



Rola empowermentu w transformacji konfliktów biznesowych

Radosław Ronowicz | Uniwersytet Gdański
<https://orcid.org/0000-0002-3859-0080>

Streszczenie

Słowa kluczowe:

empowerment,
transformacja
konfliktu, działalność
gospodarcza,
nowoczesna
mediacja,
rozwiązywanie
problemów,
zarządzanie
zasobami ludzkimi

Rozstrzyganie sporów w środowisku zawodowym jest wyjątkowo trudne ze względu na fakt, iż strony konfliktu są ze względu na wspólną pracę przymuszone do współpracy zazwyczaj w długim okresie, co powoduje ewentualne narastanie konfliktu w czasie realizacji kolejnych zadań. Problem staje się poważniejszy w sytuacji, gdy pracownicy uczestniczą w wielu wspólnych projektach, a ich realizacja wymaga wykonywania zadań, które są ze sobą powiązane i zależą od siebie. Z jednej strony poszkodowany jest pracodawca, przez którego zlecony projekt może stać się zagrożony, a z drugiej pojawia się rosnąca presja na pracowników, którzy w ramach projektu muszą ze sobą współpracować i mimo problemów muszą się ze sobą kontaktować w celu realizacji poszczególnych czynności związanych z realizacją celu projektu. Im większa presja na strony konfliktu, tym problem staje się większy, a pracownicy zaangażowani w spór oraz ich otoczenie stają się coraz mniej racjonalni. Niewątpliwie problem konfliktów w trakcie realizacji projektów jest jednym z głównych powodów niepozwalających zrealizować cele, jakie zostały określone na etapie planowania projektu. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele narzędzi, które z jednej strony zmniejszają prawdopodobieństwo ewentualnego konfliktu, a z drugiej umożliwiają rozwiązanie powstałej sytuacji kryzysowej. Jednym ze sposobów wyjścia z tej trudnej sytuacji jest transformacja konfliktu, a narzędziem, które można do tego celu wykorzystać, jest empowerment – rozumiany jako wsparcie i wzmocnienie pracowników, które może im pomóc zmienić sposób myślenia i przewartościować racjonalnie ich sytuację w takim kierunku, aby ocenili ją jeszcze raz i samodzielnie wypracowali rozwiązanie powstałej w wyniku konfliktu sytuacji. Prezentowana praca stanowi próbę przedstawienia empowermentu jako stylu zarządzania, który odgrywa ważną rolę w przekształcaniu konfliktów na optymalizację procesów przedsiębiorstwa oraz wykazania, jak ważne jest wzmocnianie pracowników w ich codziennej pracy. Dokonana analiza literatury pozwala zdefiniować empowerment oraz przedstawić definicje, a także wykazać, które jego elementy są tożsame z elementami mediacji transformatywnej.

The role of empowerment in the transformation of business conflicts (Summary)

Keywords:
empowerment,
conflict
transformation,
business activity,
modern mediation,
solving conflicts,
human resource
management

Settling disputes in the professional environment is extremely difficult because the parties to the conflict are forced to cooperate in the long term due to joint work, which causes a possible increase in conflict during the implementation of subsequent tasks. The problem becomes more serious when employees participate in a joint project, or their tasks are related to each other. On the one hand, the injured is the employer whose performance of tasks may become at risk, and on the other hand, the growing pressure on employees who need to continue cooperation and, despite problems, have to contact each other. The greater the pressure on the parties to the conflict, the greater the problem, and the employees involved in the dispute and their environment become less and less rational. In the literature on the subject you can meet many tools that, on the one hand, reduce the likelihood of a possible conflict, and on the other hand, make it possible to solve the resulting crisis situation. One of the ways out of this difficult situation is the transformation of the conflict, and the tool that can be used for this purpose is empowerment understood as support and strengthening of employees. It can help them change their way of thinking and rationally re-evaluate their situation in such a direction that they assess it again and independently work out a solution to their situation resulting from the conflict. The article shows the role that empowerment can play in the transformation of business conflicts. The work is an attempt to present empowerment as a management style that plays an important role in transforming conflicts into the optimization of company processes and demonstrating the importance of empowering employees in their daily work. The analysis of the literature allows us to define empowerment and present definitions, as well as to show which of its elements are identical with the elements of transformative mediation.

