. Charakter konfliktu przejawia się w tym, że obie strony mogą uzyskać korzyści z jego rozwiązania, bowiem każde przejście przez konflikt wnosi nową jakość do dwustronnych relacji. W przypadku kiedy jedna strona eskaluje problem i ma na celu pogrążenie czy spowodowanie destrukcji drugiej strony, można mówić tylko o negatywnych skutkach konfliktu. Najważniejsza jednak kwestia w procesie rozwiązywania konfliktu sprowadza się nie do jego unikania lub zagaszenia, ale do umiejętnego rozwiązania i minimalizowania wszelkich negatywnych jego konsekwencji.

Obie strony mogą, bowiem coś uzyskać, odnieść korzyść z jego rozwiązania, pomyślne przezwyciężenie konfliktu może rodzić nową jakość. W sytuacji, gdy dąży się do zniszczenia drugiej strony, powoduje to eskalację żądań, frustrację wraz z jej negatywnymi następstwami. Istota problemu polega więc nie na tłumieniu konfliktu, lecz umiejętności jego rozwiązywania i takiego nim kierowania, aby zminimalizować negatywne jego skutki. Warto podkreślić, że „nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, ale sposób ich rozwiązywania[5].

W ciągu ostatnich trzydziestu lat poglądy na konflikty w organizacjach istotnie się zmieniły. Stephen P. Robbins zauważył istotną różnicę między tradycyjnym a obecnym spojrzeniem na konflikt, który nazywa się interakcyjnym. Zgodnie z tradycyjnym poglądem, konflikt jest zbędny i szkodliwy. Jest on sygnałem czegoś niedobrego w organizacji i niekorzystnego dla organizacji. Zwolennicy tego punktu widzenia sądzili, że

[4] M. Bonk, *Konflikt – siła destrukcyjna czy szansa dla organizacji*? Personel Plus, nr 9 (70)/2013, s. 76.

[5] G. Krzymieniewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998, s.11.

konflikt powstaje wtedy, gdy kierownicy nie opierają się na zdrowych zasadach zarządzania w kierowaniu organizacją albo jeśli nie potrafią uświadomić pracownikom wspólnych interesów, łączących kierownictwo i podwładnych. Według tradycyjnego poglądu należy usunąć niedociągnięcia, aby organizacja funkcjonowała harmonijnie.

Obecnie uważa się, że konflikty w organizacjach są nieuniknione, a nawet konieczne. Są one zjawiskiem naturalnym. Znaczna część konfliktów ma charakter dysfunkcjonalny, ponieważ mogą one utrudnić osiąganie celów organizacji oraz szkodzić poszczególnym osobom zatrudnionym w organizacji. Wybrane konflikty mają charakter funkcjonalny, ponieważ przyczyniają się do większej efektywności organizacji. Konflikty często są instrumentem organizacyjnej innowacji oraz zmiany i mogą prowadzić do poszukiwania nowych niestandardowych rozwiązań. Naturalną kwestię w zarządzaniu stanowi fakt, że konflikty są obecne w każdej organizacji bez względu na charakter jej działalności. Wiele z nich wynika z przekazania innym naszych potrzeb, pragnień, wartości. Konflikt rzadko kończy się całkowitym zwycięstwem jednej strony i zupełną klęską drugiej. Próby przeforsowania swojego punktu widzenia z reguły kończą się niepowodzeniem, powodują nasilenie konfliktu i olbrzymie negatywne skutki. Każda z osób zatrudnionych w organizacji ma różne potrzeby, które trudno zrealizować jednocześnie. Jednak niewłaściwe jest unikanie sytuacji konfliktowych, gdyż niedostrzegane problemy kumulują się i powracają ze zdwojoną siłą, zwykle w najmniej oczekiwanym momencie. Warto podkreślić, że, że konflikt jest częścią rzeczywistości w jakiej funkcjonuje każda organizacja. Im więcej informacji będzie zgromadzonych o danym konflikcie, tym łatwiej można nim kierować. Taka umiejętność jest bezcenna w organizacji i powinien posiadać ją każdy człowiek w celu doskonalenia swego życia. Warto zadać sobie pytanie, w jaki sposób ludzie mogą skutecznie przezwyciężyć dzielące ich różnice, czyli jak przejść od sytuacji potencjalnej walki do atmosfery współpracy. W celu udzielenia odpowiedzi na to pytanie, warto zastanowić się nad zjawiskiem konfliktu, jego rodzajami, przyczynami, skutkami, sposobami skutecznego ich rozwiązywania oraz jego wpływem na nasze życie.

