

WALDEMAR ŚWIĘTOCHOWSKI

Zakład Psychologii Osobowości i Różnic Indywidualnych  
Instytut Psychologii UŁ

**KLIMAT ORGANIZACYJNY JAKO JEDEN Z ZASOBÓW  
W PROCESIE RADZENIA SOBIE ZE STRESEM  
– BADANIA PORÓWNAWCZE PRACOWNIKÓW  
POLSKICH I NIEMIECKICH FIRM**

**WSTĘP**

Zjawisko stresu znane jest z pewnością każdemu człowiekowi. Wszystkim nam zdarzają się od czasu do czasu sytuacje, z którymi nie możemy sobie poradzić, powodujące trudne do zniesienia napięcie, niepokój, a nawet cierpienie itp. Podejmujemy wówczas rozmaite wysiłki w celu redukcji nieprzyjemnych doznań i zapobieżenia dalekosięzным, negatywnym następstwom stresu. Ogół tych wysiłków nosi nazwę radzenia sobie (ang. *coping*). Badacze zauważyli, że repertuar zachowań zaradczych konkretnej osoby zwykle ogranicza się do pewnych sekwencji zachowań, wykazujących znaczne podobieństwo strukturalne, a także – a nawet częściej – funkcjonalne. Takie zespoły czynności podobnych do siebie określono mianem strategii zaradczych i zauważono, że strategie stosowane przez określoną osobę są dla niej względnie typowe i w większości sytuacji powtarzają się. Powstaje zatem pytanie o to, czy wybór strategii przez konkretną osobę w danej sytuacji stresu jest kwestią przypadku, czy też nie. Wyniki prowadzonych w tym zakresie badań zdają się potwierdzać tezę, iż stosowane strategie zaradcze zależą od wielu czynników, wśród których znajdują się m. in. cechy osobowości, a także utrwalone umiejętności i zdobyte sprawności w zakresie radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Ogół tych właściwości nosi nazwę zasobów zaradczych. Można je podzielić na indywidualne i społeczne. Źródłem zasobów społecznych jest zarówno realne, jak i potencjalne wsparcie, jakie może otrzymać osoba znajdująca się w sytuacji stresu od swego otoczenia społecznego: rodziny, przyjaciół, sąsiadów itd.

Większość ludzi znaczną część swego życia spędza w pracy. Pozostają tam w różnych relacjach interpersonalnych z kolegami i współpracownikami.

Niektóre z tych relacji są na tyle dobre i bliskie, że stanowią znaczący system zasobów zaradczych. Można więc przyjąć, że źródłem zasobów są współpracownicy, a ogólniej – atmosfera społeczna i interpersonalna panująca w miejscu pracy danej osoby. Relacje interpersonalne w miejscu pracy są pochodną cechy zwanej kulturą organizacyjną. Pojęciem niekiedy stosowanym zamiennie z kulturą organizacyjną jest „klimat organizacji” (por. także stosowane w psychologii małych grup pojęcie „klimat grupowy”). Oznacza ono dominujący w grupie (firmie, organizacji itp.) sposób percepcji oraz ogół emocjonalnych reakcji pracowników na swoje środowisko pracy (Aarons, Sawitzky, 2006). M. Dobrzyński (2006) wyróżnia cztery następujące typy klimatu organizacyjnego: a) autorytarny, z silnym scentralizowaniem władzy, b) biurokratyczny, z nastawieniem na biurokratyczne przestrzeganie procedur, c) towarzyski, który charakteryzuje się przede wszystkim nastawieniem na ludzi, zaspokojenie ich indywidualnych potrzeb oraz na integrację zespołów, d) innowacyjny, w którym pozycja pracownika zależy w pierwszym rzędzie od jego zdolności i kompetencji merytorycznych.

Inny badacz tej problematyki – D. A. Kolb – wyróżnia trzy rodzaje klimatu organizacyjnego: a) wspierający, b) zagrażający i c) pośredni (Chępa, 1993). W organizacjach, gdzie panuje klimat wspierający, zadania stawiane pracownikom są jasno określone, stymulują ich rozwój, a sami pracownicy mogą liczyć na pomoc innych i życzliwą oraz konstruktywną superwizję ze strony przełożonych. W klimacie zagrażającym pracownicy borykają się z mało sprecyzowanymi zadaniami przy braku osobistej kontroli i możliwości decydowania oraz niezbędnego wsparcia. Trzecim typem jest klimat pośredni, który plasuje się pomiędzy dwoma wyżej wymienionymi. Zdaniem D. A. Kolba, panujący w organizacji klimat jest wynikiem oceny funkcjonowania organizacji w 7 niezależnych wymiarach: Są nimi:

