

Barbara Mazur

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

e-mail: foreign@wsfiz.edu.pl

Rozwój moralny a metody rozwiązywania konfliktów w organizacji

1. Wstęp

W dotychczasowej literaturze dotyczącej tematyki kulturowych uwarunkowań wyboru metody rozwiązywania konfliktu zarysowały się dwa przeciwstawne stanowiska. Pierwsze z nich, powszechniejsze, zakłada istnienie wpływu wartości kulturowych, w tym etycznych, na wybór sposobu podejścia do konfliktu. Przedstawicielami tego stanowiska są: K.M. Kozan, W. French, H. Zeiss, A.G. Schere oraz M.A. Rahim¹. Drugie stanowisko, będące w opozycji do pierwszego, przyjmuje założenie o braku istotnych różnic kulturowych, w tym etycznych, w ocenach sytuacji konfliktowych i wyborze metod rozwiązywania konfliktów. Jest ono reprezentowane między innymi przez A. Russella, N. Deana, i N.S. Higgs². W ostatnich latach pojawiły się również badania wskazujące na poziom rozwoju moralnego jako czynnik warunkujący wybór podejścia do konfliktu³. Dowodzi to konieczności nowego, szerszego spojrzenia na tak ważne dla każdej organizacji zagadnienie sposobu rozwiązania konfliktu.

2. Podejścia do konfliktu

Konflikt w organizacji definiowany jest jako spór dwóch lub więcej członków (grup), wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami (środki finansowe, stanowiska, prestiż, władza) albo zadaniami. Może on również wynikać z zajmowania odmiennego stanowiska, dążenia do różnych celów i przyjmowania odmiennych wartości. W teorii zarządzania spotkać można trzy różne poglądy na temat roli konfliktu w organizacji. Pierwszy z tych poglądów – tradycyjny – zakłada, że występowanie konfliktów świadczy o wadliwym funkcjonowaniu grupy. Konfliktów zatem należy unikać. Pogląd drugi

¹ Por. M.K. Kozan, *Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework*, "International Journal of Conflict Management" 1997, vol. 8, nr 4. K. Kozan, E. Canan, *The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices*, "International Journal of Conflict Management" 1999, vol. 10. M.A. Rahim, *Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict*, "The Journal of Social Psychology" 2001, nr 126, s. 79–86.

² R. Abratt, D. Nel, N.S. Higgs, *An Examination of the Ethical Beliefs of Managers Using Selected Scenarios in a Cross-Cultural Environment*, "Journal of Business Ethics" 1992, nr 11.

³ M.A. Rahim, *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*, "International Journal of Conflict Management" 2002, vol. 13.

reprezentowany przez badaczy stosunków międzyludzkich zakłada, że konflikt jest zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym i jako taki może stanowić pozytywną siłę, działającą na grupę i wpływającą na jej efektywność. Natomiast pogląd trzeci – interakcyjny – zakłada tezę, że konflikt jest zjawiskiem koniecznym do skutecznego działania grupy.

Zachowanie stron konfliktu może prezentować jedną z następujących strategii, zwanych podejściami do konfliktu.

1) Konkurencja

Ten sposób podchodzenia do konfliktu ma miejsce wówczas, gdy jedna ze stron jest bardziej asertywna od drugiej i usiłuje osiągnąć swoje cele nie zważając na nic. Tworzy się wówczas sytuacja, w której jedna ze stron osiąga swoje cele kosztem drugiej, która okazuje się stroną słabszą, przegrywającą w stosunku do pierwszej – wygrywającej. W takim podejściu sytuacja konfliktowa jest sytuacją możliwą do rozwiązania jedynie w walce. W grupach formalnych lub w organizacjach strony konfliktu mogą wykorzystywać w tej walce formalną władzę jako siłę dominującą, wywierającą presję.