Według psychologów społecznych, konflikt oznacza rozbieżność interesów lub przekonanie, że dane aspiracje jego stron nie mogą być jed-

nocześnie osiągnięte[6]. Według autorów H. Januszek i J. Sikory konflikt jest sprzecznością nierozwiązaną lub rozwiązaną w sposób niezgodny z oczekiwaniami społecznymi czy warunkami obiektywnymi między grupami lub jednostkami[7]. Mając na uwadze powyższe definicje, można mówić o konflikcie, jako procesie społecznym, zachodzącym między jednostkami, grupami, państwami i organizacjami, powodujący powstanie wrogości między nimi. Jest on więc walką, której przyczyny dopatruje się w sprzeczności interesów, celów, poglądów i obowiązków. Konflikt to odmienność, różność w rozumieniu, w podejściu, w preferencji, w orientacji, w sposobach postrzegania rzeczywistości, w uznawanej moralności, w poziomie kulturowym. Konflikt w organizacji oznacza „spór dwóch lub więcej członków albo grup", który wynika z konieczności dokonania podziału ograniczonych zasobów albo pracy lub też zajmowania innego miejsca, posiadania różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważyły nad sprawą lub punktem widzenia innych[8].

3. Motywacja do pracy a zagadnienia konfliktu w organizacji

Zarządzanie relacjami z pracownikami (ang. *Employee Relationship Management* – ERM) jest odpowiednikiem takich pojęć jak: strategia prolojalnościowa dla pracowników, strategia budowania długookresowych relacji z pracownikiem, strategia wiązania pracowników z organizacją, wewnętrzny kapitał relacyjny.

Motywacja do pracy stanowi w obecnych warunkach rynkowych ważny element zarządzania relacjami z pracownikami (ZRP). Otwarcie organizacji na rynek w ujęciu globalnym, coraz większa świadomość menadżerów traktujących pracowników jako wewnętrznych klientów firmy powoduje, że rośnie troska o pracownika. Działania w tym zakresie są nakierowane na tworzenie relacji z pracownikami w długiej

[6] T. Bocheński, P. Dąbrowski, *Problemy negocjowania*, Warszawa 1989, s. 15.
[7] P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1990, s. 21.
[8] R. Fritchie, M. Leary, *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1999, s. 17.

perspektywie. Polityka kadrowa skupia się na związaniu pracownika z organizacją długoterminowo i podejmuje się kroki w kierunku budowania emocjonalnych relacji pracownika i pracodawcy, co przekłada się na jakość pracy. Każdy pracodawca tworzący atrakcyjne miejsca pracy powinien mieć świadomość, że nie tylko wynagrodzenie posiada siłę motywującą pracowników do wyboru miejsca pracy. Równie ważne są pracodawca – pracownik, które w szczególny sposób nabierają znaczenia w sytuacjach konfliktu, kiedy organizacja jest mało atrakcyjnym miejscem pracy. Chodzi o sytuację kiedy mimo braku atrakcyjności zatrudnienia pracownik z uwagi na dobre relacje pozostaje w organizacji i pracuje na jej dalszy sukces[9].

Motywowanie pracowników spełnia kluczową rolę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w obecnych warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Aktywne działania podejmowane przez kadrę zarządzającą każdej organizacji mają na celu uzyskanie pozytywnego wpływu na podniesienie sprawności i wydajności działania oraz poprawę skuteczności. W sytuacjach kiedy takie parametry jak skuteczność, sprawność i wydajność są poukładane jako procesy i firma osiąga konkretne wyniki w tym zakresie, rośnie prawdopodobieństwo skutecznego osiągania założonych celów przedsiębiorstwa. W przeciwnym wypadku wydłuża się proces zarządzania, spada jego efektywność, konieczna jest permanentna kontrola, rodzą się konflikty i wręcz narastają, a także pogłębia się chaos w organizacji[10].

W każdej organizacji dostrzega się pozytywne następstwa konfliktów tylko wtedy kiedy zauważalny jest swoisty zwrot w działaniu prowadząc do wypracowania bardziej efektywnego stylu funkcjonowania organizacji. W trakcie trwania konfliktu i jego negatywnych przejawów jak napięcie czy niezgoda, a nawet wrogość zwaśnionych stron uwypuklają się nieznane do tej pory talenty i umiejętności pracowników. Często konflikt stanowi punkt zwrotny i zachęca do aktywności poszczegól-

[9] J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*. w: Partycki S. (red), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 346-345.

