

Wydział Gospodarki Międzynarodowej



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

Joanna Furmańczyk

**KULTUROWE UWARUNKOWANIA PRZYWÓDZTWA
W MIĘDZYNARODOWYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH
BRNAŻY MOTORYZACYJNEJ W POLSCE.**

Praca doktorska

Promotor:
Prof. dr hab. Henryk Mruk, prof. zw. UEP

Poznań 2011

Spis treści

Wstęp	5
1. Znaczenie koncepcji kultury w zarządzaniu organizacjami	
1.1. Pojęcie kultury w organizacji	12
1.2. Elementy kultury	21
1.2.1. Artefakty	24
1.2.2. Normy i wartości	26
1.2.3. Podstawowe założenia (założenia kulturowe)	27
1.3. Funkcje kultury organizacyjnej	31
1.4. Kultura organizacyjna a kultura narodowa	33
1.5. Zarządzanie kulturową różnorodnością	39
2. Typologie narodowych kultur organizacyjnych	
2.1. Koncepcje badań kultury w organizacji	46
2.2. Modele o jednej zmiennej	48
2.2.1. Koncepcja E.T. Halla	48
2.2.2. Typologia zaufania F. Fukuyamy	53
2.3. Modele wielowymiarowe	55
2.3.1. Model G. Hofstede	55
2.3.2. Model R.R. Gestelanda	60
2.3.3. Koncepcja F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera	64
2.3.4. Projekt GLOBE	69
3. Koncepcje przywództwa we współczesnych organizacjach	
3.1. Przywództwo a zarządzanie	75
3.2. Klasyczne koncepcje i modele przywództwa	83
3.2.1. Teorie oparte na cechach osobowościowych	84
3.2.2. Teorie behawioralne	88
3.2.3. Sytuacyjne koncepcje przywództwa	93

3.3. Współczesne koncepcje przywództwa	98
3.3.1. Naturalne przywództwo emocjonalne (inteligencja emocjonalna wg Golemana)	99
3.3.2. Przywództwo poziomu 5	103
3.3.3. Inteligencja przywódcza	104
3.4. Przywództwo transformacyjne	107
3.5. Autentyczne przywództwo	110
3.5.1. Elementy autentycznego przywództwa	111
3.5.2. Autentyczne przywództwo w perspektywie badawczej	114
4. Międzykulturowe podejście do przywództwa	
4.1. Model przywództwa w japońskiej narodowej kulturze organizacyjnej	117
4.2. Podejście do przywództwa w kulturze niemieckiej	127
4.3. Przywództwo w polskiej kulturze organizacyjnej	134
5. Metodyczne podstawy przeprowadzonych badań empirycznych	
5.1. Problematyka badawcza	141
5.2. Charakterystyka narzędzi badawczych zastosowanych w badaniach empirycznych	146
5.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	149
5.4. Charakterystyka badanej populacji	156
6. Wymiary kulturowe w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych w świetle badań własnych	
6.1. Dystans władzy jako wymiar kultury w świetle badań własnych	167
6.2. Indywidualizm i Kolektywizm jako wymiary kultury w świetle badań własnych	178
6.3. Unikanie niepewności jako wymiar kultury w świetle badań własnych	190

7. Styl przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych w świetle badań własnych	
7.1. Transparentność jako wymiar przywództwa w świetle wyników badań własnych	208
7.2. Etyczność jako wymiar przywództwa w świetle wyników badań własnych	216
7.3. Otwartość na informację zwrotną jako wymiar przywództwa w świetle wyników badań własnych	223
7.4. Samoświadomość jako wymiar przywództwa w świetle wyników badań własnych	228
7.5. Międzynarodowy styl przywództwa – empiryczna weryfikacja	240
Zakończenie	250
Bibliografia	255
Spis rysunków	280
Spis tabel	281
Spis wykresów	283
Aneks	289

Wstęp

Prowadząc współcześnie międzynarodową działalność gospodarczą, nie można nie zauważyć złożoności oraz dynamiki otoczenia. Stale zmieniające się warunki funkcjonowania powodują, że przedsiębiorstwa poszukują rozwiązań, które będą gwarantowały osiągnięcie sukcesu na konkurencyjnym rynku. Część firm uczestniczących w wymianie międzynarodowej osiąga widoczne i trwałe sukcesy, podczas gdy inne tylko na krótki czas stają się wiodącymi na rynku. Istnieje szereg przyczyn takiego stanu rzeczy, a jedną z nich jest niewątpliwie sposób zarządzania, sprawowania władzy, przewodzenia w organizacjach międzynarodowych.

Działalność gospodarcza w tak złożonym otoczeniu prowadzi do zmiany oczekiwań oraz wymagań w stosunku do kadry kierowniczej, która staje się odpowiedzialna nie tylko za zarządzanie przedsiębiorstwem i gwarantowanie sukcesu w rozumieniu rachunku zysków i strat, ale także za rozwój członków danej organizacji. Relacje budowane pomiędzy przełożonymi a podwładnymi oraz wartości, które są ich podstawą przekładają się na sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Podkreślić należy bowiem, że o sukcesie organizacji w znaczącym stopniu decydują tworzący ją ludzie, a ich cechy osobowościowe, kompetencje, zaangażowanie oraz lojalność budują unikatowy kapitał każdego przedsiębiorstwa, który – jako jedyny – jest niemożliwy do skopiowania przez konkurencyjne firmy.

Kadra kierownicza jest tą grupą w organizacji, która jest odpowiedzialna za kształtowanie wzorców postępowania, wywiera istotny wpływ na zmiany organizacyjne, modeluje sposoby komunikacji, a także stając się wzorem do naśladowania – buduje lojalność pracowników, co powoduje budowanie przewagi konkurencyjnej. We współczesnych organizacjach coraz częściej nie wystarcza już tylko bycie sprawnym menedżerem – potrzebni są wizjonerzy, charyzmatyczni liderzy, którzy będą przewodzić w niepewnych czasach. Co więcej, ze względu na fakt, iż przywództwo nie jest zjawiskiem wyizolowanym i nie dotyczy tylko wąskiej grupy naczelnego kierownictwa, należy identyfikować wszelkie jego uwarunkowania. W kontekście badania uwarunkowań przywództwa w przedsiębiorstwach międzynarodowych w sposób szczególnie wnikliwy rozpatrywać należy szeroko rozumiany wpływ kultury na organizację. W różnych kulturach uważa się, iż inne cechy i zachowania są charakterystyczne dla przywódców, których można określić mianem skutecznych. Zatem sytuacja, w której znajdują się członkowie organizacji

komplikuje się, gdy dochodzi do interakcji pomiędzy członkami kultur, w których występują zupełnie odmienne od siebie sposoby rozumienia i postrzegania liderów. Wpływają na to z pewnością różne podstawowe założenia, systemy wierzeń, wartości oraz norm, a więc składowe kultury, które odróżniają od siebie członków różnych narodów. Jest ona postrzegana jako swoista podstawa do tworzenia najbardziej odpowiedniego stylu przywództwa, który w rzeczywistości będzie podlegał ciągłym modyfikacjom, próbując się przystosować do zaistniałych warunków otoczenia zewnętrznego [Kozłowski 2004a, s. 152]. Przywódcy stając się wzorem do naśladowania pokazują podwładnym jakie zachowania są akceptowalne, a które podlegają eliminacji, wyznaczają wartości i normy, które są przestrzegane w organizacjach i przekazywane jej członkom. Co więcej, w różnych kulturach narodowych koniecznością jest stosowanie odmiennych od siebie stylów przywództwa. Tak więc, kultura wpływa na zachowania członków organizacji kształtując je i ograniczając jednocześnie. Zdaniem badaczy [por. O'Reilly 1996] właśnie ona w decydującym stopniu determinuje budowanie i ciągłe podtrzymywanie wysokiego poziomu lojalności, oddania i zaangażowania pracowników.

Biorąc pod uwagę intensywność zjawisk związanych z inwestycjami zagranicznymi dokonywanymi się w Polsce, uznano, że szczególnym obiektem zainteresowania badawczego w kontekście kulturowych uwarunkowań przywództwa są oddziały i filie międzynarodowych koncernów. Co więcej, za zasadne uznano wybranie branży motoryzacyjnej jako przedmiotu zainteresowania w prowadzonych badaniach, gdyż jest ona jedną z kluczowych zarówno w gospodarce światowej, jak również europejskiej i polskiej. Z jednej strony, inwestycje zagraniczne w branży samochodowej są często bardzo duże, zarówno gdy weźmie się pod uwagę wartość zainwestowanego kapitału, liczbę zatrudnianych pracowników oraz wpływ na rozwój regionu, w którym są dokonywane. Natomiast z drugiej strony, mimo, iż w sektorze tym działa wiele firm polskich, to o jego rozwoju decyduje napływ kapitału ze światowych koncernów. Międzynarodowe firmy motoryzacyjne inwestujące w Polsce wywodzą się z różnych krajów świata. W przypadku części z nich, bardzo trudno odnaleźć ich narodowe i kulturowe korzenie, do czego z pewnością przyczyniają się liczne fuzje, przejęcia, połączenia. Natomiast duża część koncernów nie tylko nie odcina się od kraju swojego pochodzenia, ale wręcz manifestuje i podkreśla swoje narodowe pochodzenie, którego wpływ odnaleźć można w różnych elementach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na szczególną uwagę zasługują zaś te uwarunkowania, które związane są z ludźmi tworzącymi organizacje. Właśnie z tego względu kulturowe uwarunkowania przywództwa w międzynarodowych

przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim oraz niemieckim działających w Polsce stały się obiektem rozważań teoretycznych i badań empirycznych prowadzonych przez autorkę.

Powyżej nakreślony został interdyscyplinarny charakter problematyki związanej z kulturowymi uwarunkowaniami przywództwa w przedsiębiorstwach międzynarodowych będącej przedmiotem dociekań w niniejszej pracy. Co więcej, ilość zagadnień powiązanych z omawianą problematyką, powoduje, że stają się one punktami zainteresowania różnych dyscyplin naukowych¹. Interdyscyplinarność analizowanych zagadnień umożliwia wzbogacenie spojrzenia badawczego oraz wzajemne przenikanie się koncepcji, idei i teorii. Różnorodne trendy badawcze stały się także źródłem inspiracji w niniejszej rozprawie doktorskiej.

Dociekania teoretyczne oraz analiza polskiej, a zwłaszcza zagranicznej literatury przedmiotu pozwoliły na sformułowanie następującego problemu badawczego:

Jakie zależności istnieją pomiędzy wymiarami kulturowymi a wymiarami stylu przywództwa występującego w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce?

Następnie zachodzi konieczność zdefiniowania problemów, których rozwiązanie może nastąpić tylko na drodze opracowania wyników badań. Sformułowane zostały zatem następujące pytania szczegółowe:

1. Jakie różnice istnieją pomiędzy modelową narodową kulturą organizacyjną a występującą w praktyce w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce?
2. Jakie zależności zachodzą pomiędzy wymiarami kultury narodowej kraju pochodzenia kapitału (Japonia, Niemcy) oraz kraju prowadzenia działalności gospodarczej (Polska) a wymiarami kultury w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej?
3. Jakie są wymiary kulturowe wywierające wpływ na występowanie autentycznego przywództwa?
4. Jakie zależności zachodzą pomiędzy wymiarami kulturowymi a wymiarami stylu przywództwa uznanego za optymalny?

¹ Przywództwo w kontekście międzynarodowych i międzykulturowym jest analizowane w obrębie m.in. nauk takich, jak: ekonomia, teoria organizacji i zarządzania, psychologia, socjologia, politologia.

Przedstawione powyżej przesłanki stały się powodem podjęcia prac badawczych w ramach niniejszej dysertacji oraz sformułowania trzech celów głównych pracy oraz celów szczegółowych w ramach każdego celu głównego:

1. *Identyfikacja wymiarów kulturowych w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce.*
 - 1.1. Wskazanie różnic pomiędzy modelami organizacyjnych kultur japońskiej, niemieckiej i polskiej a występującymi w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim i niemieckim działającymi na terenie Polski.
 - 1.2. Identyfikacja zależności pomiędzy wymiarami kultur narodowych a wymiarami narodowych kultur organizacyjnych w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce.
2. *Identyfikacja stylów przywództwa występujących w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce.*
 - 2.1. Identyfikacja występowania autentycznego przywództwa
 - 2.2. Identyfikacja i weryfikacja wymiarów kulturowych wywierających wpływ na występowanie danego stylu przywództwa.
3. *Opracowanie modelu międzynarodowego stylu przywództwa.*
 - 3.1. Identyfikacja autentycznego przywództwa występującego u przywódców uznanych za skutecznych w poszczególnych przedsiębiorstwach międzynarodowych z kapitałem japońskim oraz niemieckim działającymi w Polsce.
 - 3.2. Ustalenie zależności pomiędzy wymiarami stylu przywództwa występującego u przywódców uznanych za skutecznych a wymiarami kulturowymi.

Z celów i problemów pracy została sformułowana główna hipoteza pracy:

Istnieją zależności pomiędzy wymiarami kulturowymi a wymiarami stylu przywództwa występującego w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim oraz niemieckim w Polsce.

Oraz hipotezy szczegółowe:

1. Istnieją różnice pomiędzy modelową narodową kulturą organizacyjną a występującą w praktyce w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce.
2. Istnieją zależności pomiędzy wymiarami kultury narodowej kraju pochodzenia kapitału (Japonia, Niemcy) oraz kraju prowadzenia działalności gospodarczej

(Polska) a wymiarami kultury w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej.

3. Istnieją wymiary kulturowe wywierające wpływ na występowanie autentycznego przywództwa.
4. Istnieją zależności pomiędzy wymiarami kulturowymi a wymiarami stylu przywództwa uznanego za optymalny.

Zakres przedmiotowy prowadzonych badań obejmuje wymiary kultury oraz wymiary przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży samochodowej z kapitałem japońskim i niemieckim w Polsce.

Zakres podmiotowy pracy dotyczy zagranicznej i polskiej kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim i niemieckim działających na terenie Polski.

Zakres czasowy obejmuje lata 2009 – 2011.

Zakres przestrzenny pracy obejmuje teren Rzeczypospolitej Polskiej z uwzględnieniem podmiotów z obszaru Niemiec i Japonii.

Prawdziwość hipotez badawczych została zweryfikowana na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, które miały charakter ilościowo-jakościowy. Badaniami ilościowymi została objęta próba licząca 57 menedżerów najwyższego szczebla zarządzania z międzynarodowych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej z kapitałem niemieckim i japońskim działających w Polsce, którzy wypełnili kwestionariusze: VSM08 diagnozujący występowanie oraz poziom wymiarów kultury (Dystans władzy, Indywidualizm \neq Kolektywizm, Unikanie niepewności) oraz ALQ diagnozujący występowanie oraz poziom wymiarów autentycznego przywództwa (Transparentność, Etyczność, Otwartość na informację zwrotną, Samoświadomość). Otrzymane kwestionariusze ankietowe zostały poddane analizie statystycznej. Następnie przeprowadzono wywiady pogłębione z 23 menedżerami (5 narodowości japońskiej oraz 18 narodowości polskiej), których celem było zdobycie informacji dotyczących wpływów kultury kraju pochodzenia kapitału (u menedżerów-Polaków) oraz kraju goszczącego (u menedżerów-Japończyków) na funkcjonowanie „ich” przedsiębiorstw (wymiarów kultury), a także na nich samych (wartości oraz cechy odnoszące się do przywództwa). W badaniach posłużono się metodą doboru celowego próby, a także wykorzystano technikę losowania sieciowego (*network sampling*).

Podjęta przez autorkę problematyka oraz przeprowadzone badania empiryczne przyczyniają się do lepszego zrozumienia różnic w zachowaniach przywódców w zależności od kontekstu kulturowego. Co więcej, są próbą wypełnienia istniejącej – zwłaszcza w Polsce – luki poznawczej dotyczącej wpływu kultury (kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa oraz kraju prowadzenia działalności) na funkcjonowanie przedsiębiorstw międzynarodowych. Odnoszą się do tematyki przywództwa i jego uwarunkowań, która cieszy się dużym zainteresowaniem badaczy na świecie. W literaturze przedmiotu coraz częściej spotyka się publikacje dotyczące występowania określonych cech bądź stylów przywództwa w zależności od kultury, z której liderzy się wywodzą oraz w której prowadzą swoją działalność. Należy jednak podkreślić, że większość prac dotyczących powyższych zagadnień powstaje w Stanach Zjednoczonych i wykorzystuje charakterystyczne dla kultury amerykańskiej podejście i wzorce. Biorąc pod uwagę fakt, iż każdy badacz zjawisk międzykulturowych jest członkiem danej kultury i w związku z tym, ma określone podejście do przedmiotu swoich badań [Hofstede i Hofstede 2007, s. 146], można stwierdzić, że w dotychczasowych ujęciach odnoszących się do kulturowych uwarunkowań przywództwa dominuje perspektywa amerykańska. Uwzględniając ten fakt, podjęta przez autorkę problematyka kulturowych uwarunkowań przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach działających w Polsce wzbogaca dotychczasowe ujęcia tematu.

Rozprawa łączy w sobie dwa nurty badawcze: teoretyczny i empiryczny, co znajduje swoje odzwierciedlenie w układzie i treści pracy. Praca składa się z siedmiu rozdziałów. Cztery pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny i zaprezentowane zostały w nich wypracowane przez różne dyscypliny naukowe koncepcje dotyczące kultury, kultury w organizacji oraz przywództwa ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw międzynarodowych. Natomiast rozdziały od piątego do siódmego stanowią prezentację badań własnych weryfikujących postawione hipotezy badawcze.

Rozdział pierwszy to przegląd funkcjonujących w literaturze przedmiotu koncepcji oraz teorii związanych z kulturą oraz kulturą organizacyjną. W rozdziale tym zaprezentowano – uwzględniając wieloaspektowość i złożoność – różnorodne podejścia pokazując znaczenie kultury w kontekście jej wpływu na organizację, jej elementy składowe, funkcje i przejawy, co pozwoliło na wyszczególnienie teoretycznych podstaw prowadzonych badań. Przedstawiono również koncepcję zarządzania międzykulturowego, której znaczenie jest szczególnie duże w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Rozdział drugi zawiera szczegółowy opis typologii kultur oraz omówienie występujących w literaturze przedmiotu

sposobów opisywania i diagnozowania kultury przez pryzmat jej wymiarów. Analiza ta jest podstawą do wyodrębnienia tych wymiarów, które stały się podstawą do dokonania diagnozy kultury w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim oraz niemieckim, a także do zbadania ich wpływu na przywództwo. W rozdziale trzecim przedstawiono analizę koncepcji i teorii przywództwa uwzględniając zarówno podejście od strony cech, zachowań i uwarunkowań sytuacyjnych, jak również współczesne koncepcje takie, jak: inteligencja przywódcza, inteligencja emocjonalna, przywództwo transformacyjne i wywodzące się z niego autentyczne przywództwo. Ta ostatnia koncepcja jest podstawą prowadzonych badań empirycznych, a jej założenia bazują na psychologii pozytywnej, szerokim rozumieniu moralności oraz przywództwie transformacyjnym. Co więcej, teoria ta – ciesząc się dużym zainteresowaniem w innych krajach – w niewielkim stopniu była eksplorowana w Polsce. Krytyczna analiza tak zwanych narodowych stylów przywództwa charakterystycznych dla kultur będących obiektem zainteresowania autorki, czyli Japonii, Niemiec i Polski, została zawarta w rozdziale czwartym. Oprócz cech odróżniających te kultury w kontekście przywództwa, omówione zostały także wymiary kulturowe będące podstawą prowadzonych badań. Rozdziały piąty, szósty i siódmy stanowią oryginalny wkład badawczy do tematu dysertacji określonego w tytule pracy. W rozdziale piątym przedstawiono metodyczne założenia prowadzonych badań empirycznych, zaprezentowano ogólną charakterystykę badanych przedsiębiorstw międzynarodowych, opisano narzędzia badawcze, a także scharakteryzowano grupę respondentów. Diagnoza wymiarów kulturowych występujących w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim i niemieckim oraz zależności pomiędzy określonymi wymiarami a ich wartościami zdiagnozowanymi we wcześniejszych badaniach stanowią treść rozdziału szóstego. Natomiast w rozdziale siódmym przedstawiono wyniki badań dotyczące wymiarów przywództwa, korelacji pomiędzy wymiarami kultury a wymiarami przywództwa, a także zaprezentowano model międzynarodowego stylu przywództwa, w którym określono jaki poziom określonych wymiarów przywództwa w przedsiębiorstwach wywodzących się z danego kraju (Japonia, Niemcy) i prowadzących działalność w Polsce, w połączeniu z innymi czynnikami weryfikującymi² jest optymalny. W zakończeniu dysertacji zostały zawarte stwierdzenia uogólniające i konkluzje z rozważań teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych.

² Staż pracy na stanowisku kierowniczym oraz wskaźnik fluktuacji kadr wśród podwładnych.

Rozdział 1

Znaczenie koncepcji kultury w zarządzaniu organizacjami

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie funkcjonujących w literaturze przedmiotu koncepcji kultury oraz kultury organizacyjnej, które będą podstawą teoretyczną do przeprowadzenia badań empirycznych zmierzających do weryfikacji modelu badawczego optymalnego stylu przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej działających na terenie Polski. Przegląd definicji kluczowych pojęć autorstwa polskich i zagranicznych badaczy służyć ma podaniu określeń obowiązujących w niniejszej dysertacji. Co więcej, oprócz rozważań definicyjnych, zaprezentowane i omówione zostaną również najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu elementy kultury i kultury organizacyjnej, ich funkcje, a także zależności pomiędzy kulturą narodową a organizacyjną. Ostatni podrozdział dotyczy zagadnień związanych z problematyką zarządzania międzykulturowego, która jest bardzo istotna z punktu widzenia działalności przedsiębiorstw międzynarodowych.

1.1. Pojęcie kultury w organizacji

Współczesne organizacje działają w otoczeniu, którego immanentną cechą jest zmienność. Z tego powodu muszą one dysponować dogłębną oraz aktualną wiedzą z zakresu ekonomii oraz zarządzania. Co więcej, do prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej niezbędna jest również znajomość specyfiki kraju, w którym przedsiębiorstwo działa bądź z którego przedstawicielami ma do czynienia w trakcie negocjacji. Te elementy nabierają znaczenia zwłaszcza w kontekście coraz bardziej postępującej globalizacji oraz dynamicznego rozwoju korporacji międzynarodowych. Zatem, kultura wydaje się być tym czynnikiem, od którego w znacznej mierze zależy przyszłość przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych [Zbiegień-Maciąg 2005, s. 9].

Definicji pojęcia „kultura” jest tak wiele, jak wielu jest jej uczestników. Nie istnieje jedna słuszna bądź powszechnie obowiązująca definicja. Można się zatem zgodzić z twierdzeniem Herdera: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura” [2000, s. 4]. Kluckhohn i Kroeber w swoich opracowaniach zebrali 168 definicji [por. Sikorski 2006]. Na zróżnicowanie określeń tego pojęcia wpływa płaszczyzna, z której próbuje się opracować definicję (antropologia, socjologia, psychologia, filozofia). Pierwotnie łacińskie *cultura* oznaczało uprawę roli. W znaczeniu przenośnym zostało użyte pierwszy raz przez Cyncerona

w I w. p.n.e. w odniesieniu do uprawy umysłu (*cultura animi*), czyli wszelkiej aktywności wewnętrznej, duchowej, umysłowej [Kumaniecki 1989, s. 357 – 359].

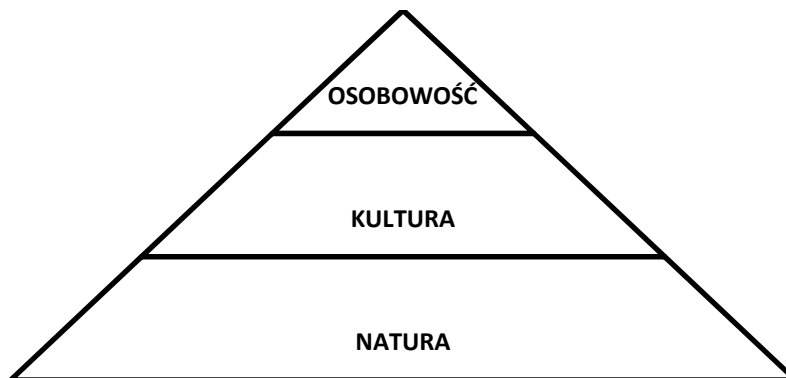
We współczesnej nauce istnieją dwa sposoby definiowania pojęcia kultura: szerokie i wąskie. Pierwsze z nich, charakterystyczne dla antropologii i socjologii, odnaleźć można w klasycznej definicji autorstwa Tylora. Twierdzi on, że kultura, czyli cywilizacja jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa [Kłoskowska 1981, s. 19 - 20]. Podobny punkt widzenia prezentuje Czarnowski [1946, s. 15] definiując kulturę jako całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregowi grup i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie. Podkreśla zatem, iż dany element dorobku społecznego może zostać uznany za część kultury tylko wtedy, gdy jest wspólny i podzielany przez wiele grup ludzi. W ujęciu Szczepańskiego [1978, s. 8] kultura to ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom. Zbliżona do powyższego jest także koncepcja Suchodolskiego, który twierdzi, że kultura to całokształt dorobku ludzkości społecznie utrwalony i gromadzony w ciągu dziejów, stale wzbogacany nowymi dziełami twórczymi i pracą wszystkich społeczeństw; również poziom rozwoju społeczeństw, grup i jednostek w danej epoce historycznej, uwarunkowany stopniem rozwoju sił przyrody, osiągniętym stanem wiedzy i twórczości artystycznej oraz formami współżycia społecznego [por. 1983]. Do nurtu szerokiego definiowania kultury zalicza się także określenie zaproponowane przez Cateora i Ghauri. Badacze ci zaliczają do kultury wszystkie części ludzkiej egzystencji wyszczególniając kulturę materialną, instytucje społeczne, edukację, system wierzeń, estetykę oraz język [2000, s. 109]. Zatem, w rozumieniu szerokim kultura obejmuje całość obiektywnego dorobku ludzkości i składają się na nią trwałe wartości zarówno materialne, jak również niematerialne oraz ogół wyuczonych zachowań, które są podzielane przez grupy społeczne i przekazywane w procesie socjalizacji.

Wąskie rozumienie pojęcia kultura opiera się na dychotomicznym podziale na kulturę materialną oraz duchową. Kłoskowska za Weberem podaje, iż składają się na nią działalność artystyczna, sposób postrzegania świata, idee oraz religia [1983, s. 63]. Ta perspektywa jest charakterystyczna dla ogółu działalności ludzkiej związanej ze sferą estetyczną, intelektualną oraz obyczajową [Gajda 2005, s. 17].

Z punktu widzenia znaczenia kultury dla organizacji nie może zostać pominięta koncepcja kultury Hofstede'go. Twierdzi on, że kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej [2007, s. 17]. Oznacza to, że umysł każdego człowieka jest w swoisty sposób zaprogramowany. Częściowo jest ono wspólne dla wszystkich ludzi, a częściowo charakterystyczne i właściwe tylko jednej osobie. Wyróżniono trzy poziomy zaprogramowania ludzkiego umysłu: uniwersalny, charakterystyczny dla danej grupy lub kategorii oraz indywidualny (por. Rysunek 1.). Naturę ludzką Hofstede określa jako poziom uniwersalny, wspólny dla wszystkich istot ludzkich. Jest przekazywaną genetycznie wiedzą dotyczącą podstawowych potrzeb fizycznych i psychologicznych. Kultura to poziom kolektywny, a więc charakterystyczny dla danej grupy społecznej. Jest wyuczona. Nabywana w procesie socjalizacji od tych, którzy wcześniej byli członkami kultury, przyczynia się do wyróżniania się danej grupy względem otoczenia. Osobowość to poziom charakterystyczny i wyjątkowy dla danej jednostki ludzkiej. Częściowo jest dziedziczona, a częściowo nabyta i ukształtowana pod wpływem własnych doświadczeń oraz kultury.

Rysunek 1.

Poziomy zaprogramowania umysłu według Hofstede'go



Źródło: [Hofstede i Hofstede 2007, s. 18]

Hofstede twierdzi, że czynnikiem najbardziej różnicującym ludzi jest tożsamość narodowa, która odzwierciedla kulturowe zaprogramowanie umysłu i kształtuje wartości, normy, postawy, percepcję świata oraz zachowania.

Odmienne od tego stanowisko prezentuje Hall [por. 1984] twierdząc, że kultura jest komunikowaniem, a komunikowanie jest kulturą. Podkreśla on, że systemy komunikacyjne

są rozumiane tylko dla tych ludzi, którzy podzielają historyczne, społeczne oraz kulturowe znaczenia symboli. Kultura jako środek przekazu kształtuje wszystkie aspekty życia.

