

Stanisław A. Witkowski\*,  
Magdalena Łuźniak\*\*

## Style radzenia sobie z szokiem kulturowym w przedsiębiorstwach globalnych. Aspekty metodologiczne badań interkulturowych

Artykuł niniejszy opisuje wybrane aspekty planowania badań międzykulturowych w ujęciu interdyscyplinarnym. Intencją autorów było opisanie zagadnień związanych z przenikaniem się płaszczyzn teoretycznych pochodzących z nauk socjologicznych, antropologicznych oraz z różnych dziedzin psychologii, a zatem konieczność specyficznego podejścia do planowania badań i metodologii badawczej w tego typu problematyce. Autorzy odnoszą się do tradycji naukowej związanej z porównaniami międzykulturowymi i do problemów metodologicznych pojawiających się w tak ujętych projektach badawczych. Część praktyczna artykułu prezentuje badania finansowane ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2005.

### Problem badawczy jako zagadnienie „z pogranicza” dziedzin naukowych

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. Problemem niezwykle istotnym staje się zatem porównywanie i uściślanie definicji używanych pojęć oraz znalezienie właściwej ich operacjonalizacji [Łuźniak, Witkowski, 2006]. Rozpatrując psychologiczne ujęcie problematyki akulturacji, należy odwołać się przede wszystkim do koncepcji antropologicznych dotyczących zmian w funkcjonowaniu grup, z których jedna

\* prof. dr hab. S.A. Witkowski jest kierownikiem Zakładu Psychologii Zarządzania Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego

\*\* dr M. Łuźniak jest adiunktem w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego

poddana jest wpływowi drugiej [Redfield, Linton, Herskovits, 1936]. Koncepcje te 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.

Kolejną tradycją badawczą jest nurt badań związanych z relacjami etnicznymi, zakorzeniony w socjologii i naukach politycznych. Badacze reprezentujący to podejście skupiają się na próbach zrozumienia mechanizmów rządzących postrzeganiem, wartościowaniem i zachowaniem członków różnych grup we wzajemnych kontaktach, zarówno wewnątrz grupy, jak i pomiędzy różnymi grupami etnicznymi [Łuźniak, Witkowski, 2006].

Kategorie opisu metod monitorowania procesu stawania się pełnoprawnym członkiem nowej kultury i wchodzenia z nią w głęboki, prawdziwy kontakt – akulturacji – pochodzą zatem, zgodnie z interdyscyplinarnym charakterem projektu, po części z terminologii psychologii poznawczej i społecznej (o czym w dalszej części artykułu), a po części są to składowe koncepcje antropologicznych i socjologicznych. Metodologia psychologiczna pozwala na szerokie rozpatrzenie tematu, ujęcie go z punktu widzenia innego niż tylko antropologiczny, rozpatrującego interakcję pomiędzy czynnikami osobowościowymi i sytuacyjnymi 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) [Łuźniak, Witkowski, 2006].

### **Pytania badawcze jako konsekwencja interdyscyplinarnego charakteru projektu**

Celem opisywanego tu projektu badawczego było zbadanie wybranych zasad rządzących syndromem szoku kulturowego. Relacjonowane badania dotyczyły zachowania członków zespołów interkulturowych, doświadczających Sytuacji Zmiany Otoczenia Kulturowego (akronim: SZOK) w trakcie pracy w przedsiębiorstwach globalnych. W teoriach dotyczących psychologii różnic międzykulturowych i zarządzania różnicami, szereg zjawisk, towarzyszący konieczności przystosowania się do diametralnych zmian otoczenia, określa się pojęciem szoku kulturowego, opisywanego również w literaturze pod pojęciem stresu akulturacyjnego (*acculturative stress*) [Berry, 1999]. W opisywanych badaniach podjęto próbę sklasyfikowania stylów radzenia sobie ze stresem akulturacyjnym, przejawianych przez menedżerów-członków zespołów multikulturowych [Łuźniak, 2003].

