

Konflikty w organizacjach wielokulturowych – wyniki badań pilotażowych

Aleksandra Turczuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 76825@student.pb.edu.pl

Szymon Radziszewski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 76813@student.pb.edu.pl

Joanna M. Moczyłowska 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.moczyłowska@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2023-0033

Streszczenie

Globalizacja istotnie wpływa na rozwój organizacji wielokulturowych na całym świecie. Zjawisko to dotyczy również firm w Polsce, bowiem coraz większa liczba przedsiębiorstw decyduje się na zatrudnienie pracowników z różnych narodowości. Różnice kulturowe pomiędzy pracownikami mogą negatywnie wpływać na wydajność zespołu, zadowolenie z pracy i klimat organizacyjny, a także prowadzić do konfliktów na tle kulturowym. Konflikty kulturowe mogą prowadzić do przemocy i napięć między grupami, a także do dyskryminacji i braku zrozumienia. Niniejszy artykuł ma na celu zdiagnozowanie częstotliwości występowania konfliktów na tle kulturowym oraz sposobów ich rozwiązywania i zapobiegania w polskich organizacjach.

Słowa kluczowe

konflikt, konflikt wielokulturowy, rozwiązywanie konfliktów wielokulturowych

Wstęp

Globalizacja wywołuje zmiany w trendach ekonomicznych, politycznych, demograficznych i społeczno-kulturowych. Wpływa to bezpośrednio na środowisko biznesowe. Coraz częściej zdarza się, że firmy tworzą wielokulturowe zespoły, co jest skutkiem wprowadzania innowacji w dziedzinie konkurencyjności [Camargo Benavides i Ehrenhard, 2021, p. 964].

Polskie przedsiębiorstwa również doświadczają tych zmian, zwiększając liczbę zespołów reprezentujących różne narodowości i kultury, co wynika z ekspansji dużych korporacji na rynkach międzynarodowych [Urbański, 2023, s. 144-143; Koperzyńska, 2018, s. 16].

Prognozuje się, że liczba organizacji wielokulturowych w Polsce będzie stale rosła. Wynika to z liczby wydanych zezwoleń na pracę cudzoziemców, która w 2021 roku wyniosła 504,2 tysiąca. Stanowi to wzrost o 24% w porównaniu do roku 2020 [GUS, 15.05.2023].

Występujące różnice kulturowe wpływają na pracę zespołu, a zwłaszcza na komunikację, podejście do rozwiązywania problemów i podejmowanie decyzji [Nadziakiewicz, 2018, s. 143; Szydło i in., 2021].

Konsekwencją zróżnicowania w organizacjach są często konflikty wielokulturowe, które stanowią poważne wyzwanie dla kadry zarządzającej i wymagają wiedzy na temat sposobów ich rozwiązywania.

Celem niniejszego artykułu jest diagnoza częstotliwości występowania konfliktów na tle kulturowym oraz sposobów ich rozwiązywania w polskich organizacjach. Istotnym wydaje się zbadanie tego zagadnienia, ze względu na rosnącą liczbę wielokulturowych organizacji na polskim rynku.

1. Konflikt kulturowy w ujęciu teoretycznym

W środowiskach społecznych konflikt często interpretowany jest jako zjawisko negatywne, którego należy unikać za wszelką cenę, gdyż jest uważany za przykre, bolesne i rodzące znaczne niebezpieczeństwo. Taki sposób myślenia nie odzwierciedla jednak faktycznej rzeczywistości, gdyż konflikt stanowi naturalną część ludzkiej egzystencji [Szydło, 2014, s. 87; Abiodun 2014, p. 118; Boateng, 2014, p. 1].

Skuteczne zarządzanie konfliktami oraz osiąganie korzyści z występujących konfrontacji wymaga akceptacji ich istnienia. W przypadku grup zadaniowych, takich jak miejsca pracy, wystąpienie konfliktu jest prawie nieuniknione. Dopiero brak konfliktów może budzić niepokój kadry zarządzającej [Idziak, 2014, s. 3].

Istnieje wiele czynników, które mogą prowadzić do sytuacji konfliktowych. Wśród badaczy tego zjawiska, wymienia się przede wszystkim ograniczone zasoby, konieczność działań sprzecznych z interesami innych osób, a także wartości, umiejętności i cele sprzeczne z wartościami drugiej strony [Rahim, 2002, p. 206-236; Hoban, 1992, p. 3; Szydło, 2018; Szydło i Grześ Bukłaho, 2020; Czerniawska i Szydło, 2020; 2021; Neupane, 2022, p. 145].

McNamara zwraca szczególną uwagę na słabą komunikację i problemy z przywództwem jako podłoże konfliktów [McNamara, 2013]. Czynniki te mają szczególnie istotne znaczenie w stosunku do konfliktów kulturowych. Globalizacja i przyrływ ludności wywodzących się z różnych kręgów kulturowych powoduje konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na problematykę konfliktów występujących w organizacjach wielokulturowych. Można założyć, że konflikty występujące w takich organizacjach w większości przypadków mają bowiem taki sam charakter i podobne przyczyny, jak konflikty w organizacjach homogenicznych kulturowo. Należy jednak zaznaczyć, że mimo pozornego podobieństwa konflikty na podłożu kulturowym mogą przebiegać zupełnie inaczej [Słaboń, 2013, s. 22; Szydło i in., 2020].