Wstęp

Celem niniejszego opracowania o charakterze teoretycznym jest prezentacja empowermentu będącego stylem zarządzania zasobami ludzkimi oraz ocena jego wpływu na rozwiązywanie konfliktów w porównaniu z transformatywnym modelem mediacji. W warunkach zmiennego otoczenia komunikacja i otwartość na nowe rozwiązania mają coraz większe znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Im większe bariery występują w przekazie informacji, tym większe prawdopodobieństwo, że kreatywne rozwiązania nie dotrą do decydentów mających wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Promowanie otwartości i zachęcanie do dzielenia się swoimi pomysłami może mieć więc istotny wpływ na sukces zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i rozwój zawodowy poszczególnych pracowników zaangażowanych w sytuację konfliktową.

O sile i przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw może stanowić właśnie wspieranie i wzmacnianie pracowników w szukaniu rozwiązań dla realizowanych przez nich procesów, które są wykonywane w trakcie realizacji projektów przedsiębiorstwa. Nowym stylem w zarządzaniu, związanym z inwestowaniem w potencjał pracowników oraz ich rozwój, jest właśnie empowerment, dzięki któremu rozwój kapitału ludzkiego wykracza dalej poza ramy ustalonych wewnątrz przedsiębiorstwa procesów, aby nie stały się one naturalną przeszkodą ewolucji (Czubasiewicz, Ronowicz 2022: 163). Taką barierą są konflikty, które w sposób niekontrolowany mogą doprowadzić do sporów sądowych lub innych szkód, jak choćby podziału ludzi pracujących w jednym zespole, albo deprecjonowaniu dobrych pomysłów drugiej strony – co wynika z trwającego właśnie konfliktu w zespole. Metodą gwarantującą poufność rozwiązywania powstałego w zespole konfliktu, będącą nieformalnym i dobrowolnym procesem, jest mediacja (Wolańska-Wieczorek 2022: 110). Realizacji celu artykułu służy analiza źródeł literaturowych dotyczących konfliktu, mediacji oraz zarządzania ludźmi, w tym stylu zarządzania zasobami ludzkimi, określanego pojęciem empowermentu.

Funkcje konfliktów biznesowych

Konflikt jest zjawiskiem powszechnym towarzyszącym ludziom od zawsze, zarówno w przestrzeni biznesowej, jak i prywatnej. Wszędzie, gdzie występują interakcje międzyosobowe, mogą wystąpić konflikty i nie da się ich całkowicie wyeliminować. Próby zapobiegania ich powstawaniu najczęściej wynikają z postrzegania konfliktów jako niepożądanych, wpływających szkodliwie na komunikację i efektywność współpracy zespołu. Tymczasem, o ile sama definicja konfliktu oznacza spór co najmniej paru osób wynikający z: różnicy poglądów, odmiennych założeń, systemu wartości, interpretacji danych lub zabiegania o ograniczone zasoby, może on pełnić również pozytywną funkcję w przestrzeni zarówno biznesowej, jak i prywatnej. Do korzystnych skutków konfliktu w przestrzeni biznesowej możemy w szczególności zaliczyć:

- pobudzenie motywacji wśród pracowników będącej wynikiem chęci rozwiązania problemu,
- rozwój innowacyjności, która może być efektem szukania nowych pomysłów na powstały impas,
- ostrzeżenie, zwiastujące patologiczne zjawiska funkcjonujące w przedsiębiorstwie,
- mobilizację do nauki oraz dalszego rozwoju i chęci współpracy ukierunkowane na wytyczanie wspólnych, zespołowych celów,
- wypracowywanie zaufania, które rodzi się podczas wspólnego rozwiązywania problemów oraz spornych kwestii (Wojtoszek 2014: 59).

Poza tymi pozytywnymi efektami konfliktu w sferze biznesowej należy również zwrócić uwagę na to, że konflikt, który pozostaje bez kontroli, może się rozwijać i generować szereg niepożądanych zdarzeń. Początkowo może to być zła atmosfera, niesprzyjająca wymianie wiedzy i doświadczeń, która może przerodzić się w destrukcyjne

zjawiska sprzyjające niezdrowej rywalizacji i ostatecznie: absencjom chorobowym, sprawom sądowym, głębokiej dysfunkcji załogi, co znacząco zmniejsza efektywność funkcjonowania każdego zespołu (Wojtoszek 2014: 59).