Pytania badawcze, jakie postawiono w trakcie konstruowania projektu, brzmiały:

1. Jak kształtują się style przełamywania szoku kulturowego, preferowane przez człon-

- ków organizacji pracujących w warunkach multikulturowych? Jakie wartości zmiennych  $X$ , ujętych w schemacie badania, współwystępują z danym stylem przełamania szoku kulturowego (zmienna  $Y$ )?
2. Czy istnieją różnice odnoszące się do kompetencji społecznych związanych z łatwością adaptowania się i utrzymania poczucia szczęścia w nowym otoczeniu kulturowym (wymiar: łatwość adaptacji) oraz różnice w poziomie wiedzy dotyczącej możliwości, przewidywanych trudności w funkcjonowaniu w obcej kulturze (wymiar: wgląd interkulturowy), związane z poszczególnymi stylami przełamania szoku kulturowego?
  3. Czy istnieją różnice indywidualne w poczuciu kosztów adaptacji w przełamaniu szoku kulturowego (zmienna  $X_1$ ) między osobami badanymi, przejawiającymi poszczególne style adaptacji (zmienna  $Y$ )?
  4. Czy istnieją różnice dotyczące odczuwanego stresu adaptacyjnego w przełamaniu szoku kulturowego (zmienna  $X_2$ ), u osób badanych przejawiających poszczególne style adaptacyjne (zmienna  $Y$ )?
  5. Czy istnieje określona korelacja zmiennych  $X$  i  $Y$ , pozwalająca uznać jeden ze stylów radzenia sobie z szokiem kulturowym za najkorzystniejszy – obciążony równocześnie najmniejszymi kosztami i poziomem stresu?

### Trudności z kulturową adaptacją metod badawczych

Podstawowym problemem stojącym przed badaczem dokonującym adaptacji kulturowej danej metody badawczej są założenia kulturowe, w odniesieniu do których metoda została stworzona, i to, w jakim stopniu należy się z owymi uwarunkowaniami kulturowymi liczyć podczas jej stosowania. Zazwyczaj wskazuje się, że kwestionariusze i testy psychologiczne powinny być z dużą ostrożnością stosowane i interpretowane poza kontekstem kulturowym, w którym powstały. Istotne jest zatem uwzględnienie co najmniej siedmiu kontekstów decydujących o przydatności narzędzia powstałego w danej kulturze do badań w kulturze odrębnej: kontekst teorii, kontekst celu, kontekst doświadczenia kulturowego, kontekst świadomości społecznej, kontekst psychometryczny, kontekst użycia i kontekst kwalifikacji użytkownika narzędzia [Brzeziński, 1990].

Każde narzędzie oparte jest na określonej koncepcji teoretycznej. Od wartości tej koncepcji zależy wartość nawiązującego do niej narzędzia. Istotne jest, aby koncepcja teoretyczna możliwie ściśle korespondowała z badaną rzeczywistością. W tym miejscu można wspomnieć o fenomenie popularności koncepcji wymiarów kulturowych Hofstede [2000]. Ów holenderski badacz kultury przeprowadził bardzo obszerne badania (11 7000 ankiet w 68 krajach na 38 grupach zawodowych posługujących się 20 grupami języków), w wyniku których wyłonił pięć uniwersalnych wymiarów kultury: dystans wo-

bec władzy, indywidualizm – kolektywizm, męskość – kobiecość, unikanie niepewności, orientacja długoterminowa. Koncepcja ta jest dość bezkrytycznie przyjmowana przez teoretyków zarządzania, w tym psychologów zarządzania. W indeksach cytowań Hofstede przywoływany jest w 42% prac z zakresu zarządzania i 32% prac psychologicznych, natomiast tylko w 0,3% prac antropologicznych i 2,5% prac socjologicznych. Interesujący jest więc brak akceptacji owej koncepcji przez przedstawicieli dyscyplin, w których kategoria „kultura” należy do centralnych [por.: Paluchowski, 2004]. Faworyzowanie omawianej koncepcji przez psychologów zarządzania jest tym bardziej niezrozumiałe, że psychologia dopracowała się własnych rozwiązań teoretycznych w badaniach nad zjawiskami kultury. Do rozważanych kategorii opisu zjawisk kulturowych należą m.in.: stosunek do zasad, stosunek do relacji jednostki i grupy, preferowane i akceptowane style zachowań, sposoby postrzegania świata, wyznaczanie statusu społecznego, stosunek do naturalnego otoczenia i do czasu [Kluckhohn, Stodtbeck, za: Paluchowskim, 2004; Schwartz, Bilsky, 1990].

