

Jan Wołoszyn

Katedra Nauk Humanistycznych SGGW

Konflikt w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Wprowadzenie

Przed osiemdziesięciu laty, gdy tworzono zręby klasycznej teorii organizacji, uważano, że wprowadzenie nowych, naukowych technik organizacyjnych wyeliminuje z przedsiębiorstwa konflikty, które, jak sądzono, zawsze utrudniają osiągnięcie celów organizacji. Techniki te, dzięki ustaleniu „najlepszego sposobu” wykonywania każdej pracy, miały doprowadzić do racjonalnego porozumienia w sprawie podziału ograniczonych zasobów, które były głównym zarzewiem konfliktów. Tym samym miały wykluczyć czasochłonne i energochłonne przetargi oraz skierować je na zwiększenie produkcji i dochodów. Tak się jednak nie stało. Konflikty istnieją nadal, mimo że kolejne szkoły zarządzania, a zwłaszcza oparte na filozofii *human relations*, uważały je za defunkcjonalną siłę, za szkodliwy stan [Webber 1996, s. 435 i 461].

Istota konfliktów oraz ich przyczyny i skutki

Wyraz *konflikt* pochodzi od łacińskiego rzeczownika *conflictus* – co oznacza zderzenie, lub też czasownika *confligō* – uderzać, ścierać się (Aszyk, 1998). Zderzać mogą się ze sobą różne poglądy, postawy, przekonania, opinie, dążenia i aspiracje ludzi w obrębie konkretnych faktów, w ramach pewnej rzeczywistości moralnej. Konflikt rodzi się zawsze wtedy, gdy następuje sprzeczność interesów, celów, poglądów, upodobań, nawyków i wartości podbudowana negatywnymi emocjami, zwłaszcza złości, niechęci, żalu, gniewu, lęku, bólu i niepokoju. Ponadto, poróżnione osoby przekonane są o własnej racji, czują się w pełni upoważnione do obwiniania drugiej strony za zaistniałą sytuację.

W organizacji konflikt może oznaczać ... *spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub postaw* (Stoner, Wankel 1997, s. 329).

Konflikt jest procesem rozwijającym się w określonym czasie i przestrzeni społecznej. Ma swoją dynamikę, można więc w jego przebiegu wyróżnić następujące fazy (etapy):

- etap pojawiających się sprzeczności lub niezgodności, jeszcze niedefiniowanych i nieprzekazywanych (faza utajona),
- etap narastającej wrogości, wzajemnych zarzutów, negatywnych ocen itp.,
- etap zaspokajania dążeń natury emocjonalnej, rozładowywania napięć w awanturze, nacisku stron na siebie,
- etap gwałtu i przemocy, sprawdzający się do tego, że złość, jaka towarzyszy osobom będącym ze sobą w konflikcie, przeradza się w agresję.

W większości konfliktów można wyróżnić jeszcze etap dialogu, w którym strony, oddzielając emocje od faktów, komunikują sobie zaistniałe różnice zdań, opinii, postaw, potrzeb itd. Etap ten może wystąpić po każdej z wymienionych faz konfliktu. Jeżeli strony konfliktu do rozmowy przystąpią wcześniej, mogą liczyć na ich większy efekt. Trzeba też dodać, że nie każdy konflikt przebiega według powyższego schematu, również nie zawsze występują wszystkie jego fazy. Nie zawsze musi też dojść do etapu przemocy [Wołoszyn 1998, s. 171–173].

Spór toczy się zawsze o coś. Mogą to być dobra materialne albo inne wartości. Najczęściej chodzi o dobra symboliczne, takie jak władza, prestiż, kariera itp. Można więc mówić o konfliktach, których podłożem są różnice przekonań, wartości oraz poglądów (np. prawdziwości sądów i ocen), różne interesy osobiste lub zespołowe bądź antagonizmy. Częstym tłem konfliktu w przedsiębiorstwie są: urażone ambicje, despotyzm, arogancja, beczynność, bierność, niedotrzymywanie przyrzeczeń, obietnic i wspólnych ustaleń, zazdrość, tłumiona krytyka, przedkładanie spraw prywatnych nad cele organizacji, niewywiązywanie się z obowiązków zawodowych. Ponieważ ludzie różnią się między sobą poziomem kontroli nad emocjami, stąd też jedni szybciej, a drudzy wolniej wchodzi w sytuacje konfliktowe, które mogą mieć różny charakter.