- 1) konformizm – posiadanie i przestrzeganie wspólnych norm i wartości;
- 2) odpowiedzialność – określana nie tylko jako poziom osobistej odpowiedzialności pracowników, ale także możliwość samodzielnego decydowania w zakresie zadań powierzonych im do wykonania;
- 3) wymagania – inaczej wymiar nastawienia zadaniowego oraz ambicji zawodowych;
- 4) nagrody – wymiar odnoszący się do stopnia dostrzegania sukcesów członków zespołu i relacji pomiędzy nastawieniem na nagradzanie a tendencją do karania za najmniejsze nawet niepowodzenia;
- 5) zorganizowanie – uporządkowanie i przewidywalność działań zespołu;
- 6) poczucie ciepła i wsparcia – miara wzajemnego zaufania i życzliwości w zespole;
- 7) kierowanie – miara akceptacji kierownictwa oraz gotowości do podjęcia roli kierowniczej na wypadek takiej konieczności.

Można więc przyjąć, że diagnoza klimatu w kategoriach zaproponowanych przez D. A. Kolba oddaje ogólną atmosferę panującą w organizacji oraz odczucia pracowników odnoszące się do wyróżnionych obszarów charakteryzujących organizację.

### **CEL BADAŃ**

Pojęcia charakteryzujące biegunowo przeciwne rodzaje klimatu w ujęciu D. A. Kolba bezpośrednio przekładają się na charakterystykę zasobów. Klimat wspierający, jak mówi sama nazwa, jest poważnym źródłem wsparcia, a więc może stanowić ważny czynnik ułatwiający radzenie sobie z sytuacjami stresowymi. Klimat zagrażający w takim ujęciu może wzmacniać reakcję stresową, powodując wzrost napięcia, niepokoju i poczucia zagrożenia. Można założyć, że poszczególne składniki klimatu organizacyjnego pełnią rolę źródeł zasobów społecznych. Takie właśnie było założenie relacjonowanych tutaj badań. Ich celem było określenie znaczenia klimatu organizacyjnego i poszczególnych jego cech jako zasobów radzenia sobie ze stresem. Założono, że analiza porównawcza wpływu klimatu w firmach polskich i niemieckich pozwoli ujawnić odmienne mechanizmy tego wpływu.

Przyjęto ogólną hipotezę, że firmy niemieckie i polskie funkcjonują w odmienny, specyficzny dla siebie sposób, co odzwierciedla się w różnym odbiorze tej sytuacji przez pracowników. Konsekwencją byłyby więc zróżnicowane oceny atmosfery w tych przedsiębiorstwach, a w następstwie – zróżnicowany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, czyli różne strategie zaradcze w sytuacjach stresowych.

W wyniku badań chcemy odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

- a) czy klimat organizacyjny polskich firm jest odmienny od klimatu firm niemieckich?
- b) czy pracownicy polskich i niemieckich przedsiębiorstw stosują odmiennie mechanizmy zaradcze w sytuacjach stresu?
- c) czy strategie wiążą się z cechami klimatu organizacji?
- d) czy składniki klimatu stanowią o specyfice strategii zaradczych stosowanych przez pracowników polskich i niemieckich firm?

### **METODY I PROCEDURA BADAŃ**

1. Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego D. A. Kolba. KKO Kolba powstał w 1972 r. Oryginalne narzędzie składa się z 7 dokładnie zdefiniowanych pozycji testowych, którym przyporządkowane są 10-punktowe numeryczne

skale z wyraźnie zdefiniowanymi punktami krańcowymi. Zadaniem badanego jest wybór tej pozycji na skali, która najlepiej charakteryzuje jego sytuację zawodową. Pozycje testowe w kwestionariuszu D. A. Kolba to: konformizm, odpowiedzialność, wymagania, nagradzanie, zorganizowanie, poczucie ciepła i wsparcia, kierowanie. Odpowiedzi badanego pozwalają na zdiagnozowanie klimatu organizacyjnego w jego percepcji na kontinuum: klimat wspierający – klimat autokratyczny. W badaniach zastosowano zmodyfikowaną przez S. Chęłą wersję kwestionariusza. Ze względu na brak porównawczego kryterium dla zmiennej „klimat organizacyjny” do oszacowania trafności testu autor przeprowadził czynnikową analizę testu, w wyniku której uzyskał strukturę dwuczynnikową. W skład jednego czynnika weszło 6 pozycji testowych o ładunkach czynnikowych od 0,63 do 0,72, które wyjaśniały ponad 41% wariancji. Jeden item, dotyczący konformizmu, stanowiący drugi czynnik, był niezależny od pozostałych i wyjaśniał niewielką część wariancji wspólnej (14,9%). Po wyeliminowaniu pozycji diagnozującej konformizm test stał się homogeniczny i jednoznaczny, a ładunki czynnikowe pozycji tworzących jednoznaczną zmienną „klimat organizacyjny” wyjaśniały ponad 48% wariancji (Chęła, 1993).