Aby kontrolować poziom sporów i nie dopuścić do ich eskalacji, niezbędne jest podejście do zarządzania konfliktami jako stałego elementu zarządzania przedsiębiorstwem. Wśród wielu sposobów radzenia sobie z konfliktami w literaturze wskazywane są: unikanie, kompromis, walka, wymuszenia, pokojowe współistnienie oraz mediacja (Czekanowski, Nowicka, Załoga 2019: 44).

Niewątpliwie ludzie długo trwający w konflikcie czują się zagrożeni i osłabieni, co wpływa negatywnie na realizację zaplanowanych zadań. Panująca atmosfera wpływa demotywująco na pracowników, a wzrost niezadowolenia i niepokoju obniża ich efektywność (Chrapek 2011: 100). Stąd wynika potrzeba ich wsparcia i wzmocnienia, która może pomóc im odzyskać siłę do rozwiązania powstałego sporu i dalszego wykonywania swoich obowiązków. Owe wzmocnienie członków zespołu pracowniczego będącego w fazie konfliktu wpisuje się właśnie w założenia mediacji transformatywnej.

Założenia i uwarunkowania mediacji transformatywnej

Mediacja jest niesformalizowanym procesem, który może zostać zainicjowany przez każdą ze stron sporu. Ponadto mediacja może zostać przeprowadzona na każdym etapie konfliktu. Strony mają możliwość wyjścia poza ramy organizacyjne przedsiębiorstwa, w którym pracują, ponieważ reguły mediacji umożliwiają pełną swobodę komunikacji. Do podstawowych zasad mediacji należą: dobrowolność, poufność, neutralność i bezstronność. Wymienione zasady mediacji dotyczą wszystkich jej uczestników. To właśnie one gwarantują, że nic, co zostanie powiedziane na spotkaniu mediacyjnym, nie zostanie wykorzystane poza nim do własnych celów (Wityńska 2022: 128).

Klasycznym rodzajem mediacji jest model facylitatywny, w którym mediator skupia się na moderowaniu komunikacji między stronami. W niniejszym modelu mediator nie ocenia stron i nie podpowiada rozwiązań. Mediator stara się za to wzmocnić kreatywność uczestników konfliktu do znalezienia własnego rozwiązania lub pomysłu na zakończenie powstałej relacji. Odmiennym typem mediacji jest model ewaluatywny, który dopuszcza już interwencję mediatora w przebieg i ocenę spotkania pomiędzy stronami. W literaturze opisywanych jest wiele modeli prowadzenia mediacji. Poza omówionymi wyróżniamy w szczególności:

- mediację humanistyczną, bazującą na dialogu,
- mediację narratywną, opierającą się na objaśnieniu, dekonstrukcji i stworzeniu nowej historii,
- mediację opartą na interesach stron, koncentrującą się na źródle problemu,

- mediację transformatywną, nastawioną na zmianę charakteru relacji, która doprowadziła do sporu.

To właśnie mediacja transformatywna ma wpisane w swoich założeniach wzmocnienie stron do wprowadzenia samodzielnej zmiany swoich założeń i zrozumienia drugiej strony. Model transformatywny składa się z pięciu dogmatów, a empowerment jest pierwszym z nich.

U podstaw mediacji transformatywnej leży założenie, że sposobem na wypracowanie długoterminowego porozumienia trudnych, nierozwiązywalnych konfliktów jest praca nad podstawowymi problemami tożsamościowymi w taki sposób, aby strony sporu zmieniły sposób wzajemnego postrzegania. Samo pojęcie mediacji transformatywnej zostało zdefiniowane w 1994 roku w książce *Promise of Mediation* (Della Noce 1999: 280). To w niej właśnie pojawiło się po raz pierwszy założenie, że uwikłanie stron w konflikt osłabia je w wyniku udziału w niekomfortowej, stresującej sytuacji, a ponadto powoduje, że skupiają się one wyłącznie na swoich problemach. Mediator w modelu transformatywnym wzmacnia uczestników spotkania poprzez budowanie poczucia ich własnej wartości, zrozumienia i stwarzanie szans na wypracowanie przez nie nowej jakości relacji. Aby wspomniana relacja uległa zmianie, kluczowe jest spełnienie trzech założeń:

1. Zwrócenie uwagi na postawy wszystkich stron sporu wobec kwestii konfliktu.
2. Zachowanie stron w związku z konfliktem i interakcją z drugą stroną.
3. Sam konflikt postrzegany jako „sprzeczność”.