W organizacji można mówić o konfliktach na liniach: rada nadzorcza – zarząd, kierownik wyższego szczebla zarządzania – kierownik (kierownicy) niższego szczebla zarządzania, kierownictwo firmy – związki zawodowe, kierownik – pracownicy, kierownik danego szczebla zarządzania – kierownik tego samego szczebla zarządzania, pracownik (pracownicy) – pracownik (pracownicy), kierownicy i/lub pracownicy – różne osoby z otoczenia organizacji.

Choć w ostatnich latach poglądy na rolę konfliktu w organizacji zmieniły się, nadal często naturalną reakcją na ten rodzaj sprzeczności jest uważanie ich za destrukcyjną siłę wywołującą wrogość, nienawiść, lęk, frustrację i inne negatywne emocje, siłę, która jest źródłem kłopotów i niepożądanych zakłóceń,

stan, który nie pojawiłby się w bardziej korzystnych warunkach organizacyjnych [Morgan 1997, s. 178–179, 219].

Jednym z powodów przypisywania konfliktom niszczycielskiej roli w organizacji jest postrzeganie ich jako bezpardonowej walki. A powszechnie wiadomo, że w czasie walki obowiązują specyficzne normy – jest wróg, którego trzeba pokonać. Sytuacja taka psuje stosunki między ludźmi, a to z kolei skutkuje rozprężeniem, chaosem i dezintegracją. W takich warunkach trudno osiągnąć cele. Ponadto, walcząc traci się czas, energię, zdobytą pozycję, a czasami i pieniądze. Ludzie boją się też konfliktu, bo intuicyjnie przeczuwają trudności, jakie trzeba pokonać na drodze do zgody. Niepokoją ich nieprzewidywalne do końca zachowania osób, z którymi są w konflikcie, a czasami i zachowania własne. Przeciwnicy konfliktów w przedsiębiorstwie uważają je więc za źródło kłopotów, za niszczące relacje między ludźmi zjawisko wywołujące wrogość i nienawiść.

W związku z powyższym możemy postawić pytanie: czy konflikt to coś złego? Jeżeli będziemy postrzegali go jedynie jako bezlitosną walkę, to pewnie tak. Powszechnie jest jednak wiadome, że konfliktów w organizacji nie da się całkowicie wyeliminować. Nie wszystkim pracownikom przyświecają wspólne cele, nie wszyscy znają swoje prawa i wypełniają należycie swoje obowiązki [Webber 1996, s. 435]. Co więcej, w ostatnich latach konflikty traktuje się jako uzasadnione, a czasami nawet pożądane zjawisko w organizacji. Uzasadnione, bo jak sądzi T. Burns, nowoczesne organizacje zaprojektowane są jako systemy, w których konkurencja i współpraca przeplatają się. Ludzie muszą współpracować, bo mają jakiś wspólny cel, ale też często walczą ze sobą, konkurując o miejsce w organizacji, szybkość kariery, różne przywileje, ograniczone zasoby itp. [Morgan 1997, s. 179].

Zwolennicy traktowania konfliktów, jako pożądanego zjawiska, uważają, że niewielki jego poziom, sprowadzony do konstruktywnego dialogu, może wpłynąć korzystnie na poszukiwanie nowych, lepszych sposobów działania, na wzrost motywacji, kreatywności, innowacyjności i inicjatywy [Griffin 1996, s. 544]. Ponadto, konflikty pozwalają zauważyć różnice między stronami, nazwać je i otwarcie naświetlić, a słabszej stronie upomnieć się o swoje, sformułować własne poglądy, wysunąć argumenty do poparcia swojego stanowiska i bronić go, a tym samym rozładować tłumione napięcia. Jasne postawienie ukrywanych wcześniej różnic zainteresowań, poglądów, postaw czy też wyznawanych systemów wartości pomaga w wykrywaniu i rozwiązywaniu problemów pracowniczych lub zawodowych. Konflikty sprzyjają też cementowaniu grupy pracowniczej lub całej załogi przedsiębiorstwa we współzawodnictwie z inną grupą lub inną firmą [Wołoszyn 1998]. Co więcej, burząc pozorny spokój, stagnację, powszechnie akceptowaną zażyłość, zrywając towarzyskie, wręcz rodzinne

więzi, mogą być motorem pozytywnych przemian, motorem postępu, czynnikiem aktywizującym i integrującym wrogię sobie strony.