Rozważając zagadnienia walidacji kulturowej metod, należy wspomnieć o kontekście doświadczenia kulturowego osoby badanej. Badani powinni dysponować podobnym doświadczeniem zgodnym z kulturą, z której wyrosło stosowane narzędzie badawcze. Na owo doświadczenie kulturowe składają się czynniki edukacyjne, religijne, a nawet historyczne. Podobnie jest z kontekstem świadomości społecznej, która decyduje o postawach przejawianych przez osoby badane przy użyciu określonych metod (stereotypy, uprzedzenia, lęk, entuzjazm). Równie ważny jest kontekst użycia, czyli stosowanie narzędzia zgodnie z zaleceniami autora wersji oryginalnej. Pozadyskusyjny jest kontekst kwalifikacji użytkownika narzędzia. Tylko kompetentny badacz ma świadomość problemów walidacji kulturowej narzędzia i warunków późniejszego jego stosowania.

### Psychologiczne ujęcie problematyki badawczej

Zmieniający się poziom stresu akulturacyjnego, inaczej odczuwanego szoku kulturowego, jest rezultatem głębokości doświadczanej akulturacji oraz liczby czynników postrzeganych jako stresogenne. Należy również zauważyć, że wedle teoretyków, syndrom szoku kulturowego powstaje dopiero w wyniku namnożenia się określonej indywidualnie dla poszczególnych jednostek liczby czynników stresogennych, a zatem nie jest to syndrom charakterystyczny dla każdego, turystycznego choćby kontaktu z obcą kulturą [Berry, 1996].

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 [Łuźniak, Witkowski, 2006].

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 [por.: Terelak, 1999]. Skoro jednak radzenie sobie ze stresem w ujęciu interakcyjnym jest „stałe 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.

Badanie sposobów radzenia sobie ze szkiem kulturowym, prezentowane w niniejszym artykule, bazuje na opisie czterech stylów zachowań, usystematyzowanych w wyniku opisania i 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) [zob.: Łuźniak, 2004].

## Operacjonalizacja zmiennych

Podobnie 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 sytuacji przenoszenia operacjonalizacji na przykład z antropologii do psychologii należy porównać definicje zjawisk, ich znaczenie dla całości koncepcji. Dla przedstawicieli różnych kultur pojęcia związane z wartościami, przystosowaniem do norm kultu-

**Rysunek 1.** Skrzyżowanie dwu wymiarów tworzących cztery style radzenia sobie z szokiem kulturowym



Źródło: opracowanie własne

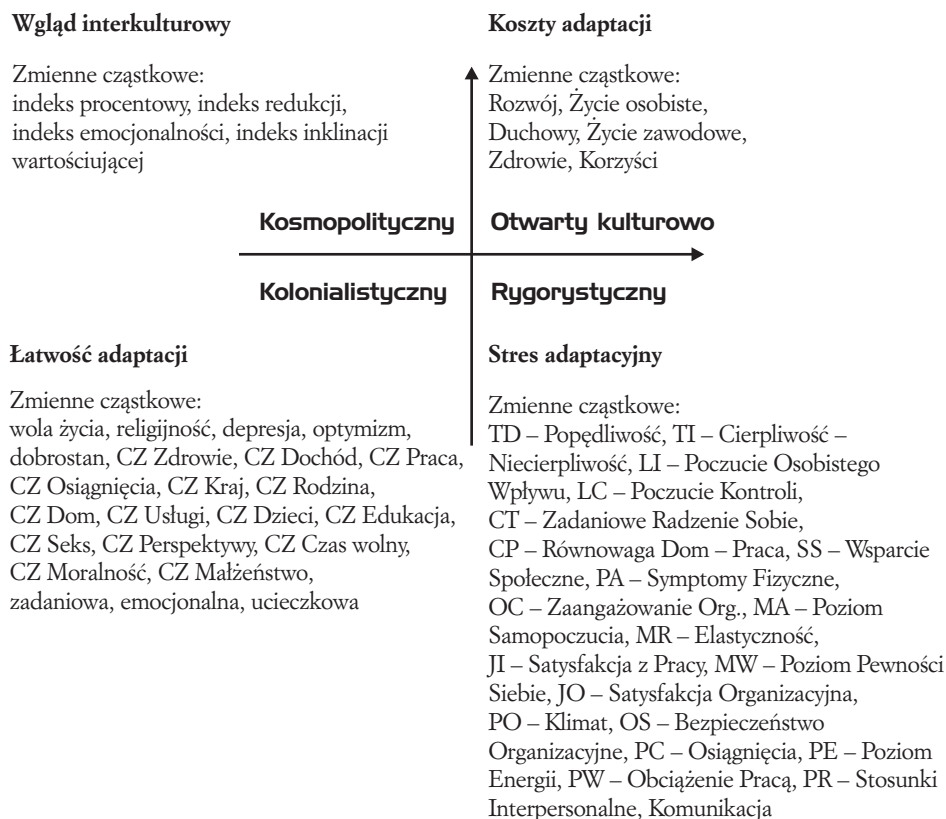
rowych lub z opisami natury ludzkiej mogą mieć całkowicie odmienne znaczenie – jak pisaliśmy w poprzednich częściach artykułu. Wśród przedstawicieli poszczególnych dziedzin naukowych obserwujemy podobną prawidłowość [Witkowski, Ilski, 2000; Paluchowski, 2004]. Dialog między naukowcami reprezentującymi różne ujęcia świata jest poniekąd dialogiem pomiędzy „kulturami nauki”. Adaptując więc koncepcje naukowe inne niż psychologiczne w opisywanych tu badaniach, rozważano możliwość ich operacjonalizacji przy użyciu narzędzi psychologicznych. Nie dyskutowano z operacjonalizacją antropologiczną czy socjologiczną. Badano użyteczność danych konstruktów teoretycznych dla badań psychologicznych [por.: Łuźniak, Witkowski 2006].

