

Jerzy Schroeder

Katedra Zarządzania Międzynarodowego
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Zarządzanie konfliktem w organizacji działającej w międzynarodowym otoczeniu – wpływ kultury narodowej

Streszczenie

Celem opracowania jest porównanie sposobów zarządzania konfliktami między pracownikami wywodzącymi się z różnych kultur narodowych. Poznanie sposobów zarządzania konfliktem jest bardzo istotne zwłaszcza w odniesieniu do wielokulturowej grupy pracowniczej. Ludzie wywodzący się z różnych kultur często odmiennie postrzegają cele, wartości i założenia dotyczące wielu aspektów wzajemnych relacji. Różnice te mogą tworzyć sytuacje konfliktowe. Indywidualizm–kolektywizm wydaje się najistotniejszym czynnikiem określającym sposób zarządzania konfliktem przez osoby wywodzące się z różnych kultur. Wyróżnia się następujące style reagowania na konflikt: kooperację, łagodzenie, dominację, unikanie i kompromis. Wyniki badań dotyczących zarządzania konfliktem wskazują, że ludzie wywodzący się z kultur indywidualistycznych preferują styl zarządzania konfliktem określany jako dominacja, a ludzie wywodzący się z kultur kolektywistycznych preferują łagodzenie i unikanie. W pracy przedstawione są modele rozwiązywania konfliktu międzykulturowego opracowane przez M. Kozana (model konfrontacyjny, model harmonii i model regulacyjny) oraz przez C. Clarke'a i D. Lippa (siedmioetapowy model rozwiązywania konfliktu). Istotne jest to, by menedżerowie w sytuacjach konfliktowych brali pod uwagę różnice kulturowe w sferze zarządzania konfliktem.

Słowa kluczowe: konflikt, źródła konfliktu, style zarządzania konfliktem, kultury narodowe.

1. Wprowadzenie

Konflikty mają różne przyczyny i występują we wszystkich obszarach ludzkiej działalności. W teorii organizacji i zarządzania konflikt jest sytuacją, w której określoną zmianę w systemie jedna strona postrzega jako korzystną, inna zaś jako niekorzystną, przy czym obie strony mają możliwość dokonywania dalszych zmian w systemie [Więcek-Janka 2006, s. 103]. Najczęściej przytaczana w tym kontekście definicja konfliktu została sformułowana przez S.P. Robbinsa [1998, s. 291]: „Jest to proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie”. Konflikt w organizacji może być rzeczywistą bądź subiektywnie postrzeganą rozbieżnością celów, wartości, norm, oczekiwań, procedur lub wyników pomiędzy dwiema lub więcej niezależnymi jednostkami lub grupami w odniesieniu do realizacji określonych zadań. Konflikt jako zjawisko naturalne i nieuniknione nie musi być czymś złym. Może stać się pozytywnym czynnikiem zwiększającym efektywność grupy. Obecnie coraz częściej w obrębie nauk o zarządzaniu badacze skłaniają się ku interakcyjnemu punktowi widzenia, w którym nie zakłada się, że konflikt jest czymś wyłącznie złym lub wyłącznie dobrym, lecz może przyczyniać się do wzrostu wydajności pracy i do rozwiązywania problemów przedsiębiorstw [Tjosvold 2006; Krzyżanowski 2012, s. 184]. Z tego względu należy zachęcać kierownictwo do ciągłego podtrzymywania niewielkiego poziomu konfliktu po to, aby utrzymać w grupie żywotność, samokrytycyzm i kreatywność [Więcek-Janka 2006, s. 105]. Niektórzy badacze wskazują nawet zależność między wielkością konfliktu a efektywnością organizacji, określając optymalny jego poziom [Stoner i Wankel 1992, s. 331].