2) Współpraca

W kolaboracyjnym podejściu do konfliktu obie zwaśnione strony usiłują zaspokoić cele strony przeciwnej. Najważniejsze jest tu takie znalezienie rozwiązania problemu, które następuje poprzez konfrontację różnic, dzielenie informacji oraz idei. Problemy są traktowane jako wyzwanie do znalezienia integrującego rozwiązania idącego dalej niż tylko proste zaakceptowanie różnych punktów widzenia. Poszukiwane rozwiązanie winno być korzystne dla obydwu stron, toteż obie strony uczestniczące w konflikcie wygrywają.

3) Unikanie

To podejście do konfliktu charakteryzuje się ignorowaniem problemu w nadziei, że sam się rozwiąże. Jego stosowanie wiąże się z utrzymywaniem sytuacji konfliktowej, stosowaniem długotrwałych formalnych procedur odsuwających konfrontację z konfliktem, odwoływaniem się do biurokratycznych reguł utworzonych na rzecz rozwiązywania konfliktu. Chęć uniknięcia otwartej demonstracji niezadowolenia lub obojętność wobec zaistniałej sytuacji może owocować przegraną obydwu stron konfliktu.

4) Ustąpienie

W tym podejściu jedna ze stron konfliktu przyjmuje postawę przedłożenia racji drugiej stronie nad swoje własne. Akomodacja obejmuje ustąpienie, poddanie swoich racji, co w konsekwencji rzutuje na przegraną strony ustępującej.

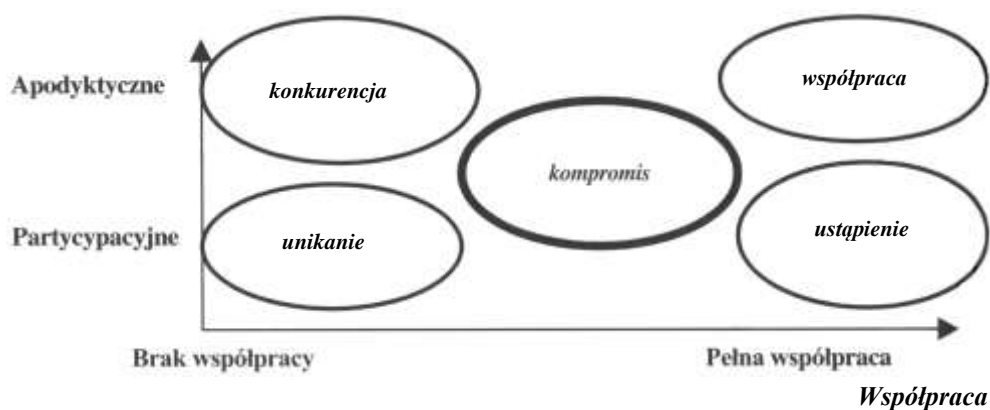
5) Kompromis

To podejście charakteryzuje się rezygnacją obu stron z części własnych roszczeń w celu osiągnięcia stanowiska zadowalającego wszystkich. Nikt tu nie wygrywa i nikt nie przegrywa. Ta orientacja obejmuje negocjacje, dochodzenie do ugody, znajdowanie satysfakcjonujących lub możliwych do zaakceptowania rozwiązań.

Wzajemne usytuowanie podejść do konfliktu na osiach współpracy i asertywności przedstawia Rysunek 1.

R y s u n e k 1. Zarządzanie konfliktem wg Thomas i Kilmanna

Pozycje:



Ź r ó d ł o: M. Grzesiowski, *Zarządzanie przez konflikt*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Koncepcje, Metody, Modele*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 196.

3. Badania potwierdzające wpływ kultury na wybór strategii rozwiązania konfliktu

W 1986 r. dwóch badaczy S.F.Y. Tang i P.S. Kirkbridge⁴ przeprowadziło badania, mające na celu dokonanie analizy stylu rozwiązywania konfliktów przez menedżerów z Hong-Kongu. Wyniki badań porównano z wynikami badań zachodnich menedżerów stosując kwestionariusz Thomas – Kilmanna służący do określenia metody podejścia do konfliktu. Menedżerowie chińskiego i brytyjskiego pochodzenia pracujący w sektorze państwowym zostali porównani ze sobą i z trzecią grupą menedżerów chińskich reprezentujących sektor prywatny. W skład każdej grupy wchodziło blisko 50 menedżerów w wieku od 30 do 50 lat.