Stąd w zarządzaniu pojawiła się koncepcja polegająca na równoważeniu i koordynowaniu różnych interesów poszczególnych członków organizacji, czyli zarządzania konfliktami w taki sposób, by skorzystała na tym cała organizacja (tamże, s. 221). Potrzebne są zatem działania kierownika, zmierzające do szybkiego i skutecznego rozwiązania konfliktów lub nadania im kierunku bardziej produktywnego.

Zdaniem wielu autorów, przystępując do rozwiązania konfliktu, należy najpierw określić jego przyczyny, by następnie dobrać właściwy sposób jego rozwiązania. Jak podkreśla G. Rauch, człowiek powinien starać się rozwiązywać konflikty w relacjach z innymi ludźmi w sposób bezpośredni. To zaś wymaga określenia przyczyn zaistniałych nieporozumień i sporów oraz poznania zasad skutecznej komunikacji międzyludzkiej.

Koncepcyjne sposoby rozwiązywania konfliktów

Zarządzając konfliktami, kierownik ma do wyboru różne sposoby zachowania. Może zapobiegać pojawianiu się sporów, może też je pobudzać, ograniczać albo rozwiązywać. Wybór odpowiedniej strategii zachowania zależy od danej sytuacji. Jeżeli np. konflikt mógłby przeszkodzić w prowadzeniu ważnych zmian w przedsiębiorstwie, to kierownik przed planowanymi przeobrażeniami może przeprowadzić wiele rozmów i konsultacji z pracownikami lub ich przedstawicielami. To pozwoli im zbudować przekonanie, iż to oni mieli wpływ na decyzje dotyczące zasięgu planowanych zmian.

Z kolei w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie panuje marazm, stagnacja i apatia, kierownik może pobudzić konflikt, by zachęcić pracowników do większej kreatywności, by wyzwolić chęć rozwiązywania problemów i brania odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Może to zrobić werbalnie, uogólniając jednostkowe zachowania, surowo oceniając itd., prowokując tym samym pracowników do wyrażenia swojego niezadowolenia, swojej złości. Wiele współczesnych firm zatrudnia też ludzi do kreowania innowacji, do podawania w wątpliwość dotychczasowych sposobów wytwarzania, metod organizacji pracy, istniejących więzi koleżeńskich czy też samozadowolenia. Innym sposobem wywoływania konfliktu może być zmiana struktury organizacyjnej. Nad pobudzonymi sztucznie konfliktami trzeba mieć jednak pełną kontrolę. Ważne jest też, by nie dopuścić do zbyt dużego nasilenia konfliktu, grozi to bowiem skierowaniem wysiłku osób zaangażowanych w spór na działania bezproduk-

tywne. Nie jest też wskazany zbyt niski poziom konfliktu. Wywołując konflikt, kierownik musi się jednak liczyć z tym, że może to być czasami odebrane jako nieuprawniona manipulacja [Morgan 1997, s. 222].

Dość często konflikty pojawiają się bez wiedzy i zaangażowania kierownika. Może on wtedy ograniczać ich zasięg lub interweniować w zaistniałe spory. Powszechnym sposobem redukcji konfliktu jest wywieranie presji na zaangażowane strony, by doszły do porozumienia, by zaprzestały utarczek i kłótni. Taka postawa kierownika nie zawsze jednak przynosi oczekiwane rezultaty. Przekupstwo, pouczenie, napominanie czy też straszenie (np. zwolnieniem) zamiast pozytywnych może przynieść wręcz negatywne skutki. Skłócone strony zamiast dojść do porozumienia mogą jeszcze bardziej pogłębić swoją wzajemną niechęć, gniew, czy agresję. W takich sytuacjach kierownik powinien wystąpić w roli mediatora lub moderatora albo powołać specjalną komisję, która po zbiciu wzajemnych zarzutów pozwoli stronom dojść do porozumienia.