Na podstawie przeprowadzonej analizy zebranych definicji kultury, Kluckhohn i Kroeber zaproponowali typologię definicji kultury. Powołując się na ich badania [Kłoskowska 1981, s. 20 – 21; Gajda 2005, s. 18], przyjmuje się podział na sześć typów definicji tego określenia:

- definicje opisowo-wyliczające, których przykładem jest przytaczana wcześniej definicja Tylora,
- definicje historyczne – akcentuje się w nich fakt dziedziczenia dorobku ludzkości. Przykładem jest cytowana wcześniej definicja Czarnowskiego,
- normatywne – kładzie się w nich nacisk na jedność sposobu bycia i życia specyficznego dla danej grupy, (np. definicja Kroebera),
- psychologiczne – akcentują psychologiczne mechanizmy kształtowania się kultury w społecznościach, znaczenie procesu uczenia się oraz tworzenia nawyków. Przykładem jest definicja Ossowskiego[za: Filipiak 1996, s. 12], który twierdzi, że „kultura jest pewnym zespołem dyspozycji psychicznych przekazywanych w łonie danej zbiorowości przez kontakt społeczny i uzależniony od całego systemu stosunków międzyludzkich”,
- strukturalistyczne – pokazujące całościowy charakter każdej kultury oraz jej wewnętrzną strukturę; zajmują się opisem kultury konkretnej społeczności, nie natomiast ogólnym opisem kultury jako zjawiska społecznego. Przykładem tego podejścia jest koncepcja Benedict z 1966,
- genetyczne – w których podkreśla się społeczne pochodzenie kultury traktowanej jako produkt społecznego współżycia ludzi.

Powyższa typologia nie oddaje z pewnością w całości wieloaspektowości definiowanego pojęcia, ale w znacznym stopniu porządkuje istniejące w literaturze przedmiotu podejścia. Co więcej, istnieją takie cechy kultury, które można odnaleźć w prezentowanych powyżej ujęciach [Nowicka 1998, s. 59 – 62; Czarkowska 1999, s. 17].

Kultura jest zjawiskiem ponadjednostkowym, społecznym związanym z człowiekiem.

Oznacza to, że będąc atrybutem tylko rodzaju ludzkiego, co więcej swoistym wyróżnikiem tego gatunku, jest charakterystyczna dla całej grupy społecznej, której jednostka jest członkiem, a nie tylko dla pojedynczego człowieka. Każdy jest twórcą kultury, ale jednocześnie jest przez nią kształtowany i wyraża przez nią swoje emocje, doznania oraz potrzeby.

Kultura jest wyuczona a nie przekazywana biologicznie, czyli jest to zjawisko nabywane w procesie socjalizacji oraz świadomego i nieświadomego uczenia się od innych członków danej grupy społecznej. Dzięki temu procesowi przekazywania cech kultury narodowej, jednostka przystosowuje się do życia w danym społeczeństwie i nabywa kompetencję kulturową³.

Kultura jest rzeczywistością historyczną łączącą przeszłość narodu z jego teraźniejszością oraz pośrednio wpływającą na przyszłość. Elementy kultury są przekazywane z pokolenia na pokolenie i pomimo przystosowawczych zmian jakie w kulturze zachodzą⁴ stanowią jej podstawę.

Kultura jest całością złożoną z wielu elementów ściśle ze sobą powiązanych wzajemnymi zależnościami. Ta sieć powiązań pozwala na podstawie jednej cechy kultury narodowej przewidzieć kolejne oraz reakcje jej członków. Istotność określonych cech i zachowań jest uzależniona od norm i wartości podzielanych przez dane społeczeństwo.

Każdy człowiek jest uczestnikiem kultury swojego narodu. Zatem można stwierdzić, że kultura narodowa jest sumą osobistych kultur jej członków. Jednocześnie to właśnie kultura narodowa kształtuje kulturę osobistą. Linton w swoich badaniach dotyczących zależności pomiędzy jednostką, kulturą a społeczeństwem podkreśla, że na kulturę składają się wszystkie „zorganizowane, powtarzalne reakcje członków społeczeństwa” [1975, s. 21], za główną determinantę wszelkich zachowań ludzkich przyjmuje potrzeby, które poprzez wpływ na reakcje jednostek kształtują ich kulturę, a w następstwie tego również kulturę narodową.

Wpływ wywierany przez kulturę narodową na organizację, jej kulturę oraz na przywództwo jest uzależniony od przyjętego podejścia oraz definicji. Z tego względu, bazując na szerokim rozumieniu kultury oraz opierając się na opisowo-wyliczającej definicji Tylora, w niniejszej dysertacji kultura narodowa będzie rozumiana jako charakterystyczny dla danego społeczeństwa system wartości, postaw, wierzeń, obyczajów, języka, symboli. Szerokie określenie terminu „kultura narodowa”, które zostało przyjęte w niniejszej

³ Pojęcie kompetencji kulturowej oznacza wiedzę społeczną, ponadjednostkową, dotyczącą reguł postępowania, komunikowania oraz zachowania obowiązujących w danej wspólnotie społecznej, a składają się na nią kompetencja językowa oraz kompetencja komunikacyjna [por. Bańcerowski, Pogonowski i Zgółka 1982, s. 38].

⁴ Rdzenne założenia kultury zmieniają się bardzo powoli, ale jej członkowie żyjąc w szerszym otoczeniu społecznym podlegającym zmianom dostosowują się do nich i przez to kształtują i wpływają na kulturę narodową [por. Masłyk-Musiał 1999, s. 123].

dysertacji, pozwala na szczegółową analizę wpływu jej poszczególnych elementów na organizację, a co za tym idzie na styl przywództwa.

Pojęcie kultury w zarządzaniu pojawiło się pierwszy raz w pracach Jacques'a, w latach czterdziestych XX wieku. Stwierdził on, że „kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości i norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach” [Jacques 1951 za: Zbiegień-Maciąg 2005, s. 15]. Koncepcje kultury organizacyjnej od momentu pojawienia się w naukach o zarządzaniu, stały się jednym z najczęściej opisywanych zagadnień. Zwłaszcza w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku pojawiło się wiele prac z tego zakresu w związku z zainteresowaniem sukcesami japońskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych i licznymi próbami przeprowadzenia badań porównawczych między japońskim i amerykańskim modelem zarządzania [por. Peters i Waterman 1984; Ouchi 1988]. Dalszy rozwój problematyki kultury w organizacji i spowodowany został przez coraz silniejsze umiędzynarodowienie gospodarki, a następnie przez postępujące procesy globalizacyjne, które sprzyjają wzrostowi kontaktów międzynarodowych, czyli najczęściej międzykulturowych. Badania przeprowadzone przez Petersa i Watermana [por. 1984] pokazały, że właśnie kultura organizacyjna jest jednym z najistotniejszych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa. Jednocześnie stanowi ona centrum działalności przedsiębiorstwa i to na niej opierają się podejmowane decyzje [Stoner i Wankel 1997, s. 324].

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji oraz definicji pojęcia „kultura organizacyjna”. Sułkowski wymienia siedem sposobów definiowania tego terminu [2002, s. 54 – 57]:

- kultura organizacyjna jako sama organizacja. W tej koncepcji podkreśla się, iż kultura nie jest właściwością organizacji, ale samą organizacją, która przypomina mikrospołeczeństwo z własnym systemem wartości, norm, reguł oraz wzorców kulturowych. Ze względu na złożoność organizacji, opierając się na powyższym podejściu, badaniom należy poddać wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji,
- kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych. Podstawą tego podejścia, jest koncepcja Hofstede'go, który w ramach kultury, czyli kolektywnego zaprogramowania umysłu [2007, s. 17], wyróżnił wiele kręgów kulturowych (np.

kultura regionu, płci, narodu), pomiędzy którymi zachodzi szereg relacji oraz które wywierają na siebie większy lub mniejszy wpływ,

- kultura organizacyjna jako społeczne reguły gry. Niniejsza koncepcja bazuje na przeciwstawieniu formalnych i nieformalnych aspektów funkcjonowania organizacji. Czynniki kulturowe stanowią dopełnienie organizacji formalnej, tworząc niepisane zasady postępowania w organizacji, które jej członkom pozwalają zrozumieć organizację i identyfikować się z nią [Blau 1968, s. 298]. Kulturą organizacyjną są zatem tylko niejawne i nieformalne aspekty organizacji,
- kultura organizacyjna jako tożsamość organizacji. Podejście to opiera się na założeniu mówiącym, że działania organizacji charakteryzują się określonymi cechami oraz logiką, które powodują ciągłość funkcjonowania i identyfikacji członków, a zwane są tożsamością. Podkreśla się także spójność wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku organizacji oraz rolę przywódców w budowaniu tożsamości [Nizard 1998, s. 66 – 74],
- kultura organizacyjna jako filozofia organizacji. W niniejszej koncepcji podkreśla się rolę kultury organizacyjnej w sposobie postrzegania samej organizacji, jej członków oraz jej otoczenia, na który wpływ wywierają podzielane zasady, przekonania i wartości. Wzory zachowań członków organizacji wykształciły się w trakcie realizacji wspólnych zadań [Bartkowiak 2003, s. 136],
- kultura organizacyjna jako system akceptowanych znaczeń lub wartości. Niniejsze podejście jest jednym z najczęściej stosowanych w badaniach kultury organizacyjnej, która jest określona jako system symboli, które odzwierciedlają przyjęte normy, wartości i przekonania oraz są w organizacji powszechnie przyjęte i podzielane [por. Hofstede 2007; Schein 1985; Schenplein 1988],
- kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań. W tym nurcie określenia kultury organizacyjnej mieści się cytowana wcześniej definicja Jacques'a, w której podkreśla się zbiorowe dzielenie sposobów myślenia i postępowania oraz przekazywanie ich nowym członkom organizacji.

Różnorodność oraz wieloaspektowość definicyjna są wynikiem stosowania przez badaczy odmiennych podejść do przedmiotu analizy. Zaprezentowane powyżej koncepcje pozwalają na wyszczególnienie cech wspólnych dla wszystkich podejść. Kultura organizacyjna nie istnieje samodzielnie – w znacznej swojej części jest ukryta w umysłach członków organizacji. Co więcej, kulturę organizacyjną można określić jako wspólne dzielenie idei, znaczeń, wartości, norm przez wszystkich pracowników [Cameron i Quinn

2003, s. 135]. Znaczna jej część jest niezauważalna i nieświadoma. Kultura organizacyjna jest tym, co scala organizację, a nowym członkom jest przekazywana w procesie socjalizacji. Jest postrzegana jako swoisty „klej” dla organizacji, który integruje odmienne osobowości, grupy, charaktery [Kilmann, Saxton i Sarpa 1985]. Co więcej, jest tym, co łączy teraźniejszość przedsiębiorstwa z jego przeszłością i wpływa na jego przyszłość.

Jedną z najczęściej cytowanych definicji kultury organizacyjnej przedstawił Schein [1985, s. 12] stwierdzając, że kultura jest całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Na podstawie swojej definicji Schein zaproponował model kultury organizacyjnej (Rysunek 2.), na którą składają się trzy następujące poziomy: artefakty, normy i wartości oraz założenia.

Rysunek 2.

Model kultury organizacyjnej Scheina

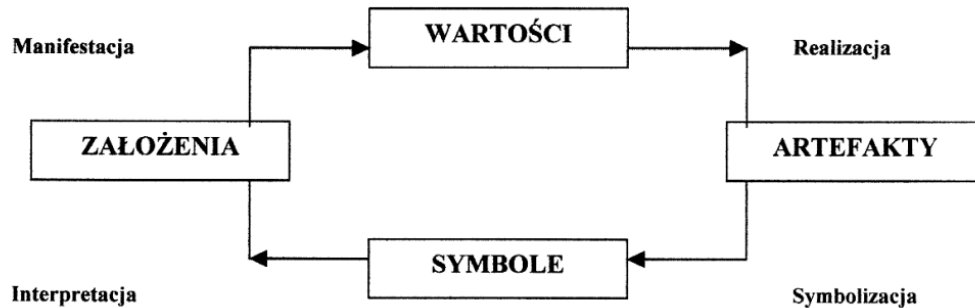


Źródło: [Kozmiński i Jemielniak 2008, s. 298]

Rozwinięciem powyższego modelu jest koncepcja zaproponowana przez Hatch [za: Rogoziński 2001, s. 100 – 101], która nie tylko wyszczególniła składniki kultury organizacyjnej, ale wskazała również na łączące je zależności (Rysunek 3.).

Rysunek 3.

Model kultury organizacyjnej według Hatch



Źródło: [Rogoziński 2001, s. 101]

Siła danej kultury organizacyjnej zależy od wielu czynników. Badacze [Koźmiński i Jemielniak 2008, s. 284] najczęściej wymieniają wśród nich: oryginalność kultury organizacyjnej, rygoryzm w jej przestrzeganiu, liczebność organizacji (czyli „nosiciele” kultury). Nowym członkom przedsiębiorstwa jest ona przekazywana przez grupę w procesie socjalizacji zwanej także akulturacją. Najskuteczniejszym narzędziem za pomocą, którego grupa egzekwuje przestrzeganie uwarunkowanych kulturowo norm, reguł oraz wartości jest system kar⁵ i nagród⁶, dzięki któremu jest sprawowana nieformalna kontrola społeczna przez Ouchi’ego [por. 1988] zwana kontrolą klanową. Badacze [Masłyk-Musiał 1999, s. 122] twierdzą, że zbudowanie przez organizację silnej kultury organizacyjnej sprzyja wzrostowi efektywności oraz osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku, na którym przedsiębiorstwo działa. Zatem, dążąc do osiągnięcia sukcesu, przedsiębiorstwa dążą do stworzenia silnej proefektywnościowej kultury organizacyjnej.

Pojęcie kultury organizacyjnej, którego różnorodne koncepcje i definicje zostały omówione powyżej w niniejszej dysertacji jest rozumiane jako system wzorów myślenia, zachowania oraz symboli utrwalony w danej organizacji i podzielany przez jej członków, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacji [por. Sikorski 2006]. Z punktu widzenia badań dotyczących kulturowych uwarunkowań przywództwa, wydaje się,

⁵ Do których najczęściej zaliczane są: zła opinia, drwina, złośliwość, uwłaczające plotki, niski prestiż, sabotowanie podejmowanych przez nią decyzji, brak poparcia przez grupę, a w skrajnych przypadkach izolacja i ostracyzm [Koźmiński i Jemielniak 2008, s. 285; Sikorski 2006, s. 14].

⁶ Którymi są szacunek, życzliwość, pochwały, prestiż, popularność, dobrowolna pomoc i współpraca, wyróżnienia [ibidem].

iż powyższa definicja wyszczególniając najważniejsze składniki kultury organizacyjnej oraz wskazując na związek pomiędzy kulturą a formalnymi celami organizacji, w najpełniejszy sposób określa omawiane zjawisko.

Pojęciem, które w rozważaniach dotyczących kultury narodowej oraz kultury organizacyjnej ma szczególne znaczenie jest narodowa kultura organizacyjna. W ramach analizowania tego pojęcia przedmiotem szczególnego zainteresowania jest identyfikacja podobieństw oraz różnic w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw pochodzących z określonych kultur narodowych [Sitko-Lutek 2004, s. 13]. Narodowe kultury organizacyjne będą przedmiotem rozważań teoretycznych oraz badań w niniejszej dysertacji, ze szczególnym uwzględnieniem tych wymiarów kultur narodowych, które w największym stopniu wpływają na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych branży motoryzacyjnej w Polsce, a przez to determinują styl przywództwa⁷ w organizacjach.

1.2. Elementy kultury

Na podstawie analizy zebranych definicji kultury Kluckhohn i Kroeber podają własną, która w sposób syntetyczny ujmuje elementy składowe pojęcia. Według tych badaczy, kultura to wzorcowe sposoby myślenia, odczuwania i reagowania, przyswajane i przekazywane głównie poprzez symbole tworzone przez grupy ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów [za: Sikorski 2006, s. 8]. Elementy, które składają się na kulturę takie, jak język, rytuały, symbole oraz gotowe wzorce reakcji są przekazywane w postaci artefaktów kulturowych. Możemy podzielić je na artefakty: fizyczne, językowe oraz behawioralne [Kostera 1999, s. 420 – 421]. Artefakty fizyczne to materialne wytwory danej kultury, którymi są sztuka, architektura. Artefakty językowe to język, którego używają członkowie danej kultury. Do artefaktów językowych zaliczane są także legendy i mity charakterystyczne dla danej kultury. Artefakty behawioralne natomiast to specyficzne rytuały i zwyczaje odnoszące się do schematów zachowań. Bywają one w różnym stopniu skodyfikowane [Czermiński i in. 2002, s. 590]. Dzięki znajomości artefaktów kulturowych możliwe jest zaobserwowanie konkretyzacji wyobrażeń danej kultury.

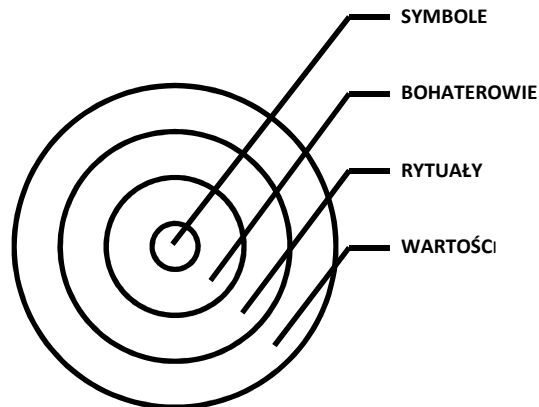
Pogląd dotyczący warstwowej struktury kultury narodowej podziela Hofstede, proponując „Diagram cebuli” (Rysunek 4.) przedstawiający przejawy kultury na różnych głębokościach [2007, s. 20]. Najgłębszą warstwą są wartości, natomiast najbardziej

⁷ Pojęcie oraz koncepcje przywództwa zostaną szczegółowo omówione w rozdziale 3., natomiast przywództwu w kontekście międzykulturowym poświęcony będzie rozdział 4. niniejszej dysertacji.

zewnątrzną i zauważalną na obserwatora symbole. Poziomami pośrednimi są bohaterowie oraz rytuały.

Rysunek 4.

Diagram cebuli

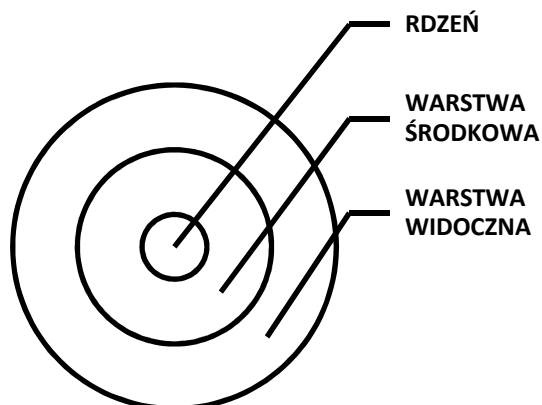


Źródło: [Hofstede i Hofstede 2007, s. 20]

Zbliżoną koncepcję przedstawiają Trompenaars i Hampden-Turner (Rysunek 5.) wyróżniając w swoim modelu trzy warstwy kultury narodowej – warstwę widoczną (zewnątrzną), do której zaliczane są wytwory i zachowania człowieka, warstwę środkową, którą stanowią normy i wartości oraz rdzeń, na który składają się podstawowe założenia.

Rysunek 5.

Warstwowa struktura kultury narodowej



Źródło: [Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 37]

Powyższe koncepcje dotyczą kultury narodowej, jednak zaproponowane w nich elementy składowe znajdują swoje odzwierciedlenie również w poglądach dotyczących kultury organizacyjnej.

W klasycznej koncepcji Schein [1985, s. 64] wyróżnia następujące poziomy kultury organizacyjnej: widoczne artefakty i twory kultury, wierzenia i wartości oraz podstawowe założenia. Na podobne składniki kultury organizacyjnej zwracają uwagę również inni badacze. Dyer [por. 1982] za najgłębszy poziom uważa założenia kulturowe. Poziomem drugim są wartości podzielane przez członków danej organizacji, poziom najbardziej uświadomiony i widoczny to perspektywa kulturowa. Natomiast Sikorski [1999, s. 236] wskazuje na założenia jako warstwę najgłębszą, wartości jako warstwę środkową, a normy i postawy jako warstwę zewnętrzną. Prezentując własne poglądy dotyczące kultury organizacyjnej, Sułkowski [2002, s. 58 – 59] stwierdza, iż jej najgłębszą, pierwotną warstwą są wartości, podzielone na autoteliczne oraz instrumentalne. Następnym kręgiem kultury są wzory, normy i reguły kulturowe oraz rytuały, mity, symbole i tabu. Kolejna warstwa kultury organizacyjnej to zachowania – świadome i nieświadomiane. Najbardziej widocznym i zewnętrznym obszarem kultury są artefakty.

Tabela 1.

Zestawienie poziomów kultury w wybranych koncepcjach

Poziomy	Hofstede	Trompenaars Hampden- Turner	Schein	Dyer	Sikorski	Sułkowski
Widoczny (zewnątrzny)	Wartości	Wytwory i zachowania ludzi	Artefakty i twory kultury	Perspektywa kulturowa	Normy i postawy	Artefakty
Częściowo widoczny i uświadomiony (środkowy)	Bohaterowie i rytuały	Normy i wartości	Wierzenia i wartości	Wartości	Wartości	Zachowania Wzory, normy, reguły, rytuały, mity, symbole, tabu
Ukryty i nieświadomiony (Wewnętrzny)	Symbole	Rdzeń	Podstawowe założenia	Założenia kulturowe	Założenia	Wartości: <ul style="list-style-type: none"> • autoteliczne • instrumentalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede i Hofstede 2007; Trompenaars i Hampden-Turner 2002; Schein 1985; Dyer 1982; Sikorski 2006; Sułkowski 2002]

Mimo licznych podobieństw pomiędzy powyższymi koncepcjami, zachodzi konieczność zdefiniowania kluczowych komponentów, które pozwalają na określenie treści danej kultury. Poddając analizie koncepcje przedstawione powyżej, wyszczególnić można następujące elementy kultury: artefakty, normy i wartości oraz podstawowe założenia.

1.2.1. Artefakty, które za Kosterą [2000, s. 599] rozumiane są jako zewnętrzne przejawy kultury podzielono na:

Fizyczne – materialne wytwory danej kultury,

Behawioralne – charakterystyczne dla danej kultury schematy zachowań, rytuały, ceremonie,

Językowe – język używany przez uczestników danej kultury, mity, legendy, opowieści.

Badacze są zgodni [por. Dyer 1982; Hall 2001], że jest to ten poziom kultury, który – ponieważ jest widoczny i uświadomiony – jest łatwy do zaobserwowania, opisanego i zanalizowania. Co więcej, jego elementy są przekazywane nowym członkom kultury, aby ta mogła przetrwać. Są zewnętrznymi przejawami kultury, które odzwierciedlają wewnętrzne wartości i założenia. Część badaczy kultury [por. Wilkins 1983] twierdzi, że z zewnętrznych przejawów kultury, bardzo trudno jest wnioskować ich znaczenie, ale znajomość kultury powoduje łatwość w rozumieniu jej artefaktów. Natomiast większość [por. Hofstede i Hofstede 2007; Zbiegień-Maciąg 2005] prezentuje odmienny od powyższego pogląd twierdząc, że przy zachowaniu dystansu interpretacyjnego, obiektywizmu i relatywizmu kulturowego można interpretować i opisywać kulturę. Z punktu widzenia porównawczych badań kultur organizacyjnych istotne jest omówienie poszczególnych kategorii artefaktów.

Artefakty fizyczne - obejmują technologię wykonywania zadań, wytwarzania produktów oraz architekturę rozumianą jako wystrój wnętrza, układ przestrzenny organizacji, ubiór (wymóg noszenia lub nie służbowego stroju), identyfikatory. Do tej kategorii artefaktów zalicza się także fakt posiadania służbowego telefonu, samochodu, miejsca na parking, które wskazują na zajmowane przez jednostkę miejsce w hierarchii organizacji (symbole statusu), indywidualizm lub kolektywizm, konserwatyzm lub innowacyjność, preferowany rodzaj relacji międzyludzkich). Ponieważ artefakty są traktowane jako konkretyzacja norm i wartości występujących w danej kulturze, celem badań międzykulturowych jest ich analiza pod kątem identyfikacji zgodności z danym wzorcem kulturowym. Przykładami artefaktów

fizycznych wskazujących na odmienności narodowe w przedsiębiorstwach może być interpretacja znaczenia miejsca przy oknie. Podczas gdy w kulturze amerykańskiej jest to wyznacznik zajmowania wysokiego miejsca w hierarchii organizacyjnej, w firmach japońskich jest traktowane jako oznaka dyskryminacji [por. Schneider i Barsoux 1999].

Artefakty językowe – zalicza się do nich nie tylko język, którego używają uczestnicy danej kultury, a na który składają się wspólne wyrażenia, skrótowce, fachowe słownictwo. W różnych przedsiębiorstwach jest on mniej lub bardziej sformalizowany. Do artefaktów tego rodzaju zalicza się także sposoby zwracania się do interesantów, klientów oraz pracowników do siebie nawzajem. W przedsiębiorstwach o anglosaskich tradycjach, powszechne jest forma „ty” – bezpośredniego zwracania się do siebie, natomiast w kulturze niemieckiej obowiązuje używanie pełnych nazw tytułów i stanowisk. Artefaktami językowymi są także mity i legendy, przyjmujące formę opowieści, dyktoryjek, anegdot dotyczących danego przedsiębiorstwa, jego historii, członków, wyjątkowych postaci. Najczęściej nie są to fakty, ale ich celem jest przede wszystkim dydaktyzm i potwierdzenie słuszności obowiązywania danych wzorców kulturowych. Natomiast mianem językowego tabu określa się te sprawy, o których członkom organizacji mówić nie wypada [Sikorski 2006, s. 12]. Badacze [por. Dewey 1939; Hall 1985] zwracają uwagę na znaczenie komunikacji, której podstawowym narzędziem jest język, w kształtowaniu kultury. Prezentowany przez Halla pogląd utożsamiający kulturę i komunikację, jest dalece deterministyczny, jednak nie ulega wątpliwości, że język jest jednym z tych elementów kultury, który w znacznym stopniu różnicuje społeczeństwa między sobą. Język jako narzędzie komunikacji jest także sposobem interpretowania rzeczywistości i w związku z tym warunkuje zarówno wszelkie zachowania społeczne, jak i zachowania indywidualne. Co więcej, zgodnie z tezą Herdera i Humboldta język jest „narzędziem” poznawania rzeczywistości, a proces ten dokonuje się w ramach narodu. Zatem „język narzucając formę myślom, tworzy taki obraz rzeczywistości, który jest zgodny z utrwalonym w tym języku poglądem na świat” [za: Grabias 1997, s. 42]. Pogląd ten podzielają Sapir [1951] i Whorf [1957] stwierdzając, że „widzimy, słyszymy i doznajemy tak właśnie a nie inaczej, w znacznym stopniu dzięki temu, że nawyki językowe naszej społeczności z góry zakładają dokonywanie określonych wyborów i interpretacji (...). Nie ma takich dwóch języków, które byłyby na tyle do siebie podobne, aby można było sądzić, że wyrażają tę samą rzeczywistość społeczną” [za: Grabias 1997, s. 46]. Innymi słowy, w języku danej społeczności jest zawarty sposób postrzegania świata, wartości, normy, język

jest narzędziem przekazywania tych wartości, a jednocześnie odróżnia społeczeństwa między sobą.

Artefakty behawioralne – schematy zachowań członków danej kultury oraz rytuały i ceremonie, które mogą być rozumiane jako symboliczne użycie ciała, gestów w określonej sytuacji [Sitko-Lutek 2004, s. 30], aczkolwiek język ciała przez innych badaczy [Sikorski 2006, s. 12] jest zaliczany do artefaktów językowych. Niezależnie od klasyfikacji, jest on źródłem wielu nieporozumień w komunikacji międzykulturowej i z tego względu winien być także wzięty pod uwagę w badaniach międzykulturowych. Cechą charakterystyczną rytuału jest symboliczne użycie zachowań ludzi w określonej sytuacji dla nadania jej większego znaczenia [por. Pettigrew 1979]. W organizacjach istnieje szereg sytuacji, w których zaobserwować można zachowania rytualne. Zalicza się do nich: sposób witania się ludzi, przyjmowania nowych pracowników, rozpoczynania dnia pracy, obchodzenie szczególnych uroczystości, spędzanie przerw w pracy, spędzanie wolnych dni, zebrania okresowe [Zbiegień-Maciąg 2005, s. 47; Sikorski 2006, s. 13]. Spośród wymienionych zachowań o charakterze rytualnym sposób powitania jest tym, który występując najczęściej, jednoznacznie ilustruje różnice kulturowe. Charakterystycznym, aczkolwiek tracącym na popularności zachowaniem w Polsce, jest zwyczaj całowania kobiecej ręki. W kulturze dalekowschodniej (zwłaszcza japońskiej) oczekuje się powitania ukłonem oraz ceremonią wymiany wizytówek. Dla Francuzów powitanie ma charakter osobisty i indywidualny z użyciem bezpośrednich zwrotów, kontaktu wzrokowego oraz uściskiem ręki.