Rozwój kontaktów międzykulturowych w środowisku pracy, będący wynikiem globalizacji działalności gospodarczej, może stanowić źródło sytuacji konfliktowych. W sposób uproszczony można przyjąć, że zróżnicowanie kulturowe w obrębie przedsiębiorstwa zatrudniającego pracowników różnej narodowości, jest wypadkową 3 kultur: kultury osobistej pracownika, kultury narodowej i kultury organizacyjnej. Należy przy tym podkreślić, że wielu badaczy, np. G. Hofstede, A. Laurent czy F. Trompenaars, wskazuje na relatywnie najsilniejszy wpływ kultury narodowej [Evans 2014]. Powstawanie sytuacji konfliktowych niemal zawsze towarzyszy tworzeniu aliansów międzynarodowych, takich jak fuzje i przejęcia oraz *joint venture*, a u ich podłoża leżą głęboko zakorzenione kulturowe założenia bądź wartości inicjujące sposoby postępowania [Tayeb 2005, s. 162; Cohen i in. 2006; Schroeder 2010, s. 210].

Wielu badaczy i praktyków nie dostrzega zbyt bliskiego związku problematyki konfliktu z coraz popularniejszą tematyką pracy zespołowej [Tjosvold 2006]. Z praktyki wynika, że członkowie zespołów międzynarodowych często klasyfi-

kują członków grupy innej narodowości jako „zewnątrzną” część grupy i oceniają ich mniej pozytywnie niż członków grupy własnej narodowości. Tendencja do dzielenia na takie podgrupy występuje najczęściej w zespołach utworzonych z 2 narodowości. Znaczenie ma tu również zakres zróżnicowania cech obu podgrup – im jest on mniejszy, tym większa jest chęć wzajemnego zrozumienia [Zaidman i Malach-Pines 2014, Schroeder 2007]. Na wzajemne zrozumienie wpływa także stopień znajomości języka używanego w przedsiębiorstwie [Voss, Albert i Ferring 2014]. W przypadku coraz częściej powstających globalnych zespołów wirtualnych występowaniu konfliktów oprócz zróżnicowanego zaplecza kulturowego sprzyjają także dystans przestrzenny między członkami zespołu oraz asynchroniczny charakter okresu interakcji [Schroeder 2011].

Celem niniejszego opracowania jest porównanie sposobów zarządzania konfliktami między pracownikami wywodzącymi się z różnych kultur narodowych. Zaplecze kulturowe pracowników organizacji zatrudniającej zróżnicowaną narodowo kadre wpływa na ich zachowanie w sytuacjach konfliktowych. Pomocne w pracy menedżera zarządzającego międzynarodową kadrą może być poznanie, jakie – w świetle dotychczasowych badań – sposoby reagowania na konflikt i jego rozwiązywania mogą być najbardziej efektywne w odniesieniu do różnych kultur narodowych.

2. Źródła konfliktów

Znalezienie właściwego sposobu zarządzania konfliktem wymaga poznania potencjalnych źródeł konfliktu oraz zrozumienia wpływu norm kulturowych na sam konflikt. Niektóre konflikty międzykulturowe mają źródło w wielowiekowej nienawiści (np. konflikt izraelsko-palestyński). Większość konfliktów wynika jednak z niezrozumienia bądź niewiedzy dotyczącej obcych kultur. W literaturze wskazuje się następujące podstawowe przyczyny powstawania konfliktów [Isenhardt i Spangle 2000, s. 14–15]:

- 1) rozbieżność opinii na temat najlepszych źródeł, wiarygodności lub interpretacji danych,
- 2) brak zgodności co do specyficznych, konkretnych wymagań lub postrzeganych potrzeb,
- 3) różnica zdań dotycząca sposobu rozwiązania problemu, podjęcia decyzji lub rozwiązania konfliktu,
- 4) rozbieżność opinii na temat znaczenia bądź priorytetu określonych rozwiązań lub kierunków działania,

5) brak zaufania do innych, odczuwany brak szacunku ze strony innych, brak wiary w uczciwość drugiej osoby lub poczucie, że nie zwraca ona uwagi na to, co się do niej mówi,

6) odmienne oczekiwania co do pełnionych ról zawodowych, społecznych czy rodzinnych,

7) sposób wyrażania swoich myśli oraz niewłaściwa interpretacja komunikatów werbalnych bądź niewerbalnych.