Zdaniem A.J. DuBrina, zanim przystąpi się do rozwiązania sporu należy wcześniej zdiagnozować sytuację konfliktową. Szczególnie przydatna jest przy tym analiza organizacji, pozwalająca nie tylko zidentyfikować konflikt, lecz również poznać czynniki leżące u jego podstaw. Podstawowym zadaniem tej analizy jest pomiar sposobu postrzegania przez ludzi czynników pracy, które mają wpływ na efektywność organizacji. Z kolei sposób percepcji tych czynników znajduje wyraz w postawach, opiniach i odczuciach pracowników, które można zdiagnozować za pomocą wywiadu [DuBrin 1979, s. 296 i 384].

Przystępując do zadania polegającego na kierowaniu konfliktami, kierownik ma do wyboru różne style działania. Najczęściej wymienia się ich pięć: rywalizację (walkę), unikanie, dostosowywanie się (uległość), kompromis i współpracę. Podstawą do ich wyodrębnienia jest stopień nasilenia dwóch dążeń: 1) osiągnięcia własnych korzyści, 2) zadowolenia strony przeciwnej [Ratajczak, Turska 1983, s. 114–129]. Dążenia te przejawiają się w aktywności i pewności siebie lub ich braku (bierności) oraz otwartości na problemy drugiej strony (kooperatywności) lub w podejściu indywidualistycznym (egocentryzmie).

Gdy strony konfliktu są aktywne, a jednocześnie ukierunkowane egocentrycznie, to starają się nawzajem wymusić na sobie ustępstwo, czyli ze sobą walczyć. Ich celem staje się własna wygrana i przegrana drugiej strony. Za wszelką cenę bronią swojego stanowiska poprzez bezpośredni i pośredni atak, przybierający postać oszustwa, szantażu, dezinformacji itp. Wykorzystując gry o władzę do zrealizowania własnych celów, wymuszają posłuszeństwo [Morgan 1997, s. 223]. Strony wygrywającej nie interesuje samopoczucie przegranej, ona już jej nie potrzebuje [Webber 1996, s. 459]. Nie jest to więc styl, który można powszechnie polecić do wdrożenia w procesie kierowania. Czasami

ludzie znajdują się w sytuacji, która wymusza zastosowanie stylu rozwiązywania konfliktu opartego na dominacji. Dotyczy to głównie sytuacji, gdy np. występują w obronie sprawy, o której słuszności są głęboko przekonani; potrzebne jest szybkie, zdecydowane działanie (pojawilo się niebezpieczeństwo); wprowadzane są konieczne, ale niepopularne decyzje (zaostrenie dyscypliny, obniżka kosztów); należy przeciwstawić się pewnym osobom, bo wykorzystują zachowania niekonkurencyjne [Morgan 1997, s. 224]. Kierownik, który zauważy walkę między pracownikami, wprowadzającą niepotrzebny chaos i dezorganizację pracy, powinien odpowiednio zareagować. Może np.:

- zwolnić jedną lub obie strony konfliktu,
- przejąć ciężar konfliktu, zdejmując go z podwładnych,
- ustanowić nadrzędny cel, który zjednoczy zwaśnione strony,
- zmienić system wynagradzania, który będzie premiował współdziałanie, a nie rywalizację,
- rozstrzygnąć samemu spór, powołując się na autorytet stanowiska,
- zwrócić się do komisji odwoławczej, arbitra lub mediatora,
- przebudować strukturę organizacyjną tak, by kontakty między ludźmi nie były zarzewiem dezorganizujących pracę konfliktów [Weber s. 446–458].

Jednym z dość powszechnych sposobów postępowania w konflikcie jest ucieczka, czyli unikanie próby skutecznego rozwiązania konfliktu. Towarzyszy temu zazwyczaj napięcie psychologiczne wynikające ze sprzeczności pomiędzy potrzebami bezpieczeństwa, uznania społecznego i szacunku dla samego siebie a tym, co można by uzyskać wchodząc na drogę konfliktu. Strony dochodzą często do wniosku, że korzyści z konfliktu nie są warte angażowania się w spór [Webber s. 445]. Stąd bagatelizują nieporozumienia, odwołują się do reguł biurokratycznych i odsuwają spory od siebie w nadziei, że same znikną. Czasami unikanie bywa konieczne, zwłaszcza w sytuacjach, gdy: nie mamy dostatecznej ilości informacji i nie jesteśmy przygotowani do rozmowy; sprawa jest banalna lub nie mamy czasu na przekonywanie partnera do swoich racji; są sprawy ważniejsze; uświadamiamy sobie, że nie potrafimy rozwiązać danego sporu, a inne osoby (np. zastępca) mogą rozwiązać konflikt skutecznie; strony (lub jedna z nich) są zbyt wzburzone, a emocje osiągnęły zenit, wtedy dobrze jest „wziąć głęboki oddech i przeczekać” [Morgan 1997, s. 224–225]. Odkładając rozwiązanie konfliktu na później, należy mieć jednak świadomość, iż niezalutowana sprawa wróci, a wtedy jej rozwikłanie może okazać się jeszcze trudniejsze. Unikanie preferują najczęściej ludzie zamknięci w sobie i bierni, którzy źle znoszą napięcie emocjonalne lub mają za sobą nieudane próby stosowania innych stylów [Grzesiuk, Doroszewicz, Stojanowska 1997, s. 161].