[10] A. Piotrowska, J. Puchała, *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa,* Acta Universitat Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX-zeszyt 407, s. 8.

ne osoby, które do tego momentu nie pokazywały własnych wszystkich zdolności. Konflikt może przyspieszać wdrażanie procesów innowacji oraz korzystnych zmian dotyczących wybranych pracowników lub grup pracowników. W organizacji pojawiają się także takie sytuacje kiedy po przepracowanym konflikcie zaczyna się nowy okres w firmie, pojawia się nowa szansa i następuje wdrożenie nowej strategii działania w nowej strukturze organizacyjnej[11].

4. Źródła konfliktów w organizacji

Jako główne źródła konfliktów w organizacjach można wskazać różnorodność wynikającą z zatrudniania osób pochodzących z różnorodnych środowisk oraz indywidualne cechy personalne każdego pracownika. Jedni są skłonni do współpracy bez względu na okoliczności, natomiast inni podkreślają w grupie swoją indywidualność. Konflikty międzygrupowe w organizacjach tracą na swej sile z uwagi na precyzowanie wspólnych zadań o charakterze projektowym. W takiej sytuacji każda osoba z grypy jest nastawiona na współpracę. Jednym ze sposobów rozwiązywania konfliktów mogą być koła jakości, konfrontacje osób pozostających w konflikcie w obecności osoby trzeciej czy omawianie wiodących tematów, tak aby wszyscy pracownicy czuli się odpowiedzialni za dany projekt oraz sytuację panującą w firmie.

Konflikty od momentu pojawienia się w organizacji otrzymują własne życie. Bardzo szybko dochodzi do sytuacji kiedy znaczna część załogi jest zaangażowana w sytuację konfliktową.

5. Filtry w procesie komunikacji

Jednym z zasadniczych powodów konfliktu są trudności w komunikowaniu się, a mianowicie w sytuacji kiedy komunikat wysłany przez nadawcę nie równa się komunikatowi jaki odbiera słuchający. Powodów takiej

[11] Bodanko A., Kowolik P. (2007), *Konflikty w świetle teorii psychologicznych*, Nauczyciel i Szkoła t. 3-4, s. 95.

sytuacji należy doszukiwać się w filtrach, jakie są stosowane w procesie poznawania i odbioru rzeczywistości przez nadawcę i odbiorcę. Przekłamania i niepoprawne komunikaty są redagowane w dwóch sytuacjach, a mianowicie gdy nadawca w sposób nieumiejętny formułuje własne myśli (zakodowany komunikat) i wtedy gdy odbiorca dokonuje odbioru informacji, czyli podejmuje próbę jej odkodowania. Wszystkie niedopowiedzenia, brak precyzyjnych stwierdzeń oraz błędna interpretacja słów drugiej strony stanowią zasadnicze przyczyny konfliktów. Warto podkreślić, że w trakcie eskalacji konfliktów gromadzimy i akcentujemy tylko te argumenty i informacje, które, przedstawiają drugą stronę w negatywnym świetle. Warto podkreślić, że badania empiryczne przytaczane w literaturze wskazują, że aż 90 procent menedżerów bardzo wysoko ocenia własne umiejętności w sferze komunikacji, natomiast tylko co trzeci pracownik zarządzany przez nich potwierdza te opinię[12].

6. Rodzaje konfliktów

W każdej organizacji można wyróżnić cztery rodzaje konfliktów, a mianowicie: konflikty indywidualne, interpersonalne, międzygrupowe oraz międzyorganizacyjne[13]. Konflikty indywidualne dotyczą tego, co tkwi w człowieku. Wśród nich możemy wyróżnić konflikty: tzw. dążenia-dążenia, unikania-unikania, dążenia-unikania. Pierwsze nie odgrywają w życiu zbyt dużej roli. Powstają wtedy, gdy człowiek musi wybierać pomiędzy dwiema pożądanymi sytuacjami. Natomiast w konflikcie unikania-unikania sprawa jest podobna, lecz mamy tu do czynienia z dwiema przykrymi sytuacjami. Najczęściej jednak występuje konflikt dążenia-unikania, gdzie mamy do czynienia z pożądaną sytuacją, mogącą powodować jednak pewne zmartwienia i przykrości. Konfliktami interpersonalnymi nazywa się takie konflikty, które występują w bezpośrednich kontaktach między osobami. Wynikają z ich sprzecznych interesów osobistych. Konflikty

[12] B. Clarke, R. Crossland, T*he Leader's Voice: How your communication can inspire action and get results!*, Nowy Jork 2002.