W ramach wymienionych przyczyn powstania konfliktów można wyodrębnić 2 ich podgrupy: powiązane z zadaniami (1, 2 i 3) oraz odnoszące się do wzajemnych relacji (4, 5, 6 i 7). Ich skutki są zróżnicowane. Kiedy pracownicy są zorientowani na realizację zadań, skupiają swój wysiłek na osiągnięciu celów i obserwują postęp w tym zakresie. Kiedy pracownicy skupiają się natomiast na wzajemnych relacjach, ich uwaga koncentruje się na interpersonalnym klimacie i dążeniu do utrzymania wewnątrzgrupowej harmonii. Wielu Azjatów jest zorientowanych na wzajemne relacje, podczas gdy wielu przedstawicieli kultur zachodnich jest bardziej zorientowanych na cel. Bez względu na pochodzenie kulturowe pracowników konflikty, u których podłoża leżą relacje osobiste, mają bardziej negatywne skutki niż konflikty na tle orientacji na realizację zadań [Bisseling i Sobral 2011]. Konflikty dotyczące relacji osobistych są często dysfunkcjonalne i przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego, natomiast konflikty na tle pomysłów rozwiązań i ich rezultatów, tj. konflikty związane z realizacją celu, są często bardzo efektywne.

3. Wpływ kultury na konflikt

Konflikt i kultura są ściśle ze sobą związane. W poszczególnych kulturach narodowych zakorzeniły się różne rodzaje konfliktów, założenia dotyczące sytuacji konfliktowych i ich przebiegu oraz sposobu zarządzania konfliktem [Boonsathorn 2007]. W literaturze poświęconej zarządzaniu międzykulturowemu często przyjmowany jest dychotomiczny podział na wschodnie i zachodnie podejście do zarządzania. Wielu autorów wskazuje na „azjatyckie wartości”, „azjatycki styl przywództwa”, „azjatyckie strategie zarządzania” jako odmienne od stosowanych przez menedżerów północnoamerykańskich czy europejskich [Onishi i Bliss 2006; Doucet i in. 2009]. Wyniki szczegółowych badań świadczą jednak o przecenianiu stopnia podobieństwa kulturowego w ramach poszczególnych grup krajów w zakresie orientacji behawioralnej.

W niektórych kulturach, zwłaszcza zachodnich, istnieje przekonanie, że konflikt stwarza nowe szanse lub możliwości. Przyjmuje się, że:

- konflikt jest czymś normalnym i użytecznym,
- wszystkie opinie mogą podlegać zmianom w drodze negocjacji,

- cenione są bezpośrednie konfrontacje i mediacje,
- konflikt umożliwia renegocjację kontraktu, zmniejsza napięcie i odnawia relacje.

Takie podejście do konfliktu jest postrzegane jako umożliwiające lepsze poznanie innych osób i ich poglądów, a tym samym przewidzenie prawdopodobieństwa powstania sytuacji konfliktowych i zapobieżenie im, co przekłada się na zwiększenie zwartości zespołu.

W innych kulturach konflikt postrzegany jest jako nieproduktywny, a nawet destrukcyjny dla wzajemnych relacji, niebezpieczny lub zły. W tym podejściu zakłada się, że:

- konflikt stanowi zakłócenie spokoju,
- system społeczny nie powinien być dostosowany do potrzeb jego członków, lecz raczej jego członkowie powinni respektować ustalone wartości,
- konfrontacje są destrukcyjne i nieefektywne,
- dyskutanci powinni być zdyscyplinowani.

