

Czynniki istotne w procesie rozwiązywania konfliktu w międzykulturowym środowisku pracy. Triangulacja w interpretacji danych

Karolina Mazurowska, Paweł Boski

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

Artykuł dotyczy różnic w sposobie rozwiązywania konfliktu pomiędzy niemieckimi expatriantami ($N = 90$) i lokalnymi pracownikami ($N = 86$) w międzykulturowym środowisku pracy w Chinach. W badaniach zastosowano naprzemiennie dwa typy gromadzenia danych zgodnie ze schematem Milesa i Hubermana (2000): jakościowe (eksploracja) – ilościowe (kwestionariusz) – jakościowe (pogłębienie, testowanie wyników). Rezultatem wstępnych eksploracji w chińskim, interkulturowym i niemieckim środowisku pracy było opracowanie narzędzia do badania ilościowego: *Kwestionariusza harmonii vs. nieporozumienia*. Badanie pierwsze z użyciem tego narzędzia określiło czynniki istotne w rozwiązywaniu konfliktu międzykulturowego. Chińczycy badani inaczej dobierali każdą z pięciu metod rozwiązania konfliktu w zależności od kulturowego środowiska pracy, niemieccy badani w zależności od kontekstu kulturowego różnicują wybór stylu *dostosowanie się* i *unikanie*. Osoby badane chętniej wybierały *kompromis* i *współpracę* jako metodę rozwiązania sporu, negatywnie zaś oceniały *unikanie* konfliktu, *dostosowanie się* do partnera i *współzawodniczenie* z nim. Badanie drugie pogłębiło wyniki kwestionariuszowe i zweryfikowało je dzięki materiałowi uzyskanemu z wywiadów. Osoby badane preferowały inne sposoby rozwiązywania konfliktów niż przedstawione w kwestionariuszu; typologia została przez uczestników rozszerzona. Preferencje obu grup badanych były uwarunkowane kulturowo, tzn. Chińczycy rozwiązywali rzeczywisty konflikt przez *dostosowanie się* do szefa albo *pasywne niedostosowanie się*, a Niemcy głównie przez *konfrontację*. Chęć utrzymania przez Niemców dobrych relacji z chińskim pracownikiem okazała się istotna przy wyborze strategii rozwiązywania konfliktu. Wyniki te uzupełniają obraz rzeczywistości, który został przedstawiony w badaniach kwestionariuszowych. Rezultaty badań świadczą o zasadności użycia w badaniach międzykulturowych triangulacji metodologicznej oraz triangulacji perspektyw.

Słowa kluczowe: *badania międzykulturowe, expatrianci, Chińczycy, Niemcy, rozwiązywanie konfliktów, triangulacja metodologiczna*

KONTEKST BADAŃ

Prezentowane badania dotyczą aktualnego tematu ekspansji firm europejskich na rynek chiński oraz coraz większej rekrutacji pracowników chińskich do firm działających w Europie, w tym w Polsce¹. W Chinach, w związku

z brakiem odpowiednio wykwalifikowanej kadry menedżerskiej i pracowników z odpowiednim wykształceniem technicznym, pracodawcy decydują się na zatrudnienie ekspertów z macierzystych oddziałów do zarządzania tamtejszym biznesem. Stanowi to wyzwanie, ponieważ od kadry zarządzającej są wymagane doświadczenie i kompetencje w biznesie międzynarodowym, ale także umiejętność komunikacji w międzykulturowym środowisku pracy, szczególnie gdy partnerzy interakcji pochodzą

Karolina Mazurowska, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Chodakowska 19/31, 03-815 Warszawa,
e-mail: karolina.mazurowska@swps.edu.pl

Paweł Boski, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, ul. Chodakowska 19/31, 03-815 Warszawa, e-mail: pboski@swps.edu.pl

¹ Artykuł ten jest oparty na pracy doktorskiej Karoliny Mazurowskiej pt. „Kulturowe i osobowościowe czynniki warunkujące

harmonijne lub konfliktowe zachowania organizacyjne. Chińczycy i Europejczycy w międzykulturowym środowisku pracy”. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, 2011.

z tak odmiennych kultur, jak ukazana w omawianych tu badaniach chińska i niemiecka.

Sytuacje konfliktowe stanowią codzienne tło interakcji w pracy, ale gdy ich uczestnicy pochodzą z różnych kultur mogą powstać napięcia poważniejsze niż w czasie konfliktu intrakulturowego (Brew, 2002). Przyczyny można szukać między innymi w zróżnicowaniu potrzeb, celów i interesów współpracowników, w podejściu do negocjowania konfliktu (Ting-Toomey, 1988), w czynnikach osobowościowych (Cheung i in., 2001) lub też w problemach akulturacyjnych (Leung, Tjosvold, 1988).

Głównym celem badań było określenie czynników istotnych w procesie rozwiązywania konfliktu w środowisku międzykulturowym. Analiza dotycząca stylów rozwiązywania konfliktów miała na celu określenie, czy badani Niemcy i Chińczycy różnią się w kwestii doboru metod rozwiązywania sporów oraz czy takie czynniki, jak status w firmie (podwładny vs. przełożony) i środowisko kulturowe (intrakulturowe i interkulturowe) mają w tym istotne znaczenie. Opracowanie możliwych wariantów wyjścia z trudnych międzykulturowych nieporozumień mogłoby pomóc zachodnim menedżerom oraz lokalnym pracownikom we wspólnej pracy w Chinach.

Badania zostały przeprowadzone wśród Chińczyków i Niemców w ich monokulturowych środowiskach pracy, a także w Chinach, gdzie istotną rolę odgrywali Chińczycy oraz pracujący z nimi w ramach kontraktów Niemcy. Społeczność niemieckich biznesmenów jest jedną z najliczniejszych w Państwie Środka, między innymi właśnie dlatego została wybrana do badań.

Specyfika konfliktu międzykulturowego

W międzykulturowym środowisku pracy umiejętne negocjowanie wzajemnych stanowisk jest szczególnie trudne z powodu nieznamości norm i wartości kultur partnerów w interakcji. W jednym z badań eksperymentalnych pokazano, że ilość informacji przekazywanych i wymienianych pomiędzy partnerami w sytuacji międzykulturowej jest znacznie mniejsza niż w sytuacji monokulturowej (Li, 1989, za: Drake 1995). Co więcej, według Gudykunsta (2003) u partnerów w interakcji interkulturowej zwiększa się poziom niepokoju (czynnik emocjonalny), a także niepewności (czynnik poznawczy). Stanowią one przyczynę większych trudności w komunikacji interkulturowej w porównaniu z intrakulturową (Boski, 2009). W przypadku konfliktu może to oznaczać dobór strategii unikalnych.

Badania wskazują także na to, że negocjatorzy znacząco zmieniają swoje zachowanie w zależności od kontekstu kulturowego: Amerykanie byli bardziej usatysfakcjonowani, Japończycy osiągnęli mniejsze zyski, francuscy

Kanadyjczycy byli bardziej kooperatywni, brytyjscy Kanadyjczycy zaś osiągnęli mniejsze profity i spędzali więcej czasu na negocjacjach inter- niż intrakulturowych (Drake, 1995).

Trudnym zadaniem jest uniknięcie konfliktu w interkulturowym środowisku pracy, ponieważ osoby w niego zaangażowane, Chińczycy i Niemcy, są najczęściej „nowicjuszami kulturowymi” (*cultural novice*). Obie strony mogą nie znać cech drugiej kultury, nie spodziewają się, że będą one tak często wpływały na współpracę między nimi. Wyjątek stanowią tzw. *sojourners* („pobytowcy”), którzy przechodzą szkolenie uwrażliwiające. W jego trakcie dowiadują się o nowej kulturze lub ogólnie o różnicach, które mogą wpłynąć na interakcje w firmie. Jednak większość menedżerów nie ma czasu na dokształcanie się w tego rodzaju „miękkich” umiejętnościach, jest więc narażona na nieuchronny konflikt na tle kulturowym.

Różnice kulturowe wpływające na konfliktowe relacje między Chińczykami i Niemcami

Jednym z wymiarów utrudniających harmonijne relacje między ludźmi pochodzącymi z różnych kultur jest indywidualizm vs. kolektywizm (Hofstede, 2001; Triandis, 1995). Osoby z kultur indywidualistycznych kładą większy nacisk na samorealizację i własną inicjatywę, osiągnięcia; koncentrują się na swojej tożsamości. Europejczycy, np. Niemcy, będą więc wykazywali się stabilnym i autonomicznym spojrzeniem na siebie, inaczej – Ja-niezależnym (Markus, Kitayama, 1991). W odróżnieniu od nich – jednostki z państw Azji Wschodniej, np. Chińczycy, będą rozwijały Ja-współzależne, tzn. będą podporządkowywały swoje zachowania, osobiste potrzeby, cele oczekiwaniom osób z ich kręgu społecznego (Gao, Ting-Toomey, 1998). A zatem można się spodziewać, że np. niemieccy menedżerowie, bardziej indywidualistyczni niż Chińczycy, będą kładli większy nacisk na zrealizowanie celu i zadania w pracy. Dla chińskich pracowników zaś niekiedy ważniejsze od zadania będzie zachowanie harmonii między członkami zespołu i niedopuszczenie do otwartego konfliktu. Większość badań dotyczących nieporozumień w pracy potwierdziła założenie, że w kulturach kolektywistycznych ludzie są skłonni wybierać dostosowanie się lub unikanie jako metodę ich rozwiązania. W przeciwieństwie do tego, członkowie kultur indywidualistycznych preferują styl bezpośredni (*direct*), tj. współzawodnictwo (Kim-Jo, Benet-Martinez, Ozer, 2011; Ting-Toomey i in., 1991).

Nie tylko właściwe zachowanie menedżerów, lecz także ich oczekiwania i percepcja zachowania współpracowników mogą być źródłem konfliktów między nimi a ich podwładnymi w międzykulturowym środowisku pracy.

