

Magdalena Łuźniak, Stanisław A. Witkowski

Uniwersytet Wrocławski

BADANIA STYLÓW RADZENIA SOBIE Z SZOKIEM KULTUROWYM W ORGANIZACJACH – PROBLEMY METODOLOGICZNE

1. Wstęp

Niniejszy artykuł stanowi głos w dyskusji na temat sposobów planowania badań cross-kulturowych w ujęciu interdyscyplinarnym. Wskazuje na zjawisko przenikania się płaszczyzn teoretycznych pochodzących z nauk socjologicznych, antropologicznych oraz z różnych dziedzin psychologii, a zatem na konieczność specyficznego podejścia do planowania badań i metodologii badawczej w tego typu problematyce. Zamiarem autorów jest też pokazanie opisywanego problemu badawczego w kontekście tradycji naukowej związanej z porównaniami międzykulturowymi i problemami metodologicznymi związanymi z takim ujmowaniem tematu. Część praktyczna artykułu prezentuje badania finansowane ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004/2005 jako projekt badawczy.

2. Interdyscyplinarne ujęcie przedmiotu badań

Jednym z poważniejszych problemów, przed jakimi stają autorzy projektów badawczych zakorzenionych w kilku różnych dziedzinach naukowych, jest przeniesienie opisów, ujęć teoretycznych i nomenklatury jednej z dziedzin do innej, „tłumaczenie” metodologii jednej z nauk na metodologię używaną przez badaczy drugiej dziedziny. Kwestią niezwykle istotną staje się zatem porównywanie i uściślanie definicji używanych pojęć oraz znalezienie właściwej ich operacjonalizacji. Badania nad psychologicznymi aspektami akulturacji zakorzenione są silnie w tradycji antropologii kulturowej, zajmującej się m.in. opisem zmian w funkcjonowaniu grup, z których jedna poddana jest wpływowi drugiej [Redfield, Linton, Herskovits 1936]. Zagadnienia te poszerzone są o definicję akulturacji psychologicz-

nej. Taką ideę wprowadził w swoich badaniach Graves, określając proces zmiany doświadczanej przez jednostkę – członka grupy kulturowej, poddawanej procesowi akulturacji na poziomie interindywidualnym oraz grupowym [Graves 1967]. Wymieniane tu koncepcje są próbą ujęcia i zrozumienia relacji interkulturowych w wymiarze od konfliktu i przeżyć stresogennych dla grup i jednostek kontaktujących się ze sobą do relacji określanych jako wzajemne przystosowanie i adaptacja.

Inną tradycją badawczą, bliższą zwłaszcza psychologii społecznej, jest nurt badań związanych z relacjami etnicznymi, poza tradycją psychologii relacji grupowych, mający źródło w socjologii i naukach politycznych. Badacze reprezentujący to podejście skupiają się na próbach zrozumienia mechanizmów rządzących postępowaniem, wartościowaniem i zachowaniem członków różnych grup we wzajemnych kontaktach, zarówno wewnątrz grupy, jak i między grupami etnicznymi. Pojęcia rozwijane przez twórców poszczególnych koncepcji zawartych w opisywanym tu nurcie badawczym dotyczą „ideologii multikulturowej” [Berry, Kalin 1995] – stąd już krok do nurtu badań określanego jako *diversity management*.

Celem opisywanego tu projektu badawczego było zbadanie wybranych zasad rządzących syndromem szoku kulturowego. Syndrom ten rozpatrywany był w kategoriach opisu czynników stresogennych, jakimi są m.in. poczucie niepewności, dezorientacji związanej ze zmianami w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, uświadomienie sobie własnych braków w zakresie rozumienia różnic pomiędzy światem „nowym” i „starym” (zob. [Oberge 1960; Witkowski, Łuźniak 2003]). W teoriach dotyczących psychologii różnic międzykulturowych i zarządzania różnicami (*diversity management*) szereg zjawisk, towarzyszących konieczności przystosowania się do diametralnych zmian otoczenia, określa się pojęciem szoku kulturowego, opisywanego również w literaturze pod pojęciem stresu akulturacyjnego (*acculturative stress*) [Berry 1999]. Aby symptomy te mogły zostać określone mianem objawów stresu akulturacyjnego, muszą być w percepcji jednostki w sposób jednoznaczny powiązane ze zmianami życiowymi, wynikającymi z przechodzenia procesu akulturacji [Berry 1996].

Kategorie opisu metod monitorowania procesu stawania się pełnoprawnym członkiem nowej kultury i wchodzenia z nią w głęboki, prawdziwy kontakt – akulturacji – po części pochodzą zatem, zgodnie z interdyscyplinarnym charakterem projektu, z terminologii psychologicznej dotyczącej psychologii poznawczej i społecznej, a po części są składowymi koncepcji antropologicznych i socjologicznych. Metodologia psychologiczna pozwala na szerokie rozpatrzenie tematu, ujęcie go z punktu widzenia innego niż tylko antropologiczny, rozpatrującego interakcje pomiędzy czynnikami osobowościowymi i sytuacyjnymi w przypadku pracownika organizacji multikulturowej. Konsekwencją takiego ujęcia przedmiotu jest jednakże trudność stosowania metod jednej dyscypliny w badaniach innej, często dość odległej. Pojawia się nowy problem adaptacji narzędzi przypominający zagadnienie adaptacji kulturowej (ile jest wspólnego, a ile różnego w dyscyplinach). Przy-

kładem może tu być chociażby używanie terminu „postawa” w sposób dość swobodny przez antropologów [Oberg 1960] oraz antropologicznych metod opisu owych „postaw” powstających w trakcie adaptacji kulturowej. Psychologia do określenia sposobów radzenia sobie używa natomiast raczej pojęć związanych ze strategią i stylem, a do ich badania używa odpowiednich narzędzi. Do zagadnienia powrócimy jeszcze w dalszej części niniejszych rozważań.

3. Ujęcie problematyki badawczej w nomenklaturze metodologii psychologicznej

Zmieniający się poziom stresu akulturacyjnego (inaczej – odczuwanego szoku kulturowego) jest rezultatem głębokości doświadczanej akulturacji oraz liczby czynników postrzeganych jako stresogenne. Badania dotyczące szoku kulturowego, prowadzone na różnego rodzaju grupach i jednostkach poddawanych procesowi akulturacji w różniących się od siebie okolicznościach, przyniosły rezultaty opisujące rozbieżne liczby oraz rodzaje czynników klasyfikowanych jako moderatory poziomu i sposobu przechodzenia akulturacji. Wcześniejsze poglądy oscylowały wokół stwierdzenia, iż kontakt dwu kultur i zmiana w otoczeniu kulturowym grup lub jednostek nieodmiennie prowadzi do narastania objawów stresu. We współcześnie prowadzonych badaniach zauważa się jednak, iż stres, jakkolwiek powiązany z akulturacją, staje się problemem dopiero w wyniku namnożenia się określonej indywidualnie dla poszczególnych jednostek liczby czynników stresogennych. [Berry 1996].

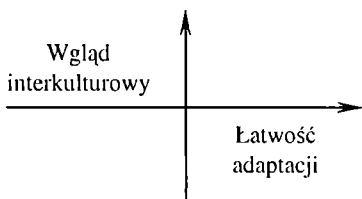
Próba ujęcia procesu adaptacji kulturowej w odniesieniu do koncepcji stresu i radzenia sobie powoduje niejake trudności, związane z różnorodnym, czasem nawet niekonsekwentnym pojmowaniem pojęć podstawowych dla porównywanych tu koncepcji. Problematyka stresu, stale obecna we współczesnej psychologii, obejmuje szeroki zakres wariantów i badań. W literaturze dotyczącej owych badań zwraca się jednak uwagę na wzajemne powiązania teoretyczne oraz metodologiczne obszaru badań nad stresem, kryzysem, krytycznymi wydarzeniami życiowymi, sposobami radzenia sobie oraz stanem zdrowia i prawidłowym funkcjonowaniem przystosowanej psychicznie jednostki.

Psychologiczne ujęcia stresu ewoluowały od koncentracji na tak czy inaczej rozpatrywanym stresie psychologicznym do skupienia się na człowieku w sytuacji stresowej, na podejmowanej przez niego aktywności i jej wynikach. Aktywność człowieka w sytuacji trudnej opisywana jest dzisiaj najczęściej w interakcyjnym modelu: osoba x sytuacja. Działania podmiotu traktowane są jako wynik zarówno czynników indywidualnych, sytuacyjnych, jak i interakcji pomiędzy nimi [Heszen-Niejodek, Ratajczak 2000]. Transakcyjna teoria stresu Lazarusa i Folkmana [1984] stanowi początek i inspirację dla współczesnych modeli stresu. Nawiazuja

do niej Appley i Trumbull w „Modelu spostrzeganej równowagi”, McGrath w „Modelu homeostatycznym stresu”, Hobfoll w swojej „Koncepcji zachowania zasobów”, jak również Sęk w stworzonym przez siebie i współpracowników „Poznawczo-kompetencyjnym modelu stresu” (por. [Terelak 1999]).

Koncepcja dotycząca opisu stylu radzenia sobie oraz badania Lazarusa stały się inspiracją do dalszych poszukiwań. Podstawowym problemem metodologicznym, na który zwrócili uwagę badacze tworzący w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, stała się kwestia dotycząca samego przedmiotu badań. Skoro radzenie sobie ze stresem w ujęciu interakcyjnym jest „stale zmieniającym się poznawczym i behawioralnym wysiłkiem mającym na celu opanowanie wewnętrznych i zewnętrznych wymagań, ocenianych jako przekraczające zasoby jednostki” [Lazarus, Folkman 1984], powstaje pytanie, jak poddać weryfikacji empirycznej koncepcję opisującą proces, w którym zmieniają się wszystkie zmienne i interakcja między nimi. Kwestię tę rozwiązano, odróżniając „styl”, „strategię” i „proces” radzenia sobie. W 1992 r. swoją koncepcję ogłosili Endler i Parker. W ich ujęciu styl radzenia sobie ze stresem jest to typowy, powtarzalny sposób zachowania jednostki w sytuacji stresowej. Strategia to określone działania, a proces to ciąg zmieniających się strategii odniesionych do konkretnego problemu, sytuacji [Wrześniewski 2000]. Autorzy wyróżniają trzy style radzenia sobie ze stresem: skoncentrowany na zadaniu, skoncentrowany na emocjach oraz skoncentrowany na unikaniu.

Wyraźne odniesienie do opisu owych trzech stylów radzenia sobie ze stresem znajdujemy w koncepcji Marx [2000] dotyczącej przełamywania szoku kulturowego. Autorka owej koncepcji podjęła próbę opisanie trzech strategii przechodzenia przez stres akulturacyjny: strategii przewidywania, strategii skoncentrowanej na emocjach i strategii skoncentrowanej na problemach.



Rys. 1. Skrzyżowanie dwu wymiarów, tworzących cztery style radzenia sobie z szokiem kulturowym

Źródło: opracowanie własne.

Badanie sposobów radzenia sobie z szokiem kulturowym, prezentowane w niniejszym artykule, bazuje na opisie czterech stylów radzenia sobie, powstałym w wyniku skrzyżowania dwu wymiarów. Pierwszym z owych wymiarów jest łatwość dostosowywania

się do zmian otoczenia kulturowego (**łatwość adaptacji**), rozumiana jako umiejętność odnalezienia szczęścia i sensu działania w nowej kulturze, umiejętność korzystania z dobrych, rozwojowych dla jednostki aspektów zetknięcia z obcymi obyczajami i wytworami kultury. Drugi z nich to wiedza na temat mechanizmów działających na styku kultur, świadomość trudności i wyzwań związanych z mechanizmami akulturacji i adaptacji kulturowej (**wgląd interkulturowy**).

Wymiar **łatwość adaptacji** ma swoje uzasadnienie teoretyczne w badaniach Witkowskiego nad kompetencjami menedżerskimi [1995; 2000]. Pierwszą z wy-

różnionych przez niego metakompetencji jest inteligencja społeczna, definiowana jako rozumienie zachowań ludzi, empatia, prospołeczność, trafność i poziom samooceny w zakresie własnych kompetencji, nastawienie na ludzi i zadania przy niskim poziomie obronnego egocentryzmu [Mesjasz, Witkowski 2003].

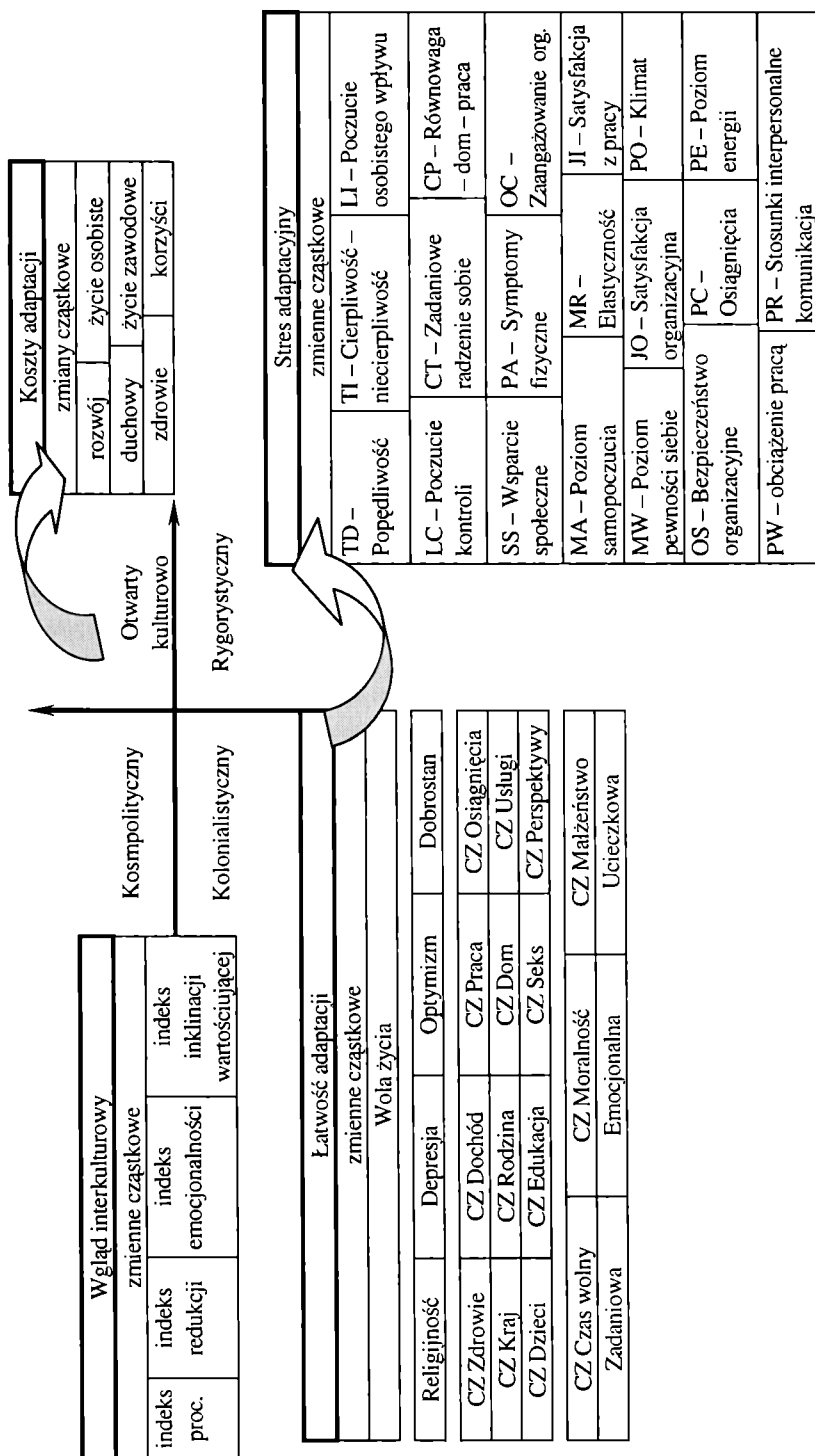
Wgląd interkulturowy związany jest z wiedzą na temat oddziaływania syndromu szoku kulturowego, świadomością różnic w kodach i konwencjach porozumienia. Świadomość ta jest swoistą kompetencją, opisywaną przez Halla – prekursora badań komunikacji interkulturowej. Składa się na nią intencja komunikacyjna w połączeniu ze swoistą wiedzą, której jednostka nabywa w wyniku zarówno doświadczenia, jak i przebytych szkoleń czy lektury [Tyszka 1995]. Zatem wymiar **łatwości** związany jest z predyspozycjami osobowościowymi i społecznymi, podczas gdy kompetencje związanych z wymiarem **wgląd interkulturowy** jednostka nabywa wraz z doświadczeniem, w wyniku procesu uczenia się, a także podczas przygotowywania się do wyjazdu. Wymiar ten ma również swoje uzasadnienie teoretyczne w przywołanych tu już badaniach Witkowskiego [1995; 2000]. Drugą z wyróżnianych w jego koncepcji metakompetencji kierowniczych jest zdolność do szybkiego nabywania wiedzy i umiejętności [Mesjasz, Witkowski 2003]. Rozumie się ją jako sprawne przetwarzanie informacji, podejmowanie decyzji, przewidywanie zdarzeń i innowacyjność, refleksyjność, głębię i organizację myślenia [Witkowski 2000].