W większości badań dotyczących wpływu kultury narodowej na konflikt przyjmuje się, że indywidualizm–kolektywizm stanowi najistotniejszy czynnik określający sposób zarządzania konfliktem przez osoby wywodzące się z różnych kultur [Holt i DeVore 2005, Boonsathorn 2007, Komarraju, Dollinger i Lovell 2008]. Główne cechy różniące indywidualizm i kolektywizm w odniesieniu do sytuacji konfliktowych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Różnice między indywidualizmem a kolektywizmem w odniesieniu do sytuacji konfliktowych

Indywidualizm	Kolektywizm
Koncentracja na wyniku	Koncentracja na procedurze
Priorytetem są zasoby materialne	Priorytetem są zasoby niematerialne
Praca w trybie monochronicznym	Praca w trybie polichronicznym
Stosowanie norm bazujących na przekonaniach własnych	Stosowanie norm wspólnych lub opartych na statusie
Poleganie na rozumowaniu indukcyjnym lub dedukcyjnym	Poleganie na rozumowaniu spiralnym i metaforycznym
Najważniejszymi danymi są fakty i dowód	Najważniejszymi danymi są intuicja i doświadczenie
Zachowania konkurencyjne i kontrolne	Zachowania dostosowujące i chroniące
Bezpośredni charakter konfliktów	Pośredni charakter konfliktów
Troska o „zachowanie własnej twarzy”	Troska o „zachowanie twarzy” innych
Nacisk na skuteczność konfliktu	Nacisk na stosowność konfliktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Boonsathorn 2007, s. 201–202].

Wymienione cechy charakterystyczne obu kultur wskazują na odmienne podejście do sytuacji konfliktowych, co utrudnia ich rozwiązanie. W kulturach indywidualistycznych ludzie są bardziej bezpośredni i otwarci w wyrażaniu swoich opinii. Otwartość, przejrzystość i bezpośredniość należą do ich norm kulturowych. Pośrednia komunikacja jest preferowana w kulturach kolektywistycznych, gdyż najważniejsze jest utrzymanie harmonii w grupie. Kultury zachodnie cenią rozmowę jako środek do rozwiązania problemów, w kulturach wschodnich większą wartość posiada obserwowanie i zastanawianie się. W kulturach indywidualistycznych istnieje prawdopodobieństwo pojawienia się konfliktu, kiedy niespełnione są oczekiwania jednostki co do właściwego zachowania się. W kulturach kolektywistycznych konflikt ma miejsce w przypadku niespełnienia normatywnych oczekiwań grupy co do właściwego zachowania się. Jednocześnie menedżerowie w kulturach indywidualistycznych są bardziej otwarci na różnice zachowań, wierząc, że odstępstwo od norm grupowych przyczynia się do zróżnicowania opinii i w rezultacie do sprawniejszego osiągnięcia celów grupy. Członkowie kultur indywidualistycznych oddzielają problem będący źródłem konfliktu od osoby, z którą są w konflikcie, podczas gdy członkowie kultur kolektywistycznych zazwyczaj nie robią tego rozróżnienia [Earley i Gibson 2002, s. 104]. Przykładowo japońscy menedżerowie krytykę swoich pomysłów traktują jako atak personalny, natomiast większość amerykańskich menedżerów nie przejawia takiej reakcji.

4. Style reagowania na konflikt

Większość opracowań poświęconych stylom reagowania na konflikt opiera się na wyróżnionych przez R. Blake'a i J. Moutona 5 stylach (ogólnych wzorcach bądź sposobach zachowania się) tej reakcji. Podstawą tej klasyfikacji jest schemat reakcji człowieka na konflikt uwzględniający zainteresowanie kontaktami z innymi ludźmi i zainteresowanie osiągnięciem własnych celów [Croucher 2011; Chełpa i Witkowski 2004, s. 163; Krzyżanowski 2012, s. 205]. Kombinacja tych 2 wymiarów tworzy następujące style reagowania na konflikt:

- kooperacja (zaspokojenie celów wszystkich stron konfliktu),
- łagodzenie (postępowanie zgodne z interesem strony przeciwnej),
- dominacja (zaspokojenie własnych celów kosztem innych),
- unikanie (wycofywanie się z sytuacji konfliktowej),
- kompromis (zrezygnowanie z czegoś przez każdą ze stron konfliktu).