2. Kwestionariusz CISS. Do pomiaru strategii zaradczych zastosowano kwestionariusz radzenia sobie ze stresem CISS Endlera i Parkera, oparty na interakcyjnej koncepcji radzenia sobie ze stresem R. S. Lazarusa i S. Folkmana (Lazarus, Folkman, 1984). Składa się on z 48 stwierdzeń opisujących charakterystyczne zachowania podejmowane przez ludzi w sytuacjach stresu. Zostały one pogrupowane w trzy 16-itemowe zestawy. Podejmowanie określonych zachowań jest przez osobę badaną oceniane na skali od 1 do 5; wyższa ocena oznacza większe nasilenie jednej z trzech wyróżnionych strategii (stosujemy pojęcie strategii, choć w oryginalnej wersji testu mowa jest o „stylach” radzenia sobie):

1) strategii skoncentrowane na zadaniu, których istotą jest podejmowanie wysiłków w celu rozwiązania problemu, głównie przez jego poznawcze przekształcenie lub zmianę sytuacji (SSZ);

2) strategii skoncentrowane na emocjach, które wynikają z nadmiernej koncentracji na własnych przeżyciach emocjonalnych (złości, poczuciu winy) i służą przede wszystkim redukcji nadmiernego napięcia (SSE);

3) strategii skoncentrowane na unikaniu konfrontacji ze stresem (SSU) przez wykonywanie czynności zastępczych, np. oglądanie telewizji, sen, nadużywanie alkoholu (SSU-ACZ), bądź przez poszukiwanie kontaktów towarzyskich (SSU-PKT).

Parametry psychometryczne polskiej adaptacji skali CISS podają jej autorzy (Sreela i in., 1996).

3. Procedura badań. W relacjonowanych tu badaniach zastosowano polskie wersje testów CISS i D. A. Kolba, a także ich wersje niemieckie. Opracowania

tych ostatecznych dokonała K. Alichniewicz w ramach przygotowywanej pracy magisterskiej. Wykonano 5 niezależnych tłumaczeń na język niemiecki, których podjęli się Niemcy doskonale posługujący się językiem polskim. Zaakceptowane zostały te tłumaczenia, które co najmniej trzy osoby przełożyły identycznie. Następnie pięcioro Polaków mówiących dobrze po niemiecku przetłumaczyło testy ponownie na język polski. Do badań wybrano te twierdzenia z wersji niemieckich, które były najbardziej zgodne z pierwowzorami. Parametry psychometryczne tak powstałych testów nie są jeszcze znane.

Osobami badanymi było po 30 pracowników następujących rodzajów firm niemieckich i polskich:

– Niemcy: 12 osób – firma informatyczno-telekomunikacyjna, 13 osób – firma produkcyjna, 5 – firma handlowa,

– Polacy: 8 osób – firma telekomunikacyjna, 15 osób – firma produkcyjna, 7 – firma handlowa.

Wiek badanych zawierał się w granicach 23–45 lat. Większość badanych (90%) stanowiły osoby z wykształceniem wyższym, pozostałe 10% to studenci. Wszyscy pracują w zespołach 3–6-osobowych.