1.2.2. Normy i wartości

Normy i wartości są drugim, środkowym poziomem kultury według Trompenaarsa i Hampden-Turnera [2002]. Schein [1985] określa tę warstwę mianem wartości i wierzeń. Są one w mniejszym stopniu widoczne, ale jednocześnie trwalsze niż artefakty, których cechą charakterystyczną jest zmienność. Wartości są odbiciem najważniejszych celów, ideałów, cnót i grzechów oraz zalecane sposoby rozwiązywania problemów. Stanowią one zatem mniej lub bardziej ukryty pożądaný stan funkcjonowania organizacji [Kluckhohn i Stodtbeck 1961, s. 389]. Gajda twierdzi [2005, s. 25], że wartościami kulturowymi są te o charakterze dominującym w danej społeczności, czyli wywierające wpływ jeśli nie na wszystkich, to na większość jej członków. To one determinują definicję dobra i zła obowiązującą w danej kulturze. Niewiele jest wartości, które zajmują jednakową pozycję w wielu kulturach. Należą do nich niektóre zasady moralne, jednak nawet ich znaczenie może ewoluować w zależności

od warunków bytowych, historycznych oraz sytuacyjnych [por. Gajda 2005; Nowicka 1998]. Często dokonuje się podziału wartości i wyróżnia: wartości moralne - dające poczucie dumy, oraz instrumentalne - powodujące uczucie satysfakcji [Williams, Dobson i Walters 1989, s. 38]. Wartości jako elementy kultury organizacyjnej definiują standardy osiągnięć w organizacji, pokazują do jakiego stanu rzeczy należy dążyć w danej sytuacji, gdyż będzie on akceptowany przez pozostałych uczestników kultury [Deal i Kennedy 1982, s. 13]. Podzielanie wspólnych wartości przez członków organizacji buduje poczucie tożsamości, integruje oraz łączy z organizacją [por. O'Reilly, Chatman i Caldwell 1991].

Mianem norm określane są przyjęte przez społeczeństwo i ogólnie akceptowane wzory zachowań, postaw [Adler 2002, s. 18 – 19]. Wynikają one bezpośrednio z przyjętego systemu wartości i pokazują członkom organizacji czego należy unikać, a do czego dążyć i w jaki sposób. Oznacza to, że są wprowadzane do organizacji w celu pokazania niezadowolenia wobec osób przekraczających je. Są wyraźnie zdefiniowanymi powinnościami i wskazaniem przekazywanymi nowym członkom organizacji przez pozostałych i bezwzględnie egzekwowanymi. Sikorski podkreśla [2006, s. 10], że kulturowe normy w organizacji mają charakter moralny, zwyczajowy i prakseologiczny.

Schein tę warstwę kultury podzielił na dwie grupy: normy i wartości deklarowane oraz normy i wartości postrzegane. Pierwsze z nich są oficjalnie znane, zwykle zapisane, natomiast drugie stanowią ukryty kodeks etyczny, na którym opiera się istnienie jednostek w ramach danej kultury organizacyjnej [Czermińska i in. 2002, s. 590].

Warto podkreślić, że odmienny od tego pogląd prezentuje Hofstede [por. 2007] uznając wartości za jądro, trzon kultury. Podobne stanowisko zajmuje Sułkowski [por. 2002] uznając wartości autoteliczne (same w sobie) i związane z nimi wartości instrumentalne (pośrednie) za najgłębszy krąg kultury.

1.2.3. Podstawowe założenia (założenia kulturowe)

Najgłębszym, ukrytym i abstrakcyjnym poziomem kultury są podstawowe założenia, nazywane również założeniami kulturowymi lub rdzeniem. Są podstawą przekonań dla danego społeczeństwa, a dotyczą fundamentalnych spraw istot ludzkich. Badacze określają je również mianem wierzeń [por. Rokeach 1968], co ma uwypuklać trudności w ich racjonalnym uzasadnieniu. Jak już zostało powiedziane, trudno jest znaleźć uniwersalne, podzielane przez członków wielu kultury założenia. Co więcej, charakterystyka kulturowej orientacji społeczeństwa (lub organizacji) opiera się na normach i stereotypach, a nie na

pojedynczych zachowaniach poszczególnych członków danej kultury. Pojęcie stereotypu zostało wprowadzone przez Lippmanna [por. 1922], który określa go jako „obrazy w naszych głowach” (*pictures in our heads*), czyli produkty nieprawidłowych procesów myślowych, który przeważnie prowadzi do błędnych przekonań. Stereotypy kulturowe to wyobrażenia o danej kulturze, które tworzą często nieświadomy obraz danej kultury wśród innych. Każdy człowiek dysponuje umysłowymi obrazami świata zewnętrznego, przypominającymi szablony, które mają pomóc w ujednoczeniu lub dostosowaniu niejednoznacznych informacji docierających z szeroko rozumianego otoczenia. Zatem, każdy człowiek – będąc członkiem danej kultury – postrzega inne kultury poprzez pryzmat swoich doświadczeń.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Kluckhohna [por. 1965], sformułowano pięć podstawowych zagadnień, do rozwiązania których dążą ludzie. Odnoszą się one do: istoty czasu i przestrzeni, rzeczywistości i prawdy, natury ludzkiej, ludzkiej działalności oraz relacji międzyludzkich. Celem opisu kultury jest znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące powyższych zagadnień ogólnoludzkich charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa, czyli tego w jaki sposób jest postrzegana rzeczywistość, czas; czy do prawdy się dąży, czy jest ona dana; jaka jest natura człowieka; czy w kontaktach międzyludzkich cenione są zachowania nastawione na współpracę, czy konkurencję [por. Schein 1985]. Kwestie te są niezwykle istotne w kontekście przywództwa w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Stosunek do otoczenia, czyli sposób postrzegania rzeczywistości poza organizacją. Z punktu widzenia zarządzania międzykulturowego pojawiają się dwie przeciwstawne koncepcje. Pierwsza z nich mówi o tym, iż wszystko jest przeznaczone i człowiek nie ma na nic wpływu i należy czekać aż zdarzenie się wydarzy; natomiast druga opiera się na założeniu, że można osiągnąć wszystko, czego się chce i pragnie. Badacze [por. Trompenaars i Hampden-Turner 2002] rozważając również stosunek człowieka do natury, stwierdzają, że przedstawiciele jednych kultur są skłonni podporządkowywać sobie środowisko naturalne (np. Amerykanie), podczas gdy inni cenią harmonijne współistnienie z naturą (np. mieszkańcy Dalekiego Wschodu). W praktyce stosunek do otoczenia wyraża się także stopniem unikania niepewności, który oznacza nieufność wobec sytuacji nowych, nieznanych, nieprzewidywalnych oraz unikanie ryzyka [por. Hofstede i Hofstede 2007]. W zarządzaniu organizacjami wpływ określonej postawy do otoczenia można zaobserwować w mniejszej konieczności kontrolowania pracowników, gdy w organizacji dominuje orientacja na ludzi, a nie na zadania.

Natura ludzkich działań. Sposób podejścia do tego zagadnienia jest w praktyce zarządzania związany z rozstrzygnięciami dotyczącymi chęcią lub jej brakiem do działania oraz występowaniem lub nie skłonności do podejmowania szybkich decyzji. Związane z tą problematyką jest także społeczna akceptacja do popełniania błędów i pomyłek [por. Gesteland 2000]. Występowanie powyższych dwu przeciwstawnych orientacji – zorientowania na działania lub na trwanie – wpływa również na postrzeganie posiadania władzy i związanego z nią statusu, który może być przypisany lub osiągnięty [por. Trompenaars i Hampden-Turner 2002]. Zatem, przedstawiciele jednych kultur będą bardziej skłonni do podejmowania szybkich decyzji oraz będą uważać, że najważniejszą determinantą statusu w organizacji są indywidualne osiągnięcia (np. Amerykanie), podczas gdy dla innych umiejętność współpracy, staż w danej organizacji, wiek będą wyznacznikami statusu, a podejmowanie szybkich decyzji uważać będą za lekkomyślne i nieprzygotowane (np. Japończycy).

Natura rzeczywistości (pojmowanie prawdy). To założenie odnosi się do tych elementów, które stanowią podstawę istnienia organizacji. Związane jest także z pojmowaniem tego, co stanowi bazę organizacyjnych decyzji. Przedstawiciele jednych kultur kierują się faktami, liczbami i dokładną analizą sytuacji (np. Francuzi), natomiast dla innych prawda jest utożsamiana z uczuciami, emocjami i intuicją (Brazylia, Azja).

Natura człowieka, czyli założenie dotyczące ogólnych cech charakteru ludzkiego i znalezienia odpowiedzi na fundamentalne pytanie czy natura ludzka jest dobra, czy zła. W obydwu podejściach nie do pominięcia jest rola religii danego społeczeństwa, ponieważ w jej założeniach można doszukiwać się rozstrzygnięcia tej kwestii. W praktyce zarządzania powyższe założenie przekłada się na poziom zaufania do pracowników, poziom samodzielności i inicjatywy oraz postrzeganiu pracowników jako leniwych lub odpowiedzialnych⁸.

Stosunki z innymi ludźmi. Do tego złożenia odnoszą się wszelkie wyobrażenia dotyczące prawidłowego uporządkowania stosunków międzyludzkich obejmujących więzi formalne oraz nieformalne. Z punktu widzenia międzykulturowych badań organizacji, kwestie dotyczące tego założenia przekładają się na zorientowanie na zadania lub ludzi, na tendencję do kolektywnych lub indywidualistycznych rozwiązań, na męskie lub kobiece wzorce

⁸ Na takich założeniach bazują teorie X i Y McGregora [1960]. Według pierwszej z nich, pracownicy są z gruntu leniwi, więc należy im wydawać jasne polecenia i ściśle ich kontrolować. Natomiast według drugiej, jeżeli pracownikom stworzone zostaną odpowiednie warunki, można od nich oczekiwać samodzielność i wysokiego stopnia inicjatywy.

zachowań oraz na obowiązującą w organizacji hierarchię, stosunek do niej oraz formalizację organizacji.

Wśród innych założeń, które badacze [Sitko-Lutek 2004, s. 37 – 39] wymieniają jako te, które w największym stopniu różnicują kultury między sobą są: przestrzeń, język oraz czas.

Przestrzeń rozważana jest zarówno w fizycznym, jak również personalnym rozumieniu tego pojęcia. Różnice w pojmowaniu przestrzeni fizycznej przez przedstawicieli różnych kultur najłatwiej dostrzec w dystansie osobistym, jaki osoby zachowują między sobą podczas np. konwersacji oraz w zagospodarowaniu przestrzeni i szeroko rozumianej architekturze wnętrz (w Japonii przykładem jest bardzo duże znaczenie do powyższych kwestii, podczas gdy w USA są one mniej istotne). Natomiast w aspekcie personalnym, odmienne traktowanie przestrzeni odzwierciedla się w trudności/łatwości nawiązywania kontaktów oraz stopniu formalizacji tych kontaktów, a także w oczekiwaniach wobec rodziny, przyjaciół lub współpracowników.

Czas jest kolejnym założeniem, które odróżnia kultury od siebie. Może być on traktowany jako ograniczony zasób, ustrukturyzowany liniowo oraz sekwencyjnie (np. w Skandynawii), a punktualność jest obowiązkiem. Takie rozumienie czasu jest charakterystyczne dla orientacji monochronicznej [Hall i Hall 1990, s. 13]. Przeciwnym stanowisko prezentują przedstawiciele kultur polichronicznych (np. kraje basenu Morza Śródziemnego), dla których czas jest nieograniczony i symultaniczny. Stosunek do czasu znajduje swoje odzwierciedlenie także w sposobie traktowania przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

Język jest tym elementem kultury każdego narodu, który również w znacznym stopniu przyczynia się do kulturowego zróżnicowania świata. Przytaczając pogląd Hall'a [por. 1985], który twierdzi, że kultura jest komunikowaniem, a komunikowanie kulturą, można uznać, że to właśnie dzięki niemu i w nim ludzie formułują i wyrażają swoje myśli doświadczenia, postrzegają świat oraz innych ludzi. Takie samo znaczenie elementów języka, zarówno o charakterze werbalnym, jak i niewerbalnym, dzielają członkowie tej samej społeczności językowej⁹. Zatem, przedstawiciele różnych kultur odróżniają sposób używania języka, przy czym dla jednych charakterystyczne jest komunikowanie bezpośrednie, zrozumiałe, z zachowaniem równego dostępu do informacji (np. Amerykanie). Takie kultury nazywane są – w typologii stworzonej przez Hall'a – niskokontekstowymi [1990a, s. 6]. Natomiast

⁹ Zwanej także wspólnotą językową, którą jest wyodrębniona grupa ludzi posługujących się tym samym językiem [Bańcerowski 2001]

w kulturach wysokiego kontekstu, używanie języka jest uzależnione sytuacyjnie oraz personalnie. Co więcej, należy zwracać baczną uwagę na to, co nie zostało powiedziane oraz pamiętać o znaczeniu ciszy (np. Japonia).

Założenia kulturowe są traktowane jako swoiste korzenie organizacji, stanowiące jej tożsamość, która jest dla organizacji tym, czym osobowość dla jednostki [por. Mintzberg 1988]. Zatem, diagnoza wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną powinna obejmować – w miarę możliwości – wszystkie elementy tego pojęcia, gdyż tylko tak możliwe będzie uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące związku pomiędzy kulturą a przywództwem w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych.

1.3. Funkcje kultury organizacyjnej

Kultura spełnia w organizacji szereg funkcji. W swoim modelu Schein [1985] wyróżnił dwie podstawowe grupy:

1. Związane z zewnętrznym dopasowaniem
2. Związane z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji.

Innymi słowy najważniejszymi „zadaniami” kultury organizacyjnej są integrowanie jej członków, ujednocianie ich sposobu patrzenia na otaczającą rzeczywistość, wyznaczanie granic grupy. Jest ona również mechanizmem wyjaśniającym i punktem odniesienia dla oceny prawidłowości zachowań i postaw uczestników organizacji. Co więcej, autorzy [Robbins 1998, s. 408] podkreślają jej rolę dla zwiększania stabilności oraz zagwarantowania spójności przedsiębiorstwa. Wśród najczęściej w literaturze przedmiotu [por. Sikorski 2006; Zbiegień-Maciąg 2005] wymienianych szczegółowych funkcji kultury organizacyjnej podawane są: integracyjna, percepcyjna, adaptacyjna.

Funkcja integracyjna polega na podtrzymywaniu w organizacji tych elementów, które są wspólne i łączą jej członków, przy jednoczesnym pomijaniu lub nawet eliminowaniu tego, co indywidualistyczne i odróżniające. Proces kształtowania się wspólnych wzorów myślenia i postępowania jest w swojej istocie procesem kształtowania się grupy poprzez wzajemne doświadczenia i uczenie się. Istnieje szereg czynników, które pozwalają ocenić stopień integracji grupy pracowniczej. Zaliczyć do nich można [Schein 1985, s. 50]:

- stworzenie wspólnego języka, który pozwala na nadawanie wspólnego znaczenia określeniom abstrakcyjnym związanym z działalnością organizacji oraz jest oparty na wspólnych kategoriach pojęciowych i słownictwie,
- określenie granic grupy oraz kryteriów przyjmowania oraz wykluczania członków,

- zbudowania wewnętrznej hierarchii,
- ustalenie i utrwalenie norm, reguł, zasad i rytuałów obowiązujących w kontaktach między członkami grupy,
- ustalenie kar i nagród oraz zasad ich przyznawania,
- przyjęcie wspólnego systemu wartości.

Stopień integracji wewnętrznej grupy zależy od stopnia podzielenia wspólnych wartości. Za Bate'm [1984] można zatem przyjąć twierdzenie, że kultura organizacyjna, czyli wspólnie wypracowany system wzorów myślenia, działania oraz symboli, jest swoistym „społecznym klejem”. W procesie socjalizacji wszelkie reguły, które obowiązują w organizacji muszą zostać przekazane nowym członkom organizacji, aby zostali oni zaakceptowani [por. Jacques 1951]. Istnieje także pogląd, iż integracja jest jednocześnie swego rodzaju selekcją członków danej grupy, gdyż obowiązujące wzorce kulturowe nie muszą odpowiadać wszystkim. Sikorski wskazuje również, że kultura może być źródłem konfliktów i dyskryminacji¹⁰, ponieważ silnie integrując uczestników organizacji, izoluje ich od pozostałych grup [2006, s. 16]. To właśnie ona w szczególny sposób różnicuje ludzi wprowadzając dychotomiczny podział „my” – „oni”, „swój” – „obcy” [Nishiyama 2000, s. 16 – 17]. Co więcej, członkowie danej kultury uważają swoje wartości, normy i zachowania za właściwe, podczas gdy wszelkie odmienności są traktowane jako anomalie [por. Morgan 1966]. Jednak mogą wystąpić również zupełnie odmienne skutki integracji kulturowej, która przyczynić się może do łatwości nawiązywania kontaktów z innymi i integrowania się z nimi, a nie stałości połączonej z alienacją. Jednakże, aby powyższa sytuacja mogła zaistnieć konieczna jest świadomość przyswajania określonych wzorców kulturowych – im jest ona większa, tym łatwiej ludzie wykorzystują swoje zdolności integracyjne.

Funkcja percepcyjna polega na proponowaniu członkom grupy sposobów postrzegania jej otoczenia oraz wnętrza. Dzięki kulturowym wzorom myślenia możliwe jest ustalenie kryteriów wyjaśniania i oceniania poszczególnych zdarzeń, sytuacji. Co więcej, kultura dostarcza informacji oraz wiedzy o świecie, dając jednocześnie gotowe interpretacje, komentarze, objaśniając znaczenie wydarzeń. Pojmowanie kultury organizacyjnej jako systemu akceptowanych znaczeń jest charakterystyczne dla symbolicznego interakcjonizmu.

¹⁰ Dyskryminacja polega na pozbawianiu jednostek bądź grup niezbywalnych praw i korzyści, jakie przypisuje się ludziom. Powstaje ona zazwyczaj w wyniku istnienia negatywnego stereotypu, a dodatkowo jest wzmocniana uprzedzeniami [Mikułowski-Pomorski 1999, s. 81]

Podejście to odnaleźć można w koncepcjach Geertza [1975] oraz Smircich [1983], którzy określają kulturę jako sieć znaczeń stworzonych przez człowieka.

Pettigrew [1979] podając definicję kultury organizacyjnej, określa ją jako system kolektywnie akceptowanych znaczeń, zrozumiałych dla danej grupy w danym czasie i tym samym, podkreśla jej funkcję percepcyjną. Członkowie organizacji na podstawie obserwacji świata zewnętrznego oraz interakcji społecznych tworzą wspólny system odczytywania znaczeń i symboli. To z kolei tworzy organizacyjną rzeczywistość [por. Bate 1984]. Zatem, nie tylko otoczenie zewnętrzne, ale także sama organizacja jest postrzegana przez jej członków poprzez pryzmat kultury organizacyjnej. Skutki funkcji percepcyjnej zależą – podobnie jak w przypadku – funkcji integracyjnej – od stopnia świadomości. Im jest on wyższy, tym rzadziej ludzie posługują się stereotypami kulturowymi w celu wyjaśnienia zdarzeń i sytuacji, są bardziej skłonni do relatywizmu poznawczego, a także do krytycznej oceny własnej kultury, która nie sprzyja uogólnieniom, prowadzi natomiast do przyjmowania informacji z otoczenia, czyli do uczenia się.

Funkcja adaptacyjna polega na wypracowaniu przez grupę schematów działania w określonych sytuacjach dzięki podzielanym sposobom postrzegania organizacji i jej otoczenia. W ten sposób zmniejsza się niepewność oraz obawa przed zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Wzory zachowań obowiązujące w organizacji pozwalają jej członkom czuć się pewniej i planować oraz przewidywać własne zachowania. Podobnie, jak w przypadku omówionych wcześniej funkcji kultury organizacyjnej, również skutki funkcji adaptacyjnej uzależnione są od stopnia świadomości. Jeżeli jest on niski, ludzie „mechanicznie” przystosowują otoczenie do reguł, norm i wzorców obowiązujących we własnej kulturze. Prowadzi to do takich samych zachowań, niezależnie od stopnia ich skuteczności. Z drugiej strony, wysoki stopień świadomości, skutkuje łatwiejszym przystosowywaniem się do zmian oraz skłonnością do przełamywania różnic kulturowych w celu wypracowania wspólnych wzorców zachowań z członkami innych grup kulturowych i społecznych. Badacze podkreślają ścisły związek pomiędzy funkcją adaptacyjną a percepcyjną [por. Schein 1985].

1.4. Kultura organizacyjna a kultura narodowa

Zagadnienia związane z zależnością pomiędzy kulturą danej społeczności a rozwojem gospodarczym są przedmiotem sporów wielu badaczy. Umownie – ze względu na prezentowane opinie i zajmowane stanowiska – można podzielić ich na konserwatystów

i liberałów. Podczas gdy pierwsi z nich uważają, że kultura w znacznym stopniu warunkuje rozwój, drudzy twierdzą, że to polityka kształtuje kulturę, nadając jej taką formę, która sprzyja wzrostowi ekonomicznemu [por. Huntington 2003]. Celem przedstawicieli obydwu podejść jest odnalezienie takich cech kultury, które pozwoliłyby na wyjaśnienie rozwoju gospodarczego danej społeczności lub jego braku u innej. Uznać można, że przyczynami wszelkich zmian, zarówno kulturowych, jak i ekonomicznych, są: siły natury oraz człowieka. Ciągła adaptacja do zmieniających się warunków środowiska naturalnego była (i nadal jest) podstawowym powodem zróżnicowania pomiędzy narodami oraz ich dorobkiem gospodarczym. Historia każdego społeczeństwa jest nieustannym dążeniem do osiągnięcia stabilności w każdym aspekcie jego istnienia, jednocześnie prowadzi do ukształtowania określonej kultury.

Porter twierdzi, że „całokształt przekonań, postaw i wartości mających wpływ na aktywność gospodarczą tworzy kulturę ekonomiczną” [1990, s. 59], której znaczenie dla rozwoju gospodarczego danego państwa ujmować można w dwóch płaszczyznach:

- w płaszczyźnie ogólnych cech kulturowych, uważanych za pozytywne, korzystne i pożądane (pracowitość, przedsiębiorczość),
- w płaszczyźnie czynników makroekonomicznych (skłonność do inwestowania lub oszczędzania).

Wpływ kultury danej społeczności na organizacje był wielokrotnie przedmiotem badań [m.in. Hofstede i Hofstede 2007; Gesteland 2000; Trompenaars i Hampden-Turner 2002]. Co więcej, tożsamość kulturowa wydaje się być najważniejszym wyróżnikiem zachowań organizacyjnych w poszczególnych krajach. Jest zatem tym elementem życia ludzkiego, którego znaczenie wzrasta w warunkach postępującej globalizacji, która - jak twierdzi Fukuyama - doprowadzi do „końca historii” czyli całkowitego ujednoczenia w sferze gospodarczej i politycznej [1992].

Każdy człowiek należy – w ramach społeczeństwa – do wielu grup, konsekwencją takiego stanu rzeczy jest przynależność każdego człowieka do wielu kręgów kulturowych. Wśród nich można wyróżnić [Hofstede i Hofstede 2007, s. 23 – 24]:

- kulturę narodową,
- kulturę związaną z przynależnością do grupy religijnej, etnicznej, językowej bądź regionalnej,
- kulturę płci,
- kulturę pokoleniową

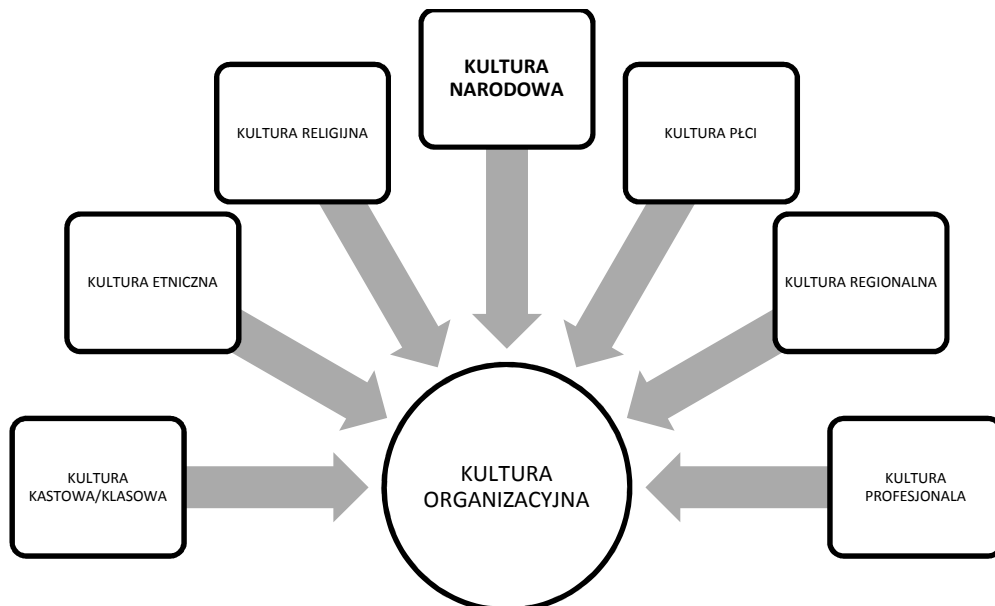
- kulturę klasy społecznej (związaną z wykształceniem, zawodem)
- kulturę organizacyjną (zwaną także korporacyjną), która jest związana z rolą i stanowiskiem zajmowanym w miejscu pracy.

Mimo, iż badacze nie są zgodni¹¹ to przyjmuje się, że kręgiem kulturowym wywierającym największy wpływ na organizacje jest kultura narodowa, ponieważ w procesie historycznym narody kształtowały się jako formy organizacji społecznej. Mimo, iż pojęcia państwa i narodu nie powinny być ze sobą utożsamiane, to w praktyce badawczej kryterium państwowości jest stosowane ze względu na dostępność jednolitych danych. Spójność kultury narodowej jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Z jednej strony znaczenie ma wspólnota terytorialna i historyczna, z drugiej natomiast, społeczna oraz polityczna [por. Znaniecki 1990].

Należy jednak podkreślić, że w mniejszym stopniu również pozostałe kręgi kulturowe wpływają na kulturę organizacyjną (Rysunek 6.).

Rysunek 6.

Kultura organizacyjna a pozostałe kręgi kulturowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede i Hofstede 2007, s. 23 – 24].

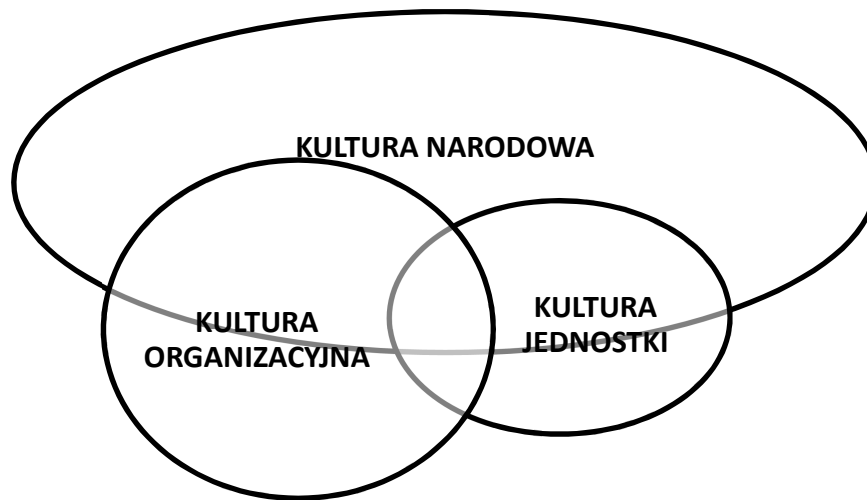
¹¹ Drucker twierdzi, że ze względu na postępujące procesy globalizacyjne, następuje zwrot ku kulturom etnicznym [1999, s. 124 – 128]. Natomiast Adler podaje, że na zachowania członków organizacji największy wpływ ma kultura narodowa [1991, s. 58 – 60]

Kultura narodowa wpływa na organizację na dwa sposoby: bezpośrednio oraz pośrednio. Sposób pierwszy odnosi się do bezpośredniego przenikania wartości, norm i wzorów kulturowych ze społeczeństwa do organizacji. Taka asymilacja może mieć charakter uświadomiony lub nieuświadomiony. Wzorce kulturowe, które przeniknęły do organizacji z kultury narodowej przejawiają się w misji organizacji, jej celach, podejmowaniu odpowiedzialności społecznej. Natomiast pośrednio kultura narodowa wpływa na organizację poprzez wartości, jakie do organizacji wnoszą jej członkowie, którzy je nabyli w procesie socjalizacji. Najpełniej wpływ ten może zostać zaobserwowany w wartościach, które w organizacji są promowane przez kadre kierowniczą, gdyż to właśnie liderzy są „nośnikami” podstawowych wzorów kulturowych [por. Koźmiński i Jemielniak 2008]. Podkreślić należy również fakt, iż dyfuzja pomiędzy kulturą narodową a organizacyjną na charakter permanentny i w niewielkim stopniu podlegać może planowaniu i sterowaniu [por. Linton 1975].