O podporządkowaniu (uległości) mówimy wtedy, gdy jedna ze stron godzi się z istniejącym stanem rzeczy, aby zyskać akceptację drugiej strony sporu,

zwłaszcza stojącej wyżej w hierarchii, silniejszej lub bardziej wpływowej. Może też tak postąpić dla wygody. Postawa taka przejawia się w pewnych typowych dla danej osoby reakcjach psychicznych, takich jak maskowanie („to nie jest takie straszne”), kompensacja („zajmę się czymś innym”), rezygnacja („za jakiś czas on pójdzie na emeryturę i problem sam się rozwiąże”) (tamże, s. 142). Uległość, mimo że niesie duże obciążenie psychiczne, dla osób niepewnych siebie może być opłacalna, dostarcza bowiem oparcia i poczucia bezpieczeństwa. W pewnych sytuacjach może być też pożyteczna, zwłaszcza gdy tworzy dobry klimat (tzw. miękki grunt) do rozstrzygnięcia sporu. K.W. Thomas wymienia też inne sytuacje, w których podporządkowanie się może być wskazane, a mianowicie: kierownik stwierdza, że nie ma racji, a pracownik ma lepszą propozycję rozwiązania; kierownik może wykazać się rozsądkiem, który będzie dobrze odebrany przez pracownika; rozstrzygnięta kwestia jest ważniejsza dla innych niż dla kierownika; szczególne znaczenie ma harmonia i stabilność w organizacji [1977, s. 487].

Z kompromisem mamy do czynienia wtedy, gdy strony konfliktu są przekonane, że dojście do porozumienia wymaga od nich pewnej rezygnacji z korzyści. Godzą się więc na osiągnięcie częściowego spełnienia swoich żądań. W tej strategii nie ma „zwycięzcy” i „pokonanego”. Nie jest on jednak stylem, który daje najlepsze rozstrzygnięcie. Zdarza się bowiem, iż ludzie nie znając innych sposobów na „dogadanie się” przyjmują postawę kompromisową, a efektem tego jest sytuacja, w której nikt z takiego rozstrzygnięcia problemu nie jest do końca zadowolony. Kompromis należy więc stosować w granicach wyznaczonych przez obiektywne warunki działania i po wyczerpaniu innych, korzystniejszych dla obu stron rozstrzygnięć. Styl ten stosuje się najczęściej, kiedy obie strony konfliktu mają silną pozycję, gdy są pod silną presją czasu czy opinii środowiska, gdy konflikt jest wielowątkowy, a stronom zależy na tymczasowych ustaleniach.

Postawa sprzyjająca rozwiązywaniu problemów, zwana współpracą lub strategią obustronnego zysku, jest najbardziej efektywnym sposobem rozwiązywania konfliktu. Sprzyja bowiem „unaocznieniu i zestawieniu różnic oraz wymianie poglądów i informacji, poszukiwaniu rozwiązań integrujących, znajdowaniu takich sytuacji, w których wszyscy mogą wygrać” [Morgan 1997, s. 223]. Ludzi przyjmujących taką postawę charakteryzuje duża aktywność i otwartość na problemy innych. Współpracując ze sobą, dla wspólnego dobra, szukają tego, co ich zbliża, a nie dzieli. Próbują znaleźć rozwiązanie, na którym skorzystają obie strony. To z kolei wymaga, aby osoby będące ze sobą w konflikcie traktowały się po partnersku, czuły się docenione, wysłuchane i zrozumiane.