## WYNIKI

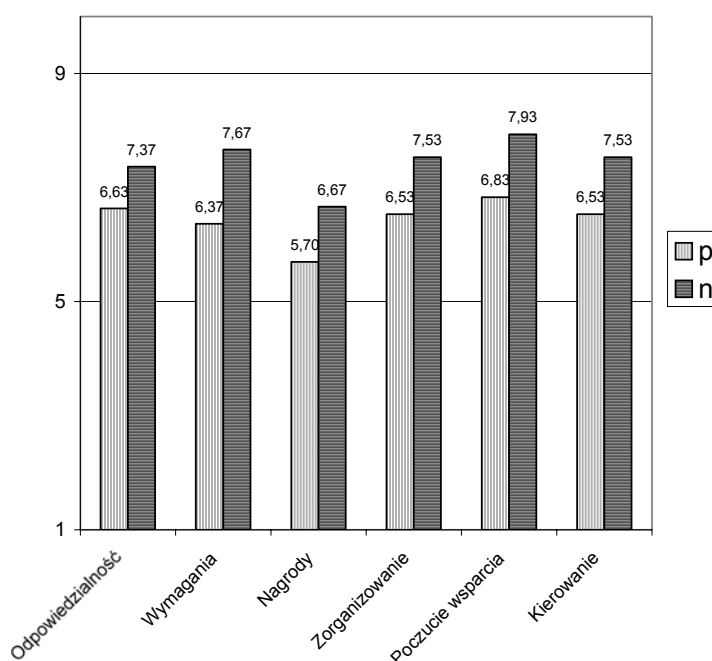
Badania socjologiczne kultur polskiej i niemieckiej dość zgodnie wskazują na zasadniczą różnicę pomiędzy obydwojema krajami. Niemcy zaliczają się do krajów o tzw. *low context culture*, gdzie różnorodne problemy i zadania stanowią cel sam w sobie i nie są uwikłane w kontekst społeczny i interpersonalny (Thomas, 2003). Odwrotnie jest w Polsce: w naszym kraju większość spraw i problemów rozstrzyga się na tle relacji pomiędzy ludźmi. Należałoby więc przypuszczać, że różnica ta uwidoczni się także w życiu organizacji w ten sposób, że klimat w firmach polskich zostanie oceniony jako bardziej przyjazny i wspierający niż w firmach niemieckich. Uzyskane w toku badań rezultaty wskazują na to, że jest dokładnie odwrotnie. Ogólna ocena klimatu organizacyjnego jest wyraźnie wyższa w przedsiębiorstwach niemieckich niż w polskich i statystycznie istotna. Niemieccy pracownicy spostrzegają atmosferę interpersonalną w swoich firmach jako raczej wspierającą, Polacy natomiast – jako pośrednią, zawierającą zarówno elementy wspierające, jak i zagrażające. Odpowiednie dane zawiera tab. 1.

Przedstawione wyniki sugerują, że to u pracowników polskich można oczekiwać wyższego poczucia niepewności, a może nawet zagrożenia. W niemieckich firmach przeważa atmosfera życzliwości i ciepła, co może wydawać się sprzeczne z istniejącym stereotypem Niemców jako ludzi raczej chłodnych i dystansujących się od otoczenia. Warto zatem przyjrzeć się wynikom w zakresie poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego. Wyniki przedstawia rys. 1.

Tabela 1

Analiza różnic w zakresie ogólnej oceny klimatu organizacyjnego

Narodowość	Klimat organizacyjny		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
Polacy	38,90	10,22	0,028
Niemcy	44,67	9,52	



Rys. 1. Porównanie wymiarów klimatu organizacyjnego

W wymiarach „odpowiedzialność” i „nagradzanie” nie ma istotnych statystycznie różnic. Ocena „zorganizowania” różni się na poziomie słabego trendu. W pozostałych wymiarach: „wymagania”, „poczucie ciepła i wsparcia” oraz „kierowanie” różnice osiągają wystarczający poziom istotności: 0,02–0,04. Okazuje się więc, że pracownicy niemieccy bardziej niż ich polscy koledzy nastawieni są na działalność zespołową w pracy, a zespoły traktowane są raczej jako potencjalne źródło pomocy i wsparcia, nie zaś jako zagrażająca konkurencja. W firmach niemieckich kładzie się większy nacisk na jakość wyników pracy, a pracownicy są zachęceni do podejmowania ambitnych zadań. Wyższa jest też ocena atmosfery interpersonalnej, na którą wpływają raczej przyjazne relacje pomiędzy pracownikami.

Kolejne pytanie dotyczy już bezpośrednio kwestii ewentualnej odmienności mechanizmów zaradczych, stosowanych przez pracowników obydwu narodowości. Skoro wiadomo, że klimat w organizacjach niemieckich wykazuje przewagę elementów wspierających, to można przypuszczać, że w sytuacjach stresu Niemcy odwołują się do swojego społecznego zaplecza. Rzeczowość i problemowe nastawienie Niemców mogą także skłaniać ich do posługiwania się strategiami zadaniowymi. Polacy natomiast w sytuacjach trudnych są zapewne motywowani do unikania konfrontacji z problemem. Można więc zakładać, że dominują u nich strategie uciezkowe. Uzyskane w badaniach rezultaty tylko częściowo potwierdzają powyższe przypuszczenie.