Badając zależności pomiędzy kulturą narodową a kulturą organizacyjną kluczowe jest rozstrzygnięcie kwestii wpływu jaki zarówno kultura organizacji, jak również kultura danego społeczeństwa wywierają na pracowników [por. Robbins 1998]. Badacze [por. Trompenaars i Hampden-Turner 2006] przyjmują założenie, że w sytuacji, gdy organizacja rozwija się przez dłuższy czas w określonym otoczeniu kulturowym, to jej kultura organizacyjna będzie się kształtowała w zgodzie z kulturą danego społeczeństwa. Zatem, członkowie organizacji w danym kraju będą podzielali ten sam system wartości, który obowiązuje w ich kulturze narodowej. Jak już zostało wcześniej powiedziane, kultura narodowa jest sumą kultur osobistych jej członków, które jednocześnie są przez nią kształtowane. Kłoskowska wskazuje na przekazywanie wartości pomiędzy poszczególnymi układami kultury [1983, s. 320 – 329]. Można założyć, że transmisja wartości łączy wszystkie układy, na które składają się: kultura narodowa (poziom makrospołeczny), kultura organizacji (poziom mezospołeczny) oraz kultura jednostki (poziom mikrospołeczny) [por. Sułkowski 2002, s. 111].

Rysunek 7.

Związek między kulturą jednostki, kulturą organizacyjną oraz kulturą narodową



Źródło: [Sułkowski 2002, s. 111].

Wyjątkowym obiektem badań dotyczących wpływu kultury narodowej na organizację są przedsiębiorstwa międzynarodowe, a więc w większości przypadków wielokulturowe. Na kulturę organizacyjną tego typu organizacji ma wpływ kultura narodowa zarówno kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa, jak również kultura kraju prowadzenia działalności gospodarczej. Hofstede twierdzi, że podstawowe wartości są określone przez przynależność narodową oraz osobowość założyciela [2007, s. 354].

Badania porównawcze dotyczące systemów wartości pracowników międzynarodowych przedsiębiorstw działających w określonej kulturze narodowej powinny wykazać, jakie typy kultur organizacyjnych, czyli systemy podzielanych przez pracowników wartości, reguł, norm są dominujące. Badanie kultury organizacyjnej można przeprowadzać wyróżniając dwa aspekty: statyczny oraz dynamiczny [Masłyk – Musiał 1999, s. 121]. W pierwszym dokonuje się opisu kultury w danym czasie i miejscu. Natomiast ujęcie dynamiczne pozwala na uwypuklenie zmian zachodzących w kulturze organizacyjnej, które prowadzą do osiągnięcia sukcesu przez organizację. Kultura narodowa w niewątpliwy sposób oddziałuje na kulturę organizacyjną. Wszystkie elementy tworzące kulturę danej organizacji różnią się od siebie w zależności od kultury narodowej.

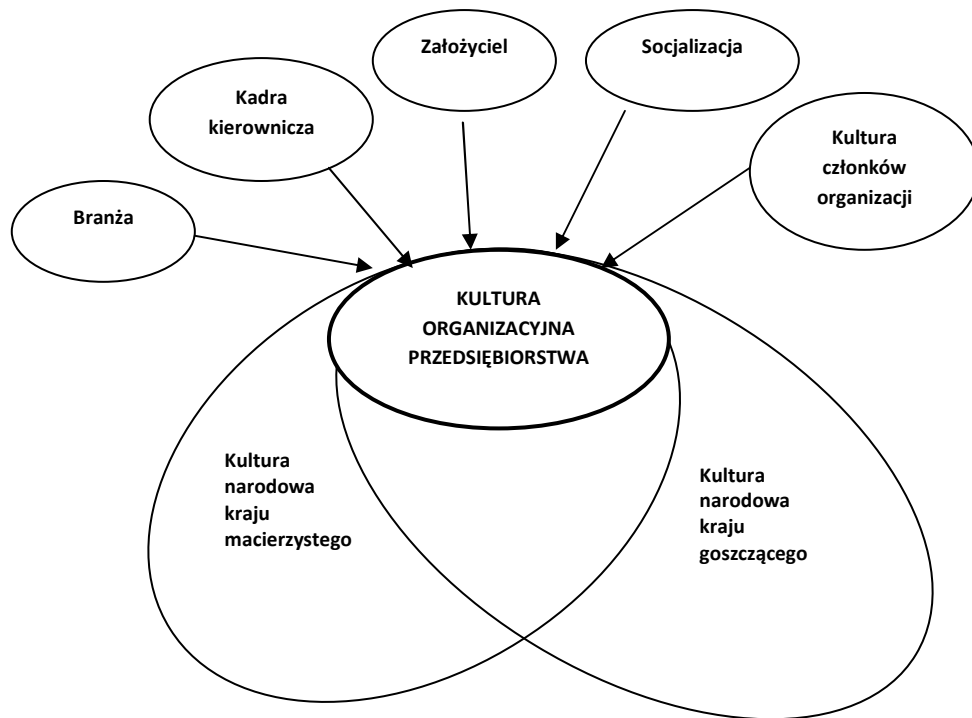
Hofstede twierdzi, że prowadząc badania międzykulturowe niemożliwe jest uzyskanie pełnego obiektywizmu, gdyż „każdy z badaczy jako człowiek i zwykły śmiertelnik ma

określone korzenie kulturowe i związane z tym spojrzenie” [2007, s. 146]. Konieczne jest zatem przyjęcie podejścia, które charakteryzuje relatywizm kulturowy, za Levi – Straussem rozumiany jako „uznanie, że żadna kultura nie dysponuje kryterium absolutnym, które uprawniałoby ją do przyznawania „wyższości” lub „niższości” wytworom innej kultury” [za: Hofstede i Hofstede 2007, s. 19]. Efektem braku relatywizmu kulturowego, które w znacznym stopniu wpływać będą na efektywność działań na rynkach międzynarodowych, a co za tym idzie międzykulturowych są stereotypy i uprzedzenia, które w znacznym stopniu przyczyniają się do trudności w zaakceptowaniu różnic międzykulturowych i przewycięzaniu związanych z nimi problemów. Co więcej, praktyki i metody zarządzania stosowane w jednym kraju, nie muszą przynosić skutecznych i efektywnych rozwiązań w innych. Badacze są zgodni [Morden 1995; Sitko-Lutek 2004; Nisbett R.E. 2009], że aby realizować sprawnie funkcje zarządzania potrzebne jest dostosowanie stylu kierowania do warunków lokalnych oraz zaakceptowanie i wykorzystanie różnic kulturowych w tworzeniu lokalnych modeli narodowej kultury organizacyjnej.

Powszechne w literaturze przedmiotu jest twierdzenie, że podstawowe wartości organizacji są określone przez przynależność narodową oraz osobowość założyciela [Hofstede i Hofstede 2007, s. 354]. Warto podkreślić, że w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych istnieje silna zależność pomiędzy sposobem funkcjonowania tych organizacji, przejawiającym się m.in. w sposobie zarządzania, typie relacji z otoczeniem, podejściem do procesów wytwórczych a kulturą narodową kraju macierzystego [Jarczewska – Romaniuk 2003, s. 108]. Powyższe zależności w sposób syntetyczny przedstawia poniższy model (Rysunek 8.).

Rysunek 8.

Czynniki warunkujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne

Badacze [Pocztowski 2002, s. 25 – 28] przyjmują, że istnieją dwie główne strategie, które może przyjąć przedsiębiorstwo decydując się na prowadzenie działalności poza granicami własnego kraju: etnocentryczna oraz policentryczna. Warto podkreślić fakt, iż w praktyce gospodarczej rzadko spotyka się stosowanie powyższych strategii w „czystej” postaci. Najczęściej wykorzystywana jest swoista mieszanka ich elementów, możliwa do zaakceptowania przez obydwie strony¹².

1.5. Zarządzanie kulturową różnorodnością

Każdy człowiek stając się członkiem organizacji nie przestaje być przedstawicielem określonej kultury narodowej. Zatem różnice w sposobach myślenia, zachowania oraz postrzegania świata obowiązujące w różnych kulturach, przenoszone na grunt organizacji, są przyczyną konfliktów oraz nieporozumień zwłaszcza w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Ciągłe interakcje z przedstawicielami odmiennych kultur prowadzić

¹² Dokładniejsze omówienie strategii i orientacji przedsiębiorstw międzynarodowych w rozdziale 5 niniejszej dysertacji

często mogą do poczucia dyskomfortu, a następnie do dysonansu kulturowego, który jest określany jako uświadomienie sobie odmienności własnych reakcji kulturowych dotyczących danej sprawy [Sikorski 2006, s. 24]. Badacze uważają, że dysonans kulturowy jest podstawową przyczyną dysonansu poznawczego. Sposoby postrzegania otaczającej człowieka rzeczywistości są nieobiektywne, ponieważ zawsze są zdeterminowane kulturowo, przez co prowadzą do zniekształcenia obrazu świata oraz innych ludzi. W przypadkach skrajnych mogą stać się przyczyną takiego stanu, w którym człowiek widzi rzeczy, których nie ma, a nie dostrzega tych, które istnieją realnie. Postrzegane jest bowiem tylko to, co człowiek spodziewa się zobaczyć zgodnie ze swoją mapą kulturową [Adler 2002, s. 58].

W teorii dysonansu poznawczego stwierdza się, że podstawą ludzkich postaw i zachowań jest chęć uniknięcia, za wszelką cenę, stanu wątpliwości. W sytuacji gdy jednostka stwierdza sprzeczność pomiędzy nowo-poznanymi faktami a dotychczasowymi doświadczeniami może prowadzić to do stanu irytacji, niepewności i frustracji, które są dla danej jednostki szkodliwe i prowadzą do dysonansu poznawczego. Jednostka dążąc do redukcji tego dysonansu może zareagować na różne sposoby i podjąć różne działania [Festinger 1957, s. 121 – 123]:

- zmienić swój dotychczasowy pogląd,
- zignorować nowe fakty i źródło ich pochodzenia,
- wycofać się z procesu poznawczego lub aktu komunikacyjnego.

Pierwsza z wymienionych powyżej strategii działania prowadzi do poszerzenia horyzontów poznawczych. Natomiast pozostałe dwie są przyczyną błędów percepcyjnych. Do błędów poznawczych doprowadzić może także posługiwanie się stereotypami kulturowymi, czyli wyobrażeniami o danej kulturze, które tworzą często nieświadomy obraz danej kultury wśród innych. Każdy człowiek dysponuje umysłowymi obrazami świata zewnętrznego, przypominającymi szablony, które mają pomóc w ujednoczeniu lub dostosowaniu niejednoznacznych informacji docierających z szeroko rozumianego otoczenia. Pozbycie się stereotypów z procesu poznawczego wydaje się być niemożliwe, jednak uświadomienie ich sobie i ich kontrolowane stosowanie, może prowadzić do zmniejszenia liczby oraz istotności błędów poznawczych. Warunki jakie są do tego niezbędne wylicza Adler twierdząc, że stereotypy powinny być [2002, s. 58]:

- stosowane świadomie (co oznacza, że osoba która się nimi posługuje musi pamiętać, że opisuje cechę charakterystyczną dla danej grupy, która nie musi charakteryzować każdego człowieka do tej grupy należącego),

- opisem, a nie oceną,
- dokładne,
- modyfikowane z zależności od uzyskania dostępu do nowych informacji oraz doświadczeń.

Wyszczególniając przyczyny różnic kulturowych Hofstede dzieli je na uniwersalne oraz organizacyjne. Do pierwszej grupy zaliczyć można [2000, s. 53 – 55]:

- lokalizację regionalną,
- religię,
- płeć,
- więź pokoleniową,
- przynależność do klasy społecznej.

Natomiast druga grupa czynników różnicujących ma związek z samą organizacją i jej złożonością, która wyraża się w tworzeniu się subkultur. Schein [1985, s. 40] stwierdza, że przyczyną tworzenia się subkultur są odmienności funkcjonalne, geograficzne, asortymentowe, rynkowe oraz związane z zarządzaniem. Wilkins [1983] największe znaczenie przypisuje podziałowi pracy, a co za tym idzie różnicom w warunkach w jakich pracują członkowie poszczególnych subkultur. Inni badacze [Sikorski 2006, s. 28] są zdania, że determinantami istnienia w organizacji subkultur są: zajmowanie różnych miejsc w hierarchii organizacyjnej, zróżnicowanie zawodowe.

W ostatnich latach nasiliła się szczególnie potrzeba naukowych opracowań z zakresu zarządzania międzykulturowego oraz przywództwa. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest intensywny rozwój korporacji wielonarodowych oraz globalnych. Intensywność kontaktów międzykulturowych niesie ze sobą zarówno szereg szans, jak również zagrożeń. Należy zatem wyszczególnić pozytywne oraz negatywne aspekty zróżnicowania kulturowego z punktu widzenia zarządzania [Adler 2002, s. 80]. Do tych pierwszych zaliczyć można:

- poszerzanie poznania, znaczeń, większą otwartość na nowe pomysły oraz wielość interpretacji,
- zwiększenie twórczości, elastyczności oraz umiejętności rozwiązywania problemów, których skutkiem jest większa liczba możliwości wyboru.

Natomiast za negatywne aspekty zróżnicowania kulturowego uznaje się:

- zwiększenie stopnia niepewności ze względu na większą złożoność i wieloznaczność sytuacji społecznych,

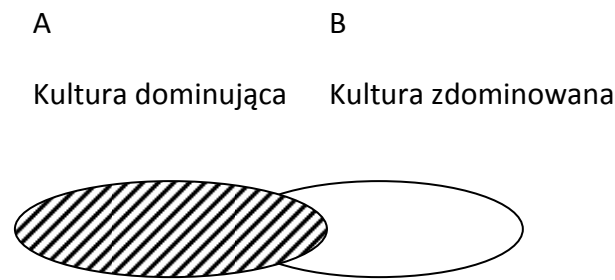
- błędy w komunikacji prowadzące do braku porozumienia i trudności w uzgadnianiu znaczeń,
- trudności w uzgadnianiu działań.

Zarządzanie organizacjami wielonarodowymi wiąże się z umiejętnym wykorzystywaniem potencjału tkwiącego we właściwym wykorzystywaniu różnic kulturowych oraz z niwelowaniem skutków dysonansu kulturowego, który utrudnia działanie organizacji. Dyscypliną naukową, w ramach której bada się zjawiska zachodzące na styku zarządzania i kultur narodowych jest zarządzanie międzykulturowe, które „koncentruje się na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych i opiera się na założeniu, że kultura wywiera wpływ na normy i wartości, postawy i schematy zachowań uczestników organizacji [Koźmiński i Piotrowski 1995, s. 422]. Kultura jest zatem tym elementem, przez który dochodzi do upodobnienia zachowań członków organizacji. Jednak niemożliwe jest całkowite ujednoczenie owych zachowań, gdyż każda jednostka ludzka posiada specyficzną dla siebie osobowość [Hofstede 2000, s.41]. Co więcej, upodobnienia prowadzą do wyraźniejszego uwypuklenia się różnic pomiędzy kulturami [Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 18]. Zarządzanie międzykulturowe oznacza zarządzanie organizacjami wielonarodowymi, a więc takimi, których podmioty gospodarcze działają w różnych gospodarkach narodowych, systemach kulturowych, podlegają centrali oraz współzależą kapitałowo [Murdoch 1999, s. 85]. W tego typu organizacjach kontakty międzykulturowe są codziennością, z którą menedżerowie są zmuszeni obcować. Wyróżnia się trzy modele międzykulturowych interakcji [Adler 2002, s. 85 – 86]: model kulturowej dominacji, model kulturowego współistnienia, model kulturowej współpracy (współdziałania kulturowego).

Dominacja kulturowa polega na narzuceniu całej organizacji norm i wartości kultury macierzystej. Inne kultury są dyskryminowane lub ignorowane. Z praktycznego punktu widzenia jest to model najłatwiejszy do zrealizowania. Wprowadzenie go w organizacji nie wymaga szczegółowej wiedzy, ani umiejętności. Jednak jego zastosowanie niesie za sobą poważne niebezpieczeństwo dla przedsiębiorstwa, jakim jest postawa oporu i konfliktu wśród pracowników, która w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia efektywności oraz braku wykorzystania potencjalnych możliwości pracowników i przedsiębiorstwa. Najczęstszymi przyczynami stosowania tego sposobu zarządzania są: zaściankowość lub etnocentryzm kadry kierowniczej oraz pracowników pochodzących z kultury macierzystej (Rysunek 9.).

Rysunek 9.

Kultura dominująca i zdominowana

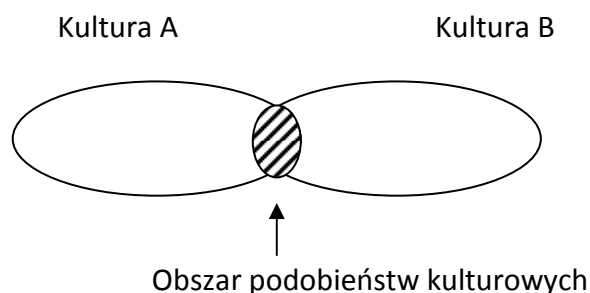


Źródło: [Kozłowski i Piotrowski 1995, s. 434]

W modelu współistnienia kulturowego uczestnicy kultury macierzystej oraz członkowie kultury goszczącej próbują osiągnąć kompromis pomiędzy kulturami, które reprezentują. Ważne są te rozwiązania, które zaakceptować mogą uczestnicy obu kultur. W zarządzaniu przedsiębiorstwem wykorzystywane są podobieństwa kulturowe. W modelu tym, mimo że zakłada on istnienie różnych norm, wartości, dąży się do unikania sytuacji konfliktowych o podłożu kulturowym. W związku z tym, pracownicy organizacji poruszają się po obszarze podobieństw kulturowych, gdyż gwarantuje to harmonię w organizacji. Jednak taka postawa nie pozwala na wykorzystanie potencjału silnych stron każdej z kultur (Rysunek 10.).

Rysunek 10.

Model współistnienia kulturowego



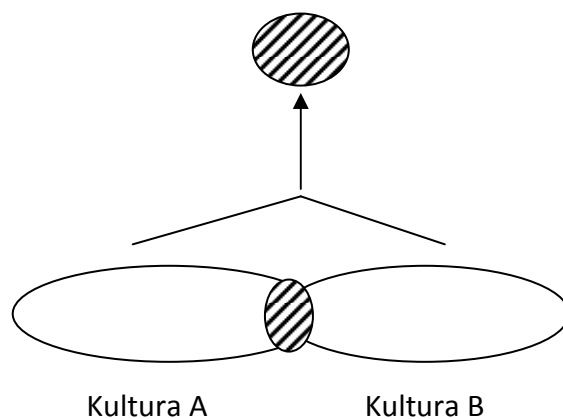
Źródło: [Kozłowski i Piotrowski 1995, s. 435]

Model współpracy kulturowej zakłada, że interakcje kulturowe prowadzą do rozwoju organizacji i jej członków, wnoszą nowe normy i wartości. Nowe wzorce kulturowe

tworzone w organizacji nie tylko opierają się na elementach kultur narodowych, ale wykraczają poza nie. Powstaje w ten sposób nowy styl zarządzania oparty na wzajemnym szacunku, tolerancji, otwartości na różnice kulturowe, nowe pomysły i twórcze myślenie. Zatem kultura niesie ze sobą znaczenie dla efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa [Steinmann i Schreyogg 1998, s. 453]. Członkowie organizacji uczą się w jaki sposób „kreować nowe formy organizacji i zarządzania, które wykraczają poza indywidualne kultury ich członków” [Adler 2002, s. 108] (Rysunek 11.).

Rysunek 11.

Model współpracy kulturowej



Źródło: [Kozłowski i Piotrowski 1995, s. 436]

Ze względu na różnice kulturowe menedżerowie w odmienny sposób podejmują decyzje, realizują założone cele [Murdoch 1999, s. 175 – 177]. Wpływ na ich zachowanie ma zarówno kultura, z której się wywodzą, jak również kultura kraju, w którym pracują. Jak już zostało stwierdzone wcześniej, kultura jest jednym z czynników determinujących sposoby myślenia, zachowania, postrzegania świata jej uczestników. Będzie miała zatem także wpływ na styl przywództwa występujący w danym przedsiębiorstwie, a także na preferencje i postawy pracowników, styl pracy [Cameron i Quinn 2003, s. 15]. W związku z tym, Adler formułuje cztery postulaty dla menedżerów dotyczące zarządzania organizacjami wielokulturowymi [2002, s. 69]:

- zakładaj raczej różnice kulturowe, a nie podobieństwa, dopóki te drugie nie zostaną udowodnione,
- kładź nacisk na opis a nie na interpretację lub ocenę postaw i słów innych ludzi,
- bądź empatyczny – popatrz na sytuację z punktu widzenia osoby z innej kultury i dopiero wtedy, postaraj się ją zrozumieć i zinterpretować,
- traktuj wyjaśnienie danej sytuacji jako prawdopodobne, a nie pewne.

Kultura ma niewątpliwy wpływ na zachowanie człowieka, na wybory jakich on dokonuje, na jego reakcje w stosunkach z innymi ludźmi. Ponieważ to właśnie ludzie są kapitałem każdego przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na różnice kulturowe pomiędzy nimi. Ma to znaczenie zwłaszcza w organizacjach wielonarodowych. Z punktu widzenia praktyki zarządzania istotne będzie wykorzystanie takiego modelu zarządzania międzykulturowego, który przyczyni się w największym stopniu do rozwoju organizacji i zwiększenia jej efektywności – współpracy kulturowej, który wykorzystując różnice kulturowe będzie oferował nowy system funkcjonowania organizacji. Bazując na tym, co łączy kultury należy poszukiwać wspólnych rozwiązań, które można wykorzystać w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw międzynarodowych działających na zróżnicowanych kulturowo rynkach w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Wymaga to również znalezienia liderów, którzy będą nie tylko efektywnie zarządzać tego typu organizacjami, ale kierując się wartościami i zasadami będą gwarantowali rozwój wszystkim jej członkom. Warto zauważyć, że motoryzacja jest tą branżą, w której działa wiele międzynarodowych koncernów, które rozwijając się wchodzą na nowe – często odmienne od siebie pod względem kulturowym- rynki, co uzasadnia objęcie badaniami dotyczącymi kulturowych uwarunkowań przywództwa działające w Polsce oddziały międzynarodowych gigantów z sektora samochodowego.

Rozdział 2

Typologie narodowych kultur organizacyjnych

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie istniejących w literaturze przedmiotu typologii narodowych kultur organizacyjnych. Ich omówienie ma pozwolić na wyszczególnienie określonych wymiarów kulturowych, które będą podstawą dokonania opisu kultury organizacyjnej międzynarodowych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej działających na terenie Polski. Co więcej, w niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną także różne podejścia odnoszące się do badania kultury organizacyjnej.

2.1. Koncepcje badań kultury w organizacji

Badania kultury organizacyjnej dotyczą dwóch bytów wielowymiarowych oraz wieloaspektowych: po pierwsze kultury, a po drugie organizacji. Można zgodzić się z Morganem, który badanie organizacji porównuje do opisywania słonia przez ślepców dotykających różnych części jego ciała [1997, s. 400]. Co więcej, współczesne organizacje działają w ciągle zmieniającym się otoczeniu, zatem są zmuszone do nieustannego dostosowywania się do tych zmian. Prowadząc rozważania dotyczące kultury w organizacji można wyróżnić, za Smircich [1983], różne podejścia do badania kultury organizacyjnej (por. Tabela 2.).

Tabela 2.

Koncepcje badań kultury organizacyjnej

Kultura jako zmienna niezależna	Kultura jako zmienna zależna	Kultura jako metafora rdzenna
Zarządzanie międzykulturowe <ul style="list-style-type: none">• narodowe style zarządzania• podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach• związek efektywności i kultury narodowej• globalizacja kultury organizacyjnej	Kultura przedsiębiorstwa <ul style="list-style-type: none">• zarządzania kulturą przedsiębiorstwa• związek efektywności i kultury organizacyjnej• zmiany i klasyfikacje organizacyjne	Podjęcie poznawcze <ul style="list-style-type: none">• organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze Podjęcie symboliczne <ul style="list-style-type: none">• organizacja jako wspólne znaczenia i symbole Podjęcie dramatyczne <ul style="list-style-type: none">• ludzie jako aktorzy organizacyjni• organizacja jako teatr

		<p>Podjęcie interpretatywne</p> <ul style="list-style-type: none"> • rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstrukt świadomości <p>Podjęcie psychodynamiczne</p> <ul style="list-style-type: none"> • badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji
--	--	---

Źródło: [Kostera 1996, s. 63; Sułkowski 2002, s. 166]

W badaniach dotyczących kultury organizacyjnej dominują trzy podejścia, w których kultura jest traktowana jako:

- zmienna niezależna (zewnętrzna),
- zmienna zależna (wewnętrzna),
- metafora rdzenna.

W podejściu pierwszym, które jest rozpowszechnione i typowe dla badań międzykulturowych, kultura jest traktowana jako zmienna niezależna. Jest więc czynnikiem wywierającym wpływ na organizację oraz zarządzanie nią, elementem wyjaśniającym, objaśniającym. Badania prowadzone w ramach tego podejścia skupiają się na narodowych stylach zarządzania, podobieństwach i różnicach w sposobach zarządzania organizacjami w różnych krajach oraz badaniach porównawczych wpływu kontekstu kulturowego na organizację, ze szczególnym uwzględnieniem zwiększania efektywności zarządzania.

Kolejny sposób rozumienia kultury traktuje ją jako zmienną wewnętrzną. Jest ona efektem działań organizacji, którym można sterować, manipulować, kształtować go. Badania prowadzone w ramach tego podejścia dotyczą głównie kształtowania kultury organizacyjnej, jej typologii oraz jej związków z efektywnością organizacji jako całości. Jeśli kultura jest „dobra” to powoduje wzrost efektywności, jeśli jest „zła”, to jej spadek. Zatem, w myśl tej koncepcji, to kultura jest odpowiedzialna za sukces lub porażkę przedsiębiorstwa. Co więcej, przyjmuje się, że kadra zarządzająca ma wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej w celu wykorzystania jej do budowania przewagi konkurencyjnej [Sikorski 2006, s. 40 – 46].

Trzecim sposobem traktowania kultury w badaniach jest rozumienie jej jako metafory rdzennej (*Root metaphor*), czyli podstawowego sposobu jej widzenia. W tym podejściu kultura jest utożsamiana z samą organizacją, a więc z „czegoś, co organizacja ma” staje się „czymś, czym organizacja jest” [Kostera 1999, s. 384]. Rozumiana jest jako symboliczne działania, forma ludzkiej ekspresji, przedsięwzięcie poznawcze lub konstrukt ludzkiego

umysłu. Badanie kultury organizacyjnej w ramach tego podejścia polegają na obserwacji prowadzącej do zrozumienia, a nie na diagnozowaniu lub ocenianiu.

Wszystkie aspekty działania organizacji mają swoje kulturowe uwarunkowania, ponieważ to właśnie kultura organizacyjna „daje” pracownikom wzory myślenia, postępowania oraz postrzegania – dzięki nim ludzie wiedzą co jest złe, co dobre oraz wiedzą jak postępować, aby być akceptowanym w organizacji. Jak twierdzi Czarniawska-Joerges kultura jest otoczką znaczeń, której błona okrywa wszystko, na co spojrzymy [1991, s. 287]. Podobnego zdania jest Smircich [1983], która określa ją mianem sieci znaczeń. Zatem, kultura organizacyjna umożliwia członkom organizacji interakcje, porządkuje ich działania, myśli i zachowania oraz nadaje im sens.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele typologii narodowych kultur organizacyjnych opartych na różnorodnych kryteriach oraz podejściach. Morden proponuje podział modeli na: jednowymiarowe, wielowymiarowe oraz historyczno-społeczne [1999, s. 19]. Sitko-Lutek przedstawia typologię, w której wyróżnia modele: jednowymiarowe, macierzy bipolarnych o dwóch zmiennych oraz wielowymiarowe [2004, s. 42]. Zatem na podstawie powyższych przykładów, można stwierdzić, że niezależnie od różnic, łączy je występowanie modeli o jednej zmiennej oraz wielowymiarowych. Modele tych dwóch typów będą przedmiotem dalszych rozważań w niniejszym rozdziale. Scharakteryzowanie określonych modeli narodowej kultury organizacyjnej będzie podstawą do wyszczególnienia wymiarów kulturowych będących składowymi modelu teoretycznego, którego weryfikacja nastąpi na drodze badań empirycznych. Co więcej, zostaną wskazane te wymiary, które są charakterystyczne dla kultur krajów pochodzenia kapitału (Japonia, Niemcy) międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych biorących udział w postępowaniu badawczym, a także Polski jak kraju prowadzenia działalności. Celem jest również wskazanie wymiarów kulturowych występujących w poszczególnych modelach, które najlepiej oddają zależności pomiędzy kulturą a przywództwem.

