



Anna Hesse-Gawęda

Uniwersytet Jagielloński

Wpływ stylów przywództwa dyrektorów na sposób rozwiązywania konfliktów występujących w placówkach oświatowych / *The influence of leadership styles of school directors on how conflicts are resolved in educational institutions*

Abstract

Educational establishments have for years been seen as organizations in which various social groups function. Each of them is guided by different goals in creating a school community. The diversity of interests increases the possibility of conflicts between members of the group. The director plays a key role as the leader of the school. How far people will go in deepening or mitigating any conflicts or disputes is dependent on the director's way of managing the team.

The article aims to show the influence of the leadership style represented by the school director proposed by G. Avery (2008) on the frequency and cause of conflict. An important aspect at work is how to resolve misunderstandings. The author highlights the negative and positive aspects of the occurrence of conflict situations in educational institutions in Poland, which can lead to the further development of these organizations in society.

Keywords: educational leader, competences, conflict, education

WPROWADZENIE

Polskie przedszkola i szkoły gromadzą wokół siebie różnych interesariuszy. Każdy z nich wchodzi w określone relacje, kierując się odmiennymi celami i doświadczeniami. Różnorodność powstałych interakcji, niejednokrotnie, koliduje z indywidualnymi przekonaniami i sposobami osiągnięcia określonych celów. Problemy dotyczące wzajemnych relacji mogą skutkować konfliktami społecznymi zachodzącymi na różnych szczeblach. Wyznawane odmienne wartości i zainteresowania stanowią jedną z teoretycznych podstaw powstawania konfliktu w grupie (Hatch, 2002, s.297).

Konflikt powstaje zawsze tam, gdzie następuje sprzeczność interesów (Morgan, 2013, s. 178). Uznawany jest za dynamiczny proces, który może dotyczyć zachowania, zaangażowania, stanu poznawczego jednostek, biernego oporu lub jawnej agresji (Pondy, 1967, s. 300). W organizacji jest niczym innym jak walką pomiędzy grupami, zazwyczaj, należącymi do tej samej społeczności. Dotyczy on określonej sytuacji, która wpływa na jawne i oficjalne uprzywilejowanie określonych osób lub grupy względem innych. Uczestnictwo w sytuacji konfliktowej dla jednej ze stron jest przykre i nieprzewidywalne. Z natury wiele osób nie potrafi odnaleźć się w sytuacjach konfliktowych. Aby ich uniknąć gotowi są zrezygnować z własnych korzyści (Hatch, 2002, s. 298-299). L. Pondy (1967) zwraca uwagę, że członkowie grupy, rozwiązując konflikt, wycofują się z organizacji, zmieniają swoje poglądy lub wartości, albo całkowicie zmieniają reakcje w toku zaistniałej sytuacji (s. 305-306).

Okoliczności konfliktowe występujące w organizacji, utrwaliły wśród osób tworzących daną społeczność, poczucie wpływu na dysfunkcyjność prowadzącą do braku współpracy. W tej sytuacji ważne jest posiadanie świadomości, że odmiennosc poglądów istnieje od zawsze. W związku z tym konflikt, po mimo nieprzyjemnych odczuć, powinien być spostrzegany jako zjawisko naturalne i nieuniknione, które należy zaakceptować. Wszelkie spory i polemiki zachodzące pomiędzy członkami tworzącymi społeczność szkolną stanowią źródło inspiracji rozwijającej organizację (Hatch, 2002, s. 300-301). Każda osoba wnosi osobiste uwarunkowania dotyczące hierarchii wartości, osobiste cele i potrzeby oraz różne sposoby działania (Kalin, Muri, 1996, s. 139-140) co wpływa na różnorodność i oryginalność placówek oświatowych.