Tabela 2

Porównanie strategii zaradczych pracowników niemieckich i polskich

Strategia zaradcza	Polacy ( $N = 30$ )		Niemcy ( $N = 30$ )		Istotność różnicy
	$M$	$SD$	$M$	$SD$	
Strategia skoncentrowana na rozwiązaniu zadania (SSZ)	50,23	4,9	61,63	8,27	0,000
Strategia skoncentrowana na przeżywanych emocjach (SSE)	46,40	7,04	34,50	9,31	0,000
Strategia skoncentrowana na unikaniu sytuacji trudnej (SSU)	43,27	6,48	41,73	10,38	ni
Strategia unikowa: wariant – wykonywanie czynności zastępczych	16,50	4,48	17,63	6,54	ni
Strategia unikowa: wariant – poszukiwanie kontaktów towarzyskich	18,87	1,87	16,53	3,01	0,001

Wyniki zawarte w tab. 2 wskazują na zasadniczą różnicę w dwóch podstawowych strategiach zaradczych. U pracowników niemieckich, w porównaniu z pracownikami polskimi widoczna jest zdecydowana przewaga strategii skoncentrowanej na zadaniu. Jest to zgodne zarówno z naszą hipotezą, jak i z wnioskami wynikającymi z badań socjologicznych: wzajemna sympatia nie jest istotnym czynnikiem w funkcjonowaniu zawodowym Niemców. Polacy natomiast odwołują się głównie do strategii emocjonalnych. Starają się więc przede wszystkim opanować i zredukować własne intensywne emocje, napięcie, lęk. W kontekście wyników porównawczych klimatów organizacyjnych tendencja do stosowania metod emocjonalnych wydaje się uzasadniona; mało przyjazny klimat interpersonalny w polskich przedsiębiorstwach skłania raczej

do koncentracji na sobie i na własnych przeżyciach. U Polaków przeważa tendencja do stosowania jednego rodzaju strategii ucieczkowej, polegającej na poszukiwaniu kontaktów towarzyskich. W świetle wyniku świadczącego o negatywnej ocenie klimatu emocjonalnego w firmach polskich może to oznaczać, że polscy pracownicy poszukują wsparcia społecznego poza swoim miejscem pracy: u bliskich, kolegów i znajomych.

Zasadniczym celem badań było ustalenie ewentualnych zależności w zakresie skłonności do posługiwania się konkretnymi strategiami w zależności od cech klimatu organizacyjnego, który w myśl naszych założeń (por. s. 149) można uważać za ważne źródło wsparcia społecznego. W pierwszej kolejności ustalono związki pomiędzy składnikami kultury organizacyjnej a skłonnością do stosowania poszczególnych typów strategii zaradczych. Wyniki przedstawia tab. 3.

Jak wynika z rezultatów zamieszczonych w tab. 3, istnieją liczne związki korelacyjne pomiędzy cechami klimatu organizacyjnego a tendencją do stosowania określonych strategii zaradczych. W grupie pracowników niemieckich charakterystyczne są wysokie i średnie wartości korelacji pomiędzy 5 elementami klimatu organizacyjnego oraz wynikiem ogólnym a strategią skoncentrowaną na emocjach. Wyjątkiem jest zmienna „poszukiwanie ciepła i wsparcia”, dla której nie ma istotnego związku. Jednocześnie wszystkie wartości mają ujemny znak, co oznacza, że niskim wartościom w zakresie określonej cechy organizacji odpowiada silna tendencja do poszukiwania przynoszących ulgę sposobów ekspresji i rozładowania nadmiernego napięcia emocjonalnego. Oznacza to, że w sytuacji jakiegokolwiek deficytu organizacyjnego u pracowników niemieckich powstaje tak silne poczucie zagrożenia, że nie są oni w stanie uruchomić bardziej przecięznych dla siebie (por. tab. 2) zadaniowych strategii zaradczych. Dla Niemców ważną cechą organizacji okazuje się także kierowanie. Niska ocena tego parametru klimatu związana jest ze stosowaniem strategii emocjonalnych (patrz wyżej), a także skoncentrowanych na unikaniu konfrontacji z problemem.