2.2. Modele o jednej zmiennej

2.2.1. Koncepcja E.T. Halla

Hall jest autorem koncepcji o ścisłym związku pomiędzy kulturą a komunikacją. Z etymologicznego punktu widzenia, słowo komunikacja wywodzi się z łacińskiego *commūnicō, commūnicāre*, które oznacza tyle, co „uczynić wspólnym; połączyć; mieć z kimś

coś wspólnego; z kimś coś dzielić; komuś czegoś użyczyć, udzielić; do udziału przypuścić, dać; udzielić komuś wiadomości; naradzać się, omawiać” [Kumaniecki 1982, s. 101]. Komunikacja jest więc tym, co łączy ludzi w swoiste wspólnoty. Wykorzystywane mogą być w tym celu zarówno różnego rodzaju urządzenia telekomunikacyjne, jak również „działania językowe i inne zachowania symboliczne, przenoszące znaczenie” [Waszkiewicz 1997, s. 26]. Prowadzone na przestrzeni lat badania nad teorią komunikacji wprowadziły wiele określeń tego terminu. Wśród najczęściej przytaczanych są stwierdzające, iż komunikacja jest:

- transmisją informacji, idei, emocji, umiejętności za pomocą symboli – słów, obrazów, wykresów, schematów itp. [Berelson i Steiner 1964],
- wywoływaniem oddźwięku przez symbole werbalne [Dance 1967],
- centralne dla komunikacji są zachowania w sytuacji, gdy źródło przesyła przekaz do odbiorcy ze świadomą intencją wpłynięcia na jego późniejsze zachowania [Miller, 1966],
- ludzka komunikacja pojawia się, gdy człowiek odpowiada na symbol [Cronkhite 1976],
- z komunikacją mamy do czynienia, gdy człowiek manipuluje symbolami dla wywołania zrozumienia u innych ludzi [Infante, Rancer i Womack 1990].

Wart podkreślenia wydaje się być fakt, że różnorodność określeń, jakie odnoszą się do pojęcia komunikacji wynika z różnego podejścia prezentowanego przez różnych badaczy. W ujęciu systemowym, komunikowanie jest traktowane jako wymiana informacji, a najważniejszymi aspektami są sposób wytwarzania informacji i organizacja procesu jej wymiany [Nęcki 2000, s. 25]. Z kolei według konstruktywistów komunikowanie ma jeden podstawowy cel, którym jest uzgodnienie sposobu widzenia świata, stworzenie podobnych konstruktów w umysłach osób kontaktujących się wzajemnie w ramach jednej kultury. Natomiast w teorii symbolicznego interakcjonizmu komunikowanie jest traktowane jako najistotniejszy proces społeczny i definiowane jako wymiana podzielanych symboli w celu uzgodnienia znaczenia, jakie mają poszczególne obiekty dla współdziałających ze sobą osób [ibidem, s. 33]. Reasumując, w większości koncepcji dotyczących komunikacji pojawiają się nawiązania do zagadnień związanych z kulturą, jednak właśnie w poglądach Halla zostały one wyrażone w tak deterministycznej formie. Hall twierdzi [1959], że badając składowe procesu porozumiewania się, czyli słowa, przedmioty materialne oraz zachowania we własnej oraz w innych kulturach, można dotrzeć do schematów oraz wzorców kształtowanych przez doświadczenia, a mających bezpośredni wpływ na codzienne życie.

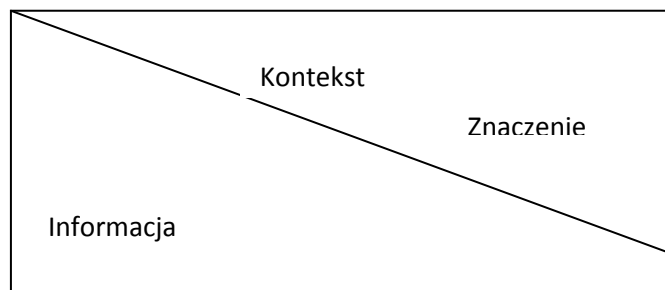
Ten typ ludzkich zachowań, które egzystują poza świadomością człowieka, to „bezgłówny język” (*The Silent Language*).

W typologii Halla, czynnikami różnicującymi kultury pomiędzy sobą są: kontekst, czas oraz przestrzeń. Biorąc pod uwagę kryterium kontekstu, czyli „pojęcia, które oznacza informacje otaczające dane zdarzenie, jest nierozdzielnie związane ze znaczeniem tego zdarzenia” [Hall i Hall 2001, s. 26] można dokonać podziału na kultury wysokokontekstowe (wysokiego kontekstu) oraz niskokontekstowe (niskiego kontekstu) (Rysunek 12.).

Rysunek 12.

Kontinuum kontekstowości E.T. Halla

Wysoki kontekst



Niski kontekst

Źródło: [Hall 2001, s. 102]

Zatem w kulturach wysokiego kontekstu przekazywane bezpośrednio informacje są ograniczone, ponieważ nadawca zakłada, że odbiorca posiada wiedzę niezbędną do poprawnego zrozumienia treści przekazu. Natomiast w kulturach niskokontekstowych, aby komunikat mógł zostać poprawnie zrozumiany, wszystkie niezbędne informacje muszą być w nim zawarte [Mikułowski-Pomorski 1999, s. 105]. Z punktu widzenia komunikacji międzykulturowej, aby przekazać komunikat w kulturze wysokiego kontekstu używa się mniejszej liczby słów, ale jednocześnie dużą rolę odgrywają aluzje, podteksty, symbole oraz przekazy pośrednie [Murdoch 1999, s. 54]. W kulturze niskiego kontekstu muszą zostać wyjaśnione i omówione wszystkie szczegóły komunikatu. Dla kultur wysokiego kontekstu są także charakterystyczne następujące cechy [Mikułowski-Pomorski 1999, s. 104 – 106]:

- oddzielanie swoich od obcych,
- większe oczekiwania wobec bliźnich,
- wysoka odpowiedzialność osób na stanowiskach kierowniczych za swoich podwładnych (istotne szczególnie w kontekście przywództwa w otoczeniu międzykulturowym),
- „zachowanie twarzy”, rozumiane jako przestrzeganie zasad obowiązujących w danej grupie; „utrata twarzy” przez jednostkę jest jednoznaczna z kompromitacją całej grupy (szerzej to zjawisko zostanie omówione w podrozdziale dotyczącym specyfiki japońskiej kultury organizacyjnej),
- duża rola intuicji w procesie komunikowania.

Do pozostałych cech charakterystycznych kultur niskiego kontekstu zalicza się:

- indywidualność wyrażania cech (indywidualiści zdani i odpowiedzialni za siebie),
- brak koncepcji „zachowania twarzy”,
- jednoznaczność słów i gestów w procesie komunikowania.

Tabela 3.

Podział kultur narodowych według kontekstu

Kultury wysokiego kontekstu	Kultury niskiego kontekstu
Arabia Saudyjska	Australia
Argentyna	Austria
Brazylia	Belgia
Chiny	Dania
Polska	Finlandia
Gwatemala	Irlandia
Chile	Kanada
Grecja	Niemcy
Kolumbia	Nowa Zelandia
Kostaryka	Szwajcaria
Korea	Szwecja
Salwador	USA
Japonia	Wielka Brytania
Afryka (Wschodnia i Zachodnia)	Afryka Południowa

Źródło: [Hall 2001]

Drugim kryterium podziału kultur jest, według Halla, czas. Biorąc pod uwagę to kryterium można dokonać podziału kultur na monochroniczne oraz polichroniczne [2001]. Pierwsze z nich cechują się dbałością o procedury planistyczne, dokładnością oraz przestrzeganiem kolejności wykonywanych czynności. Wszystkie ustalone terminy są traktowane jako nieprzekraczalne, a relacje między ludźmi mają charakter krótkookresowy. Czas traktowany jest jako rzeczywisty i namacalny, a jego symbolem jest droga (Niemcy). Natomiast kultury polichroniczne odznaczają się wykonywaniem jednocześnie wielu czynności, a nacisk kładziony jest na ludzi i ich zaangażowanie w realizację przedsięwzięć, a w mniejszym stopniu na dotrzymywanie terminów. Co więcej, relacje budowane między ludźmi mają charakter długookresowy, a symbolem czasu jest punkt (Japonia, Polska).

Jako kolejne kryterium odróżniające kultury między sobą w koncepcji Halla [2003] przyjęta jest przestrzeń rozumiana na dwa podstawowe sposoby. Po pierwsze, dosłownie, jako przestrzeń fizyczna, która utożsamiana jest z odstępem pomiędzy interlokutorami. Każdy człowiek jest otoczony swoistą niewidzialną ochronną bańką, której rozmiar zależy od szeregu uwarunkowań: historycznych, kulturowych, osobniczych, zawodowych, emocjonalnych [Sitko-Lutek 2004, s. 46]. Hall dzieli przestrzeń na cztery strefy [2003, s. 149 – 165]:

- strefa intymna (dystans intymny) – bliższa (połączona z kontaktem fizycznym lub prawdopodobieństwem jego wystąpienia) oraz dalsza (15 – 45cm; charakterystyczna dla miejsc użyteczności publicznej),
- strefa osobista (dystans osobniczy) – bliższa (45 – 75cm; wówczas interlokutorzy dokładnie dostrzegają wszystkie elementy twarzy) oraz dalsza (75 – 120cm; tak zwana odległość na wyciągnięcie ręki),
- strefa społeczna – bliższa (122 – 210cm; charakterystyczna dla nieosobistych rozmów) oraz dalsza (210 - 306cm; występująca podczas formalnych rozmów zawodowych),
- strefa publiczna – bliższa (306 – 750cm) oraz dalsza (powyżej 750cm) – charakterystyczne dla wystąpień publicznych, podczas których wykorzystuje się donośny głos oraz – zdaniem językoznawców – wykazuje się znaczącą dbałość o poprawność gramatyczną i leksykalną wypowiedzi.

Drugim sposobem rozumienia przestrzeni ma związek z aspektem personalnym i przejawia się w trudności bądź łatwości w nawiązywaniu kontaktów oraz stopniu formalizacji tych kontaktów. Co więcej, w zależności od odmiennego podejścia do

przestrzeni, przedstawiciele różnych kultur charakteryzują się odmiennymi oczekiwaniami i relacjami z rodziną, przyjaciółmi oraz współpracownikami.

W Tabeli 4. przedstawiono w sposób syntetyczny kryteria podziału kultur według Halla.

Tabela 4.

Typologia kultur według kryteriów Halla

Kultury wysokiego kontekstu	Kultury niskiego kontekstu
Kolektywizm – identyfikacja z grupą i przestrzeganie jej zasad (koncepcja „zachowania twarzy”)	Indywidualizm – zaradność i odpowiedzialność za siebie (brak koncepcji „zachowania twarzy”)
Kultury polichroniczne	Kultury monochromiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hall 1984]

Z typologii zaproponowanej przez Halla można wywnioskować, że im większe oddalenie fizyczne między kulturami, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia nieporozumień, zwłaszcza, jeżeli znajdują się one na przeciwległych krańcach kontinuum kontekstowości.

Przedmiotem zainteresowania autorki są kulturowe uwarunkowania przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim i japońskim działające w Polsce. Zatem – w kontekście omówionych powyżej wymiarów kultury zaproponowanych przez Halla – zasadne jest wskazanie tych cech, które przyjmują kultury niemiecka, japońska oraz polska. Zarówno kultura japońska jak również polska są uważane za wysokokontekstowe w odróżnieniu od charakterystycznego dla Niemiec niskiego kontekstu. Natomiast w odniesieniu do zagadnień związanych z czasem i jego postrzeganiem, to kultury japońska i niemiecka uznaje się za monochromiczne, a kultura polska jest traktowana jako polichromiczna. Kolektywizm jest cechą charakterystyczną kultury japońskiej, natomiast zarówno kultura niemiecka, jak również kultura polska nacechowane są bardziej indywidualistycznie.

2.2.2. Typologia zaufania F. Fukuyamy

Prowadzenie działalności w warunkach ciągłej zmienności otoczenia jest związane z podejmowaniem ryzyka, które wymaga zaufania do ludzi podejmujących decyzje [Koźmiński 2004a, s. 143]. Pomimo faktu, iż takie działania mogą zakończyć się niepowodzeniem, kadra kierownicza nie powinna karać, ale przeanalizować uwarunkowania porażki. Podstawowym warunkiem innowacyjności, elastyczności oraz skuteczności

działania w otoczeniu gospodarczym charakteryzującym się dużą niepewnością jest zaufanie do podwładnych, współpracowników, partnerów oraz przełożonych. Ono jest podstawą działalności współczesnych organizacji. Sprenger [2011] zauważa, że nie ma niczego ważniejszego w relacjach pomiędzy przełożonymi i podwładnymi niż właśnie zaufanie, które uważane jest za skuteczniejsze niż jakakolwiek forma kontroli. Sztompka twierdzi, że w myśl ogólnej definicji „zaufanie można określić jako zakład o przyszłe zachowania innych, od których zależy” i wskazuje na zależność pomiędzy zaufaniem a funkcjonującym aktualnie w danym społeczeństwie modelem władzy politycznej [2007, s. 25]. Natomiast Fukuyama stwierdza, że „zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach. Normy te mogą obejmować głęboko zakorzenione wartości dotyczące Boga i sprawiedliwości, ale także świeckie formy regulacji, np. standardy obowiązujące w danej profesji lub przyjęte normy zachowania” [1997, s. 36]. Zatem zachodzi ścisły związek pomiędzy zaufaniem a kulturą narodową. W związku z tym faktem, na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących związku pomiędzy zaufaniem, kapitałem społecznym a rozwojem organizacji, wyróżnia dwa typy kultur: niskiego oraz wysokiego zaufania.

Kraje należące do kultur niskiego zaufania charakteryzują się występowaniem ścisłych związków rodzinnych, klanowych, natomiast poza własną grupą przedstawiciele tych kultur odznaczają się niskim poziomem zaufania. W związku z tym, obserwuje się duże znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych. Co więcej, w gospodarkach tych krajów można dostrzec silny wpływ państwa i sektora państwowego oraz przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Występuje również niewiele organizacji nie mających rodzinnego lub państwowego charakteru. W zarządzaniu organizacjami charakterystyczne dla społeczności o niskim poziomie zaufania są reguły i procedury biurokratyczne, gdyż pozwalają one na izolowanie i odgradzanie własnych pracowników. Duże znaczenie przypisywane jest także hierarchii, która pełni rolę regulatora oraz jest uzupełnieniem zasad etycznych obowiązujących w społeczeństwach tego typu [Fukuyama 1995, s. 25]. Przykładem krajów o niskim stopniu zaufania są Francja, Hiszpania i Włochy.

Drugą grupę stanowią kraje o wysokim poziomie zaufania charakteryzujące się silnie rozwiniętymi więziami społecznymi i towarzyskimi, przejawem czego jest uczestnictwo wielu grupach i organizacjach zarówno o charakterze prywatnym, jak również zawodowym. Członkowie tych społeczeństw są nastawieni na budowanie relacji z innymi ludźmi poza rodziną. Co więcej, ta zdolność jest podstawą powstawania przedsiębiorstw. Fukuyama

uważa za najbardziej efektywne organizacje, które powstają w społecznościach dzielących wspólne wartości etyczne oraz normy moralne, ponieważ nie zachodzi w nich potrzeba stosowania formalnych regulatorów działań i zachowań. Podstawą funkcjonowania każdej grupy jest wzajemne zaufanie. Pozytywny klimat współpracy określony przez wysoki poziom zaufania prowadzi do obniżenia kosztów pracy i wzrostu innowacyjności, poprzez pracę grupową oraz delegowania uprawnień [Fukuyama 1995, s. 27 – 28]. Zaufanie przekłada się na trwałość i wielkość przedsiębiorstw, ład gospodarczy, kulturę firm, na ich miejsce i wizje, elastyczność, szybkość działania, tworzenie aliansów, umiejętność tworzenia organizacji sieciowych, na strategię, zarządzanie, efektywność działań, a w konsekwencji na konkurencyjność [Karczewski 2003, s. 222]. W związku z różnicami kulturowymi w poszczególnych krajach charakteryzujących się odmiennym poziomem zaufania w relacjach społecznych, w organizacjach w nich działających wymagany jest inny styl zarządzania. Z tego względu typologia kultur, w której elementem różnicującym jest zaufanie ma duże znaczenie dla określenia uwarunkowań występowania optymalnego stylu przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych.

2.3. Modele wielowymiarowe

2.3.1. Model G. Hofstede

Koncepcja kultur narodowych autorstwa Hofstede'go jest najbardziej rozpowszechnionym i najczęściej cytowanym w literaturze przedmiotu przykładem badań międzykulturowych. Przeprowadzone w latach siedemdziesiątych XX wieku w koncernie IBM analizy doprowadziły do zaproponowania koncepcji opierającej się na czterech wymiarach¹³: dystans władzy, kolektywizm – indywidualizm, męskość – kobiecość, unikanie niepewności, która została uzupełniona po przeprowadzeniu dodatkowych badań w latach dziewięćdziesiątych o piąty wymiar wyrażający orientację długo- lub krótkookresową w związku z dynamicznym rozwojem krajów Dalekiego Wschodu.

Dystans władzy (PDI) jest określony jako „zakres akceptacji i oczekiwań dla nierównego podziału władzy, wyrażony przez mniej wpływowych członków organizacji lub instytucji” [Hofstede i Hofstede 2007, s. 58] i ściśle powiązany z relacją podwładny – przełożony oraz wpływem wywieranym przez osoby postawione wyżej w hierarchii na ludzi postawionych niżej. Wszystkie społeczeństwa charakteryzują się występowaniem w nich nierówności,

¹³ Nazywanych zamiennie cechami kulturowymi.

natomiast różnią się odejściem do tego zjawiska. W kulturach o małym dystansie władzy ludzie są postrzegani jako równi sobie z natury i wszelkie nierówności w dostępie do władzy wywołują sprzeciw. Co więcej, aby władza była sprawowana w sposób etyczny i moralny, konieczna jest jej stała kontrola. W praktyce organizacyjnej, w kulturach o małym dystansie przełożeni i podwładni pracują razem, aby osiągnąć cele organizacyjne oraz są sobie potrzebni. W krajach charakteryzujących się dużym dystansem władzy wszelkie nierówności między ludźmi są traktowane jako uzasadnione, a nawet pożądane, aby zapewnić społeczeństwu porządek i ład. Władza jest uważana jako pierwotna wobec moralności, a zwierzchnik jest niedostępny i traktuje podwładnych jako źródło stałego zagrożenia (przejęcie władzy). Poddając analizie uwarunkowania występowania określonego dystansu władzy w danych społeczeństwach można przedstawić następujące wnioski [Hofstede i Hofstede 2007, s. 87]:

- istnieje związek pomiędzy obszarami językowymi a natężeniem dystansu władzy (kraje romańskie – wysoki, kraje germańskie – niski),
- im większa szerokość geograficzna, tym niższy poziom dystansu władzy. Innymi słowy, w obszarach świata, gdzie zimny klimat stanowił zagrożenie wykształciły się społeczeństwa bardziej niezależne, o mniejszym dystansie władzy, w przeciwieństwie do ciepłych krajów Południa,
- im większy stopień zaludnienia państwa, tym wyższy poziom dystansu władzy,
- im większy poziom zamożności kraju, tym niższy poziom dystansu władzy, chociaż należy podkreślić, że zależność ta nie zawsze znajduje potwierdzenie, czego przykładem jest Japonia.

Do krajów odznaczających się szczególnie wysokim poziomem dystansu władzy należą: Ekwador, Gwatemala, Wenezuela oraz Panama, a także **Japonia**, Belgia, Francja. Natomiast mały dystans władzy jest widoczny w krajach skandynawskich, krajach anglosaskich, **Niemczech**. Dystans władzy ze względu na fakt ścisłego związku z budowaniem relacji między podwładnym a przełożonym jest niewątpliwie tym, który wywiera znaczący wpływ na przywództwo w otoczeniu międzynarodowym.

Kolektywizm – indywidualizm (IDV) jest wymiarem odnoszącym się do związków pomiędzy jednostką a grupą, określeniem miejsca jednostki w grupie a także wpływu grupy na postępowanie jednostki. W społeczeństwach indywidualistycznych jednostka jest uważana za podstawową niezależną składową społeczeństwa. Więzy między ludźmi są luźne, a życie prywatne jest sferą, w którą inni członkowie społeczeństwa nie powinni ingerować. W

organizacjach ceni się indywidualne decyzje, inicjatywy, a przystąpienie do instytucji jest spowodowane chęcią własnych osiągnięć. Natomiast kolektywizm podkreśla rolę grupy (rodziny, klanu, narodu), a wartość jednostki jest określona przez jej przynależność do grupy. Ważna jest uczestnictwo oraz budowanie więzi i relacji, które dominuje nad dążeniem do realizacji celu. Pokłada się zaufanie w decyzjach grupowych i jednocześnie jest się odpowiedzialnym za pozostałych członków własnej grupy.

Występujące w danej kulturze tendencje indywidualistyczne, bądź kolektywistyczne są również zauważalne w sposobach używania języka przez przedstawicieli danych kultur. Badacze [por. Kashima i Kashima 1998] zwracają uwagę, że istnieje związek pomiędzy poziomem indywidualizmu, a praktyką opuszczania zaimka w pierwszej osobie liczby pojedynczej „ja”¹⁴. W kulturach kolektywistycznych reguły językowe dopuszczały, albo nawet nakazywały omijanie zaimka osobowego, podczas gdy w kulturach indywidualistycznych wymagały jego użycia. Warto zauważyć, iż w najbardziej indywidualistycznych krajach używa się języka angielskiego, w którym jako jedynym „I” (ja) pisane jest wielką literą.

Analizując powyższy wymiar można stwierdzić, że [Hofstede 2000, s. 130 – 131]:

- im zamożniejszy kraj, tym wyższy poziom indywidualizmu (choć również w przypadku tej zależności, bogata i jednocześnie kolektywistyczna Japonia wyryka się prostej klasyfikacji),
- im chłodniejszy klimat, tym wyższy poziom indywidualizmu.

Kraje indywidualistyczne to USA, kraje anglosaskie. Natomiast kulturami kolektywistycznymi charakteryzują się **Japonia**, Wenezuela, Pakistan. Kultura **polska** i **niemiecka** są uważane za indywidualistyczne, chociaż występują w nich także wyraźne tendencje kolektywistyczne.

Nastawienie indywidualistyczne lub kolektywistyczne również wydaje się wywierać znaczący wpływ na zachowanie przełożonych i podwładnych w jednym miejscu pracy, zwłaszcza gdy pochodzą oni z różnych kultur. W kontekście przywództwa w przedsiębiorstwach międzynarodowych można zakładać, iż innego typu zachowania będą charakterystyczne dla liderów-indywidualistów, a inne dla przywódców zorientowanych na grupę.

Unikanie niepewności (UAI) można określić jako sposób radzenia sobie oraz podejście do niejednoznacznych, niepewnych i nowych sytuacji [Hofstede 2000, s. 177]. Innymi słowy

¹⁴ Współczynnik korelacji dla 60 krajów wyniósł -0,75

jest to wskaźnik wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia [Kostera 1996, s. 569]. W społeczeństwach charakteryzujących się wysokim stopniem unikania niepewności przyszłość jest traktowana jako zagrożenie, a wszelkie sytuacje nowe należy przewidzieć i się do nich przygotować. Poszukuje się prawd absolutnych oraz wartości nieprzemijających. Ludzie odczuwają lęk, który starają się przezwyciężać religią, ustalaniem praw, reguł oraz zasad bądź rozwiniętą technologią. Z punktu widzenia organizacji, w kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności, motywowanie jest oparte na poczuciu bezpieczeństwa, przynależności oraz uznaniu. Dominują pionowe kariery według odgórnie sformułowanych jasnych reguł. Cechą charakterystyczną jest także silny nacjonalizm oraz postrzeganie pracy jako najwyższej wartości. Natomiast w kulturach o niskim stopniu unikania niepewności każdy nowy dzień niosąc ze sobą nowe wyzwania jest traktowany jako szansa i okazja, a ludzi czekają na niego z otwartością. Akceptowalne są różnice zdań, a wszystko, co odmienne należy traktować z należnym szacunkiem i tolerancją. W organizacjach tego typu kultury, motywowanie jest oparte na potrzebie osiągnięć, uznania. Ścieżki karier bywają najczęściej „zygzakowate” – awans może mieć charakter pionowy oraz poziomy.

Podstawowym uwarunkowaniem różnic pomiędzy kulturami w ramach tego wymiaru jest historia danego narodu. Można zatem wnioskować, iż kultury które nie akceptują niepewności są bardziej skłonne do działań gwałtownych, agresywnych, emocjonalności oraz braku tolerancji. W odróżnieniu od nich, kultury charakteryzujące się dużą tolerancją niepewności są bardziej refleksyjne, nie poddają się emocjom oraz działają w sposób mniej agresywny.

Do społeczeństw o wysokim stopniu unikania niepewności należą: Grecja, Portugalia, **Japonia, Polska**, Belgia, Francja, Chile, Peru, Argentyna. Natomiast kulturami o niskim stopniu unikania niepewności są: kraje skandynawskie, afrykańskie, USA, Kanada, Irlandia, Indie, Hongkong. Poziom unikania niepewności w kulturze **niemieckiej** jest średni.

Męskość – kobiecość (MAS) to wymiar określający w jakim stopniu w danej kulturze wymagane jest przestrzeganie ról społecznych przypisanych (często stereotypowo) obu płciom. Dla krajów męskich charakterystyczne są aktywność, agresywność, ciągłe konkurowanie i zdobywanie. Osiąganie sukcesów zawodowych wymaga stanowczości, a głównym motywatorem jest ambicja. Członkowie tego typu kultury utożsamiają się z twierdzeniem, że „mężczyzna powinien rządzić, kobieta – wychowywać” [Mikułowski-Pomorski 1999, s. 117]. Natomiast w społeczeństwach kobiecych dominuje nastawienie na

drugiego człowieka oraz na budowanie więzi międzyludzkich. Ceni się zachowania łagodne, wrażliwe, nieagresywne, a głównym motywem do działania jest służba innym. W związku z tym, przełożeni winni opiekować się podwładnymi, co zapewnia możliwości rozwoju. Hofstede twierdzi, że podstawowymi uwarunkowaniami różnic międzykulturowych w ramach tego wymiaru są tradycja i historia [2000, s. 176 – 213]. Tworzenie społeczeństw, w których wymagane były dobre relacje międzyludzkie, doprowadziło w konsekwencji do powstania na tym terenie kultur kobiecych, np. kraje skandynawskie, Holandia, Belgia. Natomiast tam, gdzie dominowały cechy męskie powstały silne kultury męskie takie, jak: **Japonia**, Austria, Wenezuela. Kultura **niemiecka** oraz **polska** charakteryzują się średnim poziomem męskości.

Orientacja długo- lub krótkookresowa, czyli dynamizm konfucjański (LTO) to piąty wymiar zaproponowany przez Hofstede'go po przeprowadzeniu późniejszych badań. Wyraża on zorientowanie na cele bliższe i dalsze oraz na rozwijanie takich cech, które pozwolą na osiągnięcie korzyści w przyszłości lub pielęgnowanie przeszłości i teraźniejszości [Hofstede i Hofstede 2007, s. 222 – 223]. Kraje zorientowane długookresowo charakteryzują się wytrwałością i systematycznością w dążeniu do osiągnięcia celu oraz gotowością podporządkowania wszystkiego temu celowi. Co więcej, szanują okoliczności i dążą do adaptacji do zmieniających się warunków współczesnego świata. W budowaniu oraz podtrzymywaniu relacji międzyludzkich dominuje zasada statusu oraz wytrwałości. W odróżnieniu od tych cech, dla społeczeństw o orientacji krótkoterminowej charakterystyczne jest oczekiwanie szybkich rezultatów podjętych działań. Co więcej, kultury te odznaczają się występowaniem silnego nacisku społecznego na postępowanie naśladowujące wzorce zachowań, co ściśle wiąże się z przestrzeganiem zasady „zachowania twarzy”.

Orientacja długoterminowa jest typowa dla: Chin, Tajwanu, **Japonii**, Korei Południowej, Brazylii. Natomiast przykładami krajów o orientacji krótkoterminowej są Pakistan, Nigeria, Czechy, Filipiny, Hiszpania.