PRZYWÓDZTWO A KONFLIKT

Sposób kierowania zespołem oraz współpraca z poszczególnymi członkami tworzącymi społeczność szkolną w istotny sposób kreują obraz człowieka. G. Avery (2009) wyróżniła cztery style przywództwa, które wpływają na częstotliwość występowania sytuacji konfliktowych w placówkach oświatowych. Pierwszym z nich jest styl **przywództwa klasycznego**. Charakteryzuje się dominacją silnej jednostki, która nie znosi sprzeciwu. Przywódca wydaje polecenia i niejednokrotnie manipuluje grupą, aby osiągnąć cel. Zatrudniane osoby muszą stosować się do rozkazów nie podważając wiarygodności podejmowanych decyzji. Strach przed karami, za brak posłuszeństwa lub całkowite oddanie się swojemu przywódcy, wpływa na bezdyskusyjne wykonywanie poleceń. Ten sposób zarządzania placówkami oświatowymi ma swoje zastosowanie, wówczas, kiedy wszystkie osoby tworzące społeczność szkolną są przekonane, że przywódca ma prawo dyktować, co jest dobre, a co złe, co powinno się wykonywać w danej sytuacji, a czego nie. W dobie zmian jakie zachodzą w sektorach publicznych i prywatnych dyrektor, uważając się za osobę nieomylną, hamuje postęp organizacji, doprowadzając pracowników do frustracji. Takie postępowanie może wpłynąć na występowanie sytuacji konfliktowych. Kolejnym stylem jakim może charakteryzować się dyrektor placówki oświatowej, to **przywództwo transakcyjne**. Dyrektor, w tym

modelu zarządzania, zauważa potencjał swoich pracowników. Świadomie wchodzi w interakcje z grupą, doceniając jej działania. Stanowisko zespołu uwzględniane jest do pewnego stopnia, ponieważ przywódca wykorzystuje swoją władzę do wywierania wpływu. Takie działanie konieczne jest do kontrolowania, porządkowania lub po prostu ukierunkowywania zespołu z którym pracuje. Członkowie grupy mogą wejść w konflikt ze swoim pracodawcą jeśli uznają, że obrany cel nie jest słuszny, a kompetencje przywódcze są niewystarczające do kierowania zespołem. Niezgodność działań może nastąpić, również, kiedy przywódca transakcyjny częściej będzie przyjmował postawę dominującą, a niżeli konsultującą. Zachwianie stabilności organizacji uniemożliwi prowadzenie negocjacji, co spowoduje podejmowanie irracjonalnych decyzji w stosunku do wymogów sytuacji. Następnym stylem, charakterystycznym dla zarządzania szkolnictwem, jest **przywództwo wizjonerskie**. Najlepiej sprawdza się, kiedy brakuje w organizacji stabilności, wprowadzane są zmiany a przyszłość jest nieprzewidywalna i pojawiają się zawirowania. Przywódca, w tym paradygmacie, musi posiadać wizję przyszłości opartą na konkretnym planie, być charyzmatyczny i zmotywowany do działania. Konieczne jest emocjonalne zaangażowanie wszystkich członków tworzących społeczność szkolną, aby podzielali wizję swojego przywódcy. Dyrektor musi być czynnym zarządcą, bezpośrednio włączonym w proces dążenia do określonych celów. Chętny do rozmów i biorącym pod uwagę zdanie innych, ale tylko w obrębie realizacji tych samych założeń. Sytuacja konfliktowa następuje wówczas, kiedy członkowie organizacji nie dzielą tej samej wizji i metod realizacji określonego działania, co pracodawca. Rozczarowanie może nastąpić wówczas, kiedy okazuje się, że wizjonerski przywódca nie panuje nad realizacją założeń. Ci, którzy nie pasują do wizji, metod i działań dyrektora zazwyczaj opuszczają organizację. Ostatnim stylem kierowania organizacjami, proponowanym przez Avery, jest **przywództwo organiczne**. Najważniejszym aspektem działań, które stały się warunkiem sukcesu jest wiedza i wykwalifikowana kadra. Rozwiązywanie problemów rozpatrywane jest z wielu perspektyw. Wspólne podejmowanie decyzji, w rozproszonym i złożonym świecie placówek oświatowych, buduje świat wartości uwzględniających kulturę organizacji. Rolą przywódcy jest wspieranie, motywowanie oraz podsycanie entuzjazmu wśród pracowników. Ważne jest pogodzenie odmiennych poglądów na temat przywództwa i przyszłości oraz zjednoczenie wszystkich członków do działania na rzecz określonych celów. Przywództwo organiczne powoduje rozmycie lub nawet całkowity zanik formalnego podziału na dyrektora i pracowników. Poszczególne osoby mogą wносить swój wkład na rzecz organizacji. Spójność funkcjonowania powinna być zapewniona wspólną wizją, wartościami i kulturą organizacji. W grupie tej może pojawić się integrator, który pośredniczy powstałymi w organizacji mniejszymi zespołami. Może, równie, odgrywać silny wpływ na podejmowanie decyzji w organizacji. Zaufanie, umiejętne postępowanie z ludźmi oraz wiarygodność pozytywnie wpływają na rozwiązywanie konfliktów powstałych w drodze realizacji wspólnych celów. Paradygmat organiczny wymusza zmianę myślenia o przywództwie z jakim mamy do czynienia w placówkach oświatowych. Odrzuca się tu model kontroli i hierarchii na rzecz zaufania, współodpowiedzialności i szacunku dla odmiennych członków organizacji (s. 39-51).