Dla pracowników polskich kluczową cechą klimatu organizacji okazuje się „zorganizowanie”. Co jednak interesujące, wszystkie uzyskane w tym zakresie korelacje są dodatnie. Oznacza to, że wysoki poziom zorganizowania odpowiada wyraźnej tendencji do stosowania strategii emocjonalnych i unikowych w sytuacji stresu. Okazuje się więc, że nawet dobrze funkcjonująca i zorganizowana firma nie stanowi dla polskich pracowników dostatecznego źródła oparcia. Poszukują go raczej na zewnątrz i nie koncentrują się na rozwiązaniu problemu, chociaż – teoretycznie rzecz biorąc – powinni liczyć na wsparcie swojej instytucji. Potwierdza to chyba powszechnie znaną i stwierdzaną w licznych studiach nieufność Polaków do instytucji, niezależnie od tego, jak one funkcjonują, oraz orientację raczej na osoby i związki interpersonalne niż na efektywność zawodową (Schroll-Machl, Wiskowski, 2003).



Tabela 3

Związek cech klimatu organizacyjnego i strategii zaradczych (wartości korelacji)

Wymiar klimatu organizacyjnego	Narodowość	Strategia skoncentrowana na rozwiązaniu zadania (SSZ)	Strategia skoncentrowana na przeżywanych emocjach (SSE)	Strategia skoncentrowana na unikaniu sytuacji trudnej (SSU)	Strategia unikowa: wariant – wykonywanie czynności zastępczych	Strategia unikowa: wariant – poszukiwanie kontaktów towarzyskich
Klimat ogółem	P	-0,20	0,30	0,11	-0,01	0,15
	N	0,33	-0,66***	-0,35*	-0,30	-0,32
Odpowiedzialność	P	-0,09	0,13	0,02	-0,13	0,27
	N	0,18	-0,66***	-0,30	-0,30	-0,20
Wymagania	P	-0,07	0,11	0,07	0,04	0,07
	N	0,41*	-0,49**	-0,37*	-0,37*	-0,32
Nagradzanie	P	-0,13	0,27	0,05	-0,08	0,04
	N	0,12	-0,46**	-0,17	-0,13	-0,15
Zorganizowanie	P	0,11	0,55***	0,40*	0,23	0,14
	N	0,32	-0,75***	-0,36*	-0,29	-0,35*
Poczucie ciepła i poparcia	P	-0,02	0,40**	0,21	0,13	0,08
	N	0,32	-0,23	-0,02	-0,01	-0,16
Kierowanie	P	-0,12	0,20	0,01	-0,12	0,14
	N	0,22	-0,38*	-0,39*	-0,29	-0,30

P – Polacy, N – Niemcy; \* wynik istotny na poziomie 0,05; \*\* wynik istotny na poziomie 0,01; \*\*\* wynik istotny na poziomie 0,000.

Powstaje jednak pytanie, czy można twierdzić, iż to właśnie cechy klimatu determinują tendencje do posługiwania się określonymi strategiami zaradczymi i w jakim stopniu. W celu oszacowania siły tego wpływu przeprowadzono krokową analizę regresji według modelu liniowego. Jej wyniki przedstawione są w tab. 4a i 4b, oddzielnie dla pracowników polskich i niemieckich przedsiębiorstw (w tabelach umieszczono tylko dane dotyczące zmiennych wprowadzonych do modelu).

Tabela 4a

Strategie zaradcze pracowników polskich a cechy klimatu organizacyjnego  
– wyniki analizy regresji wg modelu liniowego

Zmienna zależna	Cecha klimatu (zmienna wprowadzona)	$R^2$	$B$	Błąd	$Beta$	Istotność
Strategia skoncentrowana na unikaniu (SSU)	stała zorganizowanie	0,162	35,21 1,23	3,638 0,531	0,402	0,000 0,028
Strategia skoncentrowana na emocjach (SSE)	stała zorganizowanie	0,300	34,46 1,83	3,61 0,53	0,548	0,000 0,002

Tabela 4b

Strategie zaradcze pracowników niemieckich a cechy klimatu organizacyjnego  
– wyniki analizy regresji wg modelu liniowego

Zmienna zależna	Cecha klimatu (zmienna wprowadzona)	$R^2$	$B$	Błąd	$Beta$	Istotność
Strategia skoncentrowana na rozwiązaniu problemu (SSZ)	stała wymagania	0,17	48,13 1,76	5,81 0,74	0,41	0,000 0,024
Strategia skoncentrowana na emocjach (SSE)	stała zorganizowanie	0,56	57,08 -2,99	3,99 0,51	-0,75	0,000 0,000
Strategia skoncentrowana na unikaniu (SSU)	stała kierowanie	0,15	58,6 -2,24	7,7 1,0	-0,39	0,000 0,032