Projektując badania nad szokiem kulturowym w Polsce, zaplanowano przede wszystkim próbę dookreślenia pojęcia szoku kulturowego. W rozumieniu psychologii szok jest ostrym syndromem pourazowym, doświadczanym w wyniku silnych przeżyć emocjonalnych, mogących zagrażać zdrowiu i życiu jednostki. Szok kulturowy nie musi być tego typu zaburzeniem; celem relacjonowanych badań jest opis zachowania członków zespołów i organizacji interkulturowych, doświadczających Sytuacji Zmiany Otoczenia Kulturowego (akronim: szok). Podjęto próbę sklasyfikowania stylów adaptowania się do owej sytuacji (zob. [Łuźniak 2003]).

Kolejnym zagadnieniem było doprecyzowanie pojęć związanych z koncepcjami radzenia sobie w sytuacji trudnej. Stosując przytaczane wcześniej rozróżnienie pojęć: styl, strategia i proces, przedmiotem badań własnych autorzy czynią style radzenia sobie ze stresem akulturacyjnym. Przypomnijmy, że styl radzenia sobie ze stresem jest to typowy, powtarzalny sposób zachowania jednostki w sytuacji stresowej [Endler, Parker 1990; Wrześniewski 2000].

4. Schemat badania

Schemat prezentowany na rys. 2 obrazuje wszystkie grupy zmiennych stanowiących przedmiot opisywanych badań własnych. Wyniki uzyskane podczas badania oraz ich analiza i interpretacja nie są natomiast treścią niniejszego artykułu. Ich pełna prezentacja stanowi bowiem bardzo obszerny materiał. Artykuł ma być jedynie



Rys. 2. Model badanego zjawiska z zaznaczeniem wszystkich zmiennych i grup zmiennych

Źródło: opracowanie własne.

próbą pokazania ujęcia metodologicznego problemu z pogranicza różnych nauk społecznych. Poza tym, że schemat podsumowuje rozważania zawarte w artykule, można go wykorzystać do zobrazowania rozpiętości merytorycznej tematu. Pomaga on także zrozumieć zagadnienia związane z opisem operacjonalizacji poszczególnych zmiennych ujętych w badaniu.

5. Operacjonalizacja zmiennych

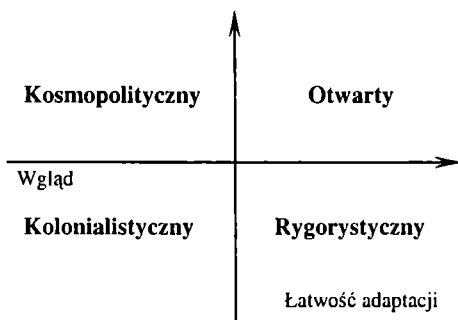
Jak już wspomiano, trudność w stosowaniu metod opisu zjawisk w ujęciu jednej dyscypliny i przenoszenia ich na opis zgodny z metodologią innej dziedziny nauki przypomina problem kulturowej adaptacji narzędzi diagnostycznych. Tak jak w wypadku adaptowania testu psychologicznego z jednej kultury do innej nie wystarczy po prostu tłumaczenie treści poszczególnych itemów i opracowanie nowych norm, tak w wypadku przenoszenia operacjonalizacji np. z antropologii do psychologii również należy porównać definicje zjawisk, ich znaczenie dla całości koncepcji. Dla przedstawicieli różnych kultur pojęcia takie jak czas, dyscyplina, efektywność natura ludzka mogą mieć całkowicie odmienne znaczenie. Dla przedstawicieli poszczególnych dziedzin naukowych – podobnie [Witkowski, Iłski 2000; Paluchowski 2004]. Dialog między naukowcami reprezentującymi różne ujęcia świata jest poniekąd dialogiem między „kulturami nauki”. Taka swoista adaptacja koncepcji, nawet z jednej dziedziny naukowej do drugiej, to uwzględnienie uwarunkowań teoretycznych (stopień zakorzenienia teorii w danej kulturze – tu w danej dziedzinie naukowej – i jej wartość), uwzględnienie celu powstania metody (zastosowanie metody niezgodnie z jej pierwotnym celem zawsze jest ryzykowne z punktu widzenia poprawności metodologicznej). Należałoby tu podkreślić również kwestię kwalifikacji użytkownika testu i kontekst użycia narzędzia sprowadzający się do znajomości teoretycznych podstaw pierwotnej wersji narzędzia i możliwości (ograniczonej) jego stosowania w innej kulturze [Brzeziński 1990]. Adaptując więc koncepcje naukowe inne niż psychologiczne, rozważano ich znaczenie w kontekście operacjonalizacji przy użyciu narzędzi psychologicznych. Nie dyskutowano z operacjonalizacją antropologiczną czy socjologiczną. Badano użyteczność konstruktywów teoretycznych dla badań psychologicznych.

Poniżej przedstawiamy operacjonalizację zjawisk ujętych w schemacie badania, a pochodzących z antropologii, socjologii, filozofii, nauk o zarządzaniu i różnych dziedzin psychologii.

Zmienna X – styl radzenia sobie z szokiem kulturowym, rozumiany jako wytworzenie się specyficznych metod postępowania i prezentowanie określonych poglądów w kontakcie z przedstawicielami oraz artefaktami obcej kultury – w emocjonalnym, poznawczym i społecznym aspekcie funkcjonowania jednostki, także na poziomie efektywności organizacyjnej.

Metodą operacjonalizacji, zastosowaną po próbie związanej z badaniem pilotażowym, był wywiad ukierunkowany, mający zweryfikować styl radzenia sobie z szokiem kulturowym prezentowany przez badanego.

Analiza wyników badań jest więc próbą łączenia i współwykorzystania danych jakościowych i ilościowych otrzymanych w badaniach. Ten rodzaj zintegrowanej analizy danych wydaje się w niniejszym projekcie celowy, ponieważ problem obejmuje za-



Rys. 3. Style przelamywania szoku kulturowego

Źródło: opracowanie własne.

równy pewne właściwości statystyczne, zagadnienia z zakresu psychologii społecznej, socjologii, antropologii, jak i kwestie analizy poszczególnych przypadków, nie poddające się weryfikacji ilościowej, związane z indywidualną biografią każdej z badanych osób.

Zamieszczono również opisy czterech stylów radzenia sobie z szokiem kulturowym. Opisy owe powstały w wyniku analizy literatury przedmiotu [Oberg 1960; Marx 2000; Berry 1996] oraz jako efekt przeprowadzonych badań pilotażowych.

Styl kosmopolityczny – przejawia się niskim poziomem świadomości co do

struktury własnej tożsamości i niewielkim zainteresowaniem problemami adaptacyjnymi, akulturacją, zmianami w tradycji, obawami innych przed tym, co nowe i nieznanne. Styl ten zawiera deklarowaną wysoką łatwość i umiejętność przystosowania się do nowych warunków – tolerancję na zmiany w otoczeniu. Jest to styl charakterystyczny dla osób, które w niewielkim stopniu odczuwają rozczarowanie, napięcie, bezradność i poczucie nieadekwatności (być może w wyniku stosowania swoistych mechanizmów obronnych lub na skutek braku silnie ugruntowanego poczucia przynależności do jakiegokolwiek kręgu kulturowego) i jednocześnie deklarują łatwość w obchodzeniu się z innowacjami, zadowolenie ze swego życia. Brak poczucia przynależności do określonej kultury owocuje brakiem poczucia, że jest się „nie u siebie”, ale też brakiem poczucia, że gdziekolwiek jest się „u siebie”. Menedżer taki jest demokratą skutecznym w zarządzaniu innowacjami, nastawionym na przyszłość i ciągle doskonalenie się i dostosowywanie do nowych zadań i wyzwań [Cameron, Quinn 2003].

Styl otwarty kulturowo – charakteryzuje się wysoką świadomością i wiedzą dotyczącą oddziaływania objawów szoku kulturowego i jednocześnie wysoką łatwością i umiejętnością dostosowywania się do obcych warunków kulturowych. Jego przedstawiciele, w przeciwieństwie do osób prezentujących styl kosmopolityczny, deklarują odczuwanie objawów szoku kulturowego, wliczają jego oddziaływanie w koszty, potrafią przewidzieć, jakie będą jego skutki, co pomaga im podjąć działania zaradcze. Są to osoby chętnie uczące się i poznające nowe kultury

oraz równie chętnie przekazujące innym swoją wiedzę, umiejętności, sposoby rozwiązywania pewnych problemów. Analiza koncepcji Camerona i Quinna [2003] pozwala przypuszczać, iż menedżer taki byłby skuteczny w integrowaniu zespołów międzykulturowych czy planowaniu rozwoju pracowników.

Styl kolonialistyczny – jest typowy dla osób, które deklarują niski poziom odczuwanych objawów szoku kulturowego, a także niewielkie zainteresowanie skutkami grupowych procesów adaptacji, przez które przechodzą oni sami i ich podwładni. Mają niską świadomość co do oddziaływania syndromu na emocje, tożsamość i intelektualne aspekty funkcjonowania jednostki. Jednocześnie nie przejawiają chęci zintegrowania się i poznania obcej kultury. Niski poziom odczuwanego stresu akulturacyjnego wynika tu najczęściej ze świadomej izolacji, polegającej na zapewnieniu sobie warunków w maksymalnym stopniu podobnych do rodzimych, przeniesieniu na teren nowej kultury większości własnych zwyczajów i innych wytworów kulturowych. Menedżer prezentujący taki styl byłby typem przełożonego nieingerującego w metody pracy podwładnych, nastawionego na efektywność zdobywania przez nich klientów i penetracji rynku, konkurencyjność i spełnianie potrzeb klienta [Cameron, Quinn 2003].

Styl rygorystyczny – cechuje się silnym odczuwaniem i świadomością oddziaływania objawów szoku kulturowego przy jednoczesnej niechęci do zintegrowania się, braku poszukiwania porozumienia pomiędzy kulturą własną i cudzą. Osoby reprezentujące styl rygorystyczny, w przeciwieństwie do reprezentantów stylu otwartego, nie popierają równoczesnego uczenia się od siebie przedstawicieli różnych kultur. Przedstawiciele stylu rygorystycznego uważają, że tylko jedna kultura w swojej pierwotnej, „czystej” postaci ma prawo istnieć w danej organizacji, tę drugą należy zatem zdominować i wyeliminować. Z reguły starają się zatem narzucić innym kulturę własną, ale jeżeli dojdą do wniosku, że cudza kultura jest pod jakimś względem „lepsza”, silniejsza, bardziej predysponowana do dominacji, potrafią zatracić własną tożsamość i „stać się bardziej rzymscy niż Rzymianie”. Menedżer taki skutecznie funkcjonowałby w kulturze organizacyjnej o jasno określonych rolach pracowników dominujących i tych, którzy się podporządkowują. Skutecznie zarządzałby procesami akulturacji, skutecznie również zarządzałby kontrolą i koordynacją działań [Cameron, Quinn 2003].

Zmienna Y₁ – w autorskim schemacie stylów przełamywania szoku kulturowego wymiar *wgląd interkulturowy*, związany z wiedzą na temat oddziaływania syndromu szoku kulturowego. *Wgląd interkulturowy*, jest operacjonalizowany za pomocą metody jakościowej – kwestionariusza stylu spostrzegania (*perceptual organization and reduction questionnaire* – SPORQ) [Czapiński 1998], nazywanego też kołem Shalita. Jest to metoda, której skuteczność została wypróbowana w badaniu pilotażowym.

Zmienna Y₂ – wymiar *łatwość adaptacji*. Typologia stylów przełamywania szoku kulturowego stworzona przez Oberga została w niniejszych badaniach poddana procedurze operacjonalizacji za pomocą narzędzi psychologicznych. Wynikiem tej procedury jest autorski schemat stylów przełamywania szoku kulturowego, powstały ze „skrzyżowania” dwu wymiarów. Drugi z nich to wymiar *łatwości adaptacji*, rozumia-

nej jako subiektywne poczucie umiejętności nawiązywania kontaktu, otwartości na doświadczenie, tolerancji zmian, pewności dotyczącej własnej roli społecznej i tożsamości, poczucia wewnątrzsterowności – związanych z umiejętnością odnajdowania równowagi i zadowolenia ze zdarzeń zachodzących w życiu jednostki. Łatwość operacjonalizowana jest przy użyciu baterii testów osobowości stanowiących narzędzia pomiarowe z programu „Cebula”, stworzonego w celu rozwijania „cebulowej teorii szczęścia” – koncepcji autorstwa Czapińskiego i Peetersa [1992].

Zmienna Y₃ – koszty adaptacji, rozumiane jako koszty psychologiczne w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej, oraz koszty alternatywne – ograniczenia w realizowaniu osobistych celów i pragnień. Zmienna mierzona kwestionariuszem do badania kosztów psychologicznych MN, opracowanym przez J. Mesjasz [2005].

Zmienna Y₄ – zawodowy stres adaptacyjny, rozumiany jako kombinacja optymalnych poziomów czynników stresu zawodowego zdefiniowanych przez Coopera, Kahna i Williamsa, mierzony skalą stresu zawodowego (PMI) w polskiej adaptacji Terelaka i Lewandowskiej [Terelak, Lewandowska 2000]. Kombinacja wyników określających poszczególne obszary stresu ma stanowić psychologiczną miarę odczuwanego zawodowego stresu akulturacyjnego, opisanego przez Oberga przy użyciu terminów zdefiniowanych w nomenklaturze antropologicznej, a następnie, dzięki zastosowaniu skali PMI, przełożonych na język metodologii psychologicznej.

6. Zestawienie zmiennych, ich wskaźników i metod badawczych

W celu zobrazowania i podsumowania projektowanej metodologii badawczej zebrano zmienne opisywane w badaniu, ich wskaźniki i metody badania (zob. tab. 1).

Tabela 1. Zmienne, wskaźniki i metody badawcze – zestawienie

Syndrom – grupa zmiennych	Wskaźnik	Metoda badawcza
Styl przelamywania szoku kulturowego ZN	odpowiedzi w wywiadzie – analiza danych jakościowych	wywiad psychologiczny
Wgląd interkulturowy ZZ	liczba odpowiedzi diagnostycznych, świadczących o wiedzy dotyczącej działania mechanizmów adaptacji kulturowej, wysokość wskaźnika redukcji, emocjonalności, inklinacji wartościującej – analizy jakościowe i ilościowe	koło Shalita
Łatwość adaptacji ZZ	liczba punktów w skali ogólnego dobrostanu, woli życia, optymizmu i w skalach satysfakcji cząstkowych – analiza danych ilościowych	kwestionariusz „cebulowy”
Koszty adaptacji ZZ	uzyskana liczba punktów w poszczególnych skalach, opisujących koszty psychologiczne – analiza jakościowa i ilościowa	kwestionariusz MN
Stres adaptacyjny ZZ	liczba punktów w poszczególnych skalach kwestionariusza – analiza ilościowa i jakościowa	PMI

Źródło: opracowanie własne.

7. Przebieg badań

Realizacja projektu badawczego polegała na zbadaniu procesu adaptowania się jednostki do zmian w otoczeniu kulturowym. Osobami badanymi byli pracownicy przedsiębiorstw i organizacji globalnych. W ich wypadku przechodzenie przez szok kulturowy ma nie tylko wymiar dostosowywania swojego funkcjonowania do zmienionych okoliczności. Projekt badawczy obejmuje swoim zakresem osoby odpowiedzialne za wykreowanie nowej, zmienionej kultury organizacyjnej we własnym przedsiębiorstwie. Badani nie są tylko osobami „poddanymi procesowi akulturacji”. To za ich pośrednictwem owa akulturacja obejmuje także ich kolegów i podwładnych. Badanie ma zatem być obserwacją uwarunkowań skutecznej adaptacji kulturowej, połączonym z obserwowaniem uwarunkowań „przekazania” nowej kultury innym.

W badaniu właściwym wzięło udział 55 osób, w tym 21 kobiet i 34 mężczyzn. Wiek badanych zawiera się w przedziale od 28 do 39 lat. Wszyscy badani byli osobami z wykształceniem wyższym. Badania prowadzono w Polsce w pięciu korporacjach, których pracownicy na co dzień pracują w międzynarodowych zespołach i zarządzają projektami związanymi z kilkuletnimi pobytami służbowymi w środowisku odmiennym kulturowo.

Dobór osób badanych do próby był doborem celowym. W trakcie badania kontrolowano czynniki związane ze stażem pracy, wiekiem, płcią, rodzajem działalności organizacji, dla której pracuje osoba badana, miejscem w hierarchii zawodowej oraz krajem pochodzenia organizacji i jej kultury.

Osoby badane podzielono na cztery grupy, reprezentujące cztery opisywane powyżej style przełamywania szoku kulturowego. Wyniki osób badanych klasyfikowano jako przynależne do danej grupy na podstawie analizy danych jakościowych z wywiadu. Następnie cztery style porównywano ze sobą za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji.

8. Wyniki badań

Autorzy artykułu nie prezentują w tym miejscu szczegółowych wyników badań. Jednakże aby nie pozostawiać czytelnika z poczuciem swoistego niedomknięcia poznawczego, przedstawiamy skrócony opis „portretów” menedżerów prezentujących poszczególne style radzenia sobie z szokiem kulturowym, innymi słowy jest to skrócona interpretacja otrzymanych wyników.

Analizując wyniki zmiennych związanych z przejawianym stylem **kosmopolitycznym**, można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, iż menedżerowie ci nie przywiązują się nadmiernie do tradycji danej kultury, nastawieni są na poszukiwanie nowych możliwości i polepszanie istniejącego stanu rzeczy. Kosmopolita będzie najprawdopodobniej wizjonerem, aktywnie zachęcającym personel do wkładania wysiłku w kreowanie dalszych osiągnięć, a z drugiej strony nie będzie

przywiązywał zbyt dużej uwagi do ewentualnych problemów z adaptacją i dostosowaniem się do szybko zmieniających się warunków otoczenia zawodowego, charakterystycznych dla dynamicznej kultury organizacyjnej, którą stara się kreować. Będzie to też najprawdopodobniej szef łatwo delegujący uprawnienia. Zewnętrzne oznaki prestiżu i gromadzenie władzy nie są bowiem dla niego istotne, satysfakcję zawodową wiąże on raczej z poczuciem wysokiej wartości własnej pracy.

Styl **otwarty kulturowo** to styl menedżerów szanujących różne punkty widzenia. Taki szef to doradca i mediator, potrafiący zażegnać konflikty, troskliwy i rozumiejący mentor, dostrzegający cudze problemy. Menedżer taki kreuje kulturę, w której wysoko ceni się umiejętność pracy zespołowej, równie ważne są tradycje i otwartość na nowe rozwiązania. Dużą wagę przywiązuje się do lojalności pracowników, których włącza się w proces podejmowania decyzji. Można tutaj zasugerować, że jest to kultura w dużej mierze kreowana przez menedżerów – zwolenników partycypacji decyzyjnej, opisywanych w badaniach Mączyńskiego i współpracowników [1996; 1997; 1998].

Menedżerowie **rygorysty** wydają się być osobami, które w sposób efektywny będą funkcjonować w kulturze organizacyjnej tworzonej przez liderów – wybitnych specjalistów, dbających o porządek, przestrzeganie procedur służbowych i wcześniejszych ustaleń. Funkcją menedżerów w takiej organizacji jest też koordynowanie prac podwładnych, dbanie o stabilność struktury organizacyjnej, a zatem również wdrażanie kultury organizacji w środowisku, które kulturę tę może postrzegać jako obcą, nową. Celem szefa jest uzyskanie stabilnej kontroli nad sytuacją w firmie.

W odniesieniu do opisu kompetencji menedżerów w różnych typach kultur organizacyjnych **kolonialistycy** wydają się być potencjalnie najlepiej przystosowani do funkcjonowania w kulturze, w której funkcja menedżera polega głównie na egzekwowaniu zadań i rozliczaniu pracowników z rezultatów ich działań. Koncentrują się oni na konkurencji i rywalizacji na rynku. Menedżer taki nie nawiązuje zatem pogłębionych relacji z pracownikami, zajmuje raczej bezstronną i zdystansowaną pozycję osoby oceniającej efekty pracy podwładnych. W ocenie ich pracy jest on zdystansowany i stosuje wypracowane wcześniej kryteria.

Literatura

- Berry J.W., *Intercultural Relations in Plural Societies*, "Canadian Psychology" 1999, vol. 40.
 Berry J.W., Kalin R., *Multicultural and Ethnic Attitudes in Canada*, "Canadian Journal of Behavioural Science" 1995, 27.
 Berry J.W., Poortinga Y.H., Segall M.H., Dasen P.R., *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press 1996.
 Brzeziński J., *O adaptacji kulturowej testów psychologicznych*, [w:] *Kulturowa adaptacja testów*, red. A. Ciechanowicz, PTP, Warszawa 1990.

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Czapiński J., „Kolo” Shalita, *Kwestionariusz stylu spostrzegania*, [w:] *Materiały do nauczania psychologii III*, 4, red. L. Wołoszynowa, PWN, Warszawa 1985.
- Czapiński J., *Wartościowanie – efekt negatywności: o naturze realizmu*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- Czapiński J., *Psychologia szczęścia. Przegląd badań i zarys teorii cebulowej*, Oficyna Wydawnicza „Akademos”, Poznań 1992.
- Endler N.S., Parker J.D.A., *Multidimensional Assessment of Coping: A Critical Evaluation*, “Journal of Personality and Social Psychology” 1990, vol. 58.
- Graves T., *Psychological Acculturation in a Tri-ethnic Community*, “South-Western Journal of Anthropology” 1967, vol. 23.
- Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z., *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne. Wstęp*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego nr 1897, UŚl., Katowice 2000.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.
- Łuźniak M., *Strategie przelamywania szoku kulturowego a style radzenia sobie w sytuacji trudnej*, [w:] *Psychologia w zarządzaniu – dydaktyka, badania, sukcesy*, red. H. Skłodowski, Wydawnictwa SWSPiZ w Łodzi 2003 nr 4 (114).
- Łuźniak M., *Style radzenia sobie z szokiem kulturowym przejawiane przez menedżerów zarządzających pracą zespołów interkulturowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Marx E., *Symptoms of Culture Shock*, CIB, Londyn 1998.
- Marx E., *Przelamywanie szoku kulturowego*, Placet, Warszawa 2000.
- Mączyński J. i in., *A Comparison of Organisational and Societal Culture in Poland and Finland*, “Polish Psychological Bulletin” 1997, vol. 28.
- Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1996.
- Mączyński J., *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1998.
- Mesjasz J., *Stress, Professional Burnout and Psychological Costs – an Opportunity for New Quality?*, “Polish Journal of Applied Psychology” 2005, vol. 3, nr 1.
- Mesjasz J., Witkowski S.A., *Bilansowanie psychologicznych kosztów pracy jako wyznacznik efektywności zawodowej menedżerów*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003.
- Oberg K., *Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, “Practical Anthropology” 1960, nr 7, s. 177-182.
- Paluchowski J.W., *Kultura a badania nad kadrą menedżerską*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, AE, Wrocław 2004.
- Redfield R., Linton R., Herskovits M., *Memorandum on the Study of Acculturation*, “American Anthropologist” 1936, vol. 38.
- Terelak J.F., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999.
- Terelak J.F., Lewandowska J., *Polska adaptacja skali stresu zawodowego C.L. Coopera, H. Kahna i S. Williamsa*, „Studia Psychologica” UKSW 2000.
- Witkowski S.A., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego, UW, Wrocław 1995.
- Witkowski S.A., *Psychologiczne sylwetki polskiego menedżera okresu transformacji*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 5, Prace Psychologiczne LII, UW, Wrocław 2000.
- Witkowski S.A., Ilski S., *Walidacja kwestionariusza ról zespołowych: A Self Perception Inventory R.M. Belbina*, „Przeegląd Psychologiczny” 2000, t. 43, nr 1.

Witkowski S.A., Łuźniak M., *Menedżer w organizacji ponadnarodowej – adaptacja kulturowa i zarządzanie zespołami międzykulturowymi*, „Organizacja i Kierowanie” 2003 nr 4.

Wrześniewski K., *Style a strategie radzenia sobie ze stresem. Problemy pomiaru*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego nr 1897, UŚl., Katowice 2000.

THE RESEARCH ON STYLES OF COPING WITH CULTURE SHOCK IN ORGANIZATIONS – METHODOLOGICAL ISSUES

Summary

This presentation is intended to specify methodological problems of: (a) the description of conceptual facets used to define cross-cultural adaptation, (b) the research based on anthropological, sociological, and psychological theories of cross-culture relations and coping processes as an interdisciplinary framework.

This research was supported by a grant from the Polish Ministry of Education, the Council for Scientific Research to Stanisław A. Witkowski and Magdalena Łuźniak.