[13] M. Holstein-Beck, *Konflikty*, Wydanie II, rozszerzone, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983, s. 6.

międzygrupowe powstają pośród grup społecznych, funkcjonujących w ramach jednej instytucji bądź organizacji, natomiast konflikty międzyorganizacyjne zdarzają się wśród konkurujących między sobą organizacjami, spełniającymi odmienne funkcje, ale mających podobne cele.

Sposoby rozwiązywania konfliktów

Konflikt jest problemem całej grupy, więc wszyscy jej członkowie powinni podjąć starania w celu wspólnego rozwiązania tej sytuacji.

Wyróżnia się trzy rodzaje integrującego rozwiązania konfliktów, a mianowicie:

1. uzgodnienie polegające na tym, że obie strony nie dążą do uzyskania zwycięstwa przez żadną z nich, ale szukają najlepszego rozwiązania. Uzgodnienie grupowe jest bardziej skuteczne niż rozwiązania proponowane przez jednostki,
2. konfrontacja stanowiąca metodę, w której strony przedstawiają swoje poglądy bezpośrednio i wtedy poszukuje się przyczyn konfliktu oraz wybiera najbardziej odpowiednie rozwiązanie,
3. stosowanie celów nadrzędnych, które przyczynia się dobudowania poczucia jedności międzygrupowej, gdyż wspólnie dążą do realizacji celu nadrzędnego. Odwraca to uwagę stron od ich sprzecznych i odrębnych celów.

Nie można pominąć bardzo skutecznej metody rozwiązywania konfliktów jaką są negocjacje, czyli taki sposób prowadzenia rozmów, który zmierza do wypracowania kompromisu i porozumienia. W przypadku konfliktów zbiorowych najczęściej prowadzi się negocjacje, podczas których najważniejszym krokiem jest nawiązanie kontaktu przez negocjatora.

7. Działania i metody podejmowane w celu usprawnienia zarządzania konfliktami

Należy podkreślić, że konflikty są nieuniknione i występują w każdej organizacji bez względu na jej wielkość oraz branżę, w której działa. Ważne jest jednak zarządzanie konfliktem w organizacji, ponieważ umożliwia utrzymanie oczekiwanej efektywności pracy, harmonii i współpracy ze-

społu. W procesie zarządzania konfliktem jako kluczowe elementy można wskazać zrozumienie konfliktu, sposób komunikacji i empatii, prowadzenie mediacji oraz tworzenie atmosfery zaufania i współpracy w zespole. Nie można zapominać o tym, że w każdej organizacji są osoby mało elastyczne w swoim działaniu i zwykle ta cecha jest zarzewiem konfliktu. Osoby nieskore do zmiany swoich racji trzymają się bardzo konsekwentnie swojej opinii. Również osoby o niskim poczuciu współodczuwania i empatii oraz zrozumienia dla innych osób i sytuacji, są konfliktogenni.

Zrozumienie konfliktu

W organizacji bardzo istotne jest, żeby zidentyfikować kluczowe przyczyny konfliktu, a potem podjąć działania w celu skutecznego zarządzania nim. Jako podstawowe źródła konfliktu można wskazać różnice w stawianych celach, niedoprecyzowane role i zakresy odpowiedzialności, niedostateczne zasoby do realizacji zadań, niewłaściwa komunikacja oraz brak zaufania w relacjach i brak współpracy[14].

Komunikacja i empatia

W procesie zarządzania konfliktem należy zwrócić szczególną uwagę na sposób komunikacji na poziomie między kadrą zarządzającą i pracownikami oraz w grupie pracowników. Ważne jest, aby w procesie komunikacji znaleźć wspólne pole do porozumienia i współdziałania. W tym celu należy skupić się na słuchaniu wszystkich członków zespołu, jasno i bardzo konkretnie wyrażać swoje oczekiwania i potrzeby, skupiać się na konkretnych zachowaniach przy jednoczesnym unikaniu oceny i ferowaniu własnych osądów. W sytuacji kiedy konflikt istnieje należy skupić uwagę na postawie poszukującej rozwiązań, które będą satysfakcjonowały obie strony konfliktu. Nie bez znaczenia pozostaje umiejętność zrozumienia perspektywy drugiej strony.

Mediacja i negocjacje

Zdarzają się takie sytuacje kiedy konflikt narasta i jest w takim stopniu zaawansowany. Konieczna jest wtedy interwencja osoby trzeciej w celu jego rozwiązania. Osoba ta powinna być neutralna wobec istniejącego

[14] https://ventureday.pl/; [dostęp: 01.06.2024].

konfliktu, posiadać doświadczenie w rozwiązywaniu konfliktów i kierować się zasadami poszanowania dla obu stron. Ważne jest, aby znaleźć rozwiązanie, które uwzględni interesy obu stron i będzie satysfakcjonujące dla tych uczestników.

Budowanie zaufania i współpracy

Proces zarządzania konfliktem jest systematycznym działaniem, ponieważ nigdy nie kończy się po rozwiązaniu istniejącego problemu. Istotną kwestią jest budowa atmosfery zaufania oraz współpracy w organizacji, żeby umieć zapobiegać powstawaniu konfliktów w przyszłości organizacji. Jako kluczowe aspekty w tym procesie należy uznać otwartą komunikację oraz wspieranie rozwoju zdolności interpersonalnych na szkoleniach i warsztatach, jasnym sprecyzowaniu zakresów odpowiedzialności w pełnionych rolach oraz budowaniu właściwych relacji w zespole. Osiąganie pozytywnych rezultatów w procesie zarządzania konfliktem jest możliwe tylko w drodze zrozumienia konfliktu, wykazania cierpliwości w jego rozwiązywaniu i zaangażowanie dwóch stron we współpracę.

8. Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono istotę konfliktu, przyczyny powstawania i sposoby podejmowania aktywności w celu ograniczenia negatywnych skutków konfliktów w organizacji. Sytuacja konfliktu jest naturalnym elementem w codziennym funkcjonowaniu każdej organizacji w wymiarze operacyjnych, zwyczajowych działań. W każdej grupie zdarzają się niedomówienia i nieporozumienia, które prowadzą do powstawania konfliktu. Najważniejszą kwestią w każdej organizacji jest podejmowanie konstruktywnych działań mających na celu zakończenie konfliktu i znalezienie rozwiązania dającego satysfakcję dla obu stron. Konflikt może być nowym początkiem zupełnie nowych relacji załogi. Najczęściej jako sposób podejścia do rozwiązania konfliktu w organizacjach stosuje się negocjacje, wypracowanie kompromisu satysfakcjonującego obie strony oraz integrację załogi.

Bibliografia

Bocheński T., Dąbrowski P.*, Problemy negocjowania*, Warszawa 1989.
Bodanko A., Kowolik P. (2007), *Konflikty w świetle teorii psychologicznych*, Nauczyciel i Szkoła t. 3-4.
Bonk M., *Konflikt – siła destrukcyjna czy szansa dla organizacji*? Personel Plus, nr 9 (70)/2013.
B. Clarke, R. Crossland, T*he Leader's Voice: How your communication can inspire action and get results!*, Nowy Jork 2002.
Dąbrowski P., *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1990.
Fritchie R., Leary M., *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1999.
Holstein-Beck M., *Konflikty*, Wydanie II, rozszerzone, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983.
Krzymieniewska G., *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998.
Moczydłowska J. M., *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*. [w: (red.)]Partycki S., *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
Piotrowska A., Puchała J., *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa,* Acta Universitat Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX-zeszyt 407.
Rumel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990.
Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
https://sjp.pwn.pl/,dostęp :[14.06.2024]; konflikt - definicja, synonimy, przykłady użycia (pwn.pl).
https://ventureday.pl/; [dostęp: 01.06.2024].

CONFLICTS IN THE ORGANIZATION AND WAYS OF DEALING WITH THEM

Abstract: Each company is a separate group of people and means, which are the basics of conducting business. The driving force of the origin of every subject is an entrepreneur who impersonates the original impulse, which leads to an origin of a company, its functioning and systematic growth. Each enterprise need a leader, whose behaviour can be divided into two categories. The behaviour with consideration to other people and behaviour connected with starting a business organisation. The direction to other people's appreciation is described as considering employee feelings and his/her sensitivity while conducting business. The effect of such action is an observation, that leaders with high understanding

of other people feelings accept and recognize employees as individuals, who are driven by different motivations and needs. Each leader, who want to be successful and be a part of company growth in the market, should take needs and feelings of employees into consideration. Such approach forces the ability to show empathy, understanding and even warm, what can be difficult to many managers. Especially when it is required to take care of high working standards and resolving company problems in the same time. Each company sees these obstacles every day. In practice such behaviours characterize leaders set to achieve objectives. The initiation of company structures, its cultural system are the characteristics of a leader, who is set to organize, describe and direct activity of all employees. The objective of this article is to demonstrate the cultural system of the enterprise, together with its assets and weaknesses. The different kinds of conflicts were analysed, the necessary actions of team management were presented here.

Key words: cultural system of the company, conflicts in the enterprise, the ways of dealing with conflicts in the company, conflict management