Typologia zaproponowana przez Hofstede'go znalazła tylu zwolenników, ilu krytyków. Część krytyków [Robinson 1983, s. 110 – 115; Korman 1985, s. 243 – 244] zwraca uwagę, że do uogólnionych wniosków doprowadziła analiza danych pochodzących tylko z jednej firmy. Triandis [1982] postuluje uzupełnienie diagnozy kultury o inne jej poziomy. Inna część badaczy [Schooler 1983, s. 167] kwestionuje wnioskowanie dotyczące wartości z obserwacji postaw. Zwraca się również uwagę, iż być może wskazane wymiary kulturowe nie są uniwersalne, ale odnoszą się do okresu, w którym powstawały [Warner

1981, s. 75 – 78]. Jednak nie zmienia to faktu, że jest to najbardziej rozpowszechniony przykład badań międzykulturowych, a zaproponowane wymiary są podstawą dalszych badań oraz bazą wielu następnych koncepcji zarówno na świecie, jak również w Polsce. Również w niniejszej pracy, wymiary: unikanie niepewności, kolektywizm – indywidualizm oraz dystans władzy zostały uznane za te, które w największym stopniu wpływają na występowanie określonego stylu przywództwa i których weryfikacja jest integralną częścią postępowania badawczego.

2.3.2. Model R.R. Gestelanda

W swojej koncepcji podejścia do różnic międzykulturowych w biznesie międzynarodowym, Gesteland proponuje klasyfikację kultur narodowych według następujących czterech kryteriów [2000, s. 16 – 17]:

- nastawienie do partnera i sposobu prowadzenia z nim interesów. Kultury propartnerskie versus protransakcyjne,
- podejście do konwenansów, statusu społecznego, hierarchii, zasad, reguł oraz sposobów okazywania szacunku. Kultury ceremonialne versus nieceremonialne,
- stosunek do czasu, punktualności oraz harmonogramów. Kultury monochroniczne versus polichroniczne,
- sposób porozumiewania się. Kultury ekspresyjne versus powściągliwe.

Przedstawiciele kultur propartnerskich są niechętnie nastawieni do prowadzenia interesów z ludźmi obcymi. Pierwszy kontakt dokonuje się zazwyczaj w sposób pośredni podczas wystaw i targów międzynarodowych, misji handlowych. W celu nawiązania kontaktu niezbędna jest osoba wprowadzającego, która zarekomenduje firmę. Zanim przystąpi się do właściwych negocjacji i omawiania spraw związanych z kontraktem bądź umową, dużo czasu jest przeznaczane na stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, gdyż w kulturach propartnerskich za najważniejsze uważa się kontakty międzyludzkie. W czasie dyskusji należy unikać sytuacji konfliktowych oraz nie pokazywać uczuć, zwłaszcza negatywnych, aby zachować twarz oraz starać się zachowywać harmonię pomiędzy uczestnikami spotkania. Należy zwracać baczną uwagę na hierarchię oraz status społeczny i dostosowywać zachowanie do pozycji interlokutora. Przedstawiciele tego rodzaju kultur posługują się językiem w sposób wieloznaczny, dbając, aby nikt z uczestników zdarzenia

komunikacyjnego nie poczuł się urażony, obrażony, bądź zlekceważony¹⁵. W przypadku zaistnienia ewentualnych konfliktów albo sytuacji spornych, rozwiązuje się je polegając na wcześniejszych ustaleniach słownych, a nie na pisemnym kontrakcie. Kulturom propartnerskim Gesteland przeciwstawia kultury protransakcyjne, w których w sposób bezpośredni i otwarty rozmawia się o interesach niezależnie od stopnia zażyłości z partnerem. Zazwyczaj pierwszego kontaktu dokonuje się w sposób bezpośredni. Wszelkiego rodzaju rozmowy biznesowe są prowadzone bez uprzedniego nawiązywania bliższej znajomości z potencjalnym klientem. Ceni się bezpośredni, jednoznaczny i mało kontekstowy sposób użycia języka¹⁶. Co więcej, wszelkiego rodzaju konflikty rozwiązuje się uwzględniając pisemne umowy i kontrakty. Przykłady kultur narodowych według powyższego kryterium są przedstawione w Tabeli 5.

Tabela 5.

Kultury propartnerskie versus protransakcyjne

<p>Kultury protransakcyjne</p> <p>kraje skandynawskie, inne germańskie kraje europejskie (Niemcy), kraje Ameryki Północnej, Australia i Nowa Zelandia</p>
<p>Kultury umiarkowanie protransakcyjne</p> <p>Wielka Brytania, RPA, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie (Polska), Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong, Singapur</p>
<p>Kultury propartnerskie</p> <p>świat arabski, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich (Japonia)</p>

Źródło: [Gesteland 2000, s. 19]

Najważniejszymi cechami kultur ceremonialnych są hierarchia, w której odzwierciedlają się różnice w statusie społecznym i zawodowym. Duży nacisk jest kładziony na okazywanie szacunku i respektu partnerom zajmującym wyższą pozycję społeczną poprzez różnego rodzaju rytuały, zwyczaje i sposób zwracania się. Przyjęte jest, aby do osób postawionych w hierarchii wyżej zwracać się używając oficjalnych tytułów. W przeciwieństwie do tego typu zachowań, w kulturach nieceremonialnych duże różnice w statusie społecznym i zawodowym oraz pokazywanie pozycji wynikającej z hierarchii społecznej powodują skrępowanie i zło. Akceptowane są mniejsze różnice, a najbardziej

¹⁵ Zgodnie z omówioną wcześniej koncepcją Halla ten sposób komunikowania można określić mianem wysokokontekstowego.

¹⁶ Są to zatem w myśl koncepcji Halla kultury niskokontekstowe.

cenioną wartością jest egalitaryzm. W Tabeli 6. przedstawiono przykłady kultur narodowych według kryterium ceremonialności.

Tabela 6.

Kultury nieceremonialne versus ceremonialne

Kultury nieceremonialne Australia, Nowa Zelandia, USA, Kanada, Dania, Norwegia, Islandia
Kultury ceremonialne Większość krajów azjatyckich (Japonia) oraz europejskich (Niemcy), świat arabski, kraje latynoamerykańskie

Źródło: [Gesteland 2000, s. 49]

Kolejnym kryterium podziału wyróżnionym przez Gestelanda jest podejście do czasu i terminów. W tej koncepcji można dostrzec wyraźne nawiązanie do pojmowania czasu zaproponowane przez Halla¹⁷. Kultury polichroniczne odznaczają się dość swobodnym i luźnym podejściem do punktualności, ustalonych terminów i harmonogramów. Co więcej, postrzegają często partnerów z kultur monochromicznych za wyniosłych pedantów będących niewolnikami wyznaczonych terminów [Bartosik-Purgat 2006, s. 51]. Natomiast w kulturach monochromicznych punktualność, ustalone terminy i harmonogramy są bardzo istotne, a ich przekraczanie niedopuszczalne. W związku z tym, niepunktualni przedstawiciele kultur polichromicznych są traktowani jako leniwi, niezdyscyplinowani oraz niegrzeczni. Istotną uwagą i dopełnieniem koncepcji Hall, której dokonał Gesteland jest zwrócenie uwagi na różnice nie tylko pomiędzy państwami, ale także regionami jednego państwa (na przykład we Włoszech lub Niemczech różne wartości w omawianym wymiarze można zaobserwować na południu i północy). Co więcej, w koncepcji Halla, Japonia była zakwalifikowana do grupy kultur polichromicznych, podczas gdy Gesteland zalicza ją do grupy kultur monochromicznych, co świadczyć może o tym, że kultura zmienia się, chociaż jest to proces bardzo powolny. Przykłady państw mono- oraz polichromicznych przedstawiono w Tabeli 7.

Tabela 7.

Podział kultury ze względu na kryterium czasu

Kultury monochromiczne Nordyckie i inne germańskie kraje europejskie (Niemcy), kraje północnoamerykańskie, Japonia
--

¹⁷ Koncepcja ta została szeroko omówiona w podrozdziale 2.2.1. niniejszej dysertacji

Kultury umiarkowanie monochroniczne
Australia, Nowa Zelandia, Rosja i większość krajów wschodnioeuropejskich (Polska), kraje południowoeuropejskie, Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny, Korea Południowa, RPA
Kultury polichroniczne
Świat arabski, większość krajów afrykańskich, kraje latynoamerykańskie, kraje Azji Południowej oraz Południowo-Wschodniej

Źródło:[Gesteland 2000, s. 59]

Czwarty wymiar zaproponowany przez Gestelanda odnosi się do różnic w stopniu ekspresyjności w biznesowych kontaktach międzykulturowych. W procesie komunikowania istotne są nie tylko słowa, ale także wszelkie zachowania parawerbalne i niewerbalne: głośność i ton wypowiedzi, znaczenie ciszy, dystans interpersonalny, dotykanie się intensywność kontaktu wzrokowego, sposób witania się [Gesteland 2000, s. 68 – 84]. Przedstawiciele kultur powściągliwych utrzymują podczas rozmowy dość duży dystans przestrzenny, a kontakt dotykowy ograniczają do uścisków dłoni. Unikają też długotrwałego i intensywnego kontaktu wzrokowego. Ograniczona jest ilość gestów oraz mimika twarzy, a negocjatorzy mówią ciszej i nie krępuje ich zapadająca cisza. Natomiast przedstawiciele kultur ekspresyjnych charakteryzują się ożywioną gestykulacją i mimiką twarzy, utrzymywaniem stosunkowo małego dystansu przestrzennego, częstym kontaktem dotykowym oraz bezpośrednim i długotrwałym kontaktem wzrokowym świadczącym o szczerości zamiarów i żywym zainteresowaniu rozmową. Przykłady społeczeństw zaliczanych do kultur ekspresyjnych oraz powściągliwych zaprezentowano w Tabeli 8.

Tabela 8.

Kultury ekspresyjne versus powściągliwe

Kultury bardzo ekspresyjne
Romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie
Kultury o zróżnicowanej ekspresyjności
USA, Kanada, Australia, nowa Zelandia, kraje wschodnioeuropejskie, kraje południowo azjatyckie, kraje afrykańskie
Kultury powściągliwe
Kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, nordyckie i inne germańskie kraje europejskie

Źródło: Gesteland R.R., 2000, s.70

Zdaniem autora bardzo trudno jest współpracować oraz osiągnąć porozumienie przedstawicielom kultur z przeciwległych biegunów kontinuum kulturowego, ale

jednocześnie podkreśla on, że jest to możliwe dzięki poznaniu oraz poszanowaniu różnorodności kulturowej partnerów w interesach oraz specyfiki kultury własnej i partnera [Gesteland 2000, s. 15]. Omówione powyżej wymiary również będą wywierały wpływ na zachowania przywódców w przedsiębiorstwach międzynarodowych, jednak ze względu na fakt, iż zgodnie z koncepcją Sułkowskiego uznane zostały za wtórne nie będą one przedmiotem bezpośredniej analizy.

2.3.3. Koncepcja F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera

Badania przeprowadzone przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku wśród przedstawicieli międzynarodowej kadry kierowniczej są kolejnym przykładem rozległej diagnozy i analizy zagadnień związanych z kulturą w biznesie. Autorzy twierdzą, powołując się na Scheina [1985], że kultura jest sposobem, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy [Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 19]. Zatem, różnice kulturowe wynikają z odmiennych i specyficznych dla danego narodu sposobów rozwiązywania zaistniałych problemów, które odnoszą się do trzech kategorii:

- stosunku do ludzi
- stosunku do czasu
- stosunku do otoczenia.

Badania kultury poprzez pryzmat powyższych aspektów, które są tożsame z wyróżnionymi wcześniej podstawowymi założeniami kulturowymi¹⁸, pozwoliły na określenie podstawowych wymiarów kultury (por. Tabela 9.).

Tabela 9.

Siedem wymiarów kultury

Kategoria podstawowa (podstawowe założenie)	Wymiar kulturowy
Stosunek do ludzi	Uniwersalizm versus partykularyzm Indywidualizm versus kolektywizm Powściągliwość versus emocjonalność Wycinkowość versus całościowość Osiągania statusu versus przypisywanie statusu
Stosunek do czasu	Sekwencyjność versus synchronizm
Stosunek do otoczenia	Harmonia versus napastliwość

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 22 – 24]

¹⁸ Dokładnie zagadnienia te zostały omówione w rozdziale 1. niniejszej dysertacji.

W aspekcie stosunku do ludzi wyróżniono pięć par przeciwstawnych wymiarów kulturowych. Uniwersalizm versus partykularyzm dotyczy przestrzegania zasad, norm, praw oraz sposobów zachowania. W kulturach uniwersalistycznych obowiązuje jeden właściwy sposób zachowania w danej sytuacji, a przestrzeganie zasad jest obowiązkiem, od którego nie ma wyjątków, gdyż ich dopuszczenie mogłoby spowodować załamanie systemu, w którym ludzie żyją. Natomiast w kulturach o charakteryzujących się partykularnym podejściem do stosunków z innymi ludźmi, wszystkie elementy ludzkiej egzystencji są rozpatrywane w odniesieniu do konkretnej sytuacji. Co więcej, za istotniejsze od reguł i norm są uznawane zobowiązania wynikające z relacji międzyludzkich, a kodeksy obowiązujące w danych społecznościach mają mniejsze znaczenie. Przykładami kultur uniwersalistycznych są: USA, **Niemcy**, Szwajcaria, kraje skandynawskie, natomiast do kultur partykularystycznych zalicza się: kraje azjatyckie (**Japonia**), kraje latynoamerykańskie, kraje arabskie [Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 47 – 68].

Kolejny wymiar indywidualizm versus kolektywizm jest rozumiany podobnie jak w omówionej wcześniej koncepcji Hofstede, czyli określa wzajemne relacje między grupą a jednostką, a także miejsce jednostki w grupie oraz jej powinności względem grupy¹⁹. Jak już zostało powiedziane jego znaczenie w kontekście kulturowych uwarunkowań przywództwa nie ulega wątpliwości.

Powściągliwość versus emocjonalność to wymiar odnoszący się do stopnia społecznej akceptacji ujawniania emocji w kontaktach międzyludzkich. Członkowie kultur powściągliwych kontrolują i tłumią emocje, podczas gdy w kulturach emocjonalnych ludzie okazują swoje uczucia i emocje zarówno w sposób werbalny, jak również niewerbalny. Wymiar ten jest interpretowany tak samo jak w zaprezentowanej powyżej koncepcji Gestelanda²⁰.

Wymiar wycinkowość versus całościowość odnosi się do zaangażowania w kontaktach z drugim człowiekiem. Przedstawiciele kultur wycinkowych charakteryzują się bezpośredniością w nawiązywaniu kontaktów, które służą osiągnięciu konkretnego, zamierzonego celu. W swoim postępowaniu kierują się zasadami i odznaczają niezłomną postawą moralną. Natomiast w kulturach całościowych zaangażowanie osobiste wykracza poza daną sprawę zawodową, a wszystkie przestrzenie życia oraz poziomy osobowości wzajemnie się przenikają. Sposób porozumiewania się jest ogólnikowy, dwuznaczny i często

¹⁹ Por. podrozdział 2.2.1. niniejszej dysertacji.

²⁰ Por. podrozdział 2.2.2. niniejszej dysertacji.

przesadnie taktowy, co wiąże się z koncepcją „zachowania twarzy”, która w kulturach całościowych jest szczególnie ważna. Co więcej, dla kultur całościowych, których przykładami są: **Japonia**, Włochy, Francja, charakterystyczny jest także wysoki poziom relatywizmu moralnego. Do kultur wycinkowych zalicza się: USA, Wielka Brytania, Szwajcaria [Trompenaars i Hampden-Turner 2002., s. 103 – 125].

Ostatnim wymiarem odnoszącym się w koncepcji Trompenaarsa i Hampden-Turnera do stosunków międzyludzkich jest osiągnięcie statusu versus przypisywanie statusu. Odnosi się on oceny oraz zajmowania określonego miejsca w hierarchii społecznej, które może wynikać z tego „co się robi” (status osiągnięty) lub z tego „kim się jest” (status przypisany). Wyznacznikami przypisywania danego statusu mogą być: płeć, wiek, koneksje, wykształcenie, zawód, przynależność klasowa. W kulturach tego typu używanie tytułów jest powszechne w życiu codziennym, a szacunek dla osób stojących wyżej w hierarchii jest postrzegany jako miara oddania np. organizacji. Natomiast w kulturach charakteryzujących się osiąganiem statusu, człowiek jest oceniany na podstawie indywidualnego stopnia wykonania powierzonego zadania, a szacunek dla osoby zajmującej wyższe miejsce w hierarchii wynika z efektywności pracy oraz posiadanej wiedzy. Kraje azjatyckie (**Japonia**), kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie to przykłady kultur o statusie przypisanym, natomiast USA, kraje skandynawskie oraz kraje germańskie (**Niemcy**) odznaczają się statusem osiąganym [Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 126 – 145].

W kategorii stosunku do czasu autorzy podają wymiar odnoszący się do zorientowania na przeszłość, teraźniejszość lub przyszłość oraz do sposobu traktowania czasu. W kulturach sekwencyjnych czas postrzegany jest jako ciąg przemijających wydarzeń, jest uchwytny i mierzalny. Przestrzeganie harmonogramów, terminów jest obowiązkiem. Co więcej, ceniona jest punktualność, a podczas wykonywania zadań, ludzie skupiają się tylko na jednej wykonywanej czynności. Natomiast w kulturach synchronicznych przeszłość, teraźniejszość i przyszłość są ze sobą powiązane w taki sposób, że wizje dotyczące przyszłości i wspomnienia z przeszłości kształtują teraźniejszość. Harmonogramy są podporządkowane relacjom międzyludzkim, a terminy podają się w przybliżeniu. Punktualność nie jest wymogiem, a przedstawiciele tych kultur charakteryzują się równoległym wykonywaniem kilku czynności. Przykładami kultur o nastawieniu sekwencyjnym są: Holandia, USA, **Niemcy**, natomiast synchronizm charakteryzuje Włochy, Hiszpanię, kraje azjatyckie (**Japonia**). W niniejszej koncepcji wymiaru dotyczącego

stosunku do czasu można odnaleźć nawiązania do przedstawionej wcześniej typologii kultur autorstwa Halla²¹.

Ostatnim wymiarem odnoszącym się do otoczenia, zaproponowanym przez autorów jest harmonia versus napastliwość. W kulturach harmonijnych ceniona jest postawa elastyczna oraz dążenie do kompromisowych rozwiązań. Człowiek traktowany jest jako część środowiska naturalnego, która musi podporządkować się jego prawom. Charakterystyczna jest postawa „na zewnątrz”, czyli skłonność do widzenia organizacji jako dzieła natury, które zawdzięcza rozwój środowisku naturalnemu oraz równowadze ekologicznej. Zmienność otoczenia jest traktowana jako „naturalna”, więc nie budzi niepokoju i strachu. Natomiast w kulturach napastliwych, określanych również mianem skierowanych „na siebie”, człowiek dąży do kontrolowania przyrody i agresywnego wykorzystywania jej do swoich potrzeb. Cenione są opór oraz konflikt, ponieważ utożsamiane są z istnieniem i obroną własnych przekonań. Przedstawiciele tych kultur koncentrują się na sobie, swojej grupie, organizacji. Co więcej, zmiany otoczenia powodują dyskomfort, niepokój i strach, gdyż środowisko postrzegane jest jako będące „poza kontrolą”. Kulturami harmonijnymi są: kraje azjatyckie (**Japonia**), kraje afrykańskie, kraje arabskie. Natomiast przykłady kultur napastliwych to: USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Wielka Brytania, Francja.

Autorzy w swojej koncepcji oprócz prezentacji poszczególnych wymiarów odnoszących się do podstawowych założeń, proponują również sposób rozwiązywania dylematów międzykulturowych. Podstawową zasadą, która jest niezbędna, aby rozpocząć proces godzenia różnic kulturowych jest zrozumienie własnej kultury oraz zaakceptowanie faktu, że inne kultury różnią się od niej. W ramach procesu osiągnięcia kulturowej zgody, autorzy wyróżniają następujące aspekty [Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s.236 – 249]:

- zasada komplementarności, która mówi o tym, że omówione wcześniej wymiary kultury są reprezentowane przez kontinua dwóch skrajnych, które nie są odrębnymi wartościami, ale się wzajemnie dopełniają. Tak więc, żaden z wymiarów nie może funkcjonować samodzielnie, tylko w parach biopolarnych wartości, które się uzupełniają,
- poczucie humoru – uświadamianie sobie różnic kulturowych może nastąpić poprzez zabawność sytuacji, która ukaże zderzenie dwóch odmiennych perspektyw dotyczących tego samego problemu,

²¹ Por. podrozdział 2.1.2. niniejszej dysertacji.

- nakreślenie przestrzeni kulturowej – polega na poznawaniu problemów międzykulturowych poprzez przekształcenie ich dwóch punktów skrajnych w dwie osie tak, aby pomiędzy nimi stworzyć przestrzeń kulturową, w której autorzy postulują umieszczenie poszczególnych wymiarów kulturowych,
- przechodzenie od rzeczowników do rzeczowników odsłownych i procesów – określania wartości przy użyciu rzeczowników, które stanowią nazwę osoby lub rzeczy nie jest – zdaniem autorów – właściwe, gdyż – mimo, że zgodne z metodologią nauk społecznych – może wprowadzać w błąd. W związku z tym, aby pokazać wzajemne przenikanie skrajnych wartości kontinuum każdego wymiaru, należy nazywać je używając określeń odsłownych lub czasownikowych,
- język i metajęzyk – ponieważ każdy człowiek jest użytkownikiem języka, który określa i determinuje postrzeganie otaczającej rzeczywistości, należy zwrócić uwagę, na sposób formułowania zdań, który pozwoli na osiągnięcie międzykulturowej zgody,
- ramy i konteksty – pozwalają na kontrolowanie skrajnych wartości,
- szeregowanie – czyli umieszczanie wymiarów w określonym czasie w odpowiedniej kolejności, tak, aby zapobiegać sytuacjom konfliktowym, które najczęściej pojawiają się przy konfrontacji skrajnych wartości wymiaru,
- falowanie – czyli zasada naprawiania błędów, która zakłada, że pomimo okresowych niepowodzeń, należy podejmować kolejne próby w zrozumieniu i dopasowywaniu do siebie określonych wymiarów kulturowych,
- synergia i kołowe godzenie wartości – kryterium synergii²² jest czynnikiem sprawdzającym optymalne pogodzenie sprzeczności, które niosą ze sobą przeciwległe bieguny kontinuum wartości. Celem jego zastosowania jest doprowadzenie do harmonii pomiędzy wartościami wyrażającymi różnice kulturowe, poprzez współdziałanie między nimi, wzajemne wzmocnienie oraz doskonalenie,
- podwójna spirala – model ten pozwala - zdaniem autorów - na dokonanie syntetycznego ujęcia kolejnych etapów dążenia do zgodny międzykulturowej i jest swoistym podsumowanie całego procesu.

Trompenaars oraz Hampden-Turner podkreślają w swojej koncepcji istnienie możliwości całkowitej zgody międzykulturowej, której podstawowym warunkiem jest

²² Słowo pochodzi od greckiego *synergos*, które znaczy tyle, co współpracujący.

otwartość na drugiego człowieka, zaakceptowanie różnic pomiędzy kulturami oraz – co najważniejsze – wzajemna tolerancja.

2.3.4. Projekt GLOBE

Jednym z najbardziej obszernych i największych badań odnoszących się do związków pomiędzy kulturą a przywództwem jest Projekt GLOBE (*The Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness Research Program*). W tym projekcie badawczym udział wzięło 17300 menedżerów średniego szczebla zarządzania z 951 organizacji (reprezentujących różne branże takie, jak: usługi finansowe, gastronomiczne oraz telekomunikacyjne) pochodzących z 62 różnych kultur. Głównym celem tego międzynarodowego i wieloetapowego projektu badawczego, którego koordynatorem był House, było stwierdzenie czy i w jakim stopniu kultura wywiera wpływ na praktyki organizacyjne oraz efektywność przywództwa. Jako podstawowe przyjęto założenie o rozróżnieniu praktyk, czyli faktycznych zachowań występujących w organizacjach oraz wartości, które uważane są za stan idealny. W rezultacie wyszczególniono dziewięć wymiarów kultury, które traktowane są jako zmienne niezależne [House i in. 2004, s. 25]:

- unikanie niepewności, które scharakteryzować można jako stopień, w jakim ludzie starają się unikać wszelkich sytuacji niepewnych poprzez tworzenie i przestrzeganie społecznych norm, zwyczajów oraz organizacyjnych praktyk biurokratycznych. Wysoki stopień unikania niepewności będzie charakterystyczny dla kultur, w których zauważalne jest duże nagromadzenie wszelkiego rodzaju procedur formalnych, które porządkować mają codzienność (nawiązanie do wymiarów kulturowych Hofstede'go),
- dystans władzy to stopień, w jakim członkowie organizacji lub społeczeństwa akceptują fakt, iż władza jest nierówno podzielona i niedostępna dla wszystkich. Wysoki stopień dystansu władzy oznacza hierarchiczny układ ról w organizacji lub społeczeństwie (ponowne odwołanie do koncepcji Hofstede'go),
- kolektywizm instytucjonalny to stopień, w jakim organizacyjne i instytucjonalne praktyki zachęcają i nagradzają równomierne rozdzielanie dóbr oraz wspólne działania. Wysoki stopień tego typu kolektywizmu przejawia się w zbiorowym podkreślaniu znaczenia praw, programów społecznych oraz praktyk organizacyjnych, natomiast niski poziom wskazuje na tendencje indywidualistyczne,
- kolektywizm wewnątrzgrupowy – stopień, w jakim jednostki wyrażają dumę z przynależności do danej grupy (organizacja lub rodzina), lojalność wobec niej,

a także spójności z nią. W społeczeństwach charakteryzujących się wysoką wartością wskaźnika kolektywizmu wewnątrzgrupowego, uważa się, że właśnie grupa jest gwarantem bezpieczeństwa, udziela pomocy swoim członkom.

Te dwa rodzaje kolektywizmu stanowią swoiste regulatory relacji budowanych między ludźmi na poziomie publicznym bądź prywatnym. Stanowią one również odniesienie do wspomnianej wielokrotnie teorii Hofstede'go, a także Triandisa [1995],

- asertywność – stopień, w jakim członkowie danej organizacji lub społeczeństwa są nastawieni konfrontacyjnie oraz odznaczają się agresywnością w relacjach z innymi ludźmi,
- egalitaryzm płciowy to stopień, w jakim organizacje lub społeczeństwa minimalizują różnice wynikające z przypisywania różnych ról kobietom i mężczyznom ze względu na płeć, a także dążenie do równości tych ról. Badacze [Boski 2010, s. 140] zwracają uwagę, że równość płci jest silnie skorelowana z proporcjami kobiet zatrudnionych na pełen etat.

Powyższe dwa wymiary stanowią odzwierciedlenie wyróżnionej przez Hofstede'go opozycji kobiecość ≠ męskość,

- stosunek do przyszłości – stopień, w jakim jednostki tworzące daną instytucję bądź społeczeństwo angażują się w działania na rzecz przyszłości takie, jak: planowanie, przewidywanie stanów przyszłych oraz opóźnianie otrzymania nagrody. Hierarchiczne ustrukturyzowanie powoduje podporządkowanie działań bliskich, tym dalszym. W społeczeństwach i organizacjach nastawionych na przyszłość, wszystkie wykonywane obecnie czynności służą osiągnięciu długookresowego celu. Natomiast w społeczeństwach i organizacjach odznaczających się krótką perspektywą czasową, ważne jest to, co dzieje się tu i teraz, a działania i ewentualne plany zmieniają się w zależności od obecnej sytuacji. Ten wymiar kultury jest silnie pozytywnie skorelowany z - między innymi - PKB *per capita*, dobrobytem gospodarczym, osiągnięciami naukowymi, konkurencyjnością i społecznym wsparciem dla niej [por. Boski 2010]. Wymiar ten nawiązuje do koncepcji przeszłości, terażniejszości i przyszłości autorstwa Kluckhohna i Strodtbecka [1961],
- stosunek do efektywności – stopień, w jakim organizacje lub społeczeństwa promują oraz nagradzają uczenie się, udoskonalanie oraz dążenie do doskonałości w czynnościach wykonywanych przez ich członków. Wymiar ten jest podobny do

dynamizmu konfucjańskiego w rozumieniu Hofstede'go i Bonda [1988], a także nawiązuje do potrzeby osiągnięć w koncepcji McClellanda [1985],

- stosunek do ludzi to stopień, w jakim członkowie organizacji bądź społeczeństw oczekują, akceptują i nagradzają ludzi za okazywanie cech takich, jak: sprawiedliwość, altruizm, hojność, przyjaźń, bycie opiekuńczym i miłym w stosunku do innych ludzi. Wymiar ten odnosi się do założeń Kluckhohna i Strodtbecka [1961] mówiących, że natura ludzka może być dobra lub zła.