Osoby z kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych przykładają inne znaczenie do koncepcji „twarzy”. Dla tych pierwszych *Ja (self)* jest związane z poczuciem własnej wartości, z wysoką oceną swoich umiejętności, dobrą autoprezentacją. Natomiast w kulturze chińskiej „twarz” jest bardziej związana z tym, co inni myślą o wartości danej osoby, jak oceniają jej umiejętności i jej wizerunek (Ting-Toomey, 1988). Wyraża ona honor, szacunek, godność człowieka. Bond i Lee (1981, za: Bond, 1991), uważają, że w Państwie Środka ochrona czyjejs „twarzy” jest istotniejsza niż obiektywna prawda. Z tego powodu chiński partner ma tendencję do unikania mówienia przełożonemu obcokrajowcowi o problemach, bowiem mogłoby to zostać uznane za przyznanie się do odpowiedzialności za problem. Prezes Microsoft China Jun Tang opisał to w następujący sposób: „Jeśli pozwolisz komuś stracić twarz, to będzie bardzo trudno potem odbudować relację opartą na zaufaniu (...). Jeśli stracisz ich zaufanie, utracisz wszystko. Zaufanie to najważniejsza wartość w chińskiej społeczności” (Fernandez, Underwood, 2006, s. 83). Posiadanie „twarzy” i umiejętność jej ocalenia jest więc uznawana za dużą wartość w sytuacjach biznesowych (Redding, Ng, 1982). Rezultaty wcześniejszych badań pokazują, że zasada zachowania twarzy okazała się predyktorem sposobów rozwiązywania konfliktów w grupie Chińczyków i była ściśle związana z unikaniem, współpracą oraz kompromisem (Ma, 2001).

Innym czynnikiem konfliktogennym podczas spotkań Niemców i Chińczyków może być wysoki vs. niski kontekst wypowiedzi (Hall, 1976). W kulturach niskiego kontekstu kładzie się nacisk na bezpośredniość, zwiąłość wypowiedzi, konieczność umieszczenia znaczenia w słowach (Holtgraves, 1997). Natomiast w kulturach wysokokontekstowych, takich jak chińska, istotne są komunikacja niebezpośrednia, sugerowanie znaczenia oraz ekspresja niewerbalna (Gao, Ting-Toomey, 1998). Ważne jest także unikanie bezpośredniego mówienia „nie” oraz odmowy. Dla odmiany Niemcy uważają za istotne mówienie w sposób otwarty, bezpośredni. Przedstawiciele tej narodowości przykładają wagę do asertywności, która w kulturze chińskiej ma złe konotacje – kojarzy się z egoizmem, nadmierną pewnością siebie i arogancją (Mazurowska, 2007). Dla zachodnich menedżerów efektywna, a więc bezpośrednia komunikacja jest bardzo ważną cechą, ponieważ wpływa na umiejętność zarządzania, wypracowywania wyników, czyli na osiąganie sukcesu w międzynarodowej korporacji (Wong, 2006). W chińskim środowisku pracy efektywność w tym rozumieniu jest tłumiona przez różnice w hierarchii, ale także przez normy grzeczności. Niegrzeczne jest skarżenie się, mówienie bezpośrednio do swojego przełożonego o problemach

czy też zastrzeżeniach wobec niego. Pracownicy z Chin często narzekają za plecami kadry zarządzającej, która m.in. dlatego nie ma informacji o tym, jakie nastroje panują wśród zatrudnionych. Chińczycy są bardzo *keqi* – uprzejmi w swoim zachowaniu, szczególnie starają się nie urazić szefa. Niekiedy wręcz dochodzi do zablokowania informacji między menedżerami a niższymi rangą pracownikami. W dłuższej perspektywie może to doprowadzić do poważnych konfliktów w firmie (Fernandez, Underwood, 2006).

Konflikty pomiędzy Chińczykami a Niemcami mogą wystąpić także na tle różnic w postrzeganiu hierarchii w pracy oraz dystansu władzy (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). Wyznacznikami statusu w społeczeństwie chińskim są wiek, płeć, pozycja w firmie (podwładny–przełożony), zawodowe kwalifikacje oraz dobra materialne. Przedstawiciele Państwa Środka mają tendencję do unikania konfrontacji z obawy przed zaburzeniem relacji hierarchicznych i wzajemnej zależności (Fu, Wu, Yang, Ye, 2004). W dyskusjach dotyczących relacji przełożony–podwładny naturalnym postępowaniem będzie dostosowanie się niższego rangą pracownika do życzeń pracodawcy (Kirkbride, Tang, Westwood, 1991). Tendencje konformistyczne i hierarchiczna natura Chińczyków także wskazują na niechęć do asertywnego zachowania w sytuacji konfliktowej. Dla odmiany dystans władzy w Niemczech w porównaniu z Państwem Środka jest niski (House i in., 2004). Ludzie zasadniczo traktują innych jako równych sobie, a hierarchia oznacza jedynie nierówność ról, a nie nierówność między jednostkami. Wśród Niemców konflikty są przeważnie rozwiązywane otwarcie, współzawodnictwo zaś zawsze obecne (Brodbeck, Frese, 2004).

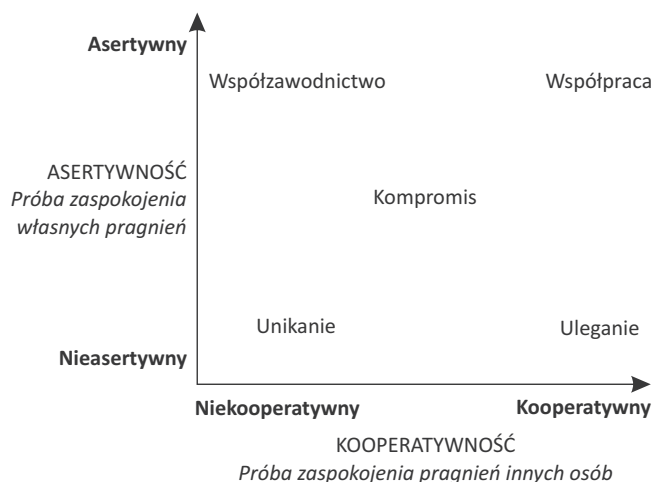
Cultural insider, czyli osoba pochodząca z danej kultury, wie, w jakich sytuacjach i dlaczego właśnie wtedy pojawiają się kwestie np. związane z zagrożeniem czyjejs twarzy, jak rozumieć komunikaty wysokokontekstowe, jak odnosić się do ludzi stojących wyżej lub niżej w hierarchii. Natomiast *outsider*, ktoś z innej kultury, np. niemiecki menedżer na kontrakcie w Chinach, ze szczątkową wiedzą na temat Chińczyków, ich wartości i praktyk, nie jest w stanie wyczuć tego rodzaju sytuacji (Fernandez, Underwood, 2006). Posiada on niewystarczające kompetencje kulturowe, co w efekcie prowadzi do popełniania przez niego kulturowych *faux pas*, poczucia niezrozumienia, a bardzo często do konfliktu w miejscu pracy.

Konflikt w organizacjach oraz metody jego rozwiązywania

Konflikt w organizacjach w literaturze przedmiotu był do tej pory analizowany pod kątem niekompatybilności

celów osób w nim uczestniczących, błędnych osądów dotyczących percepcji sytuacji konfliktowych, a także uprzedzeń, stereotypów czy różnic w usposobieniu członków interakcji. Knapp, Putnam i Davis (1988) uważają, że w pracach na temat relacji w czasie sporów należy wyjść poza indywidualne preferencje ludzi wobec doboru stylu rozwiązania konfliktu, a skoncentrować się bardziej na drugiej osobie w interakcji. Szczególnie w Chinach jakość relacji między skonfliktowanymi stronami może znacząco wpływać na sposoby rozwiązywania konfliktów (Huang, Jone, Peng, 2007). Putnam i Poole (1987) uważają, że czynniki relacyjne, takie jak atrybucje dotyczące obu aktorów w incydencie, kontekst sytuacji, pozycja organizacyjna oraz wzajemna zależność zachowań osób w tej interakcji, bardziej niż sama istota konfliktu wyjaśniają większość wariacji w doborze strategii jego rozwiązania. W czasie tworzenia kwestionariusza do badania ilościowego próbowano te czynniki zintegrować i uwzględnić w pytaniach.

Najczęściej wykorzystywane teoretyczne modele rozwiązywania konfliktów opierają się na dwóch wymiarach, tj. asertywności vs. kooperacyjności oraz uwagi dla siebie (*concern for self*) vs. uwagi dla innych (*concern for the other*; Blake, Mouton, 1964; Rahim, 1983; Thomas, Kilmann, 1974). Na tej podstawie stworzono pięcioczynnikowe modele sposobów rozwiązywania nieporozumień. Zgodnie z konceptualizacją autorów jednego z tych modeli, Thomasa i Kilmanna (1974), style określa się jako: (1) unikanie (*avoiding*), (2) dostosowanie się (*accommodating*), (3) współpraca (*collaborating*), (4) współzawodnictwo (*competing*), (5) kompromis (*compromising*). Wymiar *asertywność* określa stopień, w jakim dana osoba próbuje zaspokoić swoje potrzeby w zakresie zasadniczych spraw, których dotyczy konflikt; *kooperatywność* to stopień, w jakim dana osoba próbuje spełnić potrzeby drugiej strony w konflikcie. *Unikanie* (niska asertywność, niska kooperatywność) to wycofanie się z interakcji konfliktowej kosztem odstąpienia od realizacji praw czy interesów jednej ze stron. *Dostosowanie się* (wysoka kooperatywność, niska asertywność) to próba usatysfakcjonowania drugiej osoby w sporze poprzez realizację jej woli, jej propozycji, pomysłów czy interesów. *Współpraca* (wysoka asertywność, wysoka kooperatywność) zakłada znalezienie wspólnego rozwiązania, integracji postaw wobec spornych kwestii. Obie strony próbują w pełni zaspokoić wzajemne potrzeby. *Współzawodnictwo* (wysoka asertywność, niska kooperatywność) to próba zrealizowania własnych celów kosztem przeciwnika. Natomiast *kompromis* (umiarkowana asertywność, umiarkowana kooperatywność) to metoda, dzięki której obie osoby w sporze próbują osiągnąć porozumienie w drodze



Rysunek 1. Dychotomia według Thomasa i Kilmanna (1974, 1992).

ustępstw każdej ze stron, przez co żadna z nich nie osiąga pełnej satysfakcji.