Przedstawione style przywództwa w różnorodny sposób mogą wpływać na tworzenie trudnych relacji występujących w zespołach. Specyfika działań dyrektora wpływająca z własnych przekonań oraz zaistniałych sytuacji może podsycać lub wygaszać konflikty powstałe w drodze do realizacji wizji. Samoświadomość własnego stylu zarządzania, bezsprzecznie, wpływa na umiejętne czerpanie korzyści z sytuacji konfliktowych.

METODOLOGIA

W codziennej pracy dyrektorzy placówek oświatowych, jak już wcześniej wspomniano, wykazują się różnymi stylami przywództwa. W celu sprawdzenia jak i czy w ogóle styl zarządzania ma wpływ na rozwiązywanie konfliktów od września do połowy listopada 2017 roku w losowo wybranych 99 przedszkolach, szkołach podstawowych i ponadpodstawowych (tab. 1) przeprowadzono badania. Rozważanie miało na celu określenie stylu przywództwa reprezentowanego przez dyrektorów placówek oświatowych mieszczących się na terenie Polski oraz jego wpływu na rodzaj występowania konfliktów i sposobów rozwiązywania ich. Zakłada się, że jeśli dyrektor reprezentuje styl przywództwa organicznego wówczas nauczyciele rzadziej wchodzi w konflikt ze swoim pracodawcą. Otwartość, współpraca i współodpowiedzialność za jakość procesów zachodzących w placówkach oświatowych pozytywnie wpływają na wyciąganie wniosków z uczestnictwa w sytuacjach konfliktowych.

Tabela 1. Ilość placówek oświatowych, które wzięły udział w badaniu.

Placówki oświatowe	n
Przedszkola	28
Szkoły podstawowe	42
Szkoły ponadpodstawowe	29
RAZEM	99

Źródło: opracowanie własne.

WYNIKI BADAŃ

Respondenci zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza ankiety składającego się z 9 pytań przygotowanych specjalnie do tego badania. Każda odpowiedź zawierała kilka danych, które zostały usystematyzowane i przypisane do odpowiedniej kategorii. Pytania dotyczyły stylu przywództwa reprezentowanego przez dyrektora (tab.2), konfliktów występujących w placówkach oświatowych, sposobów rozwiązywania ich oraz częstotliwości obecności w codziennym funkcjonowaniu grupy.

Tabela 2. Styl przywództwa reprezentowany przez dyrektorów państwowych placówek oświatowych mieszczących się na terenie Polski.

Rodzaj przywództwa	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Klasyczne	50	35,7	77	36,6	51	35,17
Transakcyjne	11	7,85	20	9,52	7	4,82
Wizjonerskie	10	7,14	21	10	9	6,2
Organiczne	69	49,28	92	43,8	78	53,79
Razem	140	100	210	100	145	100

Źródło: opracowanie własne.