Mediator pracuje nad wzmocnieniem tych trzech aspektów i uświadomieniem ich stronom konfliktu. Podąża za stronami i pomaga zająć się wszystkimi elementami konfliktu – zachowaniem, przeciwieństwem oraz postawami i emocjami. Szanse na powodzenie transformacji konfliktu rosną, gdy mediator znajdzie szerszy kontekst a nie zajmuje się jedynie samym konfliktem. Transformacja konfliktu jest często związana z konfliktem opartym na tożsamości, dlatego tak pomocna jest interwencja stron trzecich, aby przenieść strony w kierunku produktywnego zarządzania sporami (Jameson, Porch 2009: 173).

W prowadzeniu działalności gospodarczej możemy wyróżnić konflikty powstałe z różnych przyczyn i tylko w przypadku niektórych efektywne jest wykorzystanie mediacji jako narzędzia. Do grup sporów biznesowych, w których można zastosować mediację, zaliczamy konflikty wynikające z:

- sporów cywilnych pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach ich działalności gospodarczej,
- roszczeń zawierających się w Kodeksie spółek handlowych,
- niewywiązywania się z warunków umów,
- długów i innych nieuregulowanych płatności,
- restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- sporów pracowniczych,

- sporów między pracownikami a ich przełożonym,
- mobbingu.

Podstawowym atrybutem mediacji jest przede wszystkim samodzielność stron oraz ich prawo do samostanowienia o sobie i sposobie rozwiązania sytuacji, w jakiej się znalazły. Do cech podlegających wzmocnieniu uczestników mediacji należą zwiększenie:

- samoświadomości,
- szacunku do samego siebie i wiary we własne siły,
- pomysłowości i kreatywności w szukaniu rozwiązań,
- jakości sposobu komunikowania się.

Za sukces mediacji transformatywnej postrzega się nie samą ugodę lub zakończenie sporu. Samym celem nie jest tutaj również doprowadzenie mediacji do wypracowania konkretnego rozwiązania, lecz zmiany jakości relacji. Wzmocnienie stron może im pomóc w przyszłości samodzielnie rozwiązać swoje problemy w tej lub innej relacji. Najczęściej ten rodzaj mediacji jest stosowany w sprawach rodzinnych, karnych oraz pracowniczych.

Empowerment w przestrzeni biznesowej

Zwiększenie świadomości pracowników, ich kreatywności i samodzielności ma duży wpływ na zaangażowanie i satysfakcję z pracy i wpisuje się w koncepcję empowermentu. Im wyższy poziom empowermentu, tym wyższy poziom kreowania zmian w przestrzeni biznesowej. U podstaw empowermentu leży wzmocnienie kogoś do tego, aby umiał samodzielnie podejmować decyzje. Często mamy do czynienia z postrzeganiem tego terminu jako udzielenie pełnomocnictwa lub pozwolenia do szerszego działania. Nieprzypadkowo zatem empowerment kojarzy się częściowo z przekazaniem władzy lub wzbogaceniem pracownika w nowe umiejętności.

Efektom tych działań ma być zwiększenie zainteresowania przez pracowników realizowanymi przez nich zadaniami oraz szukanie przestrzeni do samodzielnej pracy. Docelowo wzrost motywacji ma podnieść morale zespołu i zachęcić do dzielenia się nowymi, kreatywnymi pomysłami. Przedmiotowy efekt ma głębsze znaczenie również dla struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa pod względem uelastycznienia tychże struktur, decentralizacji decyzji oraz zastępowania kontroli (Czubasiewicz, Grajewski 2018: 158).