⁴ S.F.Y. Tang, P.S. Kirkbridge, *Developing Conflict Management in Hong Kong: An Analysis of Some Crosscultural Implications*, "Management Education and Development" 1986, vol. 17, s. 287–301; za: A. Huczynski, D. Buchanan, *Organizational Behaviour, An Introductory Text*, Prentice Hall, New York 1991, s. 571.

Wyniki badania potwierdziły istnienie znacznych różnic w sposobach rozwiązywania konfliktów przez brytyjskich i chińskich menedżerów. Chińscy menedżerowie, reprezentujący sektor państwowy i prywatny, wybierali styl unikania konfliktu i poszukiwali kompromisu. Menedżerowie brytyjscy, przeciwnie, woleli style: kolaboracyjny i konkurencyjny. Badacze ci przypisali różnice w preferencjach stylów długotrwałemu wpływowi konfucjanizmu i taoizmu w społecznościach chińskich. Trzy kulturowo uwarunkowane zmienne pochodzące z wymienionych filozoficznych źródeł, zostały wskazane jako wpływające w zasadniczy sposób na wybór stylu rozwiązywania konfliktu przez chińskich menedżerów. Zmienne te to: dostosowanie (*conformity*), etyka harmonii (*the ethics of harmony*) oraz zachowanie twarzy (*face*).

Ustąpienie w chińskiej kulturze jest osiągnięte za pośrednictwem wartości konfucjańskich, zgodnie z którymi żaden człowiek nie żyje w izolacji od pozostałych członków społeczeństwa lecz jest częścią rodziny lub klanu. Zasady i reguły zgodności strukturyzują relacje między ludźmi i wymagają od każdej jednostki poszanowania stosunków hierarchicznych i dostosowania zachowania do ustalonych i społecznie zaakceptowanych zasad. Wszystkie te wartości podkreślają konieczność zachowań konformistycznych wobec przełożonych.

Etyka harmonii w obydwu systemach religijnych stymuluje Chińczyków do wybierania pośredniej drogi między skrajnie odmiennymi sposobami działania. I zachęca ich do kontrolowania, takich emocji jak: smutek, radość czy złość, aby zachować stan równowagi wewnętrznej.

Zachowanie twarzy zachęca Chińczyków do panowania nad sobą i unikania stawiania w kłopotliwej sytuacji siebie i innych. Sprzeczące się strony będą unikały podejmowania jakichkolwiek działań, które mogłyby narazić czyjąś twarz (zagrożając utratą twarzy) obawiając się zarówno ochłodzenia lub zniszczenia relacji w dłuższym okresie.

Wymienione zmienne kulturowe mają duży wpływ na chińskich menedżerów polegający na przekonaniu, że należy harmonizować stosunki w grupie i przyjmować nie agresywne podejście do rozwiązywania konfliktów. Kamil Kozan analizował style zarządzania konfliktem 215 tureckich i 134 jordańskich menedżerów i porównał je z danymi uzyskanymi w badaniach amerykańskich. On również zastosował model pięciu sposobów podejścia do konfliktu sformułowanych przez Thomas (konkurencja, ustępowanie, kompromis, unikanie i współpraca). Postawił hipotezę, że preferencje w wyborze poszczególnych sposobów podejścia do konfliktu będą zależały od unikalnego kontekstu kulturowego, w obrębie którego menedżerowie działają.

Z przeprowadzonych badań wyciągnięty został generalny wniosek, że menedżerowie z obydwu krajów Środkowego Wschodu oraz ich amerykańscy koledzy przy rozwiązywaniu konfliktów wyraźnie preferują metodę współpracy. Jednakże menedżerowie ci różnili się między sobą kolejnością wyboru czterech pozostałych sposobów rozwiązywania konfliktów. Tabela 1 obrazuje wyniki wszystkich wyborów podejścia do konfliktu dokonanych przez menedżerów w badaniu K. Kozana.

Tabela 1. Preferencje w wyborze stylów rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwach tureckich, jordańskich i północno-amerykańskich

| Kolejność wyboru | Turcja | Jordan | USA |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. | Współpraca | Współpraca | Współpraca |
| 2. | Konkurencja | Kompromis | Kompromis |
| 3. | Kompromis | Ustąpienie | Ustąpienie |
| 4. | Unikanie | Unikanie | Konkurencja |
| 5. | Ustąpienie | Konkurencja | Unikanie |

Źródło: K. Kozan, *Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish and US Managers*, "Human Relations" 1989, vol. 42, nr 9, s. 789–799.

Uzyskane dane zostały poddane analizie w kategoriach stosunków organizacyjnych. Zdaniem K. Kozana wybór sposobu podejścia do konfliktu przez menedżera zdeterminowany był, do pewnego stopnia, przez innych członków organizacji (podwładnych, kolegów, przełożonych). Wyjaśniał, że różnice pomiędzy tureckimi i amerykańskimi menedżerami były możliwe do przewidzenia, ponieważ kultura Turcji charakteryzuje się dużą różnicą władzy pomiędzy poszczególnymi pracownikami organizacji – wynikającą z szacunku dla władzy, zcentralizowanej administracji oraz autokratycznego stylu zarządzania. Przedstawione wyjaśnienie wydaje się zasadne w odniesieniu do metody konkurencji w Turcji, nie wyjaśnia ono jednak małego zainteresowania tym sposobem podejścia do konfliktu jordańskich menedżerów. Kozan usiłował wyjaśnić to skłonnościami do różnic w kulturze oraz tolerancją wobec nich. Konstatował, że język arabski dostarcza środków do długich dyskusji i debat, które mogą się odbywać na bardzo emocjonalnym poziomie, niezależnie od statusu organizacyjnego uczestników dyskusji.

4. Badania negujące wpływ kultury na wybór strategii rozwiązania konfliktu

W 1992 r. trzech autorów: R. Abratt, D. Nel, N.S. Higgs opublikowało artykuł prezentujący wyniki badań zasad, ocen i przekonań etycznych 52 menedżerów z Południowej Afryki i Australii⁵. W scenariuszu badań przedstawiono 28 sytuacji problemowych, w których należało udzielić odpowiedzi w pięciostopniowej skali Likerta (5 – całkowicie poprawne, 4 – możliwe do zaakceptowania, 3 – być może nieprawidłowe, 2 – złe, 1 – bardzo złe).

Obie grupy menedżerskie określiły jako złe lub bardzo złe następujące zachowania:

- 1) zbyt wysokie szacowanie kosztów tj. o ponad 10% właściwej wartości,
- 2) oskarżenie niewinnego pracownika o popełnienie błędu,
- 3) zezwolenie podwładnemu na złamanie zasad polityki firmy,
- 4) nadużywanie zwolnień lekarskich, gdy nie jest się chorym,

⁵ R. Abratt, D. Nel, N.S. Higgs, *An Examination of the Ethical Beliefs of Managers Using Selected Scenarios in a Cross-Cultural Environment*, "Journal of Business Ethics" 1992, vol. 11, s. 29.

- 5) przyjmowanie nagród za pracę wykonywaną przez podwładnego lub współpracownika,
- 6) przyjmowanie gratyfikacji za obdarzanie nieuprawnionymi przywilejami,
- 7) fałszowanie wewnętrznych i zewnętrznych raportów firmy.

Przekonania i oceny etyczne menedżerów południowo-afrykańskich i australijskich w sposób istotny różniły się tylko w ocenie trzech z 28 przedstawionych sytuacji:

- 1) australijscy menedżerowie jako wysoce naganne oceniali oferowanie potencjalnym klientom darmowych wakacji, podczas gdy menedżerowie z Południowej Afryki uznali jedynie że może to być nieprawidłowe;
- 2) wykorzystanie poufnych informacji firmy dla osiągnięcia osobistych korzyści ocenione zostało jako całkowicie nieprawidłowe przez menedżerów australijskich, a przez menedżerów z Południowej Afryki jako być może nieprawidłowe;
- 3) zdaniem menedżerów z Południowej Afryki możliwe do zaakceptowania jest podarowanie klientom na Boże Narodzenie butelki whisky, podczas gdy menedżerowie australijscy sądzą, że być może jest to niesłuszne.

Wyniki badań wskazują, że etyczne przekonania menedżerów z Australii i Południowej Afryki są bardzo zbliżone pomimo społeczno-kulturowych i politycznych różnic. Wydają się one potwierdzać słuszność poglądów takich badaczy jak D. Izraeli, K.H. Lee, J. Tsalikis, i O. Nwachukwu, którzy zgodnie twierdzą, że etyczne oceny menedżerów, pochodzących z odmiennych środowisk kulturowych, różnią się od siebie jedynie nieznacznie⁶.

5. Poziomy rozwoju moralnego

W ostatnich latach podjęta została próba określenia związku między wyborem metody rozwiązywania konfliktu a poziomem rozwoju moralnego menedżera⁷. Rozwój moralny ocenia się w oparciu o sposób, w jaki człowiek wartościuje zło i dobro. Współczesne teorie moralne stosują podział rozwoju moralnego na następujące poziomy: prekonwencjonalny, konwencjonalny i pokonwencjonalny⁸.

Na poziomie *prekonwencjonalnym* pojęcia dobra i zła interpretowane są w kategoriach przyjemności bądź bólu lub siły fizycznej. Osoby znajdujące się na tym poziomie rozwoju moralnego od czynienia zła powstrzymują jedynie obawy przed konsekwencjami własnych czynów. Spodziewane przyjemności również mogą być powodem podejmowanych przez takie osoby działań.

Na poziomie *konwencjonalnym* spełnienie oczekiwań społecznych oraz zgodność z normami wydają się najważniejsze. Jako dobre oceniane jest zachowanie, które sprawia innym przyjemność lub co najmniej ich zadowala. Osoby plasujące się na tym poziomie

⁶ Por. D. Izraeli, *Ethical Beliefs and Behaviour of Managers – A Cross-Cultural Perspective*, "Journal of Business Ethics" 1988, s. 263–271; K.H. Lee, *Ethical Beliefs in Marketing Management: A Cross-Cultural Study*, "European Journal of Marketing" 1981, nr 15, s. 58–67 oraz J. Tsalikis, O. Nwachukwu, *Cross-Cultural Business Ethics: Ethical Beliefs. Differences Between Blacks and Whites*, "Journal of Business Ethics" 1988, s. 745–754.

⁷ A.M. Rahim, G.F. Buntzman, D. White, *An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles*, "International Journal of Conflict Management" 1999, vol. 10, Issue 2.

⁸ J. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Praeger, New York 1986.

w znacznym stopniu w swoim zachowaniu kierują się szacunkiem. Dla osób „konwencjonalnych” wszelkie podejmowane działania i decyzje są osądzone jako moralne jedynie wówczas, gdy wypełniają oczekiwania i standardy społeczne.

Pojęcia, takie jak: moralność, utilitaryzm, wzajemność czy sprawiedliwość są bardzo istotne dla osób znajdujących się na poziomie *pokonwencjonalnym*. Moralność działań oceniana jest tym wyżej im są one bliższe wyznawanych wartości i idei. W odróżnieniu od poziomu konwencjonalnego, na którym istotne znaczenia ma zgodność ze społecznie przyjętymi normami, poziom pokonwencjonalny cechuje się kwestionowaniem tych norm, które pozostają w sprzeczności z zasadami uniwersalnymi, takimi jak: sprawiedliwość dystrybucyjna czy respekt dla każdej żyjącej istoty.

6. Rozwój moralny a style rozwiązywania konfliktów

Autorzy cytowanych badań postawili następujące hipotezy badawcze:

- 1) częstsze użycie stylu integracyjnego (współpraca) związane jest z wyższym poziomem rozwoju moralnego,
- 2) częstsze stosowanie stylu obliigującego (ustąpienie) związane jest z wyższym poziomem rozwoju moralnego,
- 3) częstsze stosowanie stylu dominującego jest odwrotnie proporcjonalne do wyższych poziomów rozwoju moralnego,
- 4) częstsze stosowanie stylu unikania jest odwrotnie proporcjonalne do wyższych poziomów rozwoju moralnego,
- 5) częstsze stosowanie kompromisu jest pozytywnie związane z wyższymi poziomami rozwoju moralnego.

Hipotezy badawcze zostały zweryfikowane w badaniu obejmującym 443 respondentów będących studentami studiów zaocznych i jednocześnie pełniących funkcje menedżerskie.

Wynikami badań są następujące stwierdzenia:

- 1) menedżerowie z poziomu pokonwencjonalnego, częściej niż ci z poziomu konwencjonalnego, używają stylu integracyjnego, a rzadziej dominującego i unikania;
- 2) menedżerowie z poziomu konwencjonalnego częściej używają stylu integracyjnego a rzadziej dominującego i unikania niż „prekonwencjonalni”;
- 3) menedżerowie z poziomu konwencjonalnego częściej stosują kompromis niż menedżerowie z poziomu pokonwencjonalnego, natomiast pokonwencjonalni częściej używają kompromisu niż prekonwencjonalni;
- 4) nie zaobserwowano różnic w stylu obliigującym w żadnym z trzech poziomów.

Podsumowując rozważania dotyczące związku poziomu rozwoju moralnego menedżera i wyboru sposobu rozwiązania konfliktu stwierdzić należy, że najwyższy etap rozwoju moralnego pociąga za sobą zastosowanie stylu integracyjnego Średni poziom rozwoju moralnego najczęściej wiąże się z użyciem kompromisu, natomiast niski poziom rozwoju moralnego pociąga za sobą użycie stylu dominującego lub stylu unikania konfliktu. Powyższe wyniki dotyczą konfliktów personalnych w organizacjach. Konflikty przedmiotowe wymagają osobnych badań.

7. Uwagi końcowe

Przez długi czas w części teorii zarządzania dotyczącej zarządzania konfliktem dominowało przekonanie o przemożnym wpływie czynnika kultury na wybór podejścia do konfliktu. Sam zaś czynnik kulturowy traktowany był jako w zasadzie za jedyny istotnie warunkujący decyzję o wyborze podejścia do konfliktu. Tymczasem w ostatnich latach coraz częściej kwestionuje się zasadność tego przekonania uznając, że wskazanie na tak znaczącą rolę determinanty kulturowej oparte był bądź to na wrywkowych badaniach, bądź też zakładano ją a priori. Nowsze, pogłębione, badania wskazują na istnienie innych czynników niż tylko kulturowe, kierując uwagę na nieuwzględniany dotychczas czynnik, którym jest poziom rozwoju moralnego. Dokładniejsze określenie relacji pomiędzy determinantami kulturowymi a poziomem rozwoju moralnego menedżera – wielkości poszczególnych czynników i ich wzajemnego powiązania – wymagają dodatkowych analiz wskazując ich potrzebę i wyznaczając zakres badań.

Moral Development and Methods of Handling Conflict

Summary

An approach to conflict, which is a common element of organisational life, may be chosen with consideration of two factors. One of them belongs to the social sphere of culture represented by the person taking the approach. The other is determined by the level of moral development of the individual.

In the literature on the conflict, the socio-cultural approach seems to be more frequent and approved by extensive research. Five ways of dealing with conflict are enumerated: competition, collaboration, compromise, avoidance and accommodation. The link between the level of moral development and the method of handling the conflict is examined far less frequently.

The author of the above aims to analyse the conflict from these two perspectives and prove their mutual influence on the choice of ways to solve the problem.

Key words: *conflict, moral development, culture*