Przyczyną konfliktów w wielokulturowych zespołach jest przede wszystkim komunikacja. Prowadzenie komunikacji w sposób nieprawidłowy przekłada się na brak współpracy i brak zaufania, wynikający ze wzajemnych uprzedzeń dotyczących różnych aspektów, np. kultury, rasy, płci, wyznania, wieku i orientacji seksualnej [Moczyłowska i Kuc 2009, s. 205-206].

Wielokulturowość prowadzi często do trudnych sytuacji, wynikających z braku zrozumienia i zaufania w relacjach między ludźmi z innych kultur, co wpływa na spadek motywacji, zaangażowania i jakości pracy. Może istotnie oddziaływać na problemy komunikacyjne w zespole, brak akceptacji potrzeb i oczekiwań współpracowników, brak zaufania, szacunku i zrozumienia oraz stereotypowe postrzeganie przedstawicieli innych kultur [Karna i Knap-Stefaniuk, 2019, s. 59-62].

Odwołując się do klasyfikacji Hofstede można wymienić sześć wymiarów kultury, które ukazują różnice kulturowe na całym świecie [Hofstede i Minkov, 2010]:

- kolektywizm – indywidualizm,
- dystans do władzy (mały/duży),
- męskość – kobiecość,
- unikanie niepewności,
- orientacja długoterminowa,
- przyzwolenie i restrykcyjność.

Wyżej wymienione wymiary w znaczący sposób wpływają na funkcjonowanie członków organizacji. Poznanie oraz ich zrozumienie jest kluczowe dla przeciwdziałania konfliktom na tle kulturowym.

2. Sposoby zapobiegania konfliktom kulturowym w miejscach pracy

Współczesny świat charakteryzuje się coraz częstszym występowaniem pracy w środowisku wielokulturowym. Przyczyną tego zjawiska są głównie migracje międzynarodowe, które są wieloaspektowym procesem, zależnym od systemów gospodarczo-politycznych różnych państw, relacji międzynarodowych, rozwoju praw człowieka oraz lokalnych warunków życia i edukacji. Obecne migracje są wynikiem pogorszenia się warunków życia, braku możliwości zatrudnienia i pragnienia dalszego rozwoju, który nie jest możliwy w obecnym miejscu zamieszkania [Baranowska, 2018, s. 15].

W wyniku wzrostu migracji, miejsca pracy stają się coraz bardziej zróżnicowane kulturowo, co wymaga większej uwagi ze strony menedżerów w zakresie zapobiegania konfliktom kulturowym. Kluczem do sukcesu w tym obszarze jest rozwijanie kreatywności i tolerancji wśród pracowników oraz tworzenie środowiska, w którym każdy pracownik czuje się akceptowany i doceniony [Glinkowska, 2016, s. 57].

Jednym z podstawowych sposobów zapobiegania konfliktom kulturowym jest edukacja i szkolenia dotyczące kultur pracowników pochodzących z różnych państw. Szkolenia powinny zawierać elementy kulturowe, eliminować stereotypy i uprzedzenia oraz rozwijać umiejętności komunikacyjne w wielokulturowym środowisku pracy. Dzięki temu możliwe jest zdobywanie wiedzy na temat różnych kultur i sposobów myślenia, a pracownicy zaczynają rozpoznawać różnice między sobą. Przyczynia się to do wzrostu wzajemnego uznania i tolerancji. Ponadto, menedżerowie mogą nagradzać swoich pracowników za zarządzanie różnorodnością kulturową, aby podważać dyskryminujące zachowania [Prauza, 2015, s. 18].

Kolejnym sposobem na rozwiązywanie problemu powstawania konfliktów jest promowanie komunikacji i integracji kultury. Należy zachęcać pracowników do otwartej i bezpośredniej komunikacji między osobami o różnych kulturach, zadawania pytań, dzielenia się doświadczeniami oraz wykazywania otwartości i pozytywnego nastawienia do różnorodności kulturowej we wszystkich organizacjach. Dodatkowo, istotne jest tworzenie przestrzeni do integracji kultury w miejscu pracy, co przyczynia się do zapobiegania konfliktom kulturowym. Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów umożliwia dodatkowe wsparcie i naukę współpracy między różnymi kulturami. Organizacje powinny dążyć do tworzenia takich zespołów, a także monitorować interakcje i akceptację wszystkich pracowników [Knap-Stefaniuk i Burkiewicz, 2019, s. 100-101].