Rezultaty analizy regresji wskazują na statystyczną zależność zastosowanej strategii od cechy klimatu organizacyjnego. Przy założeniu słuszności rozumowania zakładającego rolę klimatu jako jednego z zasobów społecznych istotnych w procesie radzenia sobie ze stresem można przyjąć tezę o wpływie cech klimatu na wybór strategii zaradczych. W przypadku pracowników polskich wysoki poziom zorganizowania sprawia, że w sytuacjach stresu pracownicy polscy częściej posługują się strategiami emocjonalnymi i unikowymi. Wydaje się, iż wysoki poziom uporządkowania i przewidywalności kojarzyć się może z dominacją struktur technokratycznych i skłaniać pracowników do poszukiwania różnych form rozładowywania wywołanego tym napięcia (strategie emocjonalne i unikowe). Możliwe jest też swoiste przemieszczenie odpowiedzialności – „skoro firma jest tak świetnie zorganizowana, to na pewno sama sobie poradzi a ja (pracownik) muszę zająć się sobą”.

W odniesieniu do pracowników niemieckich istotnymi okazały się trzy czynniki klimatu: zorganizowanie, wymagania i kierowanie. Wysoki poziom zorganizowania jest odpowiedzialny za spadek tendencji do obrony samego siebie, a więc odwrotnie niż u Polaków. W sytuacji stresu pracownicy dobrze zorganizowanej firmy niemieckiej nie koncentrują się na własnych przeżyciach i napięciach emocjonalnych, jak czynią to Polacy. Może to wynikać z dużego spostrzeganego wsparcia ze strony firmy, a być może jest też następstwem silnej identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem. Wysoki poziom wymagań stawianych pracownikom przez organizację skłania Niemców do posługiwania się przede wszystkim strategią zadaniową w sytuacji trudnej, natomiast wysoka ocena w wymiarze „kierowanie” – do podejmowania zadań i przyjmowania odpowiedzialności na siebie (wskazuje na to znaczący spadek tendencji unikowych). Można przyjąć, że chaos mobilizuje polskich pracowników do zajęcia się przede wszystkim sobą i własnymi sprawami, natomiast u Niemców powoduje obniżenie orientacji egocentrycznej na rzecz zorientowanych na problem strategii zaradczych.

Na podstawie przeprowadzonych badań trudno jednoznacznie oceniać źródła tak istotnych różnic w zakresie preferencji w stosowaniu odmiennych strategii zaradczych w sytuacji stresu. Kultura organizacji, a więc także jej klimat, ma bardzo silne i wyraźne uwarunkowania w cechach kultury narodowej, czyli obrazu świata, systemów wartości i norm, przepisów zachowania i w etyczno-moralnych systemach przekonań, charakteryzujących ludzi tej samej narodowości (a przynajmniej zdecydowaną ich większość) i uznawanych za typowe dla nich (m. in. Sikorski, 2006). Źródłem stwierdzonych przez nas różnic w zakresie mechanizmów reagowania w sytuacjach stresowych są prawdopodobnie odmienne postawy Polaków i Niemców wobec pracy zawodowej, organizacji i odmienne sposoby spostrzegania siebie w relacji z firmą. Niemców charakteryzuje rzeczowe podejście do zadań i problemów, przywiązują oni duże znaczenie do procedur i zasad, a także

identyfikują się ze swoją pracą zawodową, nie przenosząc jednak spraw zawodowych na grunt prywatny. Polaków charakteryzuje odmienne podejście: niewielkie znaczenie mają dla nich formalne procedury, są natomiast silnie zorientowani na osoby i związki interpersonalne. Decydującym czynnikiem jest chyba jednak ogólne nastawienie Polaków i Niemców w roli pracowników. Powszechne jest przekonanie, że u tych pierwszych przeważa motywacja lękowa, której skutkiem jest przede wszystkim orientacja na unikanie niepowodzeń. Zawodowe funkcjonowanie Polaków opiera się głównie na improwizacji, nic więc dziwnego, że w sytuacji stresu trudniej im uruchomić strategie zadaniowe, które wymagają przecież umiejętności koncentrowania się na konkretnych aspektach sytuacji problemowej i analitycznego do niej podejścia. U Niemców natomiast przeważa rzeczowa i celowa orientacja, a kontakty interpersonalne wykraczające poza sferę zawodową są odsuwane na boczny tor. W sytuacjach stresowych potrafią więc oni reagować adekwatnie do spostrzeganych możliwości, w tym także sytuacyjnych. Dlatego widoczna jest funkcjonalna odpowiedniość pomiędzy oceną klimatu organizacyjnego a strategiami zaradczymi: gdy organizacja stawia ambitne zadania, pracownicy w sytuacji stresu mobilizują się, stosując strategie zadaniowe, chcąc w ten sposób sprostać oczekiwaniom gdy firma charakteryzuje się dobrym zorganizowaniem i daje pracownikom szanse wykazania się inicjatywą i samodzielnością, na dalszy plan schodzą strategie unikowe i emocjonalne.

#### ZAKOŃCZENIE

Wnioski wynikające z relacjonowanych w tym artykule badań z dwóch przynajmniej powodów nie mogą stanowić podstawy dla szerszych uogólnień. Przede wszystkim ze względu na ograniczony charakter badań (30-osobowe próbki), a także z powodu braku walidacji niemieckojęzycznych narzędzi badawczych. Mimo to uzyskane wyniki są na tyle istotne, że mogą stanowić cenne źródło dalszych hipotez oraz interesującą inspirację do dalszych, bardziej szczegółowych badań. Problem jest bowiem znaczący i ważny. Porównywanie aspektów funkcjonowania pracowników polskich i niemieckich przedsiębiorstw, szczególnie w sytuacjach dla nich trudnych i stresujących, jest istotne nie tylko z racji ożywionej migracji zarobkowej Polaków, ale także dlatego, że staje się elementem wzajemnego poznawania się pracowników w jednoczącej się Europie.

## BIBLIOGRAFIA

- Aarons G. A., Sawitzky A. C. (2006), *Organizational Culture and Climate and Mental Health Provider Attitudes Toward Evidence-Based Practice*, „Psychological Services”, **1**, 3, 61–72
- Alichniewicz K. (2006), *Kultura organizacyjna a strategie radzenia sobie ze stresem*, Uniwersytet Łódzki, nieopublikowana praca magisterska
- Buch M. (2002), *Stressoren aus organisatorischen Bedingungen – Entwicklung und Evaluation eines personenspezifischen Arbeitsanalysemoduls*, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel, Kassel, Dissertation
- Campbell E. A. (2004), *The psychological assessment of occupational stress for civil litigation: Issues of causation, injury, foreseeability and the duty of care*, European Academy of Occupational Health Psychology, Oporto
- Chełpa S. (1993), *Walidacja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba*, „Przegląd Psychologiczny”, **36**, 3, 379–387
- Dobrzyński M. (2006), *Kierowanie kadrami*, PWE, Warszawa
- Gładkiewicz D. (2005), *Organizacyjne uwarunkowania występowania mobbingu zawodowego*, Uniwersytet Łódzki, nieopublikowana praca magisterska
- Greif S. (1991), *Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe*, [w:] S. Greif, E. Bamberg, N. Semmer [Red.], *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*, Hogrefe, Göttingen
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Karasek R. A. (1979), *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*, „Administrative Science Quarterly”, **24**, 285–306
- Lazarus R. S. (1986), *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne”, **34**, 2–39
- Lazarus R. S. (1991), *Psychological stress and the coping process*, McGraw–Hill, New York
- Lazarus R. S., Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, McGraw–Hill, New York
- Ratajczak Z. (2000), *Stres – radzenie sobie – koszty psychologiczne*, [w:] I. Heszten-Niejodek, Z. Ratajczak (red.), *Człowiek w sytuacji stresu*, Wydawnictwo UŚ, Katowice
- Sarp N., Schein E. H. (1985), *Organizational Psychology*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs (NY)
- Schroll-Machl S., Wiskoski K. (2003), *Deutsche und Polen – Verstehen und verstanden werden. Interkulturelle Kommunikation im deutsch-polnischen Geschäftsalltag*, OWC – Verlag für Außenwirtschaft GmbH, Frankfurt am Main
- Sikorski C. (2006), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa
- Strelau J., Szczepaniak P., Wrześniewski K. (1996), *Diagnoza stylów radzenia sobie ze stresem za pomocą polskiej wersji kwestionariusza CISS Endlera i Parkera*, „Przegląd Psychologiczny”, **39**, 1, 187–210
- Thomas A. (2003), *Kulturvergleichende Psychologie*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Ward C., Bochner S., Furnham A. (2001), *The psychology of culture shock*, Routledge, London
- Widerszal-Bazyl M., Cieślak R. (1999), *Monitorowanie stresu psychospołecznego jako element zarządzania organizacją*, „Ergonomia”, **22**, 13–35