

Sylvia Cisek

Politechnika Wrocławska

Agnieszka Fornalczyk

Uniwersytet Wrocławski

SPOSOBY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW ORGANIZACYJNYCH O PODŁOŻU MIĘDZYKULTUROWYM

1. Wstęp

W związku ze zjawiskiem globalizacji rynku coraz częściej spotykamy się z organizacjami o charakterze wielonarodowym, łączącymi wiedzę, doświadczenia, wartości, indywidualne cechy jednostek pochodzących z różnych kultur. Organizacje te stanowią nową rzeczywistość przynoszącą nowe możliwości działania, nowe sytuacje, w których musi się efektywnie odnaleźć zatrudniona kadra. Wielonarodowe środowisko pracy cechuje m.in. znaczna różnorodność kulturowa praktyk zarządzania, podejmowanych stylów pracy, sposobów komunikowania się, poszukiwania rozwiązań problemów organizacyjnych, co z jednej strony stanowi pewną wartość, stymuluje uczenie się, proces rozwoju organizacji, może być podstawą przewagi konkurencyjnej, jednak z drugiej staje się źródłem powstawania konfliktów [Schroeder 2000].

2. Źródła konfliktów w wielokulturowej organizacji

Konflikty, rozumiane jako opór, rozbieżne preferencje, różnica interesów grup lub jednostek, stanowią naturalne następstwo interakcji między ludźmi funkcjonującymi w wielokulturowej organizacji, a ich podłożem najczęściej jest rywalizacja o wspólne zasoby [Tjosvold 1986; 1987], odmienny sposób postrzegania sytuacji, różnice celów, systemów wartości i opinii [Horowitz 1985; Hofstede 2000; Griffin 2005]. Analiza źródeł konfliktów w organizacjach wielokulturowych pozwala sklasyfikować je w trzy podstawowe grupy czynników:

- systemowe,
- menedżerskie,
- wynikające z indywidualnych cech członków zespołów.

Czynniki systemowe są związane z cechami funkcjonowania organizacji jako systemu, jej charakteru, struktury, kultury i klimatu organizacyjnego, obowiązujących reguł, zasad, przepisów proceduralnych i decyzyjnych, standardów postępowania w danych sytuacjach zadaniowych (np. procesu produkcji, rozpatrywania reklamacji, rekrutacji, prowadzenia ocen okresowych, motywowania, wynagradzania itp.). Niewłaściwie funkcjonujące rozwiązania systemowe (lub ich brak) mogą utrudniać lub uniemożliwiać osiągnięcie celów grupowych czy jednostkowych i stymulować powstawanie konfliktów, w których pracownicy zazwyczaj rywalizują między sobą o dostęp do niewystarczających zasobów finansowych lub niematerialnych bądź o osiągnięcie celów wykluczających się z celami innych komórek organizacyjnych. Na poziom konfliktów może również wpływać stopień, w jakim grupy są od siebie zależne w osiąganiu rezultatów (zależność łączenia zasobów, zależność sekwencyjna czy wzajemna), a także poziom wkładanego przez nie wysiłku, niejasno określone granice odpowiedzialności itp. [Makin, Cooper, Cox 2000].

Czynniki menedżerskie wynikają ze stylu zarządzania kadry kierowniczej, poziomu jej kompetencji menedżerskich w zakresie ustalania celów i zadań, organizacji pracy, delegowania obowiązków, kontroli, oceny, motywowania i rozwoju pracowników. Na przykład konfliktogennym nastrojom może sprzyjać brak elastyczności kierowania lub niektóre jego style [Pinkley 1990; Weider-Hatfield, Hatfield 1995; Taylor, Donald 2003]. Przykładem stylu zwiększającego prawdopodobieństwo występowania sytuacji konfliktowych jest autorytarny model zarządzania oparty na dyscyplinie, karaniu, silnym dążeniu do władzy, wzmacniający brak zaufania, rywalizację, ograniczający indywidualne działania i nieformalną komunikację między pracownikami. Prawidłowości te potwierdzają wyniki wielu badań, prowadzonych m.in. przez Weider-Hatfield i Hatfield [1995], zgodnie z którymi silnie dominujący styl zarządzania (*high-dominating style*) w opozycji do stylu silnie partycypacyjnego (*high-intergrating style*) sprzyja występowaniu konfliktów, niskiemu poziomowi satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, a także ich rozwojowi, stawianiu nowych celów i ich realizacji.