The Management of Differences Exercise (MODE; Thomas, Kilman, 1974) i *The Organizational Conflict Inventory* (ROCI-II; Rahim, 1983) to najczęściej używane kwestionariusze do mierzenia pięcioczynnikowego modelu rozwiązywania konfliktów (van de Vliert, 1998). Obydwa narzędzia są podobne i mogą być używane zamiennie (Brew, 2007; Ma, 2001).

Wiele badań potwierdziło empirycznie istnienie pięciu sposobów rozwiązywania konfliktu (Rahim, 1997; Thomas, 1992), a także użyteczność tego dwuwymiarowego modelu w badaniach międzykulturowych (van de Vliert, Euwena, Huismans, 1995). Niektórzy badacze uważają jednak, że aby wszechstronnie zidentyfikować przyczyny nieporozumień, niezbędne jest stworzenie bardziej skomplikowanego modelu (Leung, Brew, Zhang, Zhang, 2011; van de Vliert i in., 1995). Po analizie wcześniejszych badań dotyczących problemów sporu międzykulturowego uznano, że wybrany model odpowiada założeniom przedstawianych badań.

Teoria triangulacji

Oryginalne znaczenie terminu *triangulacja* odnosi się do metody wyznaczania współrzędnych punktów w terenie za pomocą układu trójkątów, tzw. sieci triangulacyjnej. Tego określenia używają zwykle geodeci, a w naukach społecznych jest rozumiane jako przenośnia sugerująca wykorzystanie wielu sposobów, aby zbadać pojedynczy problem (Konecki, 2000). Tak więc triangulacja metodologiczna oznacza zastosowanie w procesie zbierania danych różnych metod, np. ilościowych

i jakościowych (Denzin, 1970; Tashakkori, Teddlie, 2002). Według Koneckiego, triangulacja jest „metodą racjonalnego obiektywizowania obserwowanej rzeczywistości” (Konecki, 2000, s. 95). W metodologii jakościowej użycie tej procedury jest często uzasadnione naukowymi wymogami osiągnięcia wiarygodnych wyników oraz możliwością ich uogólniania. Rossman i Wilson (1984, 1991; za: Miles, Huberman, 2000) sugerują trzy powody, dla których warto łączyć dane ilościowe i jakościowe. Jest to m.in. chęć rozpracowania i rozwinięcia analizy przez dostarczenie „bogatszych szczegółów” (Miles, Huberman, 2000, s. 43). Jednym z przykładowych schematów badań łączących naprzemiennie oba typy gromadzenia danych jest początkowa eksploracja (badanie jakościowe) – zastosowanie kwestionariusza (badanie ilościowe), a następnie pogłębienie, testowanie wyników (ponownie jakościowe; Miles, Huberman, 2000). Triangulacja perspektyw (Flick, 1992, 2011) to zabieg mający na celu zebranie wielu opinii na temat jednego zjawiska społecznego. W opisywanych badaniach wykorzystano triangulację metodologiczną oraz triangulację perspektyw – uzupełnienie wypowiedzi na temat sposobów rozwiązywania konfliktu o perspektywę chińskich podwładnych i niemieckich przełożonych.

BADANIE WSTĘPNE – EKSPLOACYJNE

Badanie wstępne miało na celu zebranie materiału źródłowego wśród dwóch grup kulturowych – Chińczyków i Niemców. Pytania dotyczyły konfliktów, których doświadczają w pracy z przedstawicielami własnej kultury oraz w międzykulturowym środowisku pracy w Chinach. Celem analizy treści wywiadów było utworzenie kwestionariusza do badania ilościowego.

Metoda

Uczestnicy badania. Materiał źródłowy w Niemczech został zebrany przez polską asystentkę, która płynnie włada językiem niemieckim. Wywiady zostały przeprowadzone z niemieckimi pracownikami ($N = 7$) w Niemczech. Uzyskano osiem historii – incydentów krytycznych na temat ich konfliktów w pracy. Wywiady z europejskimi pracownikami w Chinach ($N = 8$) zostały przeprowadzone przez autorkę w języku angielskim, tj. w języku międzynarodowego biznesu. Wywiady z Chińczykami mającymi nieporozumienia ze swoimi szefami lub podwładnymi w Chinach ($N = 7$) zostały zebrane w języku chińskim.

Narzędzie. Metoda incydentów krytycznych (Flanagan, 1954; Thomas, 2003) została użyta do zebrania historii dotyczących przyczyny, przebiegu, podejścia do konfliktu, sposobów jego rozwiązywania i jakości relacji

w sytuacjach inter- i intrakulturowych. Zbieranie narracji dotyczących doświadczeń osób badanych było z powodzeniem używane przez wielu ekspertów zajmujących się konfliktem (Brew, 2002; Brew, Cairns, 2004; Huang i in., 2007). Przeprowadzali oni wywiady z osobami opisującymi konkretne sytuacje, w których komunikacja z przedstawicielem kultury, w której dana osoba czasowo przebywała, była w pewien sposób zaburzona i przebiegała odmiennie od wcześniejszych oczekiwań. Tego rodzaju doświadczenia zwykle obciążały emocjonalnie i powodowały m.in. stres akulturacyjny. Jednocześnie wywoływały zakłopotanie, konsternację, niepewność, dezorientację, niezrozumienie, urazę, odrzucenie, złość (Thomas, 2003).

W opisywanym projekcie osoba przeprowadzająca wywiad pytała:

Czy osoba badana kiedykolwiek doświadczyła sytuacji trudnej/konfliktowej z przełożonym/podwładnym, który jest w zależności od środowiska, w którym przeprowadzono wywiad a) Niemcem w Niemczech; b) Niemcem w Chinach; c) Chińczykiem w Chinach? Jaka sytuacja konfliktowa zapadła osobie badanej najbardziej w pamięci?

Jaki był rezultat opisywanej przez nią sytuacji?

Jakiego rodzaju relacja istniała między osobą badaną a jej przełożonym/podwładnym, zanim konflikt zaistniał?

Czy w jakiś sposób relacja się zmieniła po opisywanej sytuacji?

Czy istniał między osobą badaną a opisywaną osobą jakikolwiek konflikt po tej pierwszej sytuacji problematycznej, a jeśli tak, to co osoba badana oraz jej przełożony/podwładny powiedzieli albo zrobili?

Rożmówca proszony był o wypełnienie metryczki dotyczącej płci, wieku, narodowości, obecnej pozycji w pracy, edukacji oraz liczby lat pracy w środowisku międzykulturowym.

Analiza danych. Wywiady zostały rozesłane do sędziów kompetentnych – ekspertów w zakresie norm własnej kultury. Byli to Niemcy i Chińczycy mający doświadczenie w pracy z przedstawicielami obu kultur. Zostali oni poproszeni o ocenę materiału źródłowego. Zadano im następujące pytania: Które sytuacje mogły się zdarzyć tylko w Niemczech, lub tylko w Chinach? Który z bohaterów historii przyczynił się, wg ekspertów, do powstania danej sytuacji konfliktowej? Co stanowi główny problem danej historii? Jak można byłoby rozwiązać tę sytuację w realiach każdej z kultur? Czy historia jest zrozumiała i czytelna dla odbiorcy? Które sytuacje powtarzają się najczęściej w niemieckim/chińskim/międzykulturowym środowisku pracy?

Incydenty dotyczące konfliktu międzykulturowego zbierane wśród Niemców w Chinach podlegały ewaluacji przez ekspertów zarówno chińskich, jak i niemieckich. Dzięki temu możliwe było uwzględnienie dwóch perspektyw kulturowych na ten sam problem w komunikacji.

W grupie niemieckiej w Chinach uzyskano 13 incydentów krytycznych, wśród Chińczyków 12, w grupie zaś Niemców pracujących w swojej kulturze – 8. Liczba zebranych historii konfliktowych została zrównoważona na podstawie analizy odpowiedzi ekspertów kulturowych. W rezultacie do ostatecznej wersji kwestionariusza wybrano po trzy incydenty z trzech kontekstów kulturowych. Dotyczyły one sytuacji, które najczęściej zdarzają się w niemieckim/chińskim lub międzykulturowym środowisku pracy.

Wyniki badania i dyskusja

Stworzony na podstawie wywiadów *Kwestionariusz harmonii vs. nieporozumienia* obejmuje trzy sytuacje konfliktowe w międzykulturowym środowisku pracy oraz po trzy sytuacje intrakulturowe (perspektywa Chińczyków na ich nieporozumienia z innymi chińskimi kolegami, perspektywa Niemców na ich nieporozumienia z Niemcami). Każdy incydent odnosi się do różnic kulturowych opisanych wyżej w tym artykule. Są to: indywidualizm vs. kolektywizm, ochrona „twarzy” drugiej osoby, różnice w sposobach komunikacji oraz w hierarchii wyznaczonej przez wiek, status i płeć osób wchodzących ze sobą w konflikt. W kwestionariuszu zostały zawarte pytania dotyczące metod rozwiązywania konfliktu, jakie wybrałoby Niemcy i współpracujący z nimi Chińczycy. Odpowiedzi zostały skonstruowane na podstawie wypowiedzi ekspertów kulturowych dotyczących tego, jak można byłoby rozwiązać daną sytuację w realiach każdej z kultur. Odnosiły się one także do wyników wcześniejszych badań porównawczych, dotyczących rozwiązywania sporów przez przedstawicieli kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych (Ting-Toomey i in., 1991; Trubisky i in., 1991). Zebrane odpowiedzi odzwierciedlały perspektywę podwładnego oraz przełożonego.

Stworzone na podstawie wywiadów narzędzie *Harmony vs. Misunderstandings Questionnaire (Kwestionariusz harmonia vs. nieporozumienia)* miało charakter ankiety i w badaniu zostało zastosowane w dwóch wersjach językowych – angielskiej i chińskiej. Przekładu z języka angielskiego na chiński dokonał profesjonalny tłumacz – Chińczyk. Następnie dokonano ponownej analizy tekstu z uwzględnieniem specyficznego słownictwa używanego w biznesie i realiów międzykulturowego środowiska pracy w Chinach. Po ponownej analizie tłumaczenia, dokonanej we współpracy z Chinką mówiącą płynnie

w języku angielskim, autorka zaakceptowała ostateczną wersję w języku chińskim.

Kwestionariusz harmonia vs. nieporozumienia miał być z perspektywy metodologii udoskonaloną wersją wcześniej stosowanych ankiet. Narzędzie to odnosi się do samoopisu i sprawdza opinie osoby badanej na temat tego, jakby się zachowała, będąc na miejscu przełożonego i podwładnego w interakcji konfliktowej. Dzięki temu możliwe jest zebranie obu perspektyw na daną sytuację konfliktową. W kwestionariuszu została więc zastosowana triangulacja perspektyw (Flick, 1992, 2011). Dodatkowo kwestionariusz podaje specyficzne, zróżnicowane i zanurzone w środowisku kulturowym scenariusze zachowań konfliktowych, które nie zostały ujęte we wcześniej stosowanych narzędziach.

BADANIE 1 – ILOŚCIOWE (KWESTIONARIUSZ)

Badanie 1 miało na celu sprawdzenie, jakie metody rozwiązywania konfliktu wybierają Chińczycy i Niemcy w zależności od kontekstu kulturowego oraz hierarchii w miejscu pracy.

Hipotezy badawcze

Na podstawie przedstawionej powyżej literatury postawiono serię hipotez badawczych. Ich źródłem są rezultaty badań dotyczących odmiennego zachowania partnerów w interakcji interkulturowej vs. intrakulturowej (Boski, 2009; Drake, 1995; Gudykunst, 2003). Hipotezy te odnoszą się także do wyników wcześniejszych badań nad rozwiązywaniem konfliktów w kulturach indywidualistycznych i kolektywistycznych (Ting-Toomey i in., 1991; Trubisky i in., 1991), hierarchiczną strukturą społeczeństwa (Fu i in., 2004) i potrzebą ochrony „twarzy” w Chinach (Fernandez, Underwood, 2006).

Hipoteza 1: Metody rozwiązywania konfliktu będą dobrane w zależności od kontekstu kulturowego sytuacji (interkulturowe vs. intrakulturowe) i narodowości osób badanych.

Hipoteza 1a: W niemieckim środowisku pracy Niemcy będą mniej chętnie wybierali styl unikanie rozwiązania konfliktu niż w interkulturowym środowisku pracy.

Hipoteza 1b: Niemcy będą preferowali dostosowywanie się jako metodę rozwiązania sporu w sytuacji interkulturowej niż intrakulturowej.

Hipoteza 1c: W przypadku Niemców nie będzie różnic między wyborem współpracy i kompromisu w sytuacji inter- i intrakulturowej.

Hipoteza 1d: W intrakulturowym środowisku pracy w Państwie Środka Chińczycy będą tak samo często wybierać styl dostosowanie się i unikanie konfliktu, jak w interkulturowym miejscu pracy.

Hipoteza 1e: W interkulturowym środowisku pracy Chińczycy będą preferować współpracę i będą bardziej skłonni do kompromisu niż w intrakulturowym chińskim miejscu pracy.

Hipoteza 2: W zachowaniach konfrontacyjnych istotną rolę odgrywa hierarchia oraz dystans władzy, który jest inaczej wyrażany w obu badanych kulturach. Hierarchia i narodowość będą więc różnicować dobór stylów rozwiązywania konfliktów.

Hipoteza 2a: Chińczycy jako podwładni będą bardziej niż podwładni Niemcy preferować dostosowanie się lub unikanie konfrontacji.

Hipoteza 2b: Jako przełożeni – badani z Chin będą w tym samym stopniu skłonni do kompromisu, co Niemcy zwierzchnicy.

Metoda

Uczestnicy badania. Uczestnikami badania byli Niemcy, szwajcarscy oraz austriaccy² ($N = 75$) oraz Chińczycy ($N = 69$) menedżerowie pracujący razem w międzynarodowych korporacjach, takich jak Henkel, VW, BMW, Siemens, a także w innych prywatnych firmach w Chinach. Uczestnicy badania wypełniali kwestionariusz w formie elektronicznego pliku Word.

Narzędzie badawcze. Narzędziem badawczym użytym w tym badaniu był *Kwestionariusz harmonia vs. nieporozumienia*. Zawiera on trzy sytuacje konfliktowe dotyczące międzykulturowego środowiska pracy (interkulturowe) oraz po trzy sytuacje intrakulturowe. Opisują one perspektywę Chińczyków i Niemców pracujących we własnym środowisku pracy.

Pod każdym incydentem widniało pytanie o to, jaką metodę rozwiązania opisanego konfliktu wybrałby uczestnik badania. Proszono go o udzielenie odpowiedzi z dwóch perspektyw: podwładnego i przełożonego. Pod każdym zdaniem przypuszczającym podano do wyboru w formie opisowej pięć strategii rozwiązania konfliktu: dostosowanie się, współzawodnictwo, unikanie, kompromis, współpraca.

Oto przykładowa odpowiedź z perspektywy podwładnego: „Będąc w sytuacji niemieckiego szefa starałbym się nie ranić uczuć chińskiego podwładnego, oczekiwać od niego większego uczestnictwa w projekcie i próbować ocalić naszą relację”.

Oto przykładowe pytanie z perspektywy przełożonego: „Będąc w sytuacji chińskiego pracownika, próbowałbym

obronić moją pozycję i pokazać niemieckiemu szefowi, że sytuacja wyniknęła z jego winy”.

Podane w kwestionariuszu odpowiedzi są pochodną skali MODE (Thomas, Kilmann, 1974), którą dostosowano kulturowo do każdej sytuacji konfliktowej w incydentach krytycznych. W opisywanym narzędziu użyto pięciostopniowej skali Likerta: od -2 – *w ogóle się nie zgadzam*, do $+2$ – *w pełni się zgadzam*. W oryginalnym narzędziu Thomasa i Kilmanna należało zaznaczyć odpowiedź A lub B, która najbardziej charakteryzowała zachowanie osoby badanej.

Uczestnicy badania wypełniali także krótką notkę biograficzną dotyczącą wieku, płci, narodowości, poziomu edukacji i obecnego statusu w firmie. Pytano ich także o częstość i intensywność kontaktów z chińskimi/europejskimi kolegami w pracy, język komunikacji z obcymi kulturowo kolegami. Niemcy byli proszeni o zaznaczenie, czy brali udział w szkoleniu dotyczącym chińskiej kultury przed przyjazdem do Państwa Środka.

Wyniki

Analiza dotycząca stylów rozwiązywania konfliktów miała na celu określenie, czy badani Niemcy i Chińczycy różnią się w kwestii doboru metod rozwiązywania sporów. Badanie sprawdzało, czy takie czynniki, jak status w firmie (podwładny vs. przełożony) i środowisko kulturowe (intrakulturowe vs. interkulturowe) mają istotne znaczenie w doborze stylów.

W celu zweryfikowania założonej struktury skal wyboru metod rozwiązywania konfliktów przeprowadzono serię confirmacyjnych analiz czynnikowych. Jedynie przy analizie stylu *dostosowanie się* model wykazał dopasowanie do danych. W przypadku pozostałych czterech stylów model był niedopasowany do danych. Seria eksploracyjnych analiz czynnikowych (wewnątrz poszczególnych stylów) pozwoliła na stworzenie oddzielnych skal dla pięciu stylów rozwiązywania konfliktu bez podziału na pytania odnoszące się do perspektyw przełożonego i podwładnego. W dalszej kolejności przeprowadzono analizę ekwiwalencji (ϕ Tuckera). Po usunięciu pytań, które były inaczej rozumiane przez Niemców i Chińczyków, a przez to wpływały na jej negatywny wynik, uzyskano satysfakcjonujące wartości psychometryczne dla wszystkich pięciu skal. Phi Tuckera dla grupy chińskiej i niemieckiej miało wysokie wartości. Niestety, współczynnik rzetelności skal α Cronbacha okazał się stosunkowo niski. W interkulturowym środowisku pracy dla Niemców najwyższa rzetelność jest na poziomie $\alpha = 0,795$ dla *współpracy*, najniższa dla *kompromisu* – rzetelność na poziomie $\alpha = 0,486$. Dla Chińczyków najwyższa rzetelność jest

² Jeden Szwajcar i trzech Austriaków zostali zaproszeni do badań ze względu na bliskość kulturową z Niemcami (House i in., 2004).

na poziomie $\alpha = 0,640$, także dla *współpracy*, najniższa dla *dostosowania się* – rzetelność na poziomie $\alpha = 0,400$.

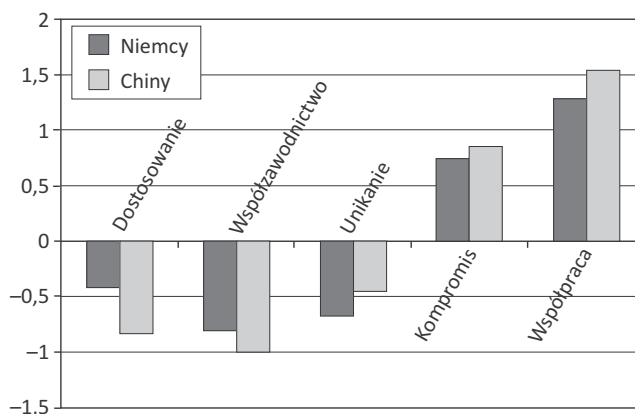
W incydentach opisujących chińskie środowisko pracy w trzech metodach rozwiązywania konfliktu, model w podziale na skale dla przełożonego i podwładnego był niedopasowany do danych. Tak więc przeprowadzono serię analiz czynnikowych dla poszczególnych stylów, unifikując w jednej skali pytania odnoszące się do przełożonego i podwładnego. Uzyskano niestety mało satysfakcjonujące wartości psychometryczne: dla *dostosowania się* $\alpha = 0,439$, dla *współzawodnictwa* $\alpha = 0,346$, dla *unikania* $\alpha = 0,556$, *kompromisu* $\alpha = 0,543$ oraz *współpracy* $\alpha = 0,476$. W dalszych analizach skala *współzawodnictwo* nie była brana pod uwagę.

W niemieckim środowisku pracy w trzech metodach rozwiązywania konfliktu model był niedopasowany do danych, w przypadku dwóch stylów – *dostosowanie się* oraz *unikanie*, był dopasowany, ale korelacje między skalą dla przełożonego i dla podwładnego były bardzo wysokie, co pokazywało, że nie są to pojedyncze czynniki. Ponownie przeprowadzono serię analiz czynnikowych dla poszczególnych stylów, włączając do jednej skali pytania odnoszące się do przełożonego i podwładnego. Dla grupy niemieckiej wartości psychometryczne to: dla skali *dostosowanie się* $\alpha = 0,469$, *współzawodnictwo* $\alpha = 0,443$ oraz *unikanie* $\alpha = 0,532$. Dla *kompromisu* i *współpracy* były one satysfakcjonujące (odpowiednio $\alpha = 0,667$ i $\alpha = 0,717$). W dalszych obliczeniach wszystkie te skale były włączone do analiz.

Efekty główne i interakcyjne ze stylami rozwiązywania konfliktów jako zmienną zależną

W celu przetestowania hipotezy o wpływie narodowości (Niemcy, Chińczycy) na dobór metod rozwiązania konfliktu (operacjonalizacja: pięć stylów) przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji w planie dla grup niezależnych. Między obiema badanymi grupami wystąpiła istotna różnica dla *dostosowania się* – $F(1, 127) = 13,985$; $p < 0,001$ oraz dla *unikania* – $F(1, 127) = 4,586$; $p < 0,05$. Natomiast Chińczycy i Niemcy nie różnili się od siebie w sposób istotny statystycznie w zakresie *współzawodnictwa*, *współpracy* i *kompromisu*. Wykres średnich (rysunek 2) pokazuje istotną statystycznie różnicę między grupami w doborze pięciu stylów.

Rysunek 2 przedstawia bardzo wyraźne preferencje badanych w zakresie doboru stylu rozwiązywania konfliktu. Zarówno Niemcy, jak i Chińczycy negatywnie oceniają *dostosowanie się*, *współzawodnictwo* i *unikanie* jako metody rozwiązywania konfliktu w interkulturowym środowisku pracy, przy czym nie ma różnic między Niemcami i Chińczykami jeśli chodzi o *współzawodnictwo*. Pracując

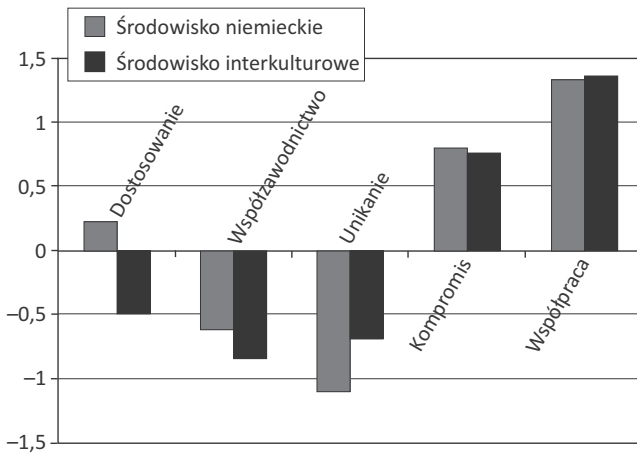


Rysunek 2. Średnie odpowiedzi dla Niemców i Chińczyków dla stylów rozwiązywania konfliktu w interkulturowym środowisku pracy.

razem w Chinach, Niemcy znacząco rzadziej unikali by rozwiązywania problemu niż Chińczycy. W przeciwieństwie do wymienionych powyżej trzech stylów, *kompromis* i *współpraca* zostały pozytywnie ocenione przez osoby z obu kultur. Nie wystąpiły tu różnice między Chińczykami a Niemcami. *Kompromis* jest zdecydowanie ceniony przez osoby badane z obu kultur i nie ma w tym zakresie różnic między nimi w środowisku interkulturowym. Dużo bardziej jednak jest preferowana *współpraca* i w tym przypadku również nie ma różnic między grupami.

Hipotezy dotyczące różnic w sposobie rozwiązywania konfliktu inter- i intrakulturowego testowano niezależnie dla obu grup badanych – chińskiej i niemieckiej za pomocą *Ogólnego modelu liniowego* (OML) z powtarzanymi pomiarami. Zmienną zależną były style rozwiązywania konfliktów, niezależnymi zaś środowisko kulturowe – dla grupy chińskiej środowisko chińskie i interkulturowe, dla grupy niemieckiej – środowisko niemieckie i interkulturowe.

Analizy w grupie niemieckiej pokazały występowanie bardzo silnego efektu głównego stylów $F(4, 216) = 276,837$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,837$. Wszystkie style różnią się między sobą na poziomie $p < 0,001$. Istnieje efekt główny środowiska kulturowego $F(1, 54) = 6,369$; $p < 0,05$; $\eta^2 = 0,106$, co oznacza, że oba środowiska – interkulturowe i niemieckie – różnią się między sobą na poziomie $p < 0,05$. Wystąpił także efekt interakcji pomiędzym doborem stylów a środowiskiem kulturowym $F(4, 216) = 17,374$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,243$. Efekt ten jest najsilniejszy dla stylu *dostosowanie się* – w niemieckim środowisku pracy Niemcy wybraliby tę strategię (choć w umiarkowanym stopniu), natomiast w interkulturowym bardzo

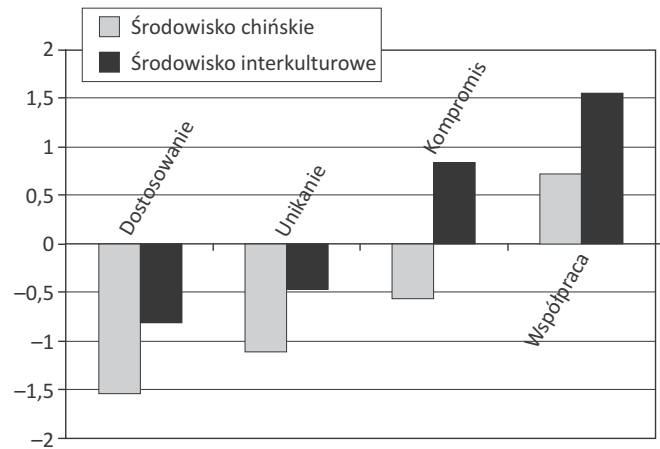


Rysunek 3. Zestawienie średnich dla pięciu stylów rozwiązywania konfliktu w środowisku niemieckim i międzykulturowym dla badanych Niemców.

niechętnie (różnica na poziomie $p < 0,001$). Ten efekt pojawił się także w zakresie *unikania* ($p < 0,001$).

Rysunek 3 przedstawia różnice w średnich dla pięciu stylów w środowisku niemieckim i interkulturowym. W środowisku interkulturowym *dostosowanie się*, *współzawodnictwo* i *unikanie* są oceniane negatywnie, natomiast *kompromis* i *współpraca* wyraźnie pozytywnie. W środowisku niemieckim dwa style oceniane są negatywnie, tj. *współzawodnictwo* i *unikanie* konfliktu, natomiast *dostosowanie się* do partnera w niemieckiej interakcji konfliktowej byłoby dopuszczalne, podobnie jak pozytywnie ewaluowany *kompromis* i *współpraca*.

Na podstawie literatury można było wnioskować, że kontekst kulturowy (inter- i intra-) ma znaczenie w doborze podejścia do konfliktu i jego rozwiązywania. Analiza danych w grupie chińskiej potwierdziła występowanie istotnego statystycznie efektu stylów: $F(3, 183) = 340,644$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,848$, co oznacza, że istnieją statystycznie istotne różnice między wszystkimi stylami na poziomie $p < 0,001$. Najczęściej jest wybierana *współpraca*, umiarkowanie – *kompromis*. Najmniej chętnie jest wybierana strategia *dostosowania się*, również niechętnie *unikanie*. Wystąpił także silny efekt środowiska kulturowego $F(1, 61) = 281,945$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,822$; istnieją zasadnicze różnice między typem środowiska – chińskiego i interkulturowego na poziomie $p < 0,001$. Wystąpił także efekt interakcji stylów rozwiązywania konfliktu i środowiska kulturowego $F(3, 183) = 9,984$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,141$. Rysunek 4 pokazuje, że w środowisku chińskim *dostosowanie się*, *unikanie* i *kompromis* są negatywnie oceniane i nie byłyby preferowanymi metodami rozwiązania nieporozumienia z innymi Chińczykami. Jedyną



Rysunek 4. Średnie odpowiedzi dla Chińczyków w podziale na style rozwiązywania konfliktu w zależności od środowiska.

preferowaną metodą w tym środowisku jest *współpraca*. Natomiast w konflikcie interkulturowym *dostosowanie* i *unikanie* są oceniane zdecydowanie negatywnie, natomiast dopuszczany byłby *kompromis*, co stanowi drugą pozytywnie ocenianą metodę.

Istnieje statystycznie istotna różnica między doбором *dostosowania się* w sytuacji wewnątrzchińskiego i interkulturowego konfliktu na poziomie $p < 0,001$. Równie silna różnica istnieje między *unikaniem* – chińscy badani w sytuacji chińskiej zdecydowanie częściej nie unikali konfliktu niż w sytuacji interkulturowej. Chińczycy znacznie częściej poszliby na *kompromis* w pracy interkulturowej niż w chińskiej i ta różnica jest także na poziomie $p < 0,001$. Kolaboracja byłaby znacząco częściej wybierana w środowisku interkulturowym niż chińskim ($p < 0,001$).

Podsumowanie badania 1

Analizy dotyczące preferencji badanych Chińczyków i Niemców w zakresie metod rozwiązywania konfliktu w różnych środowiskach pracy przyniosły wiele ciekawych rezultatów. Istnieją podobne preferencje obu grup wobec metod rozwiązywania nieporozumień w pracy. W zakresie deklaracji w interkulturowym środowisku pracy obie grupy prezentują podejście do konfliktu zorientowane na rozwiązanie go poprzez *kompromis* lub *współpracę*. Niemcy i Chińczycy nie różnią się w tym zakresie, co stanowi sprzeczność wobec wcześniejszych wyników badań dla współpracujących ze sobą reprezentantów kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych (Ting-Toomey i in., 1991; Trubisky i in., 1991; Weldon, Jehn, 1995).

Wyniki świadczą także o różnicach wśród Chińczyków w podejściu do wyboru metody radzenia sobie z nieporozumieniami w pracy inter- i intrakulturowej. Niemcy dokonaliby takiego samego wyboru w przypadku dostosowania się i unikania, natomiast Chińczycy różnicują dobór każdego ze stylów w zależności od warunków kulturowych.

W badaniu 1 testowano hipotezy zakładające, że w zachowaniach konfrontacyjnych istotną rolę odgrywają hierarchia i dystans władzy (Fu i in., 2004; Kirkbride, Tang, Westwood, 1991). Czynniki te, wraz z narodowością badanych, miały różnicować wybór strategii rozwiązania problemu, jednak nie mogły zostać przetestowane ze względu na brak możliwości rozdzielenia skal dla podwładnego i przełożonego.

Kwestionariusz harmonia vs. nieporozumienia okazał się narzędziem mało satysfakcjonującym pod względem psychometrycznych właściwości skal rozwiązywania konfliktów – niektóre z nich okazały się mało rzetelne. W związku z tym dostrzeżono konieczność zweryfikowania wyników przez odniesienie ich do materiału jakościowego.

BADANIE 2 – JAKOŚCIOWE

Celem tego badania było podniesienie rzetelności wyników uzyskanych metodą ilościową. Używany w badaniu ilościowym kwestionariusz zawierał pytania zamknięte, co ograniczało możliwość wypowiedzi osób badanych. Zastosowanie metody jakościowej – wywiadów pogłębionych – miało dać szersze spojrzenie na kwestie konfliktu i wyjaśnić przyczyny doboru określonego sposobu rozwiązania konfliktu przez zaangażowane w niego strony. Wyniki badania 1 nie są satysfakcjonujące również dlatego, że narzędzie pomiarowe nie pozwoliło na prześledzenie wpływu hierarchii na wybór stylów rozwiązywania konfliktów. Ze względu na znaczące różnice między kulturą chińską a niemiecką w zakresie sposobów komunikacji, pojawiły się pytania dotyczące wpływu tego czynnika na wybór metod rozstrzygania sporów w pracy. Po przeanalizowaniu wyników badania ilościowego powstały również wątpliwości dotyczące preferencji osób badanych wobec stylów charakterystycznych dla badanych kultur – chińskiej i niemieckiej. Pytanie postawione przed dalszą analizą dotyczyło tego, czy osoby badane w czasie wywiadów będą widziały sposoby rozwiązywania nieporozumień ze współpracownikami w kategoriach, które zostały przedstawione w badaniu ilościowym, czy też rozszerzą tę typologię o inne sposoby.

Pytania badawcze

W tym badaniu postawiliśmy dwa pytania badawcze: (1) Jakie czynniki wpływają na dobór stylów rozwiązy-

wania konfliktów? Czy badanie pod tym względem uzupełnia wyniki pokazane w metodzie ilościowej? (2) Czy w opisywanych incydentach występuje pięć stylów rozwiązywania konfliktów ujętych w części ilościowej, czy można wyróżnić więcej metod?

Metoda

Uczestnicy badania. W tym badaniu uczestniczyło 13 Chińczyków pracujących razem z Niemcami w międzynarodowych korporacjach lub przedstawicielstwach niemieckich firm w Pekinie (menedżerowie niskiego, średniego lub wysokiego szczebla). Średnia wieku wyniosła 33 lata, przy braku informacji na temat wieku dwóch badanych Chinek. Osiem z badanych osób zajmuje obecnie stanowisko menedżera średniego szczebla. Dwie Chinki indywidualnie prowadzą przedstawicielstwo firmy niemieckiej w Pekinie (*representative office*). Dwie osoby były asystentami, jedna – tłumaczką, ale zostały zaproszone do udziału w projekcie z uwagi na bardzo bliski codzienny kontakt z niemieckimi przełożonymi.

Uczestnicy projektu to także Niemcy ($N = 19$) pracujący na stałe w Pekinie w międzynarodowych korporacjach, takich jak PriceWaterhouseCoopers, Siemens czy Mazars, lub też samozatrudnieni, tzn. prowadzący samodzielnie własną firmę lub firmę córkę. Osoby badane z grupy niemieckiej to przeważnie młodzi menedżerowie w wieku 27–39 lat ($N = 13$). Pozostałe osoby były wieku 43–51 lat ($N = 6$). Średni okres pobytu w Chinach wśród 13 osób to 2,5 roku. Jeden z menedżerów przebywa w Państwie Środka od ponad 20 lat, o pozostałych czterech osobach nie ma danych dotyczących długości ich pobytu w Chinach.

Podobnie jak w badaniu wstępnym, została tu użyta metoda incydentów krytycznych (Flanagan, 1954). Jej celem było uzyskanie specyficznych kulturowo, konkretnych doświadczeń konfliktowych chińskich pracowników z ich niemieckimi przełożonymi, niemieckich menedżerów z ich chińskimi podwładnymi oraz prześledzenie różnorodności stylów rozwiązywania nieporozumień, jakich używają we wzajemnych relacjach.

Procedura. Wywiady z Chińczykami autorka przeprowadziła w języku chińskim, natomiast z Niemcami w języku angielskim. Wszystkie nagrane na dyktafon wywiady zostały spisane, a ich transkrypcja dokonana przez chińską studentkę.

Analiza danych. W badaniu wykorzystano program do analizy danych jakościowych typu QDA (*Qualitative Data Analysis*; Gibbs, 2011) o nazwie N-Vivo. Nie przeprowadza on samodzielnie analizy danych, lecz jest

użyteczny w tworzeniu hermeneutycznych jednostek, takich jak teksty wtórne (notatki, kody, sieci kodów itp.; Flick, 2011). N-Vivo umożliwia analizę materiału źródłowego w języku orientalnym, a więc i chińskim. Kategorie kodowania danych jakościowych zostały wywiedzione z literatury dotyczącej różnic międzykulturowych, a były to: hierarchiczność, sposoby komunikacji, podejście do czasu, sposoby rozwiązywania problemów, różnice w podejściu do relacyjności, tj. w orientacji humanistycznej, kwestie „twarzy” czy też kolektywizmu grupowego.

Wyniki badania jakościowego

Badanie jakościowe pokazało, które czynniki wpływają na dobór każdego ze stylów. Analiza treści wywiadów zwróciła uwagę na to, że istotne znaczenie w doborze ma hierarchiczna relacja między pracownikiem a podwładnym. Jest ona uwzględniana w czasie rozstrzygnięcia sporu w każdym stylu, przy czym osoby badane zaznaczają, że współpraca jest możliwa tylko między podmiotami na tym samym poziomie hierarchicznym. Czynniki te nie zostały przetestowane w badaniu ilościowym ze względu na psychometryczne właściwości narzędzia – *Kwestionariusza harmonia vs. nieporozumienia*.

Komunikacja jest po hierarchii drugim znaczącym czynnikiem wpływającym na wybór stylu konfrontacyjnego, czyli współzawodnictwa oraz niekonfrontacyjnego unikania. Badani Chińczycy zaznaczają, że unikanie to jest styl z powodzeniem stosowany w wysokokontekstowym środowisku chińskim, natomiast używanie tej strategii nie ma sensu wobec niskokontekstowych Niemców. Jednocześnie europejscy menedżerowie zauważają, że im są bardziej bezpośredni wobec lokalnych podwładnych, tym bardziej stosują oni zachowania unikowe, które nie prowadzą do pozytywnego rezultatu. W związku z tym zwracają uwagę na konieczność dostosowania sposobu komunikacji do partnera w interakcji. Analogicznie postępują chińscy podwładni. Sposoby komunikacji stanowią więc uzupełnienie czynników uwzględnionych w badaniu ilościowym.

Zastosowanie triangulacji metodologicznej pokazało, że w badaniu jakościowym preferencje dotyczące wyboru stylów nie pokrywają się z ukazanymi w badaniu ilościowym. W badaniu 2 Niemcy wybierali najchętniej kompromis i współpracę, a zdecydowanie niechętnie współzawodnictwo. Dla odmiany, w opisywanym badaniu Europejczycy wyraźnie preferowali styl konfrontacyjny – współzawodnictwo, a współpraca w ogóle nie jest wymieniana jako metoda rozwiązania sporu, wzmianki na temat kompromisu są dosyć chaotyczne, przez co nieczytelne. Analiza stylu dostosowania się w badaniu ilościowym pokazała minimalną preferencję tego stylu w niemieckim,

a niechęć wobec niego w interkulturowym miejscu pracy. Badanie jakościowe pokazało, że to właśnie w Chinach Niemcy dostosowują się do lokalnego pracownika (jako drugi wybór stylu), a deklarują, że u siebie w kraju byłoby bardziej konfrontacyjni. Unikanie, oceniane dość krytycznie w badaniu ilościowym, jest oceniane jako proaktywne wobec chińskiego szefa, a według Chińczyków niezrozumiałe przez zachodniego menedżera, ze względu na różnice w stylu komunikacji. Jak twierdzą osoby badane, szef Chińczyk więcej informacji uzyska z wysokokontekstowego sposobu rozwiązania konfliktu, jakim jest właśnie paradoksalnie unikanie jego rozwiązania. W tym przypadku wyniki obu badań częściowo się potwierdzają.

W badaniu ilościowym Chińczycy wybraliby kompromis jako metodę rozwiązania sporu z chińskim przełożonym w pracy interkulturowej, ale nie w monokulturowej. Badanie jakościowe pokazuje, że Chińczycy, będący podwładnymi, idą na kompromis z lokalnym szefem ze względu na duże różnice w hierarchii w społeczeństwie chińskim. Prezentowane badanie daje możliwość w większym stopniu uwzględnienia i opisanie czynników istotnych w kulturze Państwa Środka.

W badaniu ilościowym lokalni badani oceniają współpracę zdecydowanie pozytywnie. Wprawdzie jest to styl pozytywnie postrzegany także w badaniu jakościowym, jest on jednak nieosiągalny ze względu na różnice w hierarchii między lokalnymi pracownikami a szefami, niezależnie od ich narodowości.

Opisywane badanie przyniosło ciekawe rezultaty dotyczące spektrum preferowanych stylów rozwiązywania konfliktu. Niemcy i Chińczycy wybierali w incydentach charakterystyczne dla swojej grupy kulturowej sposoby rozwiązywania konfliktów. W grupie europejskich pracowników były to style konfrontacyjne – destrukcyjna konfrontacja oraz konstruktywny spór. W grupie chińskiej zaś najczęściej wybieraną strategią było dostosowanie się, ujęte także w badaniu ilościowym, oraz pasywne niedostosowanie się, co stanowi nowość wobec badania 2. Destrukcyjna konfrontacja oznacza bezpośrednią, otwartą reakcję na zachowanie partnera, której często towarzyszyły takie emocje, jak gniew i złość. Jeden z niemieckich menedżerów mówi: „Powiedziałem im «czy to jest wasze badanie, czy nie?»” i kontynuuje: „Tak że krzyknąłem na nich i powiedziałem «jesteście bez kręgosłupa, to nie jest sposób, w jakim robimy tu biznes, powinniście stać przy swoim zdaniu», ale oni nie zrobili tego” (Mazurowska, 2011, s. 246).

Kolejna osoba badana – menedżerka – przyznaje się, że często postępuje konfrontacyjnie: „Myślę, że nadal jestem bardzo niemiecka i kiedy widzę błąd, ja po prostu psish..., wyrzucam to na ludzi (...) i ludzie są zszokowani

i patrzają na mnie (...). Przykłady te świadczą o konfrontacyjnym zachowaniu wobec Chińczyków oraz zawierają element walki o władzę. Podejście tych uczestników projektu wyraża się w zasadzie: wygrana–przegrana (*win-loose*). Współzawodnictwo było jedną z pięciu kategorii ujętych w badaniu ilościowym, jakkolwiek destruktywna konfrontacja oznacza także brak uwagi dla drugiej osoby w czasie konfrontacji.

Kolejna metoda wyłoniona z opisów rozwiązywania konfliktu to konstruktywny spór – otwarta debata, dyskusja, argumentowanie, branie pod uwagę własnego celu, ale też relacji z drugą osobą w sporze. Styl ten wykracza poza metody uwzględnione w badaniu ilościowym. Jego przykładem jest opis badanego Niemca, który mówi o nieporozumieniu związanym z tym, że pracownik nie przekazywał informacji klientowi: „No cóż, powiedziałem mu o problemie, który powstanie, także w komunikacji z naszymi szefami w Niemczech, i że to wpłynie na nasz biznes”. Wspomina jednak, że: „Chcę zachować dobrą relację z moim kolegą, ponieważ jeśli stracę pojedynczy interes, OK, może trochę pieniędzy jest straconych, ale jesteśmy tylko we czworo w tej firmie córce i [jest] czterdzieści pięć osób w Niemczech, to jest mała firma, jeśli stracę kogoś, kto pracował tu w Chinach dłużej niż ja, przez dziesięć lat, jeśli stracę tego kolegę, to wyrządzi to szkodę naszej firmie, więc ważniejsze jest, aby skoncentrować się na relacji niż na pojedynczym interesie, to pewne”. W rezultacie tego nieporozumienia niemiecki przełożony dostosował się do zachowania Chińczyka ze względu na chęć utrzymania dobrej relacji z podwładnym. Wspomina w wywiadzie, że zanim użył strategii konstruktywnego sporu, skonfrontował się z pracownikiem parę razy, „(...) ale nauczyłem się, że to w ogóle nie pomaga” – konkluduje niemiecki biznesmen.

Kolejny konfrontacyjny sposób rozwiązania sporu ujęty w wywiadach, a nieobecny w badaniu ilościowym, to kontrolowanie chińskiego pracownika poprzez dominację oraz przymuszanie do pewnych ukierunkowanych działań. Relacja z drugą osobą w sporze objawia się przez zademonstrowanie władzy zwierzchnika. Jedna z menedżerek wypowiada się w tym tonie: „Myślę, że wiem lepiej w tej sytuacji niż ktoś inny i także mam pozycję do tego, żeby powiedzieć, że moja racja jest właściwsza niż twoja racja i wtedy rozwiązanie jest bardziej jak ja to preferuję, ponieważ ja pokierowałam w tę stronę i podwładny nic nie mówi, ponieważ ja jestem zwierzchnikiem”.

Wśród niekonfrontacyjnych sposobów rozwiązywania konfliktu omawianych przez uczestników projektu w incydentach krytycznych zidentyfikowano więcej niż dwie kategorie ujęte w badaniu ilościowym. Jest to np. rezygnacja z udziału drugiej osoby w rozwiązaniu sporu.

Wypowiedzi zachodnich ekspertów niekiedy charakteryzują się próbą wyciszenia konfliktu przez rezygnację z udziału drugiej osoby w jego rozstrzygnięciu i wzięcia sprawy w swoje ręce. Niemiecka menedżerka pracująca w dużej międzynarodowej firmie kłopoty z uzyskaniem wyników pracy podwładnych opisuje słowami: „Czasami się rzeczywiście poddajesz, ponieważ po piątym «tak» nie czujesz się OK, mamy terminy, wiesz, klient nie będzie wiecznie czekał [śmiech]”. W dalszej części wywiadu mówi: „Musisz to zrobić sama oczywiście, inaczej nie posuniesz się do przodu i to naprawdę nie jest miłe”. Kolejna osoba wypowiada się w podobnym tonie: „Robię to sama albo proszę kogoś innego, żeby to zrobił, po prostu nie ma wystarczająco dużo czasu, aby poprosić tę osobę o zrobienie tego od nowa”, „Odpuszczam, w większości przypadków”. Wypowiedzi te są charakterystyczne dla osób nastawionych zadaniowo, pracujących zgodnie z terminami, ale w zarządzaniu chińskim zespołem badani starają się osiągnąć oczekiwany rezultat w pracy przy unikaniu otwartej konfrontacji, aby chińscy współpracownicy „nie zamknęli się w sobie”, jak określa to jedna z osób badanych.

Styl niekonfrontacyjny, jakim jest dostosowanie się, tj. próba adaptacji swojego zachowania do postępowania drugiej osoby w sporze przez realizację jej woli, był często opisywany przez niemieckich szefów i chińskich podwładnych. Wypowiedzi zgodne z tym stylem były częścią kwestionariusza w badaniu 1, więc nie będą szerzej opisywane w tym miejscu.

W stosunku do pięciu strategii ujętych w badaniu ilościowym nowo odkrytą w wywiadach metodą rozwiązania nieporozumienia jest, wyżej już wspomniane, pasywne niedostosowanie się chińskiego pracownika do woli niemieckiego szefa. Jedna z niemieckich przełożonych mówi, że w reakcji na pracę, która jest niezgodna z jej oczekiwaniami, pyta swoich chińskich przełożonych: „Dlaczego myślisz, że to jest dobra praca?” i dalej mówi: „Jakakolwiek krytykę przekażesz ludziom, oni zawsze powiedzą «och przepraszam, to się już więcej nie powtórzy, przepraszam, przepraszam, przepraszam»”.

Interesującym wynikiem badania jakościowego są stosunkowo nieliczne opisy unikania konfliktu, czyli wycofania się z interakcji kosztem odstąpienia od realizacji własnego interesu. W wypowiedziach Chińczyków nie było metody rozstrzygnięcia sporu, którą można byłoby uznać za unikającą, w relacji tylko dwóch niemieckich badanych pojawia się ten wątek.

W zebranych wypowiedziach na temat rozwiązywania konfliktu w pojedynczym przypadku pojawiło się nawiązanie do współpracy, która była wśród pięciu kategorii ujętych w badaniu ilościowym. Obie grupy uczestników

projektu, podobnie jak w badaniu ilościowym, deklarowały swoją gotowość do korzystania z niej, jednak w czasie rozwiązywania rzeczywistego problemu strategia ta nie miała miejsca. Jest to zgodne z rezultatami badania Ma (2001), który uważa, że jedynie w przypadku osób na tym samym poziomie w hierarchii kompromis i współpraca są odzwajemiane.

Podsumowanie badania 2

W opisywanym badaniu zrealizowano postulat triangulacji metodologicznej sformułowany przez Tashakkoriego i Teddliego (2002). Uważają oni, że właściwa struktura badania empirycznego powinna obejmować zarówno aspekty ilościowe, jak i jakościowe. W badaniu 2 wyniki uzyskane metodą ilościową poddano weryfikacji i pogłębieniu przez odniesienie ich do danych jakościowych. Dzięki temu stworzono możliwość ponownego przyjrzenia się wynikom analiz statystycznych. Co więcej – dzięki przyjętej metodzie triangulacji został poszerzony zakres ich możliwej interpretacji. Niestety, pozostały one wcześniej niedointerpretowane ze względu na ograniczenia związane z psychometrycznymi właściwościami ankiety użytej w badaniu ilościowym.

DYSKUSJA

Opisywane badania dotyczą aktualnego tematu współpracy między pracownikami firm chińskich i europejskich (głównie niemieckich). Problem znalezienia właściwej metody rozwiązywania konfliktów z przedstawicielami Państwa Środka wydaje się coraz ważniejszy także dla Polaków, szczególnie w aspekcie niedawnych problemów z ukończeniem inwestycji budowlanych przez jedną z chińskich firm działających na naszym rynku. Celem badań było więc prześledzenie genezy i przebiegu sporów w środowisku międzykulturowym oraz sformułowanie możliwych sposobów rozstrzygnięcia ich z uwzględnieniem cech kulturowych osób w nie zaangażowanych.

Badanie pierwsze stanowią czynności eksploracyjne w chińskim, interkulturowym i niemieckim środowisku pracy, których rezultatem jest opracowanie narzędzia do badania ilościowego – *Kwestionariusza harmonia vs. nieporozumienia*. Badanie drugie z użyciem tego narzędzia określiło czynniki istotne w rozwiązywaniu konfliktu międzykulturowego. Chińscy badani inaczej dobieraliby każdą z pięciu metod rozwiązania konfliktu w zależności od kulturowego środowiska pracy, niemieccy badani w zależności od kontekstu różnicują wybór stylu dostosowanie się i unikanie. Istnieje preferencja wśród badanych co do wyboru kompromisu i współpracy, a ich negatywna ewaluacja dotyczy unikania konfliktu, dostosowania się do partnera i współzawodniczenia z nim. Badanie można

uznać za mało konkluzyjne z powodu psychometrycznych cech zastosowanego narzędzia, ale właśnie w celu podniesienia rzetelności i jakości zebranych danych zastosowano triangulację metodologiczną (Denzin, 1970; Tashakkori, Teddlie, 2002). Analiza treści wywiadów z niemieckimi i chińskimi menedżerami pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, które zostało nierozstrzygnięte w czasie badań ilościowych. Hierarchiczna relacja między pracownikami i podwładnymi oraz sposoby komunikacji między nimi stanowią główne czynniki, które wpływają na wybór każdego z pięciu stylów ujętych w kwestionariuszu. Analiza materiału jakościowego pokazała także, że przyjęta w badaniu ilościowym klasyfikacja sposobów rozwiązywania konfliktów jest uboga i niewystarczająca w stosunku do repertuaru zachowań uczestników badania. Konkludując rezultaty opisywanych badań, można stwierdzić, że istnieje konieczność rozszerzenia pięcioczynnikowego modelu (Thomas, Kilmann, 1974; Rahim, 1983) o nowe style rozwiązywania konfliktów. Według najnowszych prac Leunga i współpracowników, mogą być one oparte na wymiarze wysoka vs. niska wartość relacji z drugą osobą oraz wysoka vs. niska wartość w osiągnięciu celu (Leung, Brew, 2009).

Wyniki tego projektu świadczą o zasadności użycia w badaniach międzykulturowych triangulacji metodologicznej oraz triangulacji perspektyw. Zabieg ten umożliwia poszerzenie złożonego obrazu rzeczywistości relacji międzykulturowych i byłoby wskazane, aby tym tropem poszły dalsze prace w tej dziedzinie.

LITERATURA CYTOWANA

- Blake, R., Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bochner, S. (2006). Sojourners. W: D. L. Sam, J. W. Berry (red.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (s. 181–197). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bond, M. H. (1991). *Beyond Chinese face*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Boski, P. (2009). *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Academica Wydawnictwo SWPS.
- Brew, F. (2002). *Intercultural conflict in a workplace: A study with Western expatriates and East Asian host-nationals*. Unpublished dissertation thesis. Department of Linguistics and Psychology. Macquarie University, Sydney.
- Brew, F. (2007). Harmony and controversy: The yin and yang conflict in East Asian and Western Cultures. W: J. H. Liu, C. Ward, A. B. I. Bernardo, M. Karasawa, R. Fischer (red.), *Casting individual in societal and cultural contexts. Social and societal psychology for Asia and the Pacific* (s. 39–59). Seoul: Kyoyook-kwahak-sa Publishing Company.
- Brew, F., Cairns, D. R. (2004). Does culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles of inter-

- cultural workplace conflicts? *International Journal of Inter-cultural Relations*, 28, 331–352.
- Brodbeck, F. C., Frese, M. (2004). Societal culture and leadership in Germany. W: R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, *Leadership, culture and organizations. The GLOBE study of 62 societies* (s. 147–214). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cheung, F. M., Leung, K., Zhang, J. X., Sun, H. F., Gan, Y. G., Song, W. Z. (2001). Indigenous Chinese personality constructs: Is the five-factor model complete? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 407–433.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine.
- Drake, L. (1995). Negotiating styles in intercultural communication. *International Journal of Conflict Management*, 6 (1), 72–90.
- Fernandez, J. A., Underwood, L. (2006). *China CEO. Voices of experience from 20 international business leaders*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons (Asia).
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. W: S. Gael (red.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* (s. 1121–1137). New York: John Wiley & Sons.
- Flick, U. (2010). *Projektowanie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Flick, U. (2011). *Jakość w badaniach jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fu, P. P., Wu, R., Yang, Y., Ye, J. (2004). Chinese culture and leadership. W: R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta (2004). *Leadership, culture and organizations. The GLOBE study of 62 societies* (s. 877–907). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gao, G., Ting-Toomey, S. (1998). *Communicating effectively with the Chinese*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gibbs, G. R. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gudykunst, W. B. (2003). Intercultural communication theories. W: W. B. Gudykunst (red.), *Cross-cultural and intercultural communication* (s. 167–189). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu* (przeł. M. Durska). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Holtgraves, T. M. (1997). Styles of language use: Individual and cultural variability in conversational indirectness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 624–637.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Leadership, culture and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huang, L. L., Jone, K. Y., Peng, T. K. (2007). Conflict resolution patterns and relational context: An exploratory study combining etic and emic theories in Taiwan. W: J. H. Liu, C. Ward, A. B. I. Bernardo, M. Karasawa, R. Fischer (red.), *Casting individual in societal and cultural contexts. Social and societal psychology for Asia and the Pacific* (s. 61–82). Seoul: Kyoyook-kwahak-sa Publishing Company.
- Kim-Jo, T., Benet-Martinez, V., Ozer, D. (2011). Culture and interpersonal conflict resolution styles. Role of acculturation and personality. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41, 264–269.
- Kilmann, Th. (1974). Development of forced-choice measure of conflict handling behaviors. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309–325.
- Kirkbride, P. S., Tang, S. F. Y., Westwood, R. I. (1991). Chinese conflict preferences and negotiating behaviour: Cultural and psychological influences. *Organization Studies*, 12 (3), 365–386.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L., Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations. Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 1 (3), 414–429.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leung, K., Brew, F. (2009). A cultural analysis of harmony and conflict. Toward and Integrated Model of Conflict Styles. W: R. S. Wyer, C.-Y. Chiu, Y.-Y. Hong (red.), *Understanding culture. Theory, research and application*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., Zhang, Y. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42 (5), 795–816.
- Leung, K., Tjosvold, D. (1998). *Conflict management in the Asia Pacific: Assumptions and approaches in diverse cultures*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons (Asia).
- Ma, Sh. (2001). *Chinese managers in simulated conflict on welfare benefit: Effects of past-relationship, other's strategy, hierarchy and stake*. Niepublikowana praca doktorska. Pobrano z: <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/uploads/approved/adt-QGU20030226.145822/public/01Front.pdf>.
- Markus, H. R., Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, motivation. *Psychological Review*, 98, 89–101.
- Mazurowska, K. (2007). Developing cultural sensitivity: The case of german expatriates in China. W: A. Chybicka, M. Kaźmierczak, *Appreciating diversity – Cultural and gender issues* (s. 107–126). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Mazurowska, K. (2011). *Kulturowe i osobowościowe czynniki warunkujące harmonijne lub konfliktowe zachowania organizacyjne. Chińczycy i Europejczycy w międzykulturowym środowisku pracy*. Niepublikowana praca doktorska. Warszawa: SWPS.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2000). *Analiza danych jakościowych*. Białystok: Trans-Humana.
- Onwuegbuzie, A. J., Teddlie, Ch. (2003). A framework for analyzing data in mixed methods research. W: A. Tashakkori, Ch. Teddlie (red.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (s. 351–384). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Putnam, L., Poole, M. S. (1987). *Conflict and negotiation*. W: J. M. Fredric, L. L. Putnam, K. H. Karlene, W. Lyman (red.),

- Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective* (s. 549–599). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368–376.
- Rahim, M. A. (1997). Styles of management organizational conflict. A critical view and synthesis. *Current Topics in Management*, 2, 61–77.
- Redding, G., Ng, M. (1982). The role of *face* in the organizational perceptions of Chinese managers. *Organization Studies*, 3 (3), 201–219.
- Tashakkori, A., Teddlie, Ch., (2002). *Handbook of mixed methods*. London: Sage.
- Teddlie, Ch., Yu, F. (2011). Mixed methods sampling. A typology with examples. *Journal of Mixed-Methods Research*, 5 (2), 619–637.
- Thomas, A. (2003): Analyse der handlungswirksamkeit von kulturstandards. W: A. Thomas (red.), *Psychologie Interkulturellen Handelns*. Goettingen: Hogrefe.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 265–274.
- Thomas, K.W., Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom.
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural Conflicts. A face-negotiation theory. W: Y. Kim, W. B. Gudykunst (red.), *Theories in intercultural communication*, (s. 213–235). Newbury Park, CA: Sage.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S. L., Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275–296.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*, Boulder: Westview Press.
- Trubisky, P., Ting-Toomey, S., Lin, S.-L. (1991). The influence of individualism–collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 65–84.
- van de Vijver, F. J. R., Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- van de Vliert, E., Euwena, M. C., Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 271–281.
- Weldon, E., Jehn, K. A. (1995). Examining cross-cultural differences in conflict management behavior: A strategy for future research. *The International Journal of Conflict Management*, 6 (4), 387–403.
- Wong, L. (2006). *Know the game, play the game. Developing a career in a multinational firm...and how to get there in the first place*. Wang & Li Publications.

Significant factors in the process of conflict solution in the multicultural work setting. Triangulation in data interpretation

Karolina Mazurowska, Paweł Boski

Warsaw School of Social Sciences and Humanities

ABSTRACT

The study investigated styles of conflict resolution employed by Chinese and foreign managers in a multicultural work setting in Mainland China. Mixed method approach (quantitative and qualitative) to data collection and interpretation was used. Study I (quantitative) was conducted among Chinese and German managers working in international/Chinese companies in Mainland China. The questionnaire, developed by the author, involved critical incidents that described misunderstandings that occur in the intercultural and intracultural work settings in China. Participants were asked to choose a method of conflict resolution (Accommodating, Competing, Avoiding, Compromising, Collaborating).

Study II (qualitative) involved 19 in-depth interviews with German expats and 13 interviews with Chinese managers conducted in Beijing. Critical incidents describing misunderstandings in work setting in China were collected, transcribed and coded in line with the grounded theory approach supported by N-Vivo software.

Quantitative results indicated a clear preference among Chinese and German managers to choose the collaborating or compromising method of handling conflict, the accommodating and avoiding styles were negatively evaluated by both parties. However the qualitative data threw a different light on quantitative findings. In comparison to the questionnaire answers, interviewees used to choose styles according to their cultural patterns. Germans expatriates preferred to confront or control their Chinese employees, whereas Chinese hosts used to use passive non-compliance and accommodation as their strategy towards a foreign employer. Method of handling problems between Germans and Chinese subordinates changed in the course of interaction if maintaining good relations with the local coworker was important for the European expatriate.

Interpreting quantitative and qualitative data in a single study gives us a better understanding of motives that stand behind choice of the conflict resolution styles in the multicultural work setting.

Keywords: *cross-cultural research, expats, Chinese, Germans, conflict resolution, mixed method approach, qualitative research*

Złożono: 11.09.2012

Złożono poprawiony tekst: 24.01.2013

Zaakceptowano do druku: 22.05.2013