**Zmienna zależna Y** to 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 funkcjonowaniu 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.

Poniżej prezentujemy skrócone charakterystyki poszczególnych stylów. Opisy owe powstały w wyniku analizy literatury przedmiotu [Oberg, 1960; Marx, 2000; Berry, 1996; Cameron, Quinn, 2003] oraz w efekcie przeprowadzenia badań pilotażowych.

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



Źródło: opracowanie własne

**Styl kosmopolityczny** przejawia się niewielkim zainteresowaniem problemami adaptacyjnymi, obawami innych przed tym, co nowe i nieznane. Ponadto zawiera deklarowaną wysoką łatwość i umiejętność przystosowania się do nowych warunków – tolerancję na zmiany w otoczeniu. Menedżer reprezentujący ten styl jest demokratą skutecznym w zarządzaniu innowacjami, nastawionym na przyszłość i ciągle doskonalenie się oraz dostosowywanie do nowych zadań i wyzwań [por.: Oberg, 1960; Cameron, Quinn, 2003].

**Styl otwarty kulturowo** przejawia się w szerokiej wiedzy dotyczącej oddziaływania objawów szoku kulturowego oraz jednoczesnej wysokiej łatwości i umiejętności dostosowywania się do obcych warunków kulturowych. Jego przedstawiciele deklarują odczuwanie objawów szoku kulturowego, wliczają jego oddziaływanie w koszty, potrafią przewidzieć, jakie będą jego skutki, co pomaga im podjąć działania zaradcze. Menedżer taki

byłby skuteczny w integrowaniu zespołów międzykulturowych, planowaniu rozwoju pracowników [Marx, 2000; Cameron, Quinn, 2003].

**Styl kolonialistyczny** charakteryzuje osoby deklarujące 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. Menedżer prezentujący taki styl byłby typem przełożonego nie ingerującego w metody pracy podwładnych, nastawionego na efektywność zdobywania przez nich klientów i penetracji rynku, konkurencyjność i spełnianie potrzeb klienta [Marx, 2000; Cameron, Quinn, 2003].

**Styl rygorystyczny** przejawia się w silnym odczuwaniu i świadomości oddziaływania objawów szoku kulturowego przy jednoczesnej niechęci do zintegrowania się, braku poszukiwania porozumienia pomiędzy kulturą własną i cudzą. 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. 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 [Marx, 2000; Berry, 1996; Cameron, Quinn, 2003].

## Wybrane zmienne niezależne

Niniejszy artykuł nie prezentuje wszystkich zmiennych, których interakcje ze zmienną zależną sprawdzano w badaniach. Tematyka artykułu, związana z akcentowaniem problemów metodologicznych, a nie całościowym opisem funkcjonowania przedstawicieli poszczególnych stylów radzenia sobie z szokiem kulturowym, pozwala nam ograniczyć się do zaprezentowania operacjonalizacji wybranych zmiennych niezależnych [zob.: Łuźniak, Witkowski, 2006].

**Zmienna X1** to koszty adaptacji, rozumiane jako koszty psychologiczne w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej oraz koszty alternatywne – ograniczenia w realizowaniu osobistych celów i pragnień. Mierzona jest kwestionariuszem do badania kosztów psychologicznych MN, opracowanym przez J. Mesjasz [2005].

**Zmienna X2** to zawodowy stres adaptacyjny, rozumiany jako kombinacja optymalnych poziomów czynników stresu zawodowego zdefiniowanych przez Coopera, Kahna i Williamsa, mierzona Skalą Stresu Zawodowego (PMI) w polskiej adaptacji Terelaka i Le-

wandowskiej [2000]. Kombinacja wyników określających poszczególne obszary stresu ma stanowić psychologiczną miarę odczuwanego zawodowego stresu akulturacyjnego, opisanego przez Oberga [1960] przy użyciu terminów zdefiniowanych w nomenklaturze antropologicznej, a następnie, dzięki zastosowaniu skali PMI, przełożonych na język metodologii psychologicznej.

### Zestawienie zmiennych, ich wskaźników i metod badawczych

Dla zobrazowania i podsumowania opisywanej metodologii badawczej zebrano poniżej zmienne opisywane w badaniu, ich wskaźniki i metody ich badania.

**Tabela 1.** Zmienne, wskaźniki i metody badawcze – zestawienie

Syndrom – zmienna	Wskaźnik	Metoda badawcza
Styl przełamania szoku kulturowego	Odpowiedzi w wywiadzie – analiza danych jakościowych	Wywiad psychologiczny
Koszty adaptacji	Uzyskana liczba punktów w poszczególnych skalach, opisujących koszty psychologiczne – analiza jakościowa i ilościowa	Kwestionariusz MN
Stres adaptacyjny	Liczba punktów w poszczególnych skalach kwestionariusza – analiza ilościowa i jakościowa	PMI

Źródło: opracowanie własne

### Opis przebiegu badania

W badaniach wzięli udział pracownicy organizacji globalnych – w wypadku których oddziaływanie stresu akulturacyjnego ma nie tylko wymiar dostosowywania swojego funkcjonowania do zmienionych okoliczności. Są to również 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, połączoną 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 mieli wyższe wykształcenie. 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 celowy. 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, po przeprowadzeniu wywiadów ustrukturalizowanych, podzielono na cztery grupy, reprezentujące cztery opisywane powyżej style przełamania szoku kulturowego. Wyniki osób badanych klasyfikowano jako przynależne do danej grupy na podstawie analizy danych jakościowych z wywiadu, w klasyfikacji owej wzięło udział czterech sędziów kompetentnych. Następnie cztery style porównywano ze sobą za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji.

## Rezultaty badań

Autorzy artykułu nie prezentują w tym miejscu szczegółowych wyników badań. Jednakże aby nie pozostawiać czytelnika z poczuciem swoistego niedomknięcia poznawczego, przedstawiamy skrócony opis i interpretację otrzymanych wyników.

Analizując wyniki zmiennych związanych z przejawianym stylem **kosmopolitycznym** można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, iż menedżerowie ci nastawieni są na ciągle poszukiwanie nowych możliwości i polepszanie istniejącego stanu rzeczy. Kosmopolita będzie się starał kreować dynamiczną kulturę organizacyjną, będzie też najprawdopodobniej łatwo delegował 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 kosmopolityczny wyróżnia najwyższy poziom kosztów ponoszonych w sferze rozwoju duchowego, przeżyć transcendentnych, a także dylematów moralnych (najwyższy w porównaniu z pozostałymi stylami wynik zmiennej opisującej te koszty). Jest to zatem styl, którego przedstawiciele borykają się z odczuwaną koniecznością akceptowania „podwójnych zasad”, zaprzeczaniem własnym uczuciom wyższym, duchowym. Można zatem postawić wniosek, iż owe wysokie koszty duchowe są w pewnym sensie ceną, jaką kosmopolici płacą za „niewiązanie się”, „umiejętność życia w każdym otoczeniu”, „nieprzykładanie wagi do ryzyka związanego z funkcjonowaniem zawodowym na obcym terenie”. Jeżeli chodzi o czynniki stresogenne w sferze życia zawodowego, przedstawiciele tego właśnie stylu uskarżają się najbardziej ze wszystkich grup badanych na presję czasu, brak wsparcia ze strony otoczenia zawodowego, przeciążenie obowiązkami i przymus podejmowania decyzji w warunkach deficytu informacji. Ów deficyt nie jest zjawiskiem dziwnym ani zaskakującym, jeśli rozważymy charakterystykę stylu kosmopolitycznego, zawierającą deklarowaną wysoką łatwość adaptacji, ale niską motywację do poszukiwania wiadomości na temat innej kultury, niską chęć głębokiego poznania jej i taką samą nie-

wielką motywację do zastanawiania się nad problemami adaptacji, styku kultur [zob.: Łuźniak, 2006].

Styl **otwarty kulturowo** to styl menedżerów szanujących różne punkty widzenia. Menedżer taki kreuje kulturę, w której wysoko ceni się umiejętność pracy zespołowej, równie ważne są tradycje, jak i otwartość na nowe rozwiązania. 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].

Kontakt z przedstawicielami innej kultury wydaje się stanowić dla przejawiających opisywany tu styl źródło satysfakcji, oceniają go pozytywnie.

Dotąd mogłoby się wydawać, że charakterystyka stylu otwartego kulturowo i kosmopolitycznego jest dość podobna, różni je sfera budowania pogłębionych relacji intymnych. Jednakże różnica ta nabiera istotności, kiedy przeanalizujemy koszty psychologiczne towarzyszące obu stylom. Otóż okazuje się, że styl otwarty kulturowo wyróżnia się spośród pozostałych najniższymi kosztami psychologicznymi. Żadna ze sfer funkcjonowania opisywanych w koncepcji kosztów psychologicznych autorstwa Mesjasz [2005] nie jest w przypadku stylu otwartego obciążona wysokimi kosztami. A zatem są to osoby nie rezygnujące ze spędzania czasu z bliskimi, pielęgnujące przyjaźnie i bliskie relacje intymne, nie ograniczające swoich kontaktów jedynie do sfery „służbowej”. Wyniki prowadzą również do wniosku, że styl przełamywania szoku kulturowego związany z takimi umiejętnościami będzie powodował mniej konfliktów w zespole lub też łatwiejsze ich rozwiązywanie, mniejszą presję miejsca pracy, związaną z jego interkulturowością. Satysfakcja zawodowa wydaje się tutaj równoważyć ponoszone świadomie ryzyko porażki akulturacyjnej [Łuźniak, 2006].

Menedżerowie **rygoryści** wydają się być osobami, które w sposób efektywny funkcjonować będą w kulturze organizacyjnej tworzonej przez liderów – wybitnych specjalistów, dbających o porządek, przestrzeganie procedur służbowych i wcześniejszych ustaleń. Rygoryści wyróżniają się spośród porównywanych grup negatywną oceną, generalnie negatywnym znakiem emocji związanych z zagadnieniami adaptacji kulturowej. Styl ten wyróżniają również wyniki świadczące o niskim poziomie motywacji do działania w obszarze własnych wątpliwości; można wnioskować, że rygoryści, generalnie znając możliwe powikłania na styku kultur, traktują ryzyko takich wydarzeń, jak zło konieczne, nieprzyjemny element pracy w globalnej organizacji, który stanowi rodzaj ceny za to, iż pracuje się na eksponowanym stanowisku w międzynarodowym koncernie. W pewnym sensie można tu mówić o stylu polegającym na próbie ograniczenia emocji, racjonalnego pogodzenia się z nieprzyjemnościami związanymi ze stresem akulturacyjnym i poszukiwaniu satysfakcji w innych aspektach własnej pracy.

Satysfakcja czerpana jest przez rygorystów, jak wskazuje analiza wyników, z różnego

rodzaju zewnętrznych oznak statusu i władzy. Jest to styl, który w swoim opisie teoretycznym zawiera potrzebę jasnego ustalenia hierarchii władzy, zakłada możliwość dominacji poglądów tylko jednej ze stron. Potwierdzeniem takiego opisu funkcjonowania rygorystów wydają się być wyniki zmiennych, świadczących o tym, iż istotnym źródłem satysfakcji życiowej i utrzymania *status quo* jest dla nich wysokość dochodów i materialne oznaki statusu.

W odniesieniu do opisu kompetencji menedżerów w różnych typach kultur organizacyjnych **kolonialści** 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.

Obraz kolonialisty, jaki rysuje się w wyniku analizy zmiennych, pozwala sądzić, że jest to styl przejawiany przez osoby mające być może zwyczaj patrzenia na rzeczywistość w sposób dość pesymistyczny, bez wiary w łatwą adaptację, charakteryzującej na przykład kosmopolitów, i bez polegania na gromadzonych informacjach i procedurach służbowych, tak jak czynią to rygorysty. Wniosek taki wymagałby jednak dalszych badań dla swego uprawdopodobnienia. Możliwe jest również to, że taki pesymistyczny obraz rzeczywistości zawodowej stanowi swoisty *autobandicap*, pozwalający na obniżenie napięcia, kiedy menedżer-kolonialista nie potrafi zapobiec sytuacjom ryzykownym, których się obawia [Łuźniak, 2006].

## Literatura

- Berry J.W. (1999), *Intercultural Relations in Plural Societies*, „Canadian Psychology”, Vol. 40.
- Berry J.W., Kalin R. (1995), *Multicultural and ethnic attitudes in Canada*, „Canadian Journal of Behavioural Science”, Vol. 27.
- Berry J.W., Poortinga Y.H., Segall M.H., Dasen P.R. (1996), *Cross-cultural psychology: Research and applications*, Cambridge University Press.
- Brzeziński J. (1990), *O adaptacji kulturowej testów psychologicznych* [w:] Ciechanowicz A. (red.), *Kulturowa adaptacja testów*, PTP, Warszawa.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Endler N.S., Parker J.D.A. (1990), *Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 58.
- Graves T. (1967), *Psychological acculturation in a tri-ethnic community*, „South-Western Journal of Anthropology”, Vol. 23.
- Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z. (2000), *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne. Wstęp*, „Prace naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach”, nr 1897.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York.

- Łuźniak M. (2003), *Strategie przełamывania szoku kulturowego a style radzenia sobie w sytuacji trudnej* [w:] Skłodowski H. (red.), *Psychologia w zarządzaniu – dydaktyka, badania, sukcesy*, Wydawnictwa SWSPiZ w Łodzi.
- Łuźniak M. (2004), *Style radzenia sobie z szokiem kulturowym przejawiane przez menedżerów zarządzających pracą zespołów interkulturowych* [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa lokalna i globalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Łuźniak M. (2006), *Szok kulturowy a ryzyko nieprawidłowej adaptacji* [w:] Goszczyńska M., Studenski R. (red.), *Psychologia zachowań ryzykownych. Koncepcje, badania, praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Łuźniak M., Witkowski S.A. (2006), *Badanie stylów radzenia sobie z szokiem kulturowym w organizacjach – problemy metodologiczne* [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu.
- Marx E. (2000), *Przełamывanie szoku kulturowego*, Placet, Warszawa.
- Mączyński J., Lindell M., Motowidło S.J., Sigfrids C., Jarmuż S. (1997), *A comparison of organisational and societal culture in Poland and Finland*, „Polish Psychological Bulletin”, Vol. 28.
- Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Mączyński J. (1998), *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Mesjasz J. (2005), *Stress, Professional Burnout and Psychological Costs – An Opportunity for New Quality?* „Polish Journal of Applied Psychology”, Vol. 3, No. 1.
- Oberg K. (1960), *Culture shock: adjustment to new cultural environments*, „Practical Anthropology”, Vol. 7, pp. 177-182.
- Paluchowski J.W. (2004), *Kultura a badania nad kadrą menedżerską* [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Redfield R., Linton R., Herskovits M. (1936), *Memorandum on the study of acculturation*, „American Anthropologist”, Vol. 38.
- Schwartz S.H., Bilsky W. (1990), *Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 58.
- Terelak J.F. (1999), *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa.
- Terelak J.F., Lewandowska J. (2000), *Polska adaptacja skali stresu zawodowego C.L. Coopera, H. Kabna i S. Williama*, Studia Psychologica, UKSW.
- Witkowski S.A. (1995), *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia. Prace Psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Witkowski S.A. (2000), *Psychologiczne sylwetki polskiego menedżera okresu transformacji* [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, „Prace Psychologiczne LI”, tom V, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Witkowski S.A., Iłski S. (2000), *Walidacja Kwestionariusza Ról Zespołowych: A Self Oerception Inventory R.M. Belbina*, „Przegląd Psychologiczny”, tom 43, nr 1.
- Witkowski S.A., Łuźniak M. (2003), *Menedżer w organizacji ponadnarodowej – adaptacja kulturowa i zarządzanie zespołami międzykulturowymi*, „Organizacja i Kierowanie”, 4/2003 (114).
- Wrześniewski K. (2000), *Style a strategie radzenia sobie ze stresem. Problemy pomiaru* [w:] Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z., *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, „Prace naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach”, nr 1897.