Kolejną grupę stymulującą powstawanie konfliktów w organizacji stanowią **czynniki wynikające z indywidualnych cech członków zespołu** – ich osobowości, systemu wartości, doświadczeń, sposobu postrzegania, myślenia i reagowania, nawyków, postaw, stereotypów, uprzedzeń itp. [Rummel-Syska 1990; Pinkley 1990; Weider-Hatfield, Hatfield 1995; Taylor, Donald 2003]. Przyczyną konfliktów mogą być niezrozumienie (wynikające także z barier językowych), błędne interpretowanie sytuacji czy niewłaściwe stosunki interpersonalne reprezentantów różnych kultur zaistniałe na bazie negatywnych obiegowych stereotypów. Badania

empiryczne oraz prowadzone obserwacje pozwalają zauważyć, że w organizacjach wielonarodowych punktem spornym najczęściej okazuje się być podejście do procesu pracy, jej ram czasowych czy stylu [Griffin 2005]. Istotnymi czynnikami są także: odmienne dostrzeganie możliwości wspólnego rozwiązywania problemu, poziom zaufania do współpracowników, poziom dopuszczalności wyrażania niezadowolonia, różne poziomy skłonności do kompromisu, tendencje do podejmowania ryzyka, różnica w zakresie akceptowania indywidualności w zespole, przywiązywania wagi do etykiety i organizacyjnych rytuałów [Moran 1987; Dąbrowski 1991].

Analizowane powyżej źródła wywołują różne typy sytuacji konfliktowych, mniej bądź bardziej negatywnych w swych konsekwencjach dla organizacji, dlatego też ich identyfikacja pozwala zrozumieć naturę konfliktu oraz wykorzystać odpowiednie metody rozwiązywania sporu.

3. Konsekwencje występowania konfliktów

Rozważając zagadnienie konfliktów organizacyjnych, nie sposób pominąć pytania o konsekwencje, które wywołują, oraz o sposoby ich minimalizowania w sytuacjach, gdy konflikt uważa się za niepożądany. Wielu autorów podziela pogląd, iż głównym powodem konfliktów jest współzawodniczenie, którego pewien poziom jest nieunikniony i pożądaný [Tjosvold 1990; Doliński 1998; Weider-Hatfield, Hatfield 1995; Taylor, Donald 2003]. Gdyby nie konflikty (współzawodnicstwo), możliwe, że organizacja popadłaby w stagnację z powodu braku presji inicjowania pozytywnych zmian, co w konsekwencji prowadziłoby do spadku wydajności. Zaaranżowana przez kadrę kierowniczą rywalizacja między określonymi komórkami organizacji bardzo często jest wykorzystywana jako metoda stymulująca wewnętrzną integrację, zwiększanie wysiłku oraz poprawiająca poziom zadań wykonywanych przez grupy. Z drugiej strony zbyt wysoki poziom współzawodniczenia prowadzi do wywołania lęku, napięć, złej atmosfery organizacyjnej, co nie sprzyja produktywności [Makin, Cooper, Cox 2000]. Wążąc zalety i koszty konfliktów, warto zauważyć, iż te drugie stanowią istotny problem w wielu organizacjach, dlatego warto im poświęcić więcej uwagi.

Jedną z dotkliwszych konsekwencji występowania konfliktów organizacyjnych jest ograniczona zdolność racjonalnego działania zaangażowanych w nie stron [Teger 1980; Doliński 1998; Gelfand i in. 2001], prowadząca często do błędnych decyzji, nieekonomicznych posunięć. Przykładem tego typu sytuacji może być kłótnia między pracownikami reprezentującymi różne komórki przedsiębiorstwa (często zróżnicowane kulturowo), dotycząca zakresu odpowiedzialności za wykonanie określonego zadania i rozwiązywania ewentualnych reklamacji w kontakcie z partnerem zewnętrznym. W wyniku owego sporu dochodzi do nierozsądnej walki o to, kto ma rację, do eskalacji konfliktu, a zdezorientowany, niewłaściwie obsługiwany

klient rezygnuje ze współpracy i wystawia negatywną opinię organizacji, nierzadko żądając finansowej rekompensaty.

Inną konsekwencją występowania konfliktów jest spadek motywacji wewnętrznej zaangażowanych stron. Konfliktowi towarzyszy chęć wygrania „za wszelką cenę”, koncentracja przede wszystkim na wygranej, a nie na samej aktywności, co sprawia, że rywalizacja uznawana jest za jeden z najważniejszych czynników obniżających motywację wewnętrzną [Deci, Ryan 1985; Doliński 1998]. Należy także podkreślić, że rywalizacja zagraża poczuciu własnej wartości, silnie pobudza ego. Wprawdzie zwycięstwo w konflikcie może być korzystne dla uzyskania poczucia własnej wartości pojedynczego zwycięzcy, jednak u pozostałych uczestników rywalizacji dochodzi do znacznego obniżenia własnej wartości, a także do spadku zaangażowania w podejmowane zadania, z rezygnacją z wykonywanej pracy łącznie [Deci, Ryan 1985].

Konflikty o podłożu silnej rywalizacji, zwłaszcza długotrwałe, wzbudzają agresję, nieufność pracowników, ich niechęć oraz negatywne postawy interpersonalne [Kelly, Stahelski 1970; Grzelak 1989; Anderson, Morrow 1995]. W świetle wielu badań okazuje się, iż zróżnicowane pod względem tendencji do kooperacji czy rywalizacji postawy pracowników istotnie wpływają na formułowane przez nich oceny ich przełożonych oraz współpracowników i związany z nimi poziom wzajemnej współpracy. Na przykład menedżerowie kooperacyjni postrzegani są przez podwładnych jako bardziej kompetentni, efektywni i zwiększający dynamikę organizacji niż menedżerowie rywalizujący, czego konsekwencją jest gotowość pracowników do realizowania ich służbowych poleceń, do dzielenia się informacjami, a także otwartość na współpracę. Menedżerowie rywalizacyjni, określanii przez swoich pracowników jako „trudni” czy wręcz „przeszkadzający” w pracy, traktowani są jako strona, której lepiej unikać, co niejednokrotnie skutkuje jednostronną komunikacją, brakiem innowacyjności, inicjatywy czy brakiem właściwej pracy zespołowej [Tjosvold, Andrews, Struthers 1991; Weider-Hatfield, Hatfield 1995].

Kolejnym negatywnym skutkiem konfliktów jest lęk oraz zdrowotne „koszty” jego doświadczania. Osoby pozostające w konflikcie zwykle przeżywają uczucie silnego lęku wynikającego z obawy przed przegraną, nieosiągnięciem zamierzonego celu, jak również społecznymi konsekwencjami uczestnictwa w konflikcie (takimi jak negatywny wizerunek w oczach przełożonych, całej organizacji, zawiedzenie zaufania innych osób, niewykorzystanie szansy, wstyd, utrata pozycji itp.). Częste rywalizowanie i przeżywanie silnych negatywnych emocji nierzadko prowadzi do zaburzeń zdrowotnych pracowników (schorzeń układu krążenia, układu pokarmowego, depresji, wrogości interpersonalnej, zaburzeń neurotycznych itp.) i w efekcie do ich absencji wpływającej na spadek wydajności i wzrost kosztów pracy [Kamada 1992].

Liczne badania nad efektywnością funkcjonowania ludzi w organizacji dostarczyły dowodów jednoznacznie wskazujących na to, iż w sytuacjach konfliktowych

wysoki poziom rywalizacji utrudnia uczenie się i zmniejsza kreatywność jednostek [Niehoff, Mesh 1991; Johnson, Johnson 1989], opóźnia proces wprowadzania nowych technologii, zmniejsza prawdopodobieństwo pojawiania się oryginalnych, efektywnych rozwiązań [Tjosvold 1990; Weider-Hatfield, Hatfield 1995]. Natomiast kooperacja pozwala na wymianę doświadczeń, dzielenie się zadaniami, wyższy poziom kreatywności, wzajemne pomaganie sobie implikujące szybsze postępy w pracy. Należy pamiętać, że wymienione powyżej konsekwencje nadmiernej rywalizacji mogą w rezultacie prowadzić do niekorzystnych relacji międzygrupowych oraz spadku ogólnej efektywności organizacyjnej. Zakładając, iż w organizacjach wielokulturowych pojawianie się konfliktów jest nieuniknione, warto zastanowić się, jak minimalizować ich negatywne konsekwencje.

4. Strategie rozwiązywania konfliktów

Wielu badaczy podkreśla, że kluczowym czynnikiem umożliwiającym przewidywanie, czy ujawnią się raczej pozytywne, czy też negatywne konsekwencje konfliktów, są sposoby ich rozwiązywania. Sposoby te najogólniej można podzielić na trzy szerokie kategorie: współpracę, konfrontację i unikanie [Howard, Blumstein, Schwartz 1986; Sternberg, Dobson 1987].

Do **strategii opartych na współpracy** zalicza się metody bazujące na perswazji oraz redukcji negatywnych emocji wszystkich stron zaangażowanych w konflikt, tj. negocjacje oraz negocjacje wspomagane, czyli mediacje. Te ostatnie są próbą doprowadzenia do ugodowego, zadowalającego obie strony rozwiązania konfliktu na drodze dobrowolnych negocjacji kierowanych przez neutralną wobec stron osobę trzecią. Zadaniem mediatora jest łagodzenie napięć, kontrola przebiegu negocjacji i pomoc w wypracowaniu kompromisu – nie może on jednak narzucać stronom własnych rozstrzygnięć ani wywierać wpływu na merytoryczne aspekty zawartego między nimi porozumienia. Jest to najważniejsza cecha odróżniająca mediacje od arbitrażu – mediator nie jest arbitrem, bo niczego nie rozstrzyga [Cisek, Fornalczyk 2006]. Niektórzy badacze podkreślają tę cechę strategii opartych na współpracy, określając je jako metody rozwiązywania problemu (w przeciwieństwie do jego rozstrzygania) lub metody integracyjne.

Do **strategii konfrontacyjnych** należy dochodzenie swoich praw na drodze sądowej lub poprzez odwołanie się do arbitra (w konfliktach organizacyjnych – często bezpośredniego przełożonego), krytykowanie drugiej strony konfliktu i wywieranie nacisku.

Strategie unikania opierają się na dążeniu do nieujawniania konfliktu na forum publicznym, na ustępowaniu i powstrzymywaniu się od jawnego występowania przeciwko drugiej stronie lub unikaniu sytuacji i tematów, w których opinie i interesy stron mogą się okazać niezgodne (por. [Ohbuchi, Suzuki 2003]).

Wyniki uzyskiwane w badaniach skutków konfliktów ujawniają, że najbardziej skuteczne i przynoszące najwięcej pozytywnych efektów są strategie oparte na współpracy. W porównaniu z innymi metodami pozwalają one na najefektywniejsze realizowanie różnorodnych celów poszczególnych pracowników czy całych zespołów pracowniczych oraz owocują redukcją negatywnych emocji i bardziej przychylnymi postawami wobec siebie osób uczestniczących w konflikcie [Ohbuchi, Hayashi, Suzuki 2000].

Posiłkując się wieloma wynikami badań nad stylami rozwiązywania konfliktów, należy przyjąć, że ich charakter jest zdeterminowany nie tylko dyspozycjami podmiotu, ale w znacznej mierze także typem sytuacji konfliktowej. Preferencje wyboru sposobu rozwiązywania konfliktu interesów uznaje się za zmienne sytuacyjnie i uzależnia się m.in. od przedmiotu konfliktu, wielkości dzielonych dóbr, kontekstu społecznego, kodu, prestiżu partnera interakcji, wielkości wkładu wniesionego przez strony sporu, charakteru łączącej je relacji itp. [Grzelak 1989; Neale, Bazerman 1991]. Okazuje się, że istotne jest nie to, jaką jednostka przyjmuje orientację w ogóle i jak trwale w rozwiązywaniu konfliktu, lecz w jakiej sytuacji i przy jak silnej stymulacji.

Reasumując, zmienną determinującą wybór strategii rozwiązywania konfliktu jest w dużej mierze sam powód niezgody, subiektywna ocena przez uwikłane wń osoby tego, czego tak naprawdę dotyczy spór. Ohbuchi i współautorzy [2003], posługując się tym kryterium, rozróżniają trzy typy konfliktów.

Konflikt interesów pojawia się wówczas, gdy ludzie dostrzegają rozbieżności w swoich dążeniach i celach, i analizują sytuację na wymiarze zysk–strata (są to często konflikty dotyczące wynagrodzenia, promocji i warunków pracy).

Konflikt poznawczy wynika z różnego postrzegania i interpretowania rzeczywistości i jest analizowany głównie w wymiarach poprawny–niepoprawny czy też prawidłowy–nieprawidłowy. Tego typu konflikty dotyczą w większym stopniu zadań niż relacji międzyludzkich i występują często przy kreowaniu nowych procedur i podejmowaniu decyzji grupowych.

Konflikty wartości natomiast wynikają z rozbieżnych oczekiwań i przekonań na temat tego, co jest słuszne i pożądane, i dotyczą przede wszystkim wymiaru właściwy–niewłaściwy (słuszny–niesłuszny). Związane są one często z rozsądzaniem o winie lub niewinności ich uczestników oraz poszukiwaniem osób odpowiedzialnych za negatywne zdarzenia i nieprzestrzeganie obowiązujących reguł i norm społecznych.

Wyjaśniając związek między preferowanymi strategiami rozwiązywania konfliktu a wymiarem, na którym jest on spontanicznie analizowany przez jego uczestników, Ohbuchi i Tedeschi [1997] wskazują na różnego rodzaju troski i motywy wzbudzane w sytuacjach konfliktowych, takie jak dbałość o zaspokojenie własnych interesów, dobre wykonanie zadania czy relacje międzyludzkie. Różne postrzeganie dominującego wymiaru konfliktu (a więc tego, czego dotyczy istota sporu) owocuje

je pojawieniem się różnych trosk i motywów, co z kolei przekłada się na wybór innych strategii rozwiązania problemu.

Konflikty poznawcze, związane z odmiennym widzeniem tego, co jest prawidłowe i nieprawidłowe, wiążą się przede wszystkim z poszukiwaniem najlepszego sposobu realizacji poszczególnych zadań i ulepszeniem procedur obowiązujących w pracy. Ta orientacja na zadanie odzwierciedla motywację do uzyskiwania lepszych wyników przez zespół zadaniowy bądź całą organizację, wzbudza przede wszystkim troskę o jak najlepsze funkcjonowanie grupy i przekłada się na preferowanie kooperacyjnych strategii rozwiązywania sporów.

Strategie konfrontacyjne z kolei związane są przede wszystkim z kwestią zaspokojenia interesów osobistych, takich jak odpowiednie wynagrodzenie finansowe, zapewnienie sobie wysokiego statusu w organizacji i dobrej reputacji oraz możliwość rozwoju i zdobywania nowych osiągnięć. Tego typu troski mogą być wzbudzane przede wszystkim w konfliktach organizacyjnych analizowanych z perspektywy zysków i strat.

Strategie konfrontacyjne mogą się ujawnić także wówczas, gdy uczestnicy konfliktu koncentrują się na normach i wartościach, starając się chronić harmonię i ład społeczny obowiązujący w ich zespole czy całej organizacji. Mogą mieć oni wówczas tendencje do obwiniania i karania innych, udowadniania słuszności własnych przekonań oraz egzekwowania własnych praw i przywilejów.

Strategie unikania wybierane są wówczas, gdy troski o zaspokojenie własnych interesów, o relacje interpersonalne czy poziom wykonania zadań nie są nadmierne.

Sytuacje konfliktowe w organizacjach międzynarodowych mają zwykle charakter wielowymiarowy i wiążą się z nimi jednocześnie różnorakie motywy i troski pracowników. To, które z nich okażą się dominujące dla stron nieporozumienia, może mieć decydujący wpływ na sposób, w jaki konflikt będzie rozwiązywany, a tym samym na przewagę pozytywnych bądź negatywnych konsekwencji jego zaistnienia. Tak więc kwestia, czy przeddefiniowywanie konfliktów w taki sposób, by były analizowane przede wszystkim w wymiarze poprawny–niepoprawny może być sposobem na redukcję nastawienia konfrontacyjnego i próby rozwiązania sporu na drodze negocjacji lub mediacji, a tym samym na przywracanie długotrwałej harmonii i budowanie lepszego porozumienia między poszczególnymi pracownikami i całymi zespołami zadaniowymi, jest obecnie przedmiotem badań empirycznych autorów niniejszego artykułu.

Literatura

- Anderson C.A., Morrow M., *Competitive Aggression without Interaction: Effects of Competitive versus Cooperative Instructions on Aggressive Behavior in Video Games*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1995 nr 21.

- Cisek S., Fornalczyk A., *Mediacje jako sposób rozwiązywania konfliktów w Polsce*, [w:] *Człowiek wobec zjawisk masowych*, red. J. Klebaniuk, 2006 (w druku).
- Dąbrowski J.P., *Praktyczna teoria negocjacji*, SORBOG, Warszawa 1991.
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985.
- Doliński D., *Ciemna strona rywalizacji*, „Przegląd Psychologiczny” 1998, t. 41, nr 3/4.
- Gelfand M.J. i in., *Cultural Influence on Cognitive Representations of Conflict: Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan*, „Journal of Applied Psychology” 2001, vol. 86, nr 6.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- Grzelak J., *Problemy współzależności społecznej*, UW, Warszawa 1989.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Horowitz D., *Ethnic Groups in Conflict*, Berkeley 1985.
- Howard J.D., Blumenstein P., Schwartz P., *Sex, Power, and Influence Tactics in Intimate Relationships*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986 nr 51.
- Johnson D.W., Johnson R.T., *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, MN: Interaction, 1989.
- Kamada T., Soto N., Miyake S., Masakaru K., *Power Spectra Analysis of Heart Rate Variability in Type A during Solo and Competitive Mental Arithmetic Task*, „Journal of Psychosomatic Research” 1992 nr 36.
- Kelly H.H., Stahelsky A.J., *The Social Interaction Basis of Cooperator's and Competitors' Beliefs about Others*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1970 nr 4.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Moran R.T., *Cross-Cultural Management*, Academic Press, New York 1987.
- Neale M.A., Bazerman M.H., *The Effect of Perspective-taking Ability under Alternative Forms of Arbitration on the Negotiation Process*, „Industrial and Labor Relations Review” 1991 nr 36.
- Niehoff P.B., Mesh D.J., *Effect of Reward Structures on Academic Performance and Group Processes in a Classroom Setting*, „Journal of Psychology” 1991 nr 125.
- Ohbuchi K., Tedeschi J., *Multiple Goals and Tactical Behaviors in Social Conflicts*, „Journal of Applied Social Psychology” 1997 nr 27.
- Ohbuchi K., Hayashi Y., Suzuki M., *Constructive Conflict Management in Organizations: Resolution Strategies, Goal Achievement and Psychological Changes after Conflicts*, „Tohoku Psychologica Folia” 2000 nr 59.
- Ohbuchi K., Suzuki M., *Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effect on Resolution Strategies in Organisational Settings*, „The International Journal of Conflict Management” 2003 nr 14.
- Pinkley R.L., *Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict*, „Journal of Applied Psychology” 1990, vol. 75, nr 2.
- Rummel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, PWN, Warszawa 1990.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Sternberg R.J., Dobson D.M., *Resolving Interpersonal Conflicts: an Analysis of Stylistic Consistency*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1987 nr 52.
- Taylor P.J., Donald I., *Foundations and Evidence for an Interaction-based Approach to Conflict Negotiation*, „The International Journal of Conflict Management” 2003, vol. 14, nr 3/4.
- Teger A., *Too Much Invested to Quit*, Pergamon Press, New York 1980.
- Tjosvold D., *Distinguishing Conflict from Competition and Cooperation*, JLS, Jeruzalem 1986.
- Tjosvold D., *Conflict and Interdependence in Organization*, Fairfax, Virginia 1987.

-
- Tjosvold D., *Making a Technological Innovation Work: Collaboration to Solve Problems*, "Human Relations" 1990 nr 43.
- Tjosvold D., Andrews R.J., Struthers J.T., *Power and Interdependence in Work Groups: Views of Managers and Employees*, "Group and Organization Studies" 1991 nr 16.
- Weider-Hatfield D., Hatfield J.D., *Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work*, "The Journal of Social Psychology" 1995 nr 135.

RESOLUTION STRATEGIES OF CROSS-CULTURAL ORGANIZATIONAL CONFLICTS

Summary

Research findings indicate that collaborative strategies are the most effective in producing a positive outcome from the conflict and in turn tend to reduce the negative one. The conflict issue is an important variable determining the use of collaborative or confrontational strategies. Correct-incorrect issues evoke the concern for group performance, which in turn encourage collaborative strategies. Right-wrong issues evoke the concern for social norms and gain-loss issues evoke the concern for personal interests. Both prompt confrontational strategies. Provided that most of organizational conflicts involve multiple issues it may be possible to induce collaborative strategies by focusing participants on proper issues.