Organizacje powinny mieć jasno zdefiniowane zasady i polityki dotyczące równości, niedyskryminacji i zapobiegania konfliktom kulturowym. Wszyscy pracow-

nicy powinni być świadomi tych polityk oraz wiedzieć, jakie są oczekiwania dotyczące szacunku i tolerancji w miejscu pracy. Ważne jest, aby polityki te były konsekwentnie egzekwowane, a wszelkie przypadki naruszenia tych zasad były traktowane poważnie. Organizacje powinny natychmiast reagować na wszelkie działania dyskryminacyjne czy przejawy nietolerancji, nakładając sankcje na pracowników, którzy się ich dopuszczają [Wieczorek-Szymańska, 2017, s. 128].

Mimo podejmowania najlepszych działań zapobiegawczych, konflikty kulturowe w miejscu pracy mogą się zdarzyć. Dlatego ważne jest, aby organizacje miały wdrożone skuteczne mechanizmy rozwiązywania konfliktów. Jednym z takich sposobów jest wprowadzenie programów mediacji oraz systemów zgłaszania incydentów. Mediacja umożliwia zaangażowanym stronom dialog, wzajemne zrozumienie i szukanie kompromisowych rozwiązań. Jeśli konflikt zostanie przekierowany do odpowiednich kanałów rozwiązywania, istnieje większa szansa na znalezienie satysfakcjonującego rozwiązania [Broński, 2018, s. 22].

Wprowadzenie wyżej wymienionych sposobów może przyczynić się do stworzenia harmonijnego środowiska pracy, w którym kultury są doceniane i postrzegane jako siła napędowa innowacji i sukcesu organizacji.

3. Metodyka badań i opis badanej próby

W maju 2023 roku przeprowadzony został sondaż diagnostyczny. Narzędziem przy pomocy którego zostały zebrane odpowiedzi był standaryzowany kwestionariusz ankiety internetowej wykonany techniką CAWI (Computer Assisted Web Interview). Narzędzie badawcze składało się z 9 pytań merytorycznych oraz 3 pytań metryczkowych. Celem badania była weryfikacja częstotliwości występowania konfliktów na tle kulturowym oraz sposobów ich rozwiązywania i zapobiegania w polskich organizacjach.

Próba badawcza składała się ze 120 osób, w tym 68 mężczyzn oraz 52 kobiet. W celu szerszego rozpowszechnienia kwestionariusza ankiety został umieszczony na portalu społecznościowym Facebook oraz platformie Twitch. Umożliwiło to dotarcie do respondentów z całej Polski. Należy jednak zaznaczyć, że próba biorąca udział w badaniu nie jest przez to w pełni reprezentatywna, a publikowane wnioski dotyczą wyłącznie zbadanej grupy. Charakterystyka próby badawczej została przedstawiona w tabeli 1.

Tab. 1. Charakterystyka badanej próby

Zmienna	Wyniki badania
Płeć	Kobiety - 43,3% Mężczyźni – 56,7%
Wiek	18-25 lat – 55% 26-35 lat – 35,8% 36-45 lat – 9,2% 46-55 lat – 0% powyżej 56 lat – 0%
Wykształcenie	Podstawowe – 0% Średnie – 44,2% Zawodowe – 25% Wyższe licencjackie/inżynierskie – 21,7% Wyższe magisterskie – 9,2%

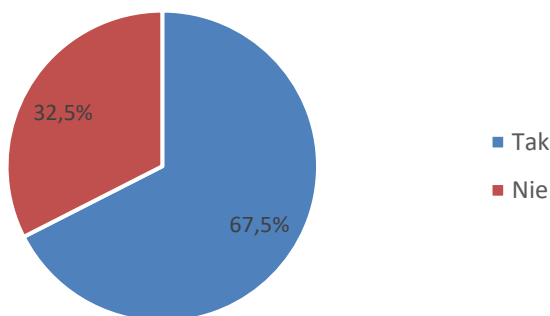
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanie skierowane było wyłącznie do osób pełnoletnich. Analiza respondentów pozwoliła na stwierdzenie, że najliczniejszą grupę stanowiły osoby w przedziale wiekowym 18-25 lat (55%). Drugą grupę pod względem największej liczbeności stanowiły osoby w przedziale wiekowym 26-35 lat (35,8%).

Wśród osób biorących udział w badaniu aż 44,2% respondentów posiada wykształcenie średnie, 25% wykształcenie zawodowe, a 21,7% wykształcenie wyższe licencjackie/inżynierskie. Wśród ankietowanych nie znalazły się osoby posiadające wykształcenie podstawowe.