Empowerment wydaje się bardzo atrakcyjny zarówno dla samych pracowników otrzymujących większą swobodę działania i mniej formalny charakter wykonywania pracy, jak i dla przełożonych, którzy mają szansę zarządzać świadomym, samodzielnym i wykwalifikowanym zespołem. Empowerment z definicji oznacza działanie wzmacniające – stan upełnomocnienia pracownika. Pojęcie empowermentu po raz pierwszy pojawiło się w 1849 roku i pochodzi z kompilacji języków francuskiego i łacińskiego

oraz z przyimka „em” i rzeczownika „power”. Samo „em” prawdopodobnie pochodzi od starofrancuskiego słowa oznaczającego „en” i były to kiedyś wymienne słowa oznaczające „w”. Łacińskie znaczenie „em” jest jednak bardziej skomplikowane. „Em” i „en” również zawierały tę samą definicję „patrzeć” lub „przyjść”. Inne odnotowane zastosowanie słowa „empower” pojawia się w XVII wieku i było użyte przez Hamona L'Estrange'a w książce *The Reign of King Charles* z tłumaczeniem: upoważniając ich do wzniesienia tego kolegium. Obecnie powszechnie przyjęte zostało definiowanie empowermentu jako nadanie władzy lub upewnocnienie do podejmowania decyzji. Jakkolwiek przedmiotowy termin może wywołać sporo nieporozumień, gdyż wprowadzenie koncepcji empowermentu może zostać opacznie zrozumiane przez pracowników. Zakres nadanych uprawnień i swobody decyzji może być powodem nieporozumień, ponieważ pracownicy mogą przyjąć, że jest niewystarczający albo cel organizacyjny niezbyt jasny (Lincoln i inni 2002: 272).

Empowerment swój początek miał miejsce we wspieraniu mniejszości narodowej lub wzmocnieniu pozycji kobiet. Stąd właśnie kojarzenie go z upodmiotowieniem lub wykorzystywaniem technik w celu nadania władzy innym. Dopiero później rozwinął się w innych dziedzinach, takich jak nauki o polityce, społeczeństwie, edukacji. W zarządzaniu jednak empowerment zyskał inne brzmienie. O ile poza zarządzaniem może być rozumiany jako proces, w którym napiętnowani ludzie odzyskują swoją wolność, a nawet władzę, to już w zarządzaniu jest procesem wzmocnienia poczucia własnej skuteczności wśród członków organizacji poprzez identyfikację warunków sprzyjających bezsilności oraz poprzez ich usunięcie zarówno przez formalne praktyki organizacyjne, jak i nieformalne techniki dostarczania informacji o skuteczności.

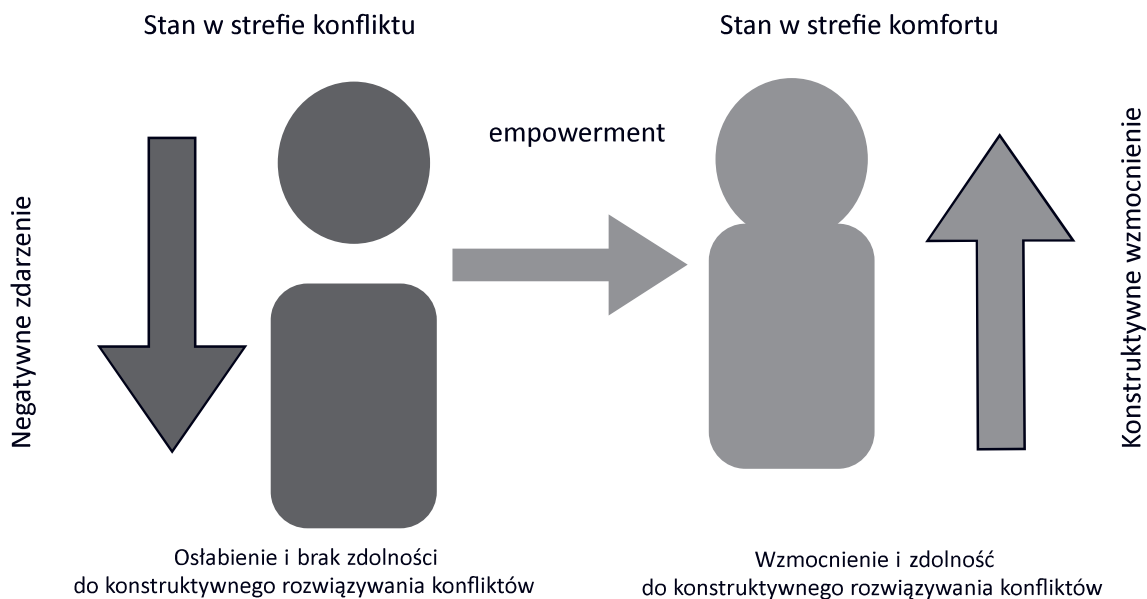
Empowerment znalazł zastosowanie w rozwiązywaniu konfliktów, a jego znaczenie wydaje się tutaj najbliższe definicji wykorzystywanej w zarządzaniu. Jest on tutaj częścią teorii mediacji transformatywnej. Rola empowermentu jako koncepcji zarządzania wydaje się znacząca w transformacji konfliktów również na polu biznesowym.

Wpływ empowermentu na transformację konfliktów biznesowych

Według teorii mediacji transformatywnej konflikt osłabia strony sporu. Osoby, które są w niego uwikłane, czują się niekomfortowo i nie zawsze potrafią zachowywać się racjonalnie. Dodatkowo dochodzą duże emocje i stres. Często taki efekt potrafi pojawić się nagle. W innych sytuacjach, tak jak w codziennym życiu zawodowym, bez większych przeszkód pracownicy wykonują swoją pracę i radzą sobie z przeciwnościami. Jednak niektóre kategorie konfliktów lub sytuacje, na które nie są przygotowani, potrafią wywołać całą grupę wyżej wspomnianych niepożądanych zachowań, w których już po prostu nie są sobą. Wpływa to bezpośrednio na ich zachowanie, postrzeganie problemu i osób uczestniczących w konflikcie oraz przede wszystkim na sam sposób, w jaki zaczynają postępować. Sytuacja ma charakter binarny. Druga strona, która mogła tak samo jak jej przeciwnik doznać wysokiego poziomu

negatywnych emocji i stresu, jednocześnie odreagowuje na postawę przeciwnika. W konflikcie zdolności do racjonalnego myślenia, analizowania sytuacji, podejmowania dobrych decyzji i panowania na sytuacją są zmniejszone.

Aby osiągnąć przestrzeń do rozpoczęcia rozmów skłóconych stron, potrzebne jest ich wzmocnienie i pomoc w osiągnięciu na powrót strefy komfortu właśnie za pomocą empowermentu. Na rysunku 1 przedstawiono rolę empowermentu w transformacji konfliktu.



Rysunek 1. Rola empowermentu w transformacji konfliktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Skoczylas 2014: 121; Urbańska 2018: 289; Leder 2022: 10; Bush, Pope 2002: 15).

Rysunek przedstawia sytuację, w której konflikt działa destrukcyjnie na relacje i sposób komunikowania się. Uczestnicy konfliktu tracą też perspektywę i zainteresowanie drugą osobą – są osłabieni i niezdolni do konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. Sytuacja wygląda zupełnie inaczej, gdy strony są wzmocnione. Stają się wówczas zdolne do rozwiązywania swoich problemów, racjonalnego analizowania trudnych sytuacji, świadomego korzystania z nauczonych sposobów i narzędzi rozwiązywania problemów, potrafią postawić się w czyjejś sytuacji i przyjąć perspektywę drugiej strony, a przede wszystkim w pełni kontrolują sytuację, w jakich funkcjonują. Obie sytuacje najłatwiej jest przedstawić jako stan w strefie konfliktu i stan w strefie komfortu. One właśnie determinują zdolność do radzenia sobie w trudnych sytuacjach, ale jednocześnie przenikają się wzajemnie. Jak przejść od negatywnej do pozytywnej interakcji? Od walki do współpracy? Interwencja w konflikt w mediacji transformacyjnej mająca na celu zmianę stanu, a raczej jego transformację, jest jej częścią.

Zakończenie

Rola empowermentu w transformacji konfliktów biznesowych może mieć podwójne znaczenie. Z jednej strony jako część stylu mediacji transformatywnej mającej u swoich podstaw wzmocnienie stron konfliktu do poziomu ich strefy konfliktu, tak aby potrafiły samodzielnie w sposób racjonalny i kreatywny poradzić sobie z nim. Z drugiej strony może pośrednio wpływać na sposób postępowania pracowników w sytuacjach spornych, wpływając na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Do jego zalet zdecydowanie należy wzrost komfortu pracy i świadomość realnego wpływu na swoją karierę. Dodatkowo uwzględnienie wpływu pracowników na kształtowanie kierunku rozwoju przedsiębiorstwa stawia ich w pozycji jednego zespołu, który ma wspólny cel i za niego solidarnie odpowiada. Wadą jest możliwość utraty przez pracowników kadry kierowniczej kontroli nad przebieganymi procesami oraz mimo wszystko utrzymanie pewnego poziomu standardów pracy.

Empowerment odgrywa dużą rolę w transformacji konfliktów. Ten styl zarządzania buduje wśród pracowników będących w konflikcie poczucie, że to w ich własnym interesie jest szybkie i kreatywne zakończenie sporu, ponieważ jego negatywne skutki mogą dotyczyć nie tylko ich, ale i całe przedsiębiorstwo, jak też pozostałych współpracowników.

Zastosowanie mediacji w przedsiębiorstwie nie zawsze jest łatwe ze względu na wciąż niewielką świadomość wśród społeczeństwa na temat tego, czym ona jest i z jakimi konsekwencjami się wiąże. Dlatego też w wielu sytuacjach kadra kierownicza sięga po nią dopiero w ostateczności, aby uniknąć sprawy sądowej. Empowerment jest świetną alternatywą w codziennym zarządzaniu kapitałem ludzkim w stosunku do mediacji transformatywnej, ponieważ stabilizuje pracę zespołu i wzmacnia go w samodzielnym rozwiązywaniu wielu problemów, nie dopuszczając do eskalacji konfliktu, który mógłby mieć destrukcyjne skutki dla przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Bush R.A.B., Pope S.G., 2002, *Changing the quality of conflict interaction: The principles and practice of transformative mediation*, „Pepperdine Dispute Resolution Law Journal Masthead”, No. 3.
- Chrapek E., 2011, *Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3.
- Ciekanowski Z., Nowicka J., Załoga W., 2019, *Konflikt jako element zarządzania organizacją*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, z. 14, nr 1.
- Czubasiewicz H., Ronowicz R., 2022, *Ocena poziomu empowermentu kadry kierowniczej i specjalistycznej- studium przypadku*, „Journal of Modern Science”, Vol. 48, No. 1.
- Czubasiewicz H., Grajewski P., 2018, *Koncepcja empowermentu w zarządzaniu organizacjami*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 162.
- Della Noce D.J., 1999, *Seeing theory in practice: An analysis of empathy in mediation*, „Negotiation Journal”, Vol. 15, No. 3.

Jameson J., Porch D., 2009, *Exploring the role of emotion in conflict transformation*, „Conflict Resolution Quarterly”, Vol. 27, No. 2.

Leder W., 2022, *Rola metafory w mediacji – konceptualizacje teorii sprawiedliwości naprawczej*, „Forum Polityki Kryminalnej”, nr 2(4).

Lincoln N.D., Travers C., Ackers P., Wilkinson A., 2002, *The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 4, Issue 3.

Skoczylas M., 2014, *Przyczyny, skutki oraz strategie rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, z. 13.

Urbańska M., 2018, *Mediacje rówieśnicze – edukacja w kierunku pokojowego rozwiązywania konfliktów uczniowskich*, „Edukacja-Technika-Informatyka”, t. 9, nr 1.

Wityńska P., 2022, *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 16.

Wojtoszek K., 2014, *Zarządzanie poprzez konflikt. Teoria przeciwko praktyce*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 26(1).

Wolańska-Wieczorek I., 2022, *Zastosowanie mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 53 (1–2).

Biogram

Radosław Ronowicz – doktorant w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół problematyki mediacji, zarządzania poprzez konflikty oraz ekonomii behawioralnej. Pasjonuje się muzyką klasyczną, literaturą amerykańską, salsą i nowoczesną grą perkusyjną na gitarze akustycznej. Nie odmówi zbadania tego, co niezbadane.

Radosław Ronowicz – PhD student at the Department of Human Resources Management, Faculty of Management, University of Gdańsk. Focused on the issues of mediation, management through conflicts and behavioral economics. He is passionate about classical music, American literature, salsa dance and percussive modern acoustic guitar playing. He will not refuse to investigate the unexplored.