Wnioski

Konflikty interpersonalne i grupowe są zjawiskiem powszechnym i nieuchronnym wszędzie tam, gdzie kontaktują się ze sobą ludzie. Ich podłożem mogą być różnice celów, przekonań, postaw, poglądów, potrzeb itd. Powstają na ogół wtedy, gdy jedna lub obie strony konfliktu odnoszą wrażenie, że są wykorzystywane, że zachowania innych są dla nich niekorzystne.

Pojęcie konfliktu ma dość często zabarwienie pejoratywne, jako że ludzie na ogół boją się konfliktów. Postrzegają bowiem sposób ich rozstrzygnięcia jako walkę o coś, np. władzę, przywileje, pieniądze, nowe stanowisko, dobra materialne, dobre imię itp., a to psuje stosunki między ludźmi, wywołuje silne negatywne emocje, prowadzi do zerwania stosunków interpersonalnych, utrudnia zaspokojenie indywidualnych potrzeb. Konflikty, na co zwracają uwagę zarówno psycholodzy, jak też specjaliści od zarządzania, mogą mieć pozytywny wpływ na przemiany w organizacji. Zapobiegają bowiem wielu negatywnym zjawiskom, np. stagnacji, niemocy, nudzie.

Są też kierownicy, którzy konflikty uważają za źródło kłopotów i niepotrzebnych zakłóceń i dlatego nastawieni są na eliminowanie ich lub tłumienie. Jednak takie podejście nie rozwiąże złej atmosfery w organizacji, a nawet może ją pogorszyć. Stąd rolą kierownika, co podkreśla H. Bernhard [1996, s. 140] jest: po pierwsze – tak organizować pracę, aby nie dochodziło do niepotrzebnych konfliktów, po drugie – umiejętnie rozwiązywać konflikty, które już się pojawiły. To z kolei wymaga umiejętności diagnozowania konfliktów, i to już na etapie rodzących się niezgodności celów, postaw, opinii, wartości, zainteresowań, potrzeb. Jedną z metod diagnozy jest analiza organizacji, czyli jak jej członkowie postrzegają różne problemy, jakie są ich postawy i opinie. Ważne jest też, aby uświadomić pracownikom, iż oprócz walki istnieją inne, bardziej skuteczne style rozwiązywania konfliktów (współpraca i kompromis), oparte na dialogu, odwołujące się do zasad prawidłowej komunikacji międzyludzkiej.

Literatura

- ASZYK P. SJ (1998): *Konflikty moralne a etyka*. Wyd. WAM – Księży Jezuitów, Kraków.
- BERNHARD H. (1996): *Zwalczanie konfliktów na co dzień*. [w:] Kálin K., Müri P. (red.): *Kierowanie sobą i innymi*. Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
- DUBRIN A.J. (1979): *Praktyczna psychologia zarządzania*. PWN, Warszawa.
- GRZESIUK L., DOROSZEWICZ K., STOJANOWSKA E. (1997): *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Wyd. Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- MORGAN G. (1977): *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa.

- RATAJCZAK Z., TURSKA E. (1983): *Eksperymentalna psychologia pracy*. Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice.
- RAUCH G. (1994): *Rozwiązywanie konfliktów: łagodzenie napięć w trudnych relacjach*. Wyd. WAM – Księża Jezuici, Kraków.
- STONER J.A.F., WANKEL CH. (1997): *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
- THOMAS K.W. (1976): *Conflict and Conflikt Management*. [w:] Dunnette M.D. (red.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago.
- WEBBER R.A. (1996): *Zasady zarządzania organizacjami*. PWE, Warszawa.
- Wołoszyn (1998): *Konflikty i negocjacje*. [w:] Hamer H., Wołoszyn J., Hamer K. *Techniki skutecznego działania*. Wyd. Format AB, Warszawa.

Conflict in Process of Enterprise Management

Abstract

The aim of the article is to present the essence of conflict and its role in process of enterprise management. It presents essence of conflict in work and reasons and result of conflict. It describe conceptual manners of solving of conflicts but especially basic styles of their arbitration (fight, submission, avoidance, compromise, cooperation) and its efficiency in managerial work. It underline role of chief in balancing and coordinating of interest of employee and managements in conflicts.