Jak można zauważyć, wymiary te z jednej strony odnoszą się do wcześniejszych badań międzykulturowych, natomiast z drugiej strony stanowią ich kontynuację oraz rozszerzenie. Opierając się na powyższych wymiarach kulturowych, a także biorąc pod uwagę kryteria takie, jak: język, położenie geograficzne, religia oraz historia, 62 kultury biorące udział w badaniach zostały podzielone na tzw. klastry (por. Tabela 10.).

Tabela 10.

Podział kultur na klastry w Projekcie GLOBE

Klaster	Kultury wchodzące w jego skład
Europa Wschodnia	Grecja, Węgry, Albania, Słowenia, Polska, Rosja, Gruzja, Kazachstan
Kraje germańskie	Austria, Niemcy, Szwajcaria, Holandia
Skandynawia	Dania, Finlandia, Szwecja
Europejskie kraje łacińskie	Francja, Portugalia, Hiszpania, Włochy, francuskojęzyczna część Szwajcarii, Izrael
Kraje anglosaskie	USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Irlandia, Wielka Brytania, RPA (ludność rasy białej)
Ameryka Łacińska	Ekwador, Salwador, Kolumbia, Boliwia, Brazylia, Gwatemala, Argentyna, Kostaryka, Wenezuela, Meksyk
Azja Południowa	Filipiny, Indonezja, Malezja, Indie, Tajlandia, Iran
Azja Konfucjańska	Singapur, Hong Kong, Tajwan, Chiny, Korea Południowa, Japonia
Środkowy Wschód	Turcja, Kuwejt, Egipt, Maroko, Katar
Afryka Sub-saharyjska	Zimbabwe, Namibia, Zambia, Nigeria, RPA (ludność rasy czarnej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [House i in. 2004]

W badaniu GLOBE wyróżniono również sześć wymiarów przywództwa (zmienne zależne), które zostały zdiagnozowane wśród menedżerów biorących udział w badaniu i które pozwalają na rozróżnienie przywódców efektywnych od tych, którzy efektywni nie są:

- przywództwo charyzmatyczne/ oparte na wartościach – umiejętność do inspirowania i motywowania podwładnych, a także oczekiwanie osiągnięcia zamierzonych celów w sposób niemal doskonały w oparciu o przestrzeganie określonych wartości,
- przywództwo zorientowane na zespół – umiejętność budowania zespołów, które będą zdolne do osiągnięcia wspólnych celów,
- przywództwo partycypacyjne – określone jako stopień, w jakim podwładni oraz inni członkowie organizacji są zaangażowani w proces podejmowania decyzji,
- przywództwo zorientowane na ludzi – charakteryzuje liderów, którzy wykazują się dużą wrażliwością, empatią oraz współodczuwaniem,
- przywództwo autonomiczne – charakterystyczne dla liderów niezależnych oraz nastawionych indywidualistycznie,
- przywództwo obronne – oznaczające umiejętność ochrony i obrony siebie oraz swojej grupy bez zwracania uwagi na pozostałych członków organizacji.

Badacze [por. Dickson, Den Hartog i Mitchelson, 2003] są zgodni, że częściowo każdy z powyższych wymiarów przywództwa jest uniwersalny, a częściowo uwarunkowany kulturowo. Cechy (zwane też atrybutami), którymi można opisać liderów, a które postrzegane są jako sprzyjające bądź utrudniające bycie efektywnym przywódcą różnią się diametralnie w zależności od kultury. Przykładowo, przywództwo obronne (za którego atrybuty uznać należy: bycie zorientowanym na siebie, świadomość własnego statusu, zachowanie twarzy) jest uważane za utrudniające lub wręcz uniemożliwiające bycie efektywnym przywódcą w kulturach skandynawskich oraz germańskich. Natomiast w krajach azjatyckich zachowania tego typu są postrzegane jako wspierające, budujące efektywność przywódców. Co więcej, w zależności od poziomów omówionych wcześniej wymiarów kultury, inne wymiary przywództwa będą charakterystyczne dla liderów. Na przykład, członkowie społeczeństw o wysokim poziomie kolektywizmu wewnątrzgrupowego, dużym stopniu unikania niepewności oraz zorientowani na ludzi (czyli kraje azjatyckie oraz południowo-amerykańskie), będą preferowali przywództwo zorientowane na ludzi i uważali je za najbardziej efektywne. Natomiast, w kulturach charakteryzujących się dużym egalitaryzmem płciowym oraz zorientowaniem na jakość (kraje germańskie, skandynawski oraz anglosaskie), za najefektywniejsze będzie uchodziło przywództwo partycypacyjne.

Analiza porównawcza powyższych typologii pozwala na wyszczególnienie podobieństw w koncepcjach różnych autorów – zaprezentowane zostały one w Tabeli 11.

Tabela 11.

Wymiary kulturowe w różnych koncepcjach

	Fukuyama	Hall	Hofstede	Trompenaars Hampden- Turner	Gesteland	GLOBE
1. Stosunek do otoczenia			Unikanie niepewności	Harmonia - napastliwość	Protransakcyjność – propartnerskość	Unikanie niepewności
2. Pojmowanie prawdy i czasu		Monochroniczność - polichroniczność		Sekwencyjność - synchronizm	Monochroniczność - polichroniczność	Stosunek do przyszłości
3. Sposób wyznaczania statusu społecznego				Osiąganie - Przypisywanie		
4. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich	Niski poziom zaufania – wysoki poziom zaufania		Indywidualizm – kolektywizm Dystans władzy Męskość - kobiecość	Indywidualizm - kolektywizm Uniwersalizm – partykularyzm Emocjonalność – powściągliwość Wycinkowość - całościowość	Ekspresyjność - powściągliwość Ceremonialność - nieceremonialność	Kolektywizm instytucjonalni Kolektywizm wewnątrzgrupowy Egalitaryzm płciowy Asertywność Dystans władzy Stosunek do ludzi
5. Kontekst (potrzeba informacji)		Wysokokontekstowość - niskokontekstowość				
6. Zorientowanie na cele			Długookresowe - krótkookresowe			Stosunek do przyszłości Stosunek do efektywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Fukuyama 1997; Hall 1984; Hofstede i Hofstede 2007; Trompenaars i Hampden-Turner 2002; Gesteland 2000; House i in. 2004]

Identyfikacja oraz weryfikacja wymiarów kulturowych stanowiące podstawę opisu kultury charakterystycznej dla danego przedsiębiorstwa są niezbędne dla dokonania analizy porównawczej istniejącej oraz teoretycznej narodowej kultury organizacyjnej. Mimo, iż badacze wyróżniają wiele wymiarów kulturowych²³, to zasadne jest wyodrębnienie tych, których weryfikacja będzie podstawą opisu kultury w niniejszej dysertacji. Przyjęto, że weryfikowanymi wymiarami kultury będą: dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm \neq kolektywizm. Właśnie te wymiary występują w większości koncepcji. Co więcej, uznawane są za cechy pierwotne, które w znaczący sposób różnicują kultury organizacyjne [Sułkowski 2002, s. 65], natomiast wszystkie pozostałe wymiary uznaje się za wtórne, czyli takie które można „wywodzić z pierwotnych na drodze analizy semantycznej określonego wymiaru”. Podanie konkretnych wartości określonych wymiarów pozwoli na zdiagnozowanie kultury organizacyjnej w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce, a jednocześnie umożliwi porównanie ich z wartościami charakterystycznymi dla kultur, z których pochodzi kapitał przedsiębiorstw (Japonia, Niemcy), a także dla kultury kraju prowadzenia działalności (Polska). Co więcej, ze względu na swój pierwotny charakter dystans władzy, indywidualizm \neq kolektywizm oraz unikanie niepewności wydają się w znaczącym stopniu wpływać na zachowania przywódców oraz sposoby budowania przez nich określonych relacji z podwładnymi.

²³ Por. Tabela 11.

Koncepcje przywództwa we współczesnych organizacjach

W niniejszym rozdziale autorka dokonuje przeglądu i analizy wybranych koncepcji oraz teorii przywództwa. Prezentując różne ujęcia dąży do wyszczególnienia jego cech charakterystycznych, a także stara się ukazać różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem. Przedstawia także szczegółowo koncepcję autentycznego przywództwa będącą teoretyczną podstawą do empirycznej weryfikacji badawczego modelu międzynarodowego stylu przywództwa.

3.1. Przywództwo a zarządzanie

We współczesnym świecie podlegającym gwałtownym przemianom, w którym ciągły rozwój potencjału ludzkiej organizacji jest postrzegany jako wymóg dla bycia konkurencyjnym, stosowanie odpowiedniego stylu przywództwa jest jednym z wyzwań dla większości organizacji. Znaczna ich część zmienia się z hierarchicznie ustrukturyzowanych podmiotów w „organizacje sieciowe” [por. Drucker 1988] lub „przedsiębiorstwa inteligentne” [por. Quinn 1992]. Z tego powodu, w zaistniałych nowych warunkach bycie menedżerem realizującym funkcje zarządzania jest niewystarczające. Organizacje potrzebują przywódców, którzy nie tylko będą kierować ludźmi, ale przede wszystkim będą pracować z nimi dla osiągnięcia wspólnych celów, uświadamiać będą zmiany w organizacji oraz uczestniczyć w analizowaniu i rozwiązywaniu problemów indywidualnych i grupowych [Borkowska 1998, s.79].

Problematyka przywództwa jest przedmiotem zainteresowania badaczy od ponad stu lat. We współczesnej literaturze przedmiotu można odnaleźć ponad 300 definicji tego pojęcia, a za główny powód takiego stanu rzeczy uważana jest wieloaspektowość oraz różnorodność podejść do tego zagadnienia [por. Bennis i Nanus 1997]. Można się zgodzić z twierdzeniem Stogdilla, który uważa, że definicji przywództwa jest tyle, ile osób próbujących ją formułować [1974, s. 259]. Terminy przywództwo (*leadership*) oraz przewodzenie (*leading*) wywodzą się od staroangielskiego słowa *lithen* znaczącego tyle, co „iść”. Według *Cambridge Dictionary* pojęcia przywództwa jest nierozzerwalnie związane ze [1999, s. 803 – 804]:

- sprawowaniem kontroli nad innymi ludźmi; byciem osobą najważniejszą w grupie, podejmującą kluczowe decyzje,
- wskazywaniem drogi, prowadzeniem po niej,

- wyznaczaniem kierunku działania prowadzącego do określonych rezultatów,
- byciem pierwszym, byciem na przedzie,
- wywieraniem wpływu na innych ludzi, tak, aby myśleli i działali w określony sposób.

Odniesienia do źródłostwu tego terminu można odnaleźć w koncepcjach i definicjach przywództwa w kontekście nauk o zarządzaniu. Maxwell twierdzi, że przywództwo to zdolność, która polega na wywieraniu wpływu [1994, s. 15]. Podobne stanowisko zajmują Huczynski oraz Buchanan, którzy w swojej definicji określają lidera jako osobę potrafiącą wywierać wpływ na innych ludzi [1991, s. 482]. Yukl [por. 2006] określa przywództwo jako proces, w którym jednostka wpływa na innych członków grupy w taki sposób, aby osiągnęli oni cele grupowe oraz organizacyjne. Griffin podkreśla, że przywództwo jest procesem wywierania wpływu bez użycia środków przymusu, opierającym się na akceptacji przywódcy przez podwładnych oraz na jego autorytecie i charyzmie [2001, s. 491]. Również Locke [1991] podając różnice pomiędzy dyktatorem a przywódcą wskazuje na stosowanie fizycznego, psychologicznego oraz ekonomicznego przymusu przez pierwszego oraz brak tego typu działań u drugiego. Siła przywódcy polega na budowaniu pozytywnych relacji pomiędzy nim a podwładnymi. Zatem, podwładni akceptują wpływ przywódcy ponieważ darzą go sympatią, szacunkiem oraz podziwem, a nie ze względu na posiadaną przez niego formalną pozycję w hierarchii i władzę [por. Cialdini 2001]. Bennis i Nanus [1997] stwierdzają, że na przywództwo składa się – oprócz wywierania wpływu – także nadawanie nowych treści działaniom członków przedsiębiorstwa, czyli może być ono traktowane jako proces społecznych zmian organizacji. Natomiast McGinnis [1993, s. 131] uważa, że do bycia przywódcą niezbędne są tylko dwie rzeczy: znajomości tego, co popycha ludzi do działania oraz ducha, który zaraża innych podnieceniem i energią. DuBrin [2000, s. 4] w swojej szerokiej definicji stwierdza, że najistotniejszymi cechami przywództwa są:

- ułatwianie interakcji, aby osiągać cele w procesie komunikowania się z innymi ludźmi,
- wywieranie wpływu na ludzi, aby podejmując działania mające doprowadzić do osiągnięcia celu wykraczali oni poza polecenia i nakazy,
- bycie przykładem i inspiracją oraz wsparciem dla podwładnych,
- bycie tym, który motywuje i koordynuje działania mające doprowadzić do osiągnięcia celów.

Badacze [por. Stogdill 1974; Armstrong 1993; Bittel 1994] w swoich koncepcjach podkreślają także znaczenie właściwości przywódczych²⁴, których posiadanie (lub brak) warunkuje bycie liderem lub bycie tak postrzeganym przez innych. Jednakże Drucker [2004] krytycznie odnosi do tego typu twierdzeń uznając, że istnieje bardzo niewiele „urodzonych liderów”, a przywództwa można i trzeba się nauczyć. W definicjach przywództwa podkreślane jest także wielokrotnie, iż lider winien być inspiracją dla podwładnych, a jedną z cech wyróżniających go jest charyzma [Kozłowski i Jemielniak 2008, s. 21 – 23]. Co więcej, podkreśla się także fakt, iż przywództwo związane jest ściśle z relacjami międzyludzkimi pomiędzy członkami organizacji. W budowaniu pozytywnych wzajemnych relacji oraz społecznych postaw w celu osiągnięcia jak najlepszych efektów rola przywódcy jest decydująca [Bartkowiak 2003, s. 12]. Ujęcie to znajduje odzwierciedlenie w definicji Morreale, Spitzberga i Berge, którzy twierdzą, że przywództwo jest procesem komunikacyjnym, który pomaga grupom organizować się tak, aby osiągać pożądane cele [2007, s. 477].

W języku potocznym terminy przywódca i menedżer są często używane zamiennie. Wymienność tych pojęć wynika głównie z faktu, iż we współczesnych organizacjach często zacierają się granice pomiędzy funkcjami menedżerskimi a przywódczymi. Badacze [por. Mintzberg 1988; Griffin 2001; Kotter 1990] są zgodni, że mimo, że przywództwo i zarządzanie w sposób istotny różnią się, to jednocześnie są ze sobą powiązane, gdyż dana osoba może być albo menedżerem, albo przywódcą, tym i tym zarazem, lub ani jednym ani drugim. Jednak z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, zasadna jest dogłębna analiza obydwu tych pojęć, gdyż literatura przedmiotu rozgranicza funkcje menedżera i przywódcy [por. Simpson 2010]. Należy podkreślić, iż organizacje dla skutecznego funkcjonowania potrzebują zarówno menedżerów, jak również przywódców. Przywództwo określane jest jako angażowanie innych do osiągnięcia celów [Bartkowiak 2003, s. 11]. Związane jest ono z tworzeniem wizji, prezentowaniem jej, a następnie inspirowaniem innych do podążania w kierunku jej realizacji, która doprowadzi do pożądanych zmian w organizacji. Co więcej, od przywódcy oczekuje się, że stanie się dla podwładnych wzorem osobowym, który będą naśladować, a podążając za nim i jego wizją osiągną cele własne [por. Kozłowski i Jemielniak 2008]. Zatem, główną funkcją przywódcy jest tworzenie istotnych celów lub misji organizacji i strategii ich uzyskania [por. Blanchard 2007]. Natomiast zarządzanie – choć również jest pojęciem posiadającym wiele definicji – to przez wielu badaczy

²⁴ Nazywanych także kompetencjami, umiejętnościami lub czynnikami warunkującymi sukces

[por. Griffin 2001; Koźmiński i Jemielniak 2008] określane jest jako zestaw działań, funkcji (takich, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie, podejmowanie decyzji, kontrolowanie, budżetowanie), które dzięki wykorzystaniu zasobów organizacji prowadzą do osiągnięcia jej celów. Innymi słowy, funkcje zarządzania polegają na skutecznym i sprawnym wdrażaniu wizji, misji przywódców – są to funkcje taktyczne, w odróżnieniu od strategicznych funkcji przywódczych [Jachnis 2007, s. 85]. Zieleniewski twierdzi, że zarządzanie jest o wiele bardziej formalne niż przywództwo – stanowi jeden z bardziej określonych narzędzi i technik przystosowawczych, które mogą być wykorzystane w różnych organizacjach [1969, s. 451 – 456]. Podobny pogląd wyraża DuBrin, który dokonując porównania zarządzania i przywództwa podaje następujące cechy [2000, s. 5 – 6]:

- zarządzanie jest bardziej formalne i naukowe,
- zarządzanie posługuje się określonymi narzędziami i technikami opartymi na rozumowaniu, natomiast przywództwo dysponuje mniej sprecyzowanymi narzędziami,
- przywództwo wymaga współpracy członków organizacji,
- lider okazuje swoje emocje – entuzjazm, pasję; zarządzanie nie wymaga uzewnętrzniania uczuć,
- lider szukając rozwiązań problemów i wprowadzając zmiany używa wyobraźni i kreatywności, natomiast menedżer skłania się ku ustalonym sposobom działania,
- lider kreuje wizję, menedżer ją realizuje.

Kotter wskazuje na cztery obszary, w ramach których można wyszczególnić cechy wyraźnie odróżniające zarządzanie od przywództwa (patrz Tabela 12.).

Tabela 12.

Różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Tworzenie programu	Planowanie i budowanie budżetu. Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów dla osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników	Ustalanie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej oraz strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji.
Opracowanie sieci ludzkiej dla realizacji programu	Organizowanie i zatrudnianie. Ustalanie pewnej struktury dla spełnienia wymagań planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi bez tworzenia metod lub systemów potrzebnych do obserwacji wykonania.	Ustawianie ludzi. Przekazywanie kierunku działania słowami i czynami, przede wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.
Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów.	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężenia głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokojenie całkiem podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb ludzkich.
Wyniki	Wytwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów - zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy - zawsze mieszcząc się w budżecie).	Wytwarza zmianę, często drastyczną; umożliwia wytworzenie szczególnie użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów; nowych podejść do stosunków pracowniczych, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy).

Źródło: [Kotter 1990, s. 26 za: Griffin 2001, s. 493]

W swojej koncepcji różnic i podobieństw pomiędzy liderami i menedżerami Nizard zwraca szczególną uwagę na etyczność oraz styl bycia i działania jednych i drugich (patrz Tabela 13.).

Tabela 13.

Różnice pomiędzy przywódcą a menedżerem w ujęciu Nizarda

Przywódcą	Menedżer
Wizjoner	Decydent
Eksperymentator	Praktyk
Ma czas wolny	Jest bardzo zajęty
Etyka tworzenia	Etyka konkurencji
Akcentuje długookresowość	Akcentuje krótkookresowość
Przyznaje prawo do błędu	Nie uznaje prawa do błędu
Preferuje analizę jakościową	Preferuje analizę ilościową
Styl bycia ożywiony	Styl bycia wyważony
Budzi zaufanie	Wyznacza zadania i kontroluje

Źródło: [Nizard 1998, s. 162]

Bennis i Nanus uważają, że to właśnie przywództwo jest kluczową siłą organizacji, ponieważ dzięki niemu możliwe jest stworzenie nowej wizji, do zrealizowania której należy zainspirować i zmobilizować członków organizacji [1997, s. 2 – 3]. Przywódcy są postrzegani jako innowatorzy, wizjonerzy, a także twórcy zmian, natomiast głównymi zadaniami menedżerów jest sprawne administrowanie i nadzór nad realizacją zadań (patrz Tabela 14.).

Tabela 14.

Różnice pomiędzy menedżerem a przywódcą według Bennis

Menedżer	Przywódcą
Wprowadza porządek organizacyjny	Wprowadza inspirujący chaos
Administruje	Wprowadza innowacje
Kopiuje, powtarza działania	Jest oryginalny
Podtrzymuje działania ludzi	Rozwija działania członków
Koncentruje się na systemie i strukturze	Koncentruje się na ludziach
Opiera się na kontroli	Inspiruje, wzbudza zaufanie
Postrzega problemy w perspektywie krótkookresowej	Tworzy strategiczne wizje
Akceptuje status quo	Postrzega problemy w perspektywie długookresowej
Zadaje pytanie: jak i kiedy?	Stawia sobie nowe wyzwania

Jest dobrym „żołnierzem”	Zadaje pytanie: co i dlaczego?
Dbą o dobre wykonawstwo zadań	Jako lider jest samym sobą
Poprawnie wykonuje zadania	Dbą o dobre produkty, zadania
Robi sprawy poprawnie, jak należy	Realizuje dobre pomysły
Imituje, odtwarza	Tworzy, robi to, co należy

Źródło: [Bennis 1994, s. 44 – 45]

W wyszczególnionych przez Bennis'a różnicach pomiędzy przywódcą a menedżerem można łatwo dostrzec kontynuację myśli Zeleznika, który twierdzi, że liderzy biznesu mają więcej wspólnego z artystami, naukowcami lub innymi reprezentantami kreatywnego myślenia niż z menedżerami. W swojej koncepcji Zeleznik [2005, s. 72] zwraca szczególną uwagę na różniące przywódcę i menedżera sposoby budowania relacji międzyludzkich. Menedżerowie w swojej działalności szukają kontaktów z innymi ludźmi, gdyż samotność budzi w nich niepokój. Jednak relacje te są pozbawione emocjonalności. Natomiast przywódca charakteryzuje się empatią²⁵ oraz intuicyjnym sposobem wchodzenia w relacje z innymi ludźmi. Co więcej, nie pozostaje on nigdy obojętny wobec otoczenia i najczęściej budzi skrajne uczucia: od miłości do nienawiści. Przez to stosunki międzyludzkie w organizacjach z dominującą pozycją silnego przywódcy są bardzo intensywne i burzliwe, co częstokroć pobudza motywację, mobilizuje i prowadzi organizację do niespodziewanych sukcesów i wyników. Sposoby budowania relacji interpersonalnych pomiędzy członkami organizacji nabierają szczególnego znaczenia w kontekście kontaktów międzynarodowych i międzykulturowych, gdyż w przedsiębiorstwach tego typu dochodzi do interakcji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur, w których – jak już zostało wcześniej powiedziane – występują odmienne podejścia do tej problematyki²⁶. Z tego względu jest to kwestia bardzo istotna, której zdiagnozowanie nie może zostać pominięte przy analizowaniu kulturowych uwarunkowań przywództwa. Najnowsze koncepcje traktują przywództwo jako proces komunikacyjny [m.in. Morreale, Spitzberg i Berge 2007], który ma doprowadzić do zrealizowania celów organizacji. Sukces przywódcy jest pojmowany jako praca z zespołem dla dobra organizacji [Wójcik i Wójcik – Czarnecka 2009, s. 18]. Taki sposób rozumienia przywództwa oraz sukcesu przywódcy niesie ze sobą szereg implikacji zarówno praktycznych, jak również teoretycznych. Pierwsza z nich związana jest z komunikacją i przeniesieniem uwagi badaczy [por. Stogdill 1948] z cech, które niektórym jednostkom

²⁵ Rozumianą nie tylko jako zdolność intuicyjnego wczuwania się w myśli i uczucia innych ludzi, ale także na nadawaniu znaczenia tym sygnałom emocjonalnym we wzajemnych relacjach [Zeleznik 2005, s. 82 – 83].

²⁶ Szerzej o zagadnieniach związanych z różnicami międzykulturowymi traktuje rozdział 2. niniejszej dysertacji.

pozwalają zostać „idealnymi”, czyli skutecznymi ²⁷ przywódcami na zachowania przywódców, czyli na to, co robią, jak mówią, w jaki sposób używają komunikacji werbalnej oraz niewerbalnej. Następnie, należy zwrócić uwagę na rozróżnienie pojęć przywództwo oraz przywódca, które mimo iż ze sobą związane, są odmienne. Nie można zrozumieć istoty przywództwa bez wnikliwej analizy sposobów komunikacji lidera z jego podwładnymi oraz reakcji tych podwładnych. Skutecznym będzie ten przywódca, który za swoją wizją będzie umiał pociągnąć swoich podwładnych, tak, aby wspólnie osiągać cele organizacji.

Różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem wymieniane przez badaczy mają na celu usystematyzowanie pojęć oraz zaprezentowanie autorskich koncepcji. Nie jest to analiza, która ma doprowadzić do twierdzeń wartościujących, które w jednoznaczny sposób wykażą, która z omawianych funkcji jest dla organizacji lepsza. Są to takie dwie płaszczyzny działalności, które powinny być ze sobą powiązane, stanowić zintegrowany system, który pozwoli na efektywne działanie organizacji w zmieniającym się otoczeniu. Nie ulega bowiem wątpliwości, że każde przedsiębiorstwo potrzebuje zarówno sprawnych menedżerów, jak również wizjonerskich i charyzmatycznych przywódców. Przywództwo może uczynić zarządzanie efektywniejszym, tańszym i szybszym, a dla osiągnięcia przez organizację sukcesu najważniejsze jest to, co łączy obydwie pojęcia [Kozłowski i Jemielniak 2008, s. 24 – 26]. Zarządzanie i przywództwo to działania komplementarne, niezbędne dla sprawnego funkcjonowania organizacji [Hughes, Ginnet i Curphy 2006, s. 61]. Są to dwa odrębne, ale uzupełniające się systemy działania [por. Zeleznik 2005].

W celu dokonania empirycznej weryfikacji stylów przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej działających na terenie Polski oraz ustaleniu optymalnego stylu przywództwa dla przedsiębiorstw pochodzących z danej kultury, przyjęto – odwołując się do powyższych koncepcji i ujęć – iż przywództwo jest procesem zachodzącym w organizacji, w którym na drodze interakcji pomiędzy liderem a podwładnymi dochodzi do zbudowania emocjonalnych relacji pomiędzy nimi i polegającym na wspólnym dążeniu do realizacji celów osobistych oraz celów organizacji poprzez prezentowanie wizji przez lidera oraz wdrażanie jej przez podwładnych.

²⁷ Skuteczność jest rozumiana za prakseologami jako „umiejętność wyznaczania odpowiednich celów, robienia właściwych rzeczy” [Stoner, Freeman i Gilbert 2001, s. 24].

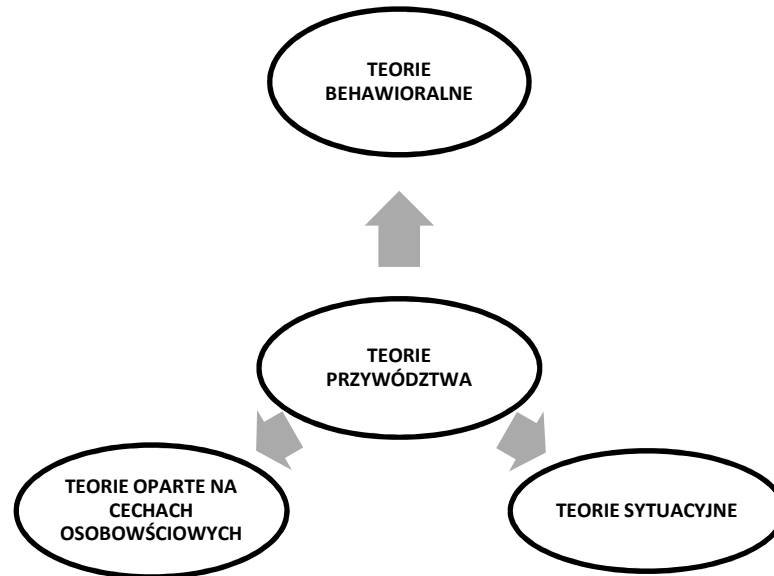
3.2. Klasyczne koncepcje i modele przywództwa

W naukach o organizacji i zarządzaniu istnieje wiele podejść do przywództwa, a szereg autorów tworzyło wiele różnorodnych koncepcji i modeli. Jednak kryteria dokonywanych podziałów wydają się dość jednoznaczne. Badacze [por. Robbins 1998; Griffin 2001; Stoner i Wankel 1997; Steinman i Schreyyogg 1998] wyróżnili następujące typy teorii dotyczących przywództwa w organizacji (patrz Rysunek 13.):

- teorie oparte na cechach osobowościowych przywódców, które dążą do identyfikacji i wyodrębnienia najbardziej pożądanых cech z punktu widzenia ich efektywności. Początkowo sądzono, że dzięki badaniu wybitnych przywódców możliwe jest podanie zbioru uniwersalnych cech warunkujących skuteczność. Co więcej, uważano, że cechy te są wrodzone, genetyczne, a więc popularnym było twierdzenie, że „przywódcą trzeba się urodzić”. Obecnie zwraca się uwagę na możliwość rozwoju wrodzonych predyspozycji i talentów przywódczych, ale nie uzależnia się od nich efektywności w tak znaczącym stopniu,
- behawioralne teorie przywództwa jako wzory zachowań skutecznych przywódców, celem których jest wskazanie, które z behawioralnych programów uczenia się i szkolenia w zakresie wywoływania pożądanых zachowań oraz eliminacji lub tłumienia zachowań niepożądanых są charakterystyczne dla przywódcy skutecznego,
- teorie przywództwa sytuacyjnego, w których bada się wpływ uwarunkowań sytuacyjnych na skuteczność przywództwa. Za czynniki sytuacyjne można uznać: stosunki przywódcy z grupą, strukturę wykonywanych zadań, cechy osobiste pracownika.