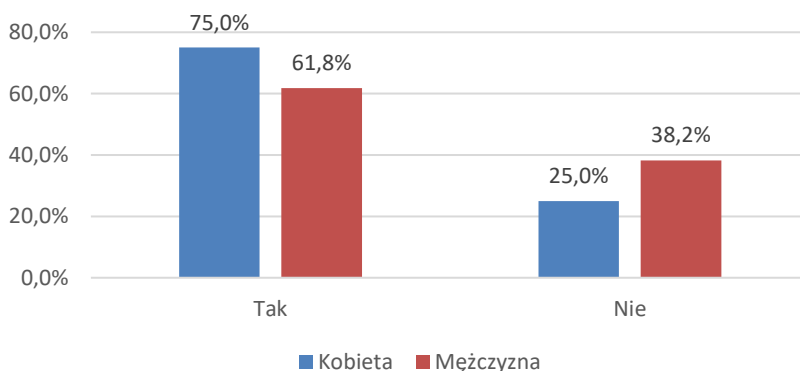
4. Wyniki badań

W narzędziu badawczym jako pierwsze zostało postawione pytanie: Czy kiedykolwiek słyszał/a Pan/Pani o sytuacji konfliktowej w miejscu pracy na tle kulturowym? Analiza odpowiedzi wykazała, że aż 67,5% respondentów odpowiedziało twierdząco, natomiast 32,5% ankietowanych nie miało doświadczenia z tego typu sytuacjami (rys. 1). Warto również zauważyć, że występowały dysproporcje w odpowiedziach kobiet i mężczyzn. Odsetek kobiet, które miały wiedzę na temat takich sytuacji, był znacznie wyższy niż mężczyzn (rys. 2).



Rys. 1. Występowanie sytuacji konfliktowych na tle kulturowym w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

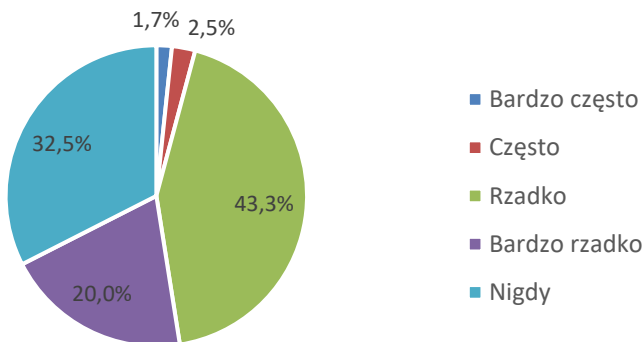


Rys. 2. Różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn dotyczące występowania sytuacji konfliktowych w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

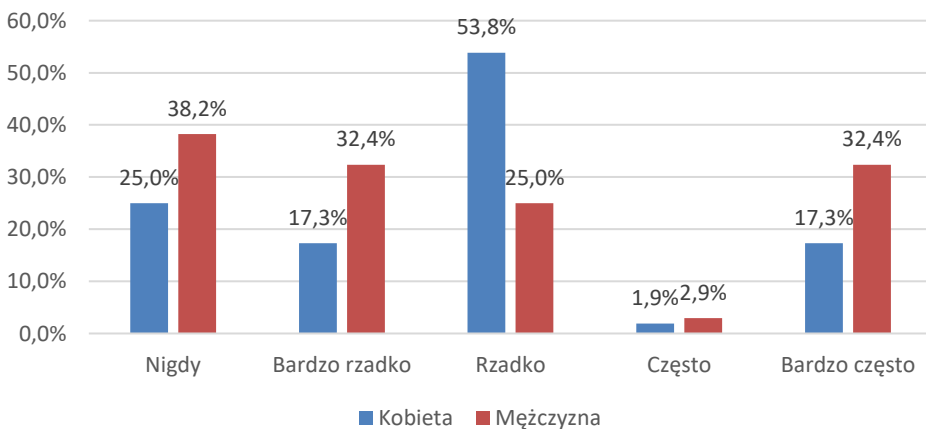
Osoby, które miały świadomość występowania sytuacji konfliktowych związanych z różnicami kulturowymi w swoim miejscu pracy, zostały zapytane o częstotliwość występowania tych sytuacji (rys. 3). Największa grupa ankietowanych (43,3%) wskazała, że takie sytuacje miały miejsce rzadko. W przypadku osób, które nie słyszały o takich sytuacjach (32,5%), odpowiedzią analogiczną było stwierdzenie, że takie sytuacje nie występowały w ich organizacjach (32,5%). Jedynie 1,7%

respondentów przyznało, że bardzo często spotykało się z tego rodzaju sytuacjami. Pomimo tego, że to kobiety częściej zgłaszały świadomość występowania takich zdarzeń, analiza wykazała, że to mężczyźni bardzo często doświadczają konfliktów kulturowych. W grupie kobiet dominującą odpowiedzią był wariant odpowiedzi „rzadko” (rys. 4).



Rys. 3. Częstotliwość występowania sytuacji konfliktowych na tle kulturowym w miejscu pracy

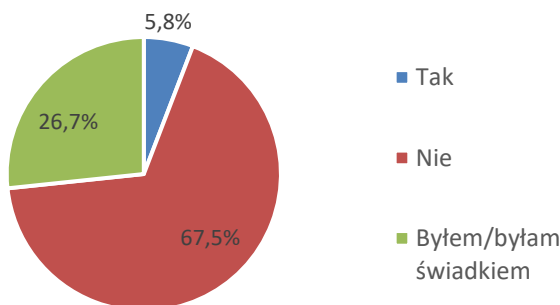
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 4. Różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn dotyczące częstotliwości występowania sytuacji konfliktowych na tle kulturowym w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

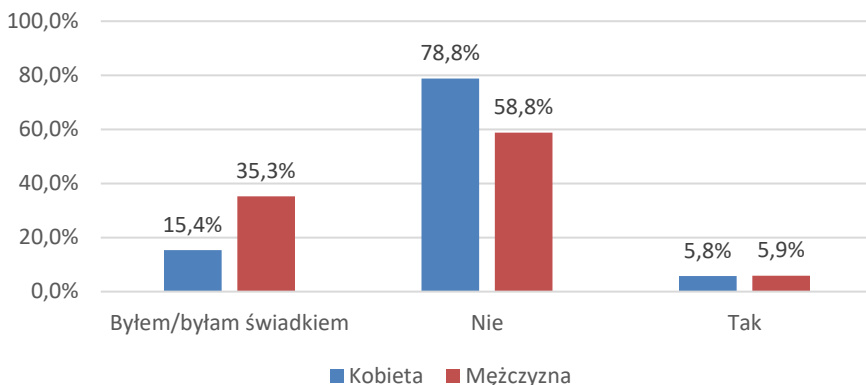
W kolejnym pytaniu badani zostali zapytani, czy brali udział w sytuacji konfliktowej związanej z różnicami kulturowymi, czy też byli świadkami takiego konfliktu, lub nigdy nie spotkali się bezpośrednio z taką sytuacją (rys. 5).



Rys. 5. Udział w konflikcie z pracownikiem wywodzącym się z odmiennej kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największa grupa respondentów (67,5%) wskazała, że nie miała udziału w sytuacji konfliktowej na tle kulturowym, natomiast 26,7% respondentów było świadkiem takiej sytuacji. Tylko 5,8% respondentów brało udział w konflikcie z pracownikiem z innego kręgu kulturowego. Zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn dominującą część stanowili respondenci, którzy nie brali udziału w takim konflikcie. Zauważyć można jednak dysproporcje pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn. Kobiety w większym odsetku nigdy nie brały udziału w takim konflikcie. Mężczyźni natomiast częściej byli jego świadkami. Odsetek kobiet i mężczyzn, którzy uczestniczyli bezpośrednio w konflikcie kulturowym, różni się nieznacznie (rys. 6).



Rys. 6. Różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn dotyczące udziału w konflikcie z pracownikiem wywodzącym się z odmiennej kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W związku z występowaniem sytuacji konfliktowych w miejscu pracy, respondenci zostali zapytani o to, jakie ich zdaniem są najczęściej spotykane powody konfliktów na tle wielokulturowym (rys. 7). Najczęściej wskazywaną odpowiedzią w tym przypadku była nietolerancja i uprzedzenia (88 wskazań). Drugą najczęściej wskazywaną odpowiedzią był brak komunikacji w zespole (72 wskazań). W grupie ankieterowanych najrzadziej wskazywanym czynnikiem, przez który dochodziło do sytuacji konfliktowej był brak zrozumienia kultury innych pracowników (32 wskazań).



Rys. 7. Powody konfliktów na tle wielokulturowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

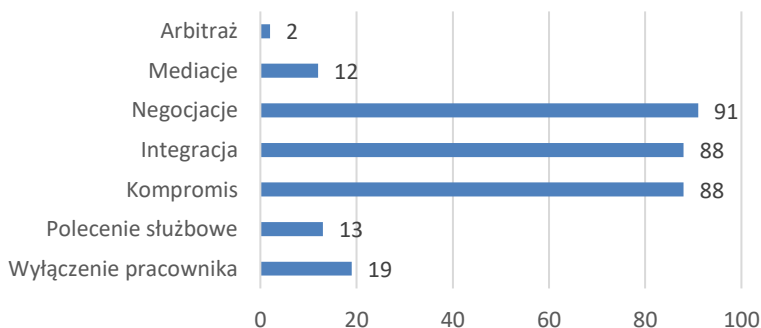
Respondenci zostali poproszeni również o wskazanie, jakie ich zdaniem formy konfliktów najczęściej występują w organizacjach wielokulturowych (rys. 8). W głównej mierze respondenci wskazali konflikty związane z różnicą w wartościach i normach (97 wskazań) oraz konflikty interpersonalne między pracownikami (88 wskazań). Najrzadziej występującą formą konfliktu według ankietowanych były konflikty związane z różnicami w hierarchii organizacji (29 wskazań).



Rys. 8. Powody występowania sytuacji konfliktowej na tle kulturowym w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podczas badania zbadano również, jakie techniki rozwiązywania konfliktów były stosowane w sytuacji konfliktowej (rys. 9).



Rys. 9. Techniki rozwiązywania konfliktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej wskazywanym rozwiązaniem było rozwiązywane sytuacji konfliktowych za pomocą negocjacji (91 wskazań). Na drugim miejscu *ex aequo* znalazła się integracja oraz kompromis (po 88 wskazań). Najrzadziej spotykanym sposobem na rozwiązanie takiego konfliktu był arbitraż (2 wskazania).

Z występowaniem sytuacji konfliktowych, często powiązane są negatywne skutki. Respondenci zostali zapytani w kolejnym pytaniu, jakie ich zdaniem są najbardziej negatywne skutki konfliktu (rys. 10).

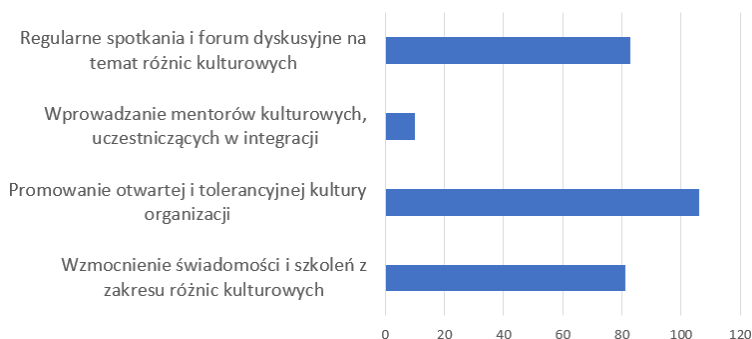


Rys. 10. Negatywne skutki konfliktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największa liczba ankietowanych (73 odpowiedzi) uważała, że konflikty na tle kulturowym mają negatywny wpływ na jakość i wydajność pracy. Kolejnym najczęściej wskazywanym negatywnym skutkiem były zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji (67 odpowiedzi). Najrzadziej wskazywanym negatywnym skutkiem według respondentów było wprowadzenie destabilizacji i zamieszania w organizacji (24 odpowiedzi).

W celu zapobiegania sytuacjom konfliktowym, źródła literaturowe zalecają organizacjom wprowadzanie działań zapobiegawczych. W związku z tym, kolejne pytanie skierowane do respondentów dotyczyło sposobów, według których organizacje wielokulturowe powinny bronić się przed występowaniem konfliktów o podłożu kulturowym (rys. 11).

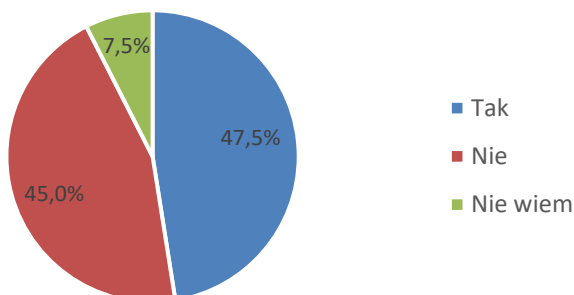


Rys. 11. Działania zapobiegające konfliktom na tle różnic kulturowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największa liczba ankietowanych, aż 106 osób, wskazała, że organizacje powinny promować postawę otwartej i tolerancyjnej kultury organizacyjnej. Drugą najczęściej wskazywaną odpowiedzią były regularne spotkania i fora dyskusyjne dotyczące różnic kulturowych (83 odpowiedzi). Nieco mniej respondentów wskazało na wzmocnienie świadomości i szkoleń z zakresu różnic kulturowych (81 odpowiedzi). Najmniej popularnym rozwiązaniem było wprowadzenie mentorów kulturowych, którzy uczestniczyliby w procesie integracji (10 odpowiedzi).

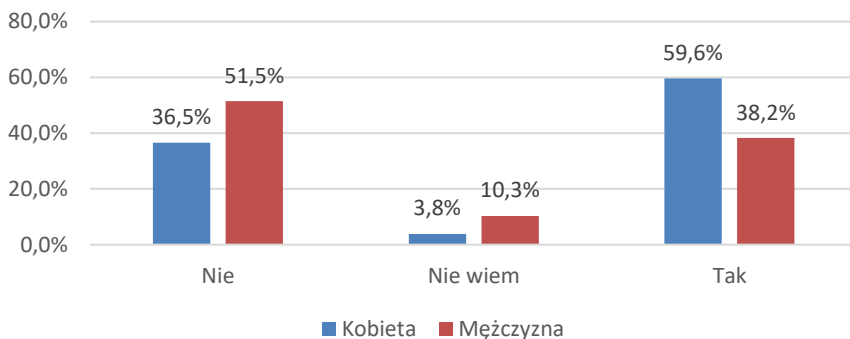
W ostatnim pytaniu kwestionariusza ankietowego respondenci zostali zapytani, czy dostrzegają różnicę między sposobami rozwiązywania konfliktów o charakterze wielokulturowym, a konfliktów między pracownikami tej samej narodowości (rys. 12).



Rys. 12. Różnice w sposobach rozwiązywania konfliktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największa grupa respondentów (47,5%) odpowiedziała twierdząco, stwierdzając, że istnieją różnice w sposobach rozwiązywania tych konfliktów. Nieco mniejsza liczba respondentów (45%) wskazała, że nie dostrzega różnic w sposobach ich rozwiązywania. Ponadto, kobiety częściej wskazywały, że dostrzegają istniejące różnice w sposobach rozwiązywania konfliktów (rysunek 13).



Rys. 13. Różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn dotyczące sposobów rozwiązywania konfliktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przedstawionej analizy wynika, iż istnieją istotne różnice w doświadczeniach respondentów dotyczących występowania konfliktów w miejscu pracy w zależności od płci. Aby sprawdzić, czy opisane różnice są istotne wykonano test U Manna-Whitneya. Test ten pozwala wskazać, czy rozkłady odpowiedzi na pytania podane w skali co najwyżej porządkowej, udzielone przez obie grupy respondentów są istotne [Rabiej, 2012, s. 152]. Wyniki przeprowadzonego testu podano w tabeli 2.

Tab. 2. Wyniki testu U Manna Whitneya w odniesieniu do pytań dotyczących świadomości i częstotliwości występowania konfliktów kulturowych dla zmiennej grupującej płeć

Pytanie	Statystyka Z	Poziom p-value
Czy kiedykolwiek słyszał/a Pan/Pani o sytuacji konfliktowej w miejscu pracy na tle kulturowym?	-1,52426	0,127444
Jak często słyszał/a Pan/Pani o takich sytuacjach?	-2,90974	<0,005
Czy Pan/Pani brał/a udział w konflikcie z innym pracownikiem wywodzącym się z odmiennego tła kulturowego?	2,15239	<0,005
Czy Pana/Pani zdaniem sposoby rozwiązywania konfliktów na tle kulturowym różnią się od sposobów rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami tej samej narodowości?	-2,04696	<0,005

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując poziomy p-value zamieszczone w tabeli 2 zauważyć można, że test istotności różnic w postaci rozkładu odpowiedzi dla kobiet i mężczyzn dał wynik potwierdzający rozbieżności w przypadku pytań o częstotliwość występowania konfliktów, brania udziału w konfliktach oraz świadomości występowania różnic w sposobach rozwiązywania konfliktów wielokulturowych.

Podsumowanie

Niniejsze badanie miało na celu zbadanie częstotliwości występowania konfliktów na tle kulturowym oraz sposobów ich rozwiązywania i zapobiegania w polskich organizacjach. Na podstawie uzyskanych wyników można zauważyć, że konflikty kulturowe nie są powszechnym problemem w polskich organizacjach i dotyczą wąskiej grupy osób. Większość respondentów jedynie miała świadomość istnienia takiego problemu lub zetknęła się z nim na poziomie obserwacji. Z kolei niewielka liczba respondentów bezpośrednio brała udział w konflikcie kulturowym.

Najczęściej wymienianymi powodami konfliktów kulturowych w organizacjach były:

- nietolerancja,
- uprzedzenia,
- brak odpowiedniej komunikacji w zespole,
- konkurencja między pracownikami.

Czynniki te są również często wskazywane jako główne przyczyny występowania konfliktów wielokulturowych w literaturze naukowej. Warto zauważyć, że problemy związane z brakiem zrozumienia kultury innych pracowników oraz bariery językowe nie są tak powszechne w polskich organizacjach jak w innych krajach. Wynika to przede wszystkim z faktu, że większość obcokrajowców pracujących w Polsce pochodzi z krajów Wschodu, głównie Ukrainy i Białorusi [Rzeczpospolita, 16.05.2023].

Najczęściej występującymi sposobami rozwiązywania sytuacji konfliktowych w miejscu pracy są negocjacje, kompromis oraz integracja. W polskich firmach rzadko sięga się po metody, takie jak mediacje, arbitraż czy wyłączenie pracownika.

Badania wykazały, że skutecznym sposobem zapobiegania sytuacjom konfliktowym jest wprowadzenie kultury organizacyjnej, która promuje otwartość i tolerancję, bez konieczności organizacji regularnych spotkań lub zatrudnienia mentorów kulturowych.

Zdanie na temat tego, czy sposoby rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami z innych kultur, a pracownikami tej samej narodowości różni

się od siebie jest podzielone. Można więc stwierdzić, że pracownicy polskich organizacji w różny sposób podchodzą do problematyki konfliktów. Praktycznie w połowie są świadomi występowania różnic w sposobach i podejściach do ich rozwiązywania w zależności od pochodzenia swoich współpracowników. Druga część nie dostrzega jednak różnic. Rozbieżność tę można tłumaczyć faktem, iż mała grupa respondentów brała bezpośredni udział w konfliktach o tle kulturowym i nie mogła bezpośrednio odczuć skutków ich występowania.

ORCID iD

Joanna M. Moczydłowska: <https://orcid.org/0000-0003-1123-2555>

Literatura

1. Abiodun A. R. (2014), *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences vol. 3, no. 6.
2. Amaram D. I. (2007), *Cultural Diversity. Implications for Workplace Management*, Journal of Diversity Management, vol. 2, no. 4, p. 1-6.
3. Baranowska A. S. (2018), *Przygotowanie uczniów do funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym kulturowo*, Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze, 9, s. 14-22.
4. Boateng I. A. (2014), *Conflict resolution in organizations an Analysis*, European Journal of Business and Innovation Research vol. 2, no. 6.
5. Broński W. (2018), *Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie*, Rocznik Nauk Prawnych 4, s. 17-32.
6. Camargo Benavides A. F., Ehrenhard M. (2021), *Rediscovering the Cooperative Enterprise: A Systematic Review of Current Topics and Avenues for Future Research*, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, vol. 32, pp. 964-978.
7. Czerniawska M., Szydło J. (2020), *The Worldview and Values – Analysing Relations*, WSEAS Transactions on Business and Economics, vol. 17, 2020, Art. #58, pp. 594-607.
8. Czerniawska M., Szydło J. (2021), *Do Values Relate to Personality Traits and if so, in What Way? – Analysis of Relationships*, Psychology Research and Behavior Management, vol. 14, pp. 511-527.
9. Glinkowska B. (2016), *Managing Teams in the Multicultural Organizations*, Journal of Intercultural Management, 2 pp. 55-69.

10. Główny Urząd Statystyczny, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/default-taktualnosci/5821/18/5/1/zezwolenia_na_prace_cudzoziemcow_w_polsce_w_2021_r.pdf [15.05.2023].
11. Hoban, T. J. (1992), *Managing conflict: A guide for watershed partnerships (know your watershed)*, Conservation Technology Information Center, p. 3, <http://past.ctic.org/media/files/Managing%20Conflict.pdf> [15.05.2023].
12. Hofstede G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind* (Rev. 3). New York.
13. Idziak G. (2014), *Zarządzanie konfliktem*, Competence Training & Coaching Institute, s. 3.
14. Karna W. J., Knap-Stefaniuk A. (2018), *Zarządzanie Międzykulturowe Jako Ważny Element Międzynarodowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIX, z. 10, cz. II, „Współczesna organizacja w procesie internacjonalizacji” (red. M. Chmielecki, K. Wach), s. 59-62.
15. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2019), *Przywództwo w środowisku wielokulturowym*, *Humanizacja Pracy*, nr 1 (295), s. 59–62.
16. Knap-Stefaniuk A., Burkiewicz Ł. (2019), *Wielokulturowość jako źródło konfliktów we współczesnych organizacjach*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 11, s. 97-106.
17. Kokemuller, N. (2021). *The Definition of Multicultural in the Workplace*, <https://small-business.chron.com/definition-multicultural-workplace-15469.html> [15.05.2023].
18. Kopertyńska, M. W. (2018). *Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze*, *Management Forum*, 6(2), s. 16.
19. McNamara, C. (2013), *Types of Managerial Actions That Cause Workplace Conflicts*, Free Management Library, Authenticity Consulting, http://www.authenticityconsulting.com/free_management_Library [15.05.2023].
20. Moczydłowska J. M., Kuc B. R. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, s. 205-206.
21. Nadziakiewicz, M. (2018). *Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 126.
22. Neupane A. (2022), *An overview of Organizational Conflict*, *Journal of Research in Business and Management* vol. 10, no. 8.
23. Prauza D. (2015), *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*, *Journal of Business Studies Quarterly*, 6 (3), pp. 13-22.
24. Rabiej M. (2012), *Statystyka z programem Statistica*, Helion, Gliwice.
25. Rahim, M. A. (2002), *Toward a theory of Managing Organizational Conflict*, *The International Journal of Conflict Management* 13, p. 206-235.
26. Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art19323661-rekordowa-liczba-imigrantow-zarobkowych-w-polsce-niezaspokojony-popyt> [16.05.2023].

27. Słaboń A. (2013), *Konflikty w organizacjach wielokulturowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
28. Szydło J. (2014), *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, *Ekonomia i Zarządzanie*, nr 4, s. 82-94.
29. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2018.
30. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture—Case Study*, *Sustainability*, vol. 12, nr 4, pp. 1-22, 1522
31. Szydło J., Szpilko D., Rus C., Osoian C. (2020), *Management of multicultural teams. Practical lessons learned from university students*, Białystok, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
32. Szydło J., Szpilko D., Samul J. (2021), *Leadership In Multicultural Teams*, W: *Innovation Management and Sustainable Economic Development in the Era of Global Pandemic: Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* / Soliman Khalid (red.), International Business Information Management Association, pp. 8058-8066.
33. Urbański M. (2023), *Zarządzanie Wielokulturowym Środowiskiem Pracy w Przedsiębiorstwach w Polsce*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, nr 49, s. 141-143.
34. Wieczorek-Szymańska A. (2017), *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach – przegląd wybranych podejść*, *Problemy zatrudnienia w organizacjach*, s. 121-130.

Conflicts in multicultural organizations – a pilot study

Abstract

Globalization significantly affects the development of multicultural organizations around the world. This phenomenon also applies to companies in Poland, as a growing number of companies decide to hire employees from different nationalities. Cultural differences among employees can negatively affect team performance, job satisfaction and organizational climate, as well as lead to cultural conflicts. Cultural conflicts can lead to violence and tensions between groups, as well as discrimination and lack of understanding. This article aims to examine the frequency of cultural conflicts and how they can be resolved and prevented in Polish organizations.

Key words

conflict, multicultural conflict, multicultural conflict resolution