Dane zamieszczone w tabeli 2 wskazują, że wszyscy badani dyrektorzy, według własnej opinii, reprezentują styl przywództwa organicznego. W dalszej kolejności styl przywództwa klasycznego. Wśród dyrektorów szkół podstawowych i ponadpodstawowych kolejnym stylem jest wizjonerski a wśród dyrektorów przedszkoli jest to styl transakcyjny.

Poniższe tabele przedstawiają wyniki prowadzonych badań z zakresu tematyki dotyczącej konfliktów zachodzących w szkolnictwie.

Tabela 3. Odpowiedzi wskazane przez dyrektorów w pytaniu drugim

Czy w placówce w której jesteś dyrektorem dochodzi do sytuacji konfliktowych wśród dorosłych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Tak	25	89,3	37	88,1	25	86,2
Nie	3	10,7	4	9,5	4	13,79
Nie wiem	0	0	2	4,8	0	0
RAZEM	28	100	42	100	29	100

Źródło: opracowanie własne.

Z uzyskanych danych wynika, że we wszystkich placówkach oświatowych (87,87%) występują sytuacje konfliktowe. Znacznie mniejsza część badanych (11,11%) deklaruje, że w placówce w której są dyrektorami sytuacji konfliktowych nie ma. Dwoje (4,8%) badanych dyrektorów ze szkoły podstawowej twierdzi, że nie wie, czy sytuacje konfliktowe występują w jego placówce.

Wynik ten dowodzi, że dyrektorzy w swojej codziennej pracy mają do czynienia z konfliktami.

Tabela 4. Odpowiedzi wskazane w pytaniu trzecim.

Jak często dochodzi do sytuacji konfliktowych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Raz dziennie	0	0	0	0	0	0
Kilka razy dziennie	0	0	0	0	0	0
Raz w tygodniu	0	0	4	9,5	1	3,4
Kilka razy w tygodniu	2	7,1	1	2,4	0	0
Raz w miesiącu	21	75	27	64,3	22	75,9
Kilka razy w miesiącu	5	17,9	10	23,8	6	20,7
RAZEM	28	100	42	100	29	100

Źródło: opracowanie własne.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że w większości badanych placówek oświatowych dochodzi do sytuacji konfliktowych raz w miesiącu (71,73%). W 21 przypadkach do konfliktu dochodzi kilka razy w miesiącu. Łącznie w 5 szkołach podstawowych i ponadpodstawowych do konfliktu dochodzi raz w tygodniu, a wśród 4,75% badanych przedszkolach i szkołach podstawowych do konfliktów dochodzi kilka razy w tygodniu.

Uzyskany wynik potwierdza, że w placówkach oświatowych mamy przynajmniej raz w miesiącu do czynienia z sytuacjami konfliktowymi.

Tabela 5. Odpowiedzi wskazane w pytaniu czwartym.

Pomiędzy jakimi osobami najczęściej dochodzi do sytuacji konfliktowych wśród dorosłych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Dyrektor-Nauczytel	1	3,6	4	9,5	5	17,2
Nauczyciel-Nauczytel	12	42,9	26	61,9	24	82,8
Nauczyciel-Rodzic	16	57,1	28	66,7	15	51,7
Dyrektor-Rodzic	2	7,1	5	11,9	2	6,9
Rodzic-Rodzic	6	21,4	18	42,9	2	6,9
RAZEM	28	100	42	100	29	100

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki uzyskane w pytaniu czwartym wskazują, że w badanych przedszkolach (57,1%) i szkołach podstawowych (66,7%) konflikty występują pomiędzy nauczycielami i rodzicami. W szkołach ponadpodstawowych znaczna większość badanych dyrektorów (82,8%) wskazała, że sytuacje konfliktowe dotyczą relacji budowanych pomiędzy nauczycielami.

Szczegółowa analiza problemu pokazuje, że tylko 10 badanych dyrektorów wchodzi w konflikt z nauczycielami, których zatrudniają. Stanowią oni 1,01% wszystkich respondentów.

Tabela 6. Odpowiedzi wskazane w pytaniu piątym.

Czego najczęściej dotyczą sytuacje konfliktowe wśród osób dorosłych w placówce w której Pani/Pan jest dyrektorem?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Nieprawidłowa komunikacja.	19	67,9	32	76,2	22	75,9
Niezgodność celów.	15	53,6	18	42,9	14	48,3
Współzależność zadań wymagająca ciągłej współpracy.	16	57,1	25	59,5	11	37,9
Różnorodność w nagrodach i kryteriach osiągnięć.	1	3,6	3	7,1	2	6,9
Dzielenie się wspólną pulą szczupłych zasobów (komputer, tablica interaktywna, sala, ksero, książki, ect.)	1	3,6	2	4,8	1	3,4
Różnice w wykształceniu i awansie zawodowym.	0	0	1	2,4	1	3,4
Brak jasnego podziału obowiązków.	3	10,7	2	4,8	1	3,4
RAZEM	55	100	83	100	52	100

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych (73,33%) uważa, że konflikty najczęściej są wynikiem nieprawidłowej komunikacji. Kolejnym problemem jest współzależność zadań wymagających ciągłej współpracy (51,5%) oraz niezgodność celów (48,26%).

Najrzadziej wymienianym problemem, który może prowadzić do konfliktu jest różnica w wykształceniu i awansie zawodowym (1,93%), dzielenie się pomocami edukacyjnymi (3,93%) oraz różnorodność w otrzymywanych nagrodach (5,86%) jak również brak jasnego podziału obowiązków (6,3%).

Tabela 7. Odpowiedzi wskazane w pytaniu szóstym.

W jaki sposób rozwiązujesz sytuacje konfliktowe wśród osób dorosłych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Rozmowa	20	71,42	21	50	16	55,17
Mediacja	4	14,28	13	30,95	8	27,58

W jaki sposób rozwiązujesz sytuacje konfliktowe wśród osób dorosłych?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Konfrontacja skłóconych osób	3	10,71	3	7,14	2	6,89
Odwołanie się do zapisów prawnych	1	3,57	3	7,14	1	3,44
Nie ingeruję w konflikty	0	0	2	4,76	2	6,89
RAZEM	28	100	42	100	29	100

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa badanych dyrektorów (58,86%) konflikty występujące wśród osób dorosłych rozwiązują poprzez rozmowę. Spora grupa respondentów (24,27%) stosuje mediacje. Ośmiu badanych, rozwiązując konflikt, konfrontuje osoby poróżnione a pięciu badanych odwołuje się do przepisów prawa.

Łącznie 5,82% badanych dyrektorów szkół podstawowych i ponadpodstawowych nie ingeruje w konflikty jakie występują w placówce.

Tabela 8. Odpowiedzi wskazane w pytaniu siódmym.

Czy uważasz, że konflikt jest nieuniknionym elementem funkcjonowania placówki oświatowej?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Tak	17	60,7	29	69	20	69
Nie	8	28,6	7	16,7	6	20,7
Nie wiem	3	10,7	6	14,3	3	10,3
RAZEM	28	100	42	100	29	100

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych pozyskanych w 7 pytaniu aż 66,66% badanych dyrektorów jest przekonanych, że konflikty są nieuniknionym elementem funkcjonowania placówek oświatowych. 21 badanych uważa, że konflikty nie muszą występować w polskich przedszkolach i szkołach. 12,12% dyrektorów nie ma zdania na temat występowania konfliktów w placówkach oświatowych.

Wynik ten potwierdza fakt występowania konfliktów jako nieodzownego elementu funkcjonowania badanych placówek oświatowych w Polsce.

Tabela 9. Odpowiedzi wskazane w pytaniu ósmym.

Czy uważasz, że wobec konfliktu można mieć postawę pozytywną?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Tak	24	85,71	33	78,57	22	75,86
Nie	4	14,28	9	21,42	7	24,13
Nie wiem	0	0	0	0	0	0
RAZEM	28	100	42	100	29	100

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na powyższych wynikach można stwierdzić, że prawie wszyscy uczestnicy badania (80,04%) uważają, że konflikt może mieć pozytywny aspekt. W komentarzach najczęściej podkreślane jest kształcenie umiejętności wspólnego rozwiązywania problemu, krytyczne spojrzenie na całokształt funkcjonowania placówki oraz wprowadzanie zmian. Dyrektorzy wskazali, że konflikt uczy tolerancji, szacunku i akceptacji odmiennych poglądów. Podkreślono, również, że sytuacje konfliktowe są nieodzownym elementem pracy w zespole.

20 badanych (20,20%) uważa, że konflikt prowadzi do postaw negatywnych. Niejednokrotnie narusza ład i porządek budując negatywną atmosferę w grupie. Bywa destrukcyjny, zniechęca, męczy i hamuje rozwój placówki.

Tabela 10. Odpowiedzi wskazane w pytaniu dziewiątym.

Czy znasz sposoby zmniejszania konfliktu w grupie?	Przedszkole		Szkoła podstawowa		Szkoła ponadpodstawowa	
	n	%	n	%	n	%
Tak	22	78,6	37	88,1	22	75,9
Nie	6	21,4	5	11,9	7	24,1
Nie wiem	0	0	0	0	0	0
RAZEM	28	100	42	100	29	100

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza problemu zawartego w pytaniu dziewiątym wskazuje, że 81 dyrektorów przedszkoli i szkół wie, w jaki sposób zmniejszać konflikt w grupie. Odwołując się do komentarzy uzyskanych od respondentów można wnioskować, że najczęściej podejmowane są próby wspólnych rozmów. Wielokrotnie podkreślane jest szybkie wyjaśnianie nieporozumień.

18,18% badanych twierdzi, że nie zna sposobów zmniejszania konfliktów w grupie.

WNIOSKI

Z zebranego w toku badań materiału i dokonanych analiz wynika, że większość dyrektorów, biorących udział w badaniu, reprezentuje styl przywództwa organicznego (48,95%). W 87 placówkach oświatowych dochodzi do sytuacji konfliktowych, co najmniej raz w miesiącu. Potwierdzony styl przywództwa organicznego dowodzi, że konflikty nie występują w relacjach dyrektor-nauczyciel. Trudne sytuacje, będące wynikiem nieprawidłowej komunikacji oraz przymusu ciągłej współpracy, występują pomiędzy nauczycielami a rodzicami (58,5%). Jedynie w szkołach ponadgimnazjalnych sytuacje konfliktowe zachodzą w gronie nauczycielskim (82,8%). We wszystkich badanych szkołach dyrektorzy potrafią radzić sobie z konfliktami. Najczęściej podejmują rozmowę z osobami pozostającymi w konflikcie (58,86%) oraz wcielają się w rolę mediatorów (24,27%).

66 badanych dyrektorów uważa, że pracując w zespole zawsze będziemy mieli do czynienia z konfliktami. 79 respondentów twierdzi, że każda sytuacja konfliktowa może rozwijać zespół, a 81 badanych dyrektorów podaje w komentarzu konkretne działania zmierzające do rozwiązania sytuacji spornych.

Szczegółowa analiza badań ukazuje, że w Polsce nadal są szkoły, gdzie dyrektorzy nie wiedzą, czy na terenie placówki są konflikty (11,33%), a jeśli takowe się pojawiają, w żaden sposób nie ingerują (3,88%).

Badania i rozważania podjęte w pracy nie wyczerpują całokształtu problematyki związanej z konfliktami występującymi w placówkach oświatowych. Ważne jest jednak to, że wśród badanych dyrektorów dominującym stylem przywództwa okazał się organiczny, a konflikty nie dotyczą relacji pracownik-pracodawca.

SPIS LITERATURY

1. Avery G. (2009), *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Kalin K., Muri P. (1996), *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
4. Morgan G. (2013), *Obrazy organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo PWN.
5. Pondy L. R. (1967), *Organizational conflict. Concepts and models*, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2, pp. 296-320.