Wielu badaczy wykorzystuje powyższy podział w celu zbadania wpływu kultury na sposób rozwiązywania konfliktu. Wyniki tych badań świadczą o występowaniu w różnych kulturach narodowych odmiennych podejść do sposobów

reagowania na konflikt. W swoim opracowaniu J.J. Lawler, F.O. Walumbwa i B. Bai [2008] wskazują, że kooperacja i kompromis będą bardziej efektywne, a dominacja i unikanie mniej efektywne w kulturach o niskim stopniu indywidualizmu, dużym dystansie władzy, dużym stopniu unikania niepewności i orientacji długoterminowej, niż w kulturach o wysokim stopniu indywidualizmu, lecz małym dystansie władzy, niskim stopniu unikania niepewności i orientacji krótkoterminowej. Nie można przy tym stawiać tezy o podobnym reagowaniu w takich sytuacjach osób wywodzących się z uznawanych często za zbliżone kultur. Przykładowo badania przeprowadzone w odniesieniu do Azjatów wykazały różnice w stylach reagowania na sytuacje konfliktowe [Onishi i Bliss 2006, Ma, Erkus i Tabak 2010, Kim i in. 2007]. Chińczycy na pierwszym miejscu stawiają kooperację, a dalej: łagodzenie, kompromis, unikanie i dominację. W przypadku Japończyków 2 pierwsze style reakcji są takie same, natomiast w dalszej kolejności są dominacja, kompromis i unikanie. Koreańczycy, również stawiający na pierwszym miejscu kooperację, dalej kolejno wymieniają kompromis, unikanie, łagodzenie i dominację. W przypadku Turków są to kolejno: kooperacja, kompromis, dominacja, łagodzenie i unikanie. W odniesieniu do Wietnamu i Tajlandii badano tylko 3 z wymienionych stylów. W przypadku Wietnamczyków odnotowano kolejność: kooperacja, dominacja i unikanie, natomiast preferencje Tajów przybrały kolejność: kooperacja, unikanie, dominacja. Oznacza to, że nie można charakteryzować zbliżonych kultur według 1 wzorca. Badano również zależność stylu reagowania na sytuację konfliktową od wyznawanej religii. Przeprowadzone wśród chrześcijan i muzułmanów we Francji, Wielkiej Brytanii i Niemczech badania wykazały, że muzułmanie jako sposób rozwiązania konfliktu preferują unikanie, łagodzenie, kooperację i kompromis, natomiast chrześcijanie preferują styl dominujący [Croucher 2011].

5. Metody zarządzania konfliktem

W literaturze przedmiotu w odniesieniu do konfliktów mających miejsce na terenie przedsiębiorstwa tradycyjne pojęcie rozwiązywania konfliktu zostało zastąpione pojęciem zarządzania konfliktem. Zarządzanie konfliktem obejmuje podejmowane przez menedżera działania mające na celu zlikwidowanie, ograniczenie i osłabienie konfliktu lub nadanie mu określonego kierunku w celu wykorzystania jego pozytywnych i twórczych cech [Krzyżanowski 2012, s. 196]. Kluczem do konstruktywnego zarządzania konfliktem jest zrozumienie podstawowych potrzeb osób zaangażowanych w konflikt i odniesienie się do tych potrzeb. Należy mieć przy tym na uwadze, że hierarchia tych potrzeb bywa zróżnicowana kulturowo. Nawiązując do piramidy ludzkich potrzeb Masłowa, można np. stwier-

dzić, że Amerykanie lokują potrzebę samorealizacji na szczycie piramidy, natomiast wiele kultur azjatyckich uważa potrzeby społeczne (przyjaciele i kontakty międzyludzkie) za ważniejsze od samorealizacji. Znajomość i zrozumienie podstawowych założeń dotyczących potrzeb jednostki są zatem niezbędne w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych, u których podłoża znajdują się różnice kulturowe osób zaangażowanych w konflikt.

W opracowaniach poświęconych teorii organizacji i zarządzania wymienia się wiele metod zarządzania konfliktem. Dzieli się je na tradycyjne i nowoczesne. Do tradycyjnych zalicza się: odwrót, harmonizowanie, konsensus, prawdziwe rozwiązanie, przeforsowanie, unikanie, odwlekanie, kompromis, wymuszanie, udział osoby trzeciej (mediację), atakowanie, obronę. Nowoczesne metody zarządzania konfliktem obejmują: stymulowanie konfliktu, ograniczanie konfliktu, tłumienie konfliktu oraz metodę 4 kroków [Więcek-Janka 2006, s. 148–154; Krzyżanowski 2012, s. 197–201; Piotrkowski 2011, s. 209–213]. Charakterystyka wymienionych metod w przywołanej literaturze nie uwzględnia jednak w opisie ich zastosowania analizowanego czynnika kulturowego.

W opracowaniach dotyczących zarządzania międzynarodowego pojawiły się próby odniesienia wpływu kultury na proces zarządzania konfliktem. M.K. Kozan [1997], analizując wpływ kultury na proces zarządzania konfliktem, wyróżnia 3 modele tego procesu: model konfrontacyjny, model harmonii i model regulacyjny.

W modelu konfrontacyjnym zakłada się, że konflikty są wynikiem różnicy poglądów na wybrane kwestie, lecz świadomość, że istnieje możliwość ugody, pomaga znaleźć rozwiązanie mimo konfrontacyjnego podejścia. Zarządzanie konfliktem wykorzystuje zasady *fair play*, wzajemne ustępstwa i kompromis. Umożliwia to rozwiązanie konfliktu i współpracę, dopuszczając konfrontację adwersarzy. Taki tryb postępowania charakteryzuje kultury o wysokim stopniu indywidualizmu i niskim stopniu unikania niepewności (np. kraje anglojęzyczne).

W modelu harmonii zakłada się minimalizację występowania sytuacji konfliktowych w organizacji poprzez stosowanie zasad podkreślających poszanowanie wzajemnych zobowiązań i statusu. Naczelną wartością jest utrzymanie harmonii w grupie. Rozwiązywanie konfliktów wiąże się z ich unikaniem oraz działaniami służącymi ich złagodzeniu. Mniejszy nacisk kładzie się na zasadność proceduralną niż na „zachowanie twarzy” swojej i innych. Częściej w rozwiązywaniu konfliktu wykorzystuje się udział osób trzecich. Model ten dotyczy kultur kolektywistycznych występujących w krajach Azji, Bliskiego Wschodu czy Ameryki Łacińskiej.

Model regulacyjny w celu minimalizowania konfliktów i wspomaganie ich unikania szeroko wykorzystuje rozwiązania biurokratyczne – obowiązujące przepisy bądź zasady mające w danej sytuacji zastosowanie. Konflikty są

zdefiniowane na ogólnych zasadach, a udział trzeciej strony jest sformalizowany. Rozwiązanie to może być stosowane w kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności, np. w krajach Europy Wschodniej i Półwyspu Iberyjskiego. Model regulacyjny wykorzystywany jest także w Niemczech i Francji.

Szczegółowy model rozwiązywania konfliktów międzykulturowych zaproponowali C.C. Clarke i D.G. Lipp [1998]. Model ten obejmuje 7 etapów postępowania:

1) Identyfikacja problemu. Określ krótko problem i jego podłoże. Wspólnie ze stronami konfliktu ustal, na czym ten problem polega, nawet jeśli jest różnie postrzegany. Opisz sytuację i ustal sposób jej wyjaśnienia przez strony konfliktu.

2) Wyjaśnienie problemu. Porównaj zamiary i podjęte działania. Różnice poglądów na temat zamiarów i podjętych działań często mogą być źródłem problemu.

3) Wyjaśnienie podłoża kulturowego. Zbadaj podstawowe normy i wartości uznane w każdej kulturze i rolę, jaką odgrywają one w świetle zróżnicowanych oczekiwań poszczególnych stron konfliktu. Zbadaj, jak te wartości wpływają na intencje i sposób postrzegania danej grupy kulturowej, doszukując się źródeł i założeń kulturowo zdeterminowanych zachowań.

4) Wyjaśnienia organizacyjne. Przyglądnij się kwestiom organizacyjnym, które mają wpływ na powstanie konfliktu. Określ, jaki jest wpływ kultury organizacyjnej oraz jakie są wymagania związane ze specyfiką branży i standardów pracy.

5) Stan obecny. Określ, jak konflikt wpływa na działania podejmowane przez pracowników i klientów. Wyznacz cele i działania służące rozwiązaniu konfliktu.

6) Ocena podjętych działań. Określ miary lub główne wskaźniki informujące o osiągnięciu celu i rozwiązaniu konfliktu.

7) Integracja organizacyjna. Włącz relację z przeprowadzonej procedury do bazy systemu szkoleniowego korporacji, a następnie uczcij rozwiązanie konfliktu (np. wspólny obiad, wycieczka, specjalne spotkanie personelu).

Starając się znaleźć jak najlepszą metodę zarządzania konfliktem, należy pamiętać, że osoby wywodzące się z różnych kultur mają często inne podejście do konfliktu, co może wpływać na ich zdolność znalezienia jego rozwiązania. Należy przy tym podkreślić, że nie zawsze powodem pojawienia się frustracji i niezadowolonia są czynniki wywołujące konflikt. Są nim także różnice w sposobach zarządzania konfliktem – to one często stwarzają największe napięcia w sytuacjach konfliktowych [Boonsathorn 2007].

6. Zakończenie

Sposób reakcji na sytuację konfliktową zależy od rodzaju konfliktu i kulturowej orientacji osób zaangażowanych w konflikt. Z przedstawionych rozważań dotyczących zarządzania konfliktem w otoczeniu międzykulturowym wynika, że dla konstruktywnego rozwiązania konfliktu konieczny jest dialog, przy czym forma dialogu powinna uwzględniać specyfikę kulturową (kwestia „zachowania twarzy”). Ważne jest także założenie o normalności sytuacji konfliktowych oraz zrozumienie ich uwarunkowań kulturowych. Z tego względu wśród kompetencji menedżera niezbędnych do efektywnej interwencji w przypadku konfliktów międzykulturowych należy wymienić kreatywność, empatię, bezstronność, wiarygodność i wrażliwość kulturową. Istotne są także umiejętność konstruktywnej współpracy, utrzymywanie stałego zainteresowania przedmiotem sporu oraz wysoki poziom samoświadomości.

Literatura

- Bisseling D., Sobral F. [2011], *A Cross-cultural Comparison of Intragroup Conflict in The Netherlands and Brazil*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 22, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1108/10444061111126684>.
- Boonsathorn W. [2007], *Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 18, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1108/10444060710825972>.
- Chepa S., Witkowski T. [2004], *Psychologia konfliktów*, Biblioteka Moderatora, Wrocław.
- Clarke C.C., Lipp D.G. [1998], *Conflict Resolution for Contrasting Cultures*, „Training & Development”, vol. 52, nr 2.
- Cohen C.F., Birkin S.J., Cohen M.E., Garfield M.J., Webb H.W. [2006], *Managing Conflict during an Organizational Acquisition*, „Conflict Resolution Quarterly”, vol. 23, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1002/crq.140>.
- Croucher S. [2011], *Muslim and Christian Conflict Styles in Western Europe*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 22, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1108/10444061111103625>.
- Doucet L., Jehn K.A., Weldon E., Chen X., Wang Z. [2009], *Cross-cultural Differences in Conflict Management. An Inductive Study of Chinese and American Managers*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 20, nr 4, <http://dx.doi.org/10.1108/10444060910991066>.
- Earley P.C., Gibson C.B. [2002], *Multinational Work Teams. A New Perspective*, Routledge, New York.
- Evans G.L. [2014], *A Mega Review of Cultural Studies: Linking Leadership to Corporate Governance*, „Poznań University of Economics Review”, vol. 14, nr 1.
- Holt J.L., DeVore C.J. [2005], *Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A Meta-analysis*, „International Journal of Intercultural Relations”, vol. 29, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.06.002>.

- Isenhardt M.W., Spangle M. [2000], *Collaborative Approaches to Resolving Conflict*, Sage, Thousand Oaks.
- Kim T-Y., Wang C., Kondo M., Kim T-H., [2009], *Conflict Management Styles: The Differences among the Chinese, Japanese, and Koreans*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 18, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1108/10444060710759309>.
- Komarraju M., Dollinger S.J., Lovell J.L. [2008], *Individualism-Collectivism in Horizontal and Vertical Directions as Predictors of Conflict Management Styles*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 19, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1108/10444060810849164>.
- Kozan M.K. [1997], *Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework*, „The International Journal of Conflict Management”, vol. 6, nr 4, <http://dx.doi.org/10.1108/eb022801>.
- Krzyżanowski R., [2012], *Interes i zarządzanie konfliktem. Od modus operandi do interesu ogólnospołecznego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Lawler J.J., Walumbwa F.O., Bai B. [2008], *National Culture and Cultural Effects [w:] Handbook of Research in International Human Resource Management*, red. M.M. Harris, Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Ma Z., Erkus A., Tabak A. [2010], *Explore the Impact of Collectivism on Conflict Management Styles: A Turkish Study*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 21, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1108/10444061011037396>.
- Onishi J., Bliss R.E. [2006], *In Search of Asian Ways of Managing Conflict. A Comparative Study of Japan, Hong Kong, Thailand and Vietnam*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 17, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1108/10444060610742326>.
- Piotrkowski K. [2011], *Organizacja i zarządzanie*, Almamer, Warszawa.
- Robbins S.P. [1998], *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Schroeder J. [2007], *Wpływ różnic kulturowych na funkcjonowanie międzynarodowych zespołów pracowników [w:] Regionalizacja a globalizacja we współczesnym świecie*, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, t. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Schroeder J. [2010], *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Schroeder J. [2011], *Globalne zespoły wirtualne – podstawy i bariery sukcesu*, „Ekonomia”, nr 1.
- Stoner J.A.F., Wankel H. [1992], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tayeb M.H. [2005], *International Human Resource Management. A Multinational Company Perspective*, Oxford University Press, Oxford.
- Tjosvold D. [2006], *Defining Conflict and Making Choices about It Management. Lighting the Dark Side of Organizational Life*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 17, nr 2, <http://dx.doi.org/10.1108/10444060610736585>.
- Voss J., Albert I., Ferring D. [2014], *Language Use and Value Orientations in Multinational Work Teams in Luxembourg: Conflict or Harmony?*, „International Journal of Intercultural Relations”, vol. 41, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2014.04.006>.
- Więcek-Janka E. [2006], *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Zaidman N., Malach-Pines A. [2014], *Stereotypes in Bicultural Global Teams*, „International Journal of Intercultural Relations”, vol. 40, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.12.006>.

Conflict Management in Organisations Operating in an International Environment – the Impact of National Culture

(Abstract)

The study compares the preferences for conflict management of employees from different national cultures. The study of the way people from different cultures manage conflict is crucial in today's globalised world, especially in a multicultural workforce. People from different cultures often have different goals, values and assumptions concerning many aspects of conflict interaction. These differences can create conflict situations. Individualism-collectivism appears to be the most influential factor in determining how people from different cultures manage conflict. Interpersonal styles of conflict management fall into five categories: integrating, obliging, dominating, avoiding and compromising. Studies on conflict management suggest that people from individualistic cultures tend to prefer a conflict-dominant management style, whereas people from collectivistic cultures tend to prefer obliging and avoiding conflict management styles. Finally, the paper presents models for resolving cross-cultural conflict created by M. Kozan (harmony model, confrontational model and regulative model) and by C. Clarke and D. Lipp (the seven-step conflict resolution model). The findings of this study suggest that managers should consider cultural differences in conflict management when diagnosing and intervening in conflict situations in different cultures.

Keywords: conflict, sources of conflict, conflict management styles, national cultures.