Rysunek 13.

Teorie przywództwa



Źródło: opracowanie własne

3.2.1. Teorie oparte na cechach osobowościowych

Chęć wyodrębnienia cech idealnego, czyli efektywnego przywódcy jest przedmiotem zainteresowania i uwagi od niepamiętnych czasów. Przez dziesięciolecia wnikliwym analizom i badaniom poddawano cechy osobowe, psychologiczne oraz fizyczne, doświadczenia życiowe oraz dokonania wielu osób, które bez wątpliwości mogą zostać uznane za wybitnych przywódców. Zakładano, że możliwe jest wyszczególnienie takich cech charakterystycznych, które będą odróżniać wybitnych przywódców od pozostałych ludzi. Co więcej, sądzono, że cechy przywódcze będą obejmować inteligencję, stanowczość, wysoki wzrost, sposób wysławiania się, atrakcyjność, pewność siebie [Bass 1985, za: Griffin 2001, s. 498]. Jednak wyniki prowadzonych badań, które miały doprowadzić do identyfikacji zestawu cech idealnego przywódcy okazały się rozczarowujące i dalekie od oczekiwań. Lista cech stawała się tak długa, że straciła jakikolwiek walor praktyczności, gdyż do każdego zestawu cech charakterystycznych dla danej grupy przywódców, badacze określali jednocześnie szereg cech osobniczych. Wraz z upływem czasu większość badaczy zrezygnowała z prób zidentyfikowania cech idealnego przywódcy, jednakże należy podkreślić fakt, że nadal ludzie świadomie lub nieświadomie kierują się tymi wyróżnikami

[por. Griffin 2001]. Pod koniec XX wieku pojawiły się koncepcje potwierdzające istnienie związku pomiędzy pewnymi cechami a skutecznością przywództwa [por. House, Brodbeck i Chhokar 2007]. Dokonawszy krytycznej analizy wielu wyników badań, Kirkpatrick i Locke [1991] podają następujące cechy odróżniające przywódców od pozostałych ludzi i które przyczyniają się do sukcesu organizacji:

- wiarygodność, otwartość i zaufanie (w kontekście kontaktów z innymi ludźmi),
- pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu, chęć osiągnięcia celu (w kontekście motywacji),
- wysoka inteligencja oraz zdolność do syntezy i interpretacji dużej ilości informacji, głęboka wiedza (w kontekście poznawczym),
- wysoka aktywność, dążenie do sukcesu, ambicja, energia, wigor fizyczny, chęć do podejmowania inicjatywy oraz wytrwałość,
- pewność siebie, wiara we własne zdolności.

Wyniki badań Kouzesa i Posnera [2003] pokazują, że przywództwo (określane mianem potencjału społecznego) jest jedną z cech osobowości, która jest silnie uwarunkowana genetycznie, a zatem jest to w dużym stopniu cecha dziedziczna. Autorzy przeprowadzając analizę pośród bliźniąt jednojajowych wychowywanych przez różnych rodziców, doszli do wniosku, iż osoba o wysokim potencjale społecznym jest liderem, przywódcą o silnej osobowości, co w 60% jest efektem dziedziczenia, a w 40% efektem oddziaływania otoczenia społecznego.

Na podstawie innych badaniach przeprowadzonych przez *Managerial Assessment Center* podaje się następujące cechy, które wykazują związek z efektywnością działań podejmowanych przez przywódców [Koźmiński i Piotrowski 2000, s. 339]:

- umiejętność komunikacji interpersonalnej,
- potrzeba rozwoju,
- zdolność do budowania relacji międzyludzkich,
- umiejętność radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością,
- umiejętności organizatorskie, zwłaszcza planowanie i kontrola realizacji planów,
- zdolność inicjatywy i sterowania samym sobą,
- odporność na stres.

W kolejnej koncepcji cech przywódczych Decrane [1997, s. 248 – 249] podaje cztery kluczowe pojęcia odnoszące się do postawy przywódcy w organizacji. Są to:

- charakter, który określają następujące cechy: poczucie godności w działaniu, sprawiedliwość, uczciwość, etyczność, otwartość, zaufanie, których posiadanie przez lidera pozwala mu stać się osobą godną szacunku innych,
- wizja,
- postawa,
- wiara we własne siły.

Z kolei Tracy i Scheelen [2001, s. 16 – 17] prowadząc badania w grupie 3000 liderów wyszczególniają kolejne „zasadnicze cechy przywódcze”, do których zalicza:

- wizję,
- realizm,
- uczciwość wobec samego siebie i innych,
- poczucie odpowiedzialności.

Pośród wielu koncepcji i teorii próbujących podać „pakiet” cech idealnego lidera, w kontekście rozważań dotyczących przywództwa w korporacjach międzynarodowych, na uwagę zasługuje ujęcie zaprezentowane przez badaczy z Instytutu Zmian Strategicznych, którzy - charakteryzując przywódców globalnych - podają następujące ich cechy [Gliński, Kuc i Fołtyn 2000, s. 166 – 168]:

- globalne myślenie,
- przewidywanie przyszłych możliwości,
- kreowanie wizji przedsiębiorstwa i włączanie kadry w jej realizację,
- rozwijanie i zwiększanie uprawnień kadry,
- akceptowanie różnic kulturowych,
- budowanie zespołów i partnerstwa,
- sprzyjanie zmianom,
- entuzjazm dla nowych technologii,
- wspieranie konstruktywnych wyzwań,
- zapewnienie zadowolenia klientom,
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- okazywanie osobistej siły i kompetencji,
- dzielenie się przywództwem,
- działanie zgodne z głoszonymi wartościami.

Zaprezentowane powyżej ujęcia i teorie związane z osobowościowymi uwarunkowaniami przywództwa pozwalają dostrzec, iż część z proponowanych przez badaczy cech jest wspólna dla różnych koncepcji. W sposób syntetyczny cechy te prezentuje Tabela 15.

Tabela 15.

Cechy przywódcze

	Kirkpatrick Locke	<i>Managerial Assessment Center</i>	Decrane	Tracy	Instytut Zmian Strategicznych
wiarygodność	X		X		X
otwartość	X		X		
zaufanie	X		X		
wywieranie wpływu na innych	X				X
dążenie do celu	X				
wysoka inteligencja	X				
zdolność do przetwarzania informacji	X				
wiedza	X				
aktywność	X				
ambicja	X				
energia	X				
wytrwałość	X				
podjęcie inicjatyw	X	X			X
pewność siebie	X		X		
potrzeba rozwoju	X	X			
budowanie relacji		X	X		X
radzenie sobie z niepewnością i ryzykiem		X			X
odporność na stres		X			
poczucie odpowiedzialności				X	X
kreowanie wizji			X	X	
realizm				X	
uczciwość			X	X	
etyczność			X		
przewidywanie przyszłych możliwości					X

dzielenie się odpowiedzialnością i władzą					
globalne myślenie					X
akceptowanie różnic kulturowych					X

Źródło: opracowanie własne

Znajomość teorii dotyczących cech przywódczych nie jest wiedzą wystarczającą do zrozumienia istoty przywództwa, gdyż nie ma pewności, że osoba obdarzona powyższymi atrybutami stanie się wybitnym liderem, który doprowadzi organizację do niespotykanych osiągnięć i wyników. Równie istotne są uwarunkowania sytuacyjne, ponieważ w turbulentnym otoczeniu to od nich właśnie zależy sukces. Błędnym jest, rozpowszechnione w życiu codziennym, poleganie na wizerunku danej osoby, który jest budowany tylko na cechach osobowościowych. W rzeczywistości gospodarczej, dla której charakterystyczna jest ciągła zmienność, często porażki „urodzonych przywódców”, o których nawet Drucker twierdzi, że „istnieją, ale jest to zbyt nieliczna grupa” [2004, s. 13], pokazują, że przywództwo wymaga rozległej wiedzy, kompetencji i umiejętności. Oczywiście należy podkreślić fakt, iż nawet osoby posiadających podobną wiedzę z zakresu zarządzania i przywództwa będą osiągać różne efekty i wyniki końcowe podejmowanych przez siebie działań. Co więcej, nie każdy będzie w stanie „porwać” za sobą podwładnych i charyzmatycznie im przewodzić. Czynnikiemami decydującymi o takim stanie rzeczy będą właśnie osobowościowe cechy przywódcy i w tym będzie przejawiał się ich wpływ na przywództwo.

3.2.2. Teorie behawioralne

Ze względu na brak zadowalających wyników badań dotyczących związku między przywództwem a cechami osobowymi, badacze zaczęli zwracać uwagę na inne zmienne. Do najczęściej analizowanych elementów zaliczyć należy zachowania oraz postawy przywódców. Rozpoczęto poszukiwania wzorców zachowań, które pozwoliłyby na odróżnienie przywódców bardziej skutecznych od mniej skutecznych.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Lewina oraz jego zespół, wyróżniono trzy rodzaje stylów przywództwa [Wójcik i Czarnicka – Wójcik 2009, s. 54 – 55]:

- autokratyczny – lider preferujący ten styl sam określa cele działania, wyznacza osoby, które mają wykonać poszczególne zadania. Oddziaływanie na grupę odbywa się przy

użyciu nakazów i poleceń, a niewykonanie zadania jest karane, chociaż sam lider nie bierze udziału w działaniach,

- demokratyczny – lider tego typu pozwala, nawet zachęca do swobodnej komunikacji, dyskusji. Cele są ustalane przez grupę, a stymulowane przez lidera, który dokonuje oceny na podstawie wyników, ale jednocześnie zachowuje się jak „szeregowy” członek grupy. Decyzje są podejmowane na drodze konsultacji z grupą,
- *laissez faire* (nieingerujący) – lider preferujący ten styl przewodzenia pozostawia grupie pełną swobodę i wolność działania. Nie występują żadne interwencje w aktywność grupy przy jednoczesnym braku jej oceny.

Badania wykazały, że stosowanie stylu autokratycznego sprzyja wydajności pracy, natomiast styl demokratyczny przyczynia się do wyższej jakości wykonywanej pracy. Styl nieintegrujący okazał się najmniej efektywny i nieskuteczny.

Natomiast w badaniach prowadzonych przez naukowców z uniwersytetu w Michigan, pod kierunkiem Rensisa Likerta, które opierały się na wywiadach z przywódcami oraz ich zwolennikami (podwładnymi) wyróżniono dwie podstawowe formy zachowań przywódczych [Griffin 2001, s. 499]:

- zorientowane na zadania, w których lider kieruje pracą podwładnych, wyjaśnia metody postępowania oraz zwraca uwagę na osiągnięte wyniki,
- zorientowane na pracowników, w których lider skupia się na budowaniu spójnego, zintegrowanego zespołu oraz wykazuje daleko posuniętą dbałość o zadowolenie pracowników z pracy i jej warunków. Powszechne jest przekonanie, że pracownik zadowolony pracuje efektywniej.

Zaproponowane przez Likerta typy zachowań przywódczych są usytuowane na przeciwległych końcach kontinuum. W związku z tym, warto odnotować fakt, iż zachowania przywódców mogą mieścić się pomiędzy wartościami skrajnymi i wykazywać cechy pośrednie. Jednak Likert skupiał się tylko na zachowaniach ekstremalnych, udowadniając, że styl zorientowany na pracowników jest bardziej skuteczny. Prowadząc badania dotyczące przywództwa, Likert zaproponował behawioralny model projektu organizacji, który miał warunkować jej skuteczność. Opisując organizację należy brać pod uwagę osiem kluczowych procesów: przywództwo, motywację, komunikację, interakcje, podejmowanie decyzji, ustalanie celów, kontrolę i końcowe wyniki [Likert 1967, s. 197], co powoli na umiejscowienie ich w zestawie cech opisujących powyższe procesy. W modelu tym, nazywanym 4S (cztero-systemowy), system 1. (organizacja biurokratyczna) odpowiada

stylowi przywództwa zorientowanemu na zadania, w którym lider podejmuje decyzje sam, relacje przełożony-podwładny opierają się na więziach formalnych i sztywno określonych, nie ma w nich wzajemnego zaufania, a niewykonanie zadania wiąże się z otrzymaniem kary. Przeciwny system 4. (organiczny), którego odpowiednikiem jest styl zorientowany na pracownika, jest według Likerta tym, do którego winno się dążyć, gdyż jest on oparty na wzajemnym zaufaniu, dbałości lidera o dobrobyt pracowników, którzy partycypują w ustalaniu celów oraz w podejmowaniu decyzji [por. Likert 1961; Stoner i Wankel 1997, s. 387 – 388]. Leżące pomiędzy skrajnościami systemu 2. i 3. powinny być traktowane jako pośrednie w dążeniu do osiągnięcia systemu 4.

Innym przykładem behawioralnego podejścia do przywództwa są badania zachowań przywódczych, które zostały przeprowadzone przez naukowców z uniwersytetu stanowego w Ohio. W wyniku dogłębnych badań ankietowych, wyróżniono dwa podstawowe style zachowań przywódczych [Griffin 2001, s. 501]:

- zachowania „inicjowanie struktury”, w których lider wyraźnie określa rolę swoją oraz podwładnych, a także wyznacza formalne metody komunikowania oraz cele i zadania, których wykonanie zostaje powierzone określonym członkom organizacji. Kontrolowane są wydajność pracy oraz przestrzeganie terminów i harmonogramów,
- zachowania „uważające”, w których lider winien okazywać troskę o podwładnych, a także budować przyjazny klimat oparty na wzajemnym zaufaniu oraz szacunku.

Podobnie jak w koncepcji Likerta zaproponowano dwa skrajne typy zachowań przywódczych. Tym niemniej, pomiędzy tymi koncepcjami są ważne różnice. Badacze z Ohio nie traktowali zachowań przywódczych w sposób wykluczający. Zatem, zgodnie z założeniami tej teorii, lider może odznaczać się różnym poziomem zachowań „inicjowanie struktury”, przy jednoczesnym różnym poziomie zachowań „uważających”. Początkowe wyniki badań wskazywały, iż przywódcy charakteryzujący się wysokim poziomem obydwu typów zachowań przywódczych są bardziej efektywni i jednocześnie osiągają znaczny stopień zadowolenia podwładnych. Jednak dalsze badania nie wykazywały tak jednoznacznych wyników, co doprowadziło do wniosku, iż niezbędne jest uwzględnienie czynników sytuacyjnych [Robbins i DeCenzo 2002, s. 472 – 475].

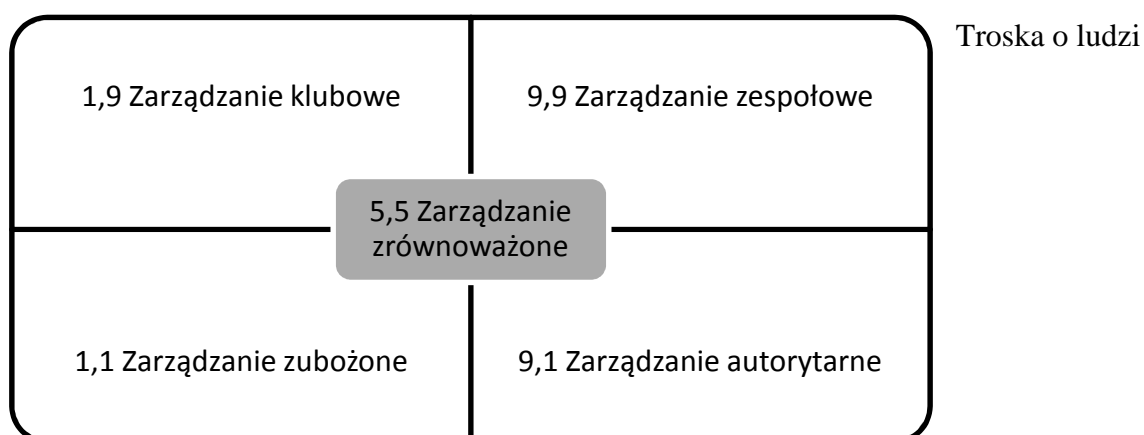
Model przywództwa autorstwa R. Blake’a oraz J. Moutona zwany siatką kierowniczą uznać należy za przykład modelu dwuwymiarowego, gdyż analiza zachowań przywódczych opiera się na dwóch typach zachowań [Blake i Mouton 1984, s. 12]:

- troski o ludzi, które przypominają w znacznym stopniu opisane powyżej zachowania zorientowane na pracownika oraz zachowania „uważające”,
- troski o produkcję, które uznać należy za podobne do zachowań zorientowanych na zadania oraz zachowań „inicjowanie struktury”.

Model ten jest postrzegany jako narzędzie oceny stylu przywództwa oraz szkolenia menedżerów w kierunku stylu idealnego [por. Blake i McCauley 1991]. Połączenie obydwu typów zachowań pozwala na analizowanie alternatywnych typów zachowań liderów w organizacjach i prezentuje kombinacje stylów przywódczych (Rysunek 14.).

Rysunek 14.

Model siatki kierowniczej



Troska o produkcję

Źródło: [Blake i Mouton 1984, s. 12]

Styl 1,1 nazwany zarządzaniem zubożonym charakteryzuje się zarówno niskim poziomem troski o ludzi, jak również o produkcję. Wysiłek wkładany w pracę jest ograniczony do minimum pozwalającego na przynależność do organizacji. Styl 9,1 czyli zarządzanie autorytarne odznacza się niskim poziomem troski o ludzi, przy jednocześnie wysokim poziomie troski o produkcję, a wydajność pracy opiera się na takim jej zorganizowaniu, które ogranicza czynnik ludzki do minimum. Styl 1,9 (zarządzanie klubowe) będący przeciwieństwem stylu opartego na zarządzaniu autorytarnym, charakteryzuje się niskim poziomem troski o produkcję, natomiast wysokim poziomem troski o ludzi, co wyraża się w dbałości o potrzeby pracowników, budowaniu dobrych relacji

interpersonalnych, które prowadzą do przyjaznego klimatu i pacy w dogodnym tempie. Przeciwnym stylem jest styl 9,9, czyli zarządzanie zespołowe, w którym wyniki są rezultatem zaangażowanej postawy w pracy. Wzajemne stosunki są oparte na zaufaniu oraz szacunku, czemu sprzyja poczucie wspólnoty celów. Styl 5,5 określony jako zarządzanie zrównoważone, opiera się na równoważeniu zaangażowania w wykonywaną pracę oraz utrzymywaniu morale pracowników na zadowalającym poziomie. W tej koncepcji za idealny uznaje się styl 9,9, do osiągnięcia którego winni dążyć wszyscy przywódcy, gdyż jest on gwarantem sukcesu organizacji. Model siatki kierowniczej był z powodzeniem stosowany przez wiele przedsiębiorstw, tym niemniej jego skuteczność znalazła niewielkie potwierdzenie w literaturze naukowej [Griffin 2001, s. 410].

Podjmując starania, które doprowadzić mają do określenia zachowań przywódczych gwarantujących efektywność organizacji, badacze wielokrotnie formułowali wytyczne dotyczące zarządzania. Do tego nurtu należy zaliczyć koncepcję Yukla, który wyszczególnił wiele praktyk menedżerskich zapewniających efektywne przywództwo [2006]. Zaliczył do nich zarówno typowo zarządcze czynności takie, jak: planowanie, organizowanie, monitorowanie oraz wyznaczanie celów, jak również czynności, które mają wpływ na budowanie pozytywnych relacji z podwładnymi: motywowanie, inspirowanie, konsultowanie, udzielanie wsparcia, mentoring, nagradzanie, rozwiązywanie konfliktów. Co więcej, w swojej koncepcji oprócz zachowań zorientowanych na zadania oraz zorientowanych na ludzi, Yukl wyróżnił także zachowania dotyczące zmian [por. Bass 1990b]. Zaliczane do tego typu zachowań są: doskonalenie decyzji, innowacje, dostosowywanie strategii do otoczenia oraz przeprowadzanie transformacji.

Podejście behawioralne tylko w nieznacznym stopniu pozwoliło na wykazanie związku zachodzącego pomiędzy zachowaniami przywódczymi a skutecznością ich działań prowadzącą do realizacji celów organizacji. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy był fakt, iż behawioryści starali się wyznaczyć jeden uniwersalny, a zarazem idealny styl zachowań, który byłby gwarantem skutecznego przywództwa. Stwierdzono także, że kategorie w ramach poszczególnych podziałów są zbyt szerokie i nieprecyzyjnie pozwalają stwierdzić, które zachowania zaliczyć należy do zorientowanych na zadania, a które do zorientowanych na ludzi. Co więcej, kategorie te nie są rozłączne [Avery 2009, s. 101]. Krytyka teorii i koncepcji dotyczących cech osobowościowych oraz zachowań, uświadomiła jednak badaczom konieczność zwrócenia uwagi na zmienność warunków, w których działa przywódca.

3.2.3. Sytuacyjne koncepcje przywództwa

Uświadomienie sobie faktu, efektywne przywództwo jest problemem znacznie bardziej złożonym i polegającym nie tylko na wyodrębnieniu kilku cech bądź zachowań, doprowadziło do rozwoju sytuacyjnych koncepcji przywództwa. Ich autorzy dążyli do wyodrębnienia czynników sytuacyjnych i określenie ich wzajemnego oddziaływania w celu wskazania optymalnego zachowania przywódczego. Do zmiennych uwzględnionych w badaniach zaliczono: rodzaje wykonywanych zadań, styl stosowany przez bezpośredniego przełożonego - przywódcę, normy grupowe, wymagania co do czasu oraz kulturę organizacji [Armstrong 1997, s. 231].

Pierwszy wszechstronny sytuacyjny model przywództwa został opracowany przez Fiedlera [1967]. W modelu tym przyjęto, że wysoka efektywność grupy zależy od wzajemnego dostosowania stylu współdziałania przywódcy i jego podwładnych oraz stopnia, w jakim sytuacja umożliwia przywódcy sprawowanie kontroli i wywieranie wpływu. Co więcej, stwierdził on, że ponieważ większość liderów jest nieelastyczna, to działa w sposób nieefektywny. W związku z tym, poprawa efektywności może nastąpić w dwóch sytuacjach: poprzez dostosowanie stylu przywództwa do zaistniałej sytuacji, albo poprzez zmianę sytuacji na taką, do której prezentowany styl przywództwa byłby adekwatny. Fiedler opracował narzędzie nazwane kwestionariuszem najmniej lubianego współpracownika (NLW), służące do pomiaru stopnia, w jakim dana osoba (przywódcą) jest nastawiona na zadania (orientacja na zadania) albo na wzajemne stosunki (orientacja na ludzi). Co więcej, stwierdził, że styl przywództwa jest odzwierciedleniem osobowości przywódcy, a zatem niezmiernie trudno jest go zmienić. Następnie wyodrębnił trzy kryteria sytuacyjne - stosunki między przywódcą a członkami grupy, strukturę zadania, pozycję władczą, którymi zdaniem autora można tak manipulować, aby dostosować do behawiorystycznego nastawienia przywódcy i osiągnąć wystarczający stopień korzystności sytuacji z punktu widzenia przywódcy.

Stosunki między przywódcą a członkami grupy określają wzajemne relacje pomiędzy liderem a podwładnymi. Jeżeli relacje te oparte są na zaufaniu, szacunku, wzajemnej sympatii, to przywódca nie stosuje formalnej władzy oraz formalnego autorytetu zajmowanego stanowiska. Takie relacje uznawane są za dobre i korzystniejsze z punktu widzenia efektywności grupy. Przywódca, który jest nielubiany i nie cieszy się zaufaniem podwładnych, jest zmuszony do wykorzystywania swojej formalnej pozycji i wynikającego z niej autorytetu, co prowadzi do niskiego stopnia korzystności sytuacji.

Struktura zadania odnosi się do stopnia zdefiniowania zadań grupy pracowniczej. Zadania wysoko ustrukturyzowane są jasno określone, rutynowe, zrozumiałe, a procedury i metody ich realizacji są znane i jednoznaczne. Natomiast zadania o niskim stopniu ustrukturyzowania są wieloznaczne, nierutynowe, co powoduje konieczność poszukiwania nowych, nieopisanych wcześniej metod postępowania. W takich sytuacjach niezbędna jest współpraca pomiędzy liderem a podwładnymi oraz wyznaczanie przez przywódcę kierunków działania. Pozycja władcza ma związek z formalną władzą przywódcy posiadaną ze względu na zajmowane stanowisko. W sytuacji gdy lider wpływa na płace, podział kar i nagród jego władza jest uważana za silną. Natomiast jeżeli konieczne jest uzyskanie zgodny innego organu kierowniczego, jego władza uznawana jest za słabą i trudniej osiąga założone cele. Z punktu widzenia przywódcy silniejsza władza jest korzystniejsza niż słabsza, ale Fiedler przypisuje jej dużo mniejsze znaczenie niż strukturze zadań oraz relacjom pomiędzy przywódcą a członkami grupy.

Grupując wymienione powyżej zmienne sytuacyjne w osiem możliwych kombinacji (określające stosunki pomiędzy przywódcą a członkami grupy jako dobre lub złe; stopień ustrukturyzowania zadań jako niski lub wysoki oraz pozycję władczą jako silną lub słabą) oraz używając wymienionych wcześniej dwóch typów przywódców (orientacja na zadania, orientacja na ludzi), Fiedler poszukiwał przywódcy najskuteczniejszego dla każdej z wyszczególnionych sytuacji. Stwierdził, że liderzy zorientowani na zadania są najskuteczniejsi w sytuacjach skrajnych (duża władza i duży wpływ lub mała władza i mały wpływ). Natomiast liderzy zorientowani na ludzi są uznawani za najefektywniejszych w sytuacjach charakteryzujących się średnią władzą oraz wpływem [Griffin 2001, s. 502 – 507; Robbins 2001, s. 478 – 480]. Jak już zostało powiedziane wcześniej, w prezentowanej koncepcji styl przywództwa jest traktowany jako zasadniczo stały, charakterystyczny dla danej osoby. W związku z tym, w przypadku niezgodności stylu oraz sytuacji, Fiedler postulował zmianę sytuacji na taką, która będzie bardziej dostosowana do stylu.

Krytycy koncepcji Fiedlera kwestionowali wiarygodność kwestionariusza NLW oraz założenie o stałości stylu przywództwa [Fiedler 1987, s. 26 – 27]. Nie zmienia to jednak faktu, iż jest to jedna z pierwszych kompleksowych koncepcji sytuacyjnego podejścia do przywództwa. Co więcej, jest ona powszechnie wykorzystywana przez menedżerów w celu badania i wyjaśniania skuteczności przywództwa.

Koncepcja „ścieżki do celu” autorstwa House’a jest następnym przykładem sytuacyjnego podejścia do przywództwa. Jest ona bezpośrednio związana z motywacyjną

teorią oczekiwań, która zakłada, że pracownicy modelują swoje zachowanie dokonując wyborów na podstawie własnej oceny stopnia, w jakim ich wysiłki i uzyskane wyniki prowadzą do pożądaných przez nich efektów [por. Vroom 1964; Porter i Lawler 1968]. Teoria „ścieżki do celu” wskazuje, że najważniejszą funkcją przywódcy jest zapewnienie dostępności w organizacji cenionych lub pożądaných nagród oraz wyjaśnienie podwładnym, jakiego typu zachowania prowadzą do osiągnięcia celów oraz uzyskania tych nagród. Zatem, lider wyznacza ścieżkę (metody) prowadzącą do osiągnięcia zamierzonego celu oraz usuwa z niej wszelkie przeszkody. Następuje więc wymiana pomiędzy przywódcą (oferującym porady, wskazówki i wsparcie) a podwładnymi (wnoszącymi wysoką efektywność ich działań oraz zadowolenie).

W swojej koncepcji House wyróżnił cztery typy zachowań przywódczych [Griffin 2001, s. 507 – 508]:

- zachowania nakazowe, w których lider w sposób jednoznaczny powiadamia podwładnych, jakie są jego oczekiwania, przekazuje im swoje wytyczne oraz wskazówki dotyczące metod i sposobów wykonania zadania, tworzy harmonogramy,
- zachowania wspierające wyrażają troskę lidera o potrzeby i dobrobyt podwładnych, których traktuje w sposób przyjazny jak osoby równe sobie,
- zachowania partycypacyjne - charakterystyczne dla lidera, który zasięga rady i opinii podwładnych, korzysta z ich sugestii oraz dopuszcza współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji,
- zachowania zorientowane na dokonania przejawiające się w wyznaczaniu ambitnych celów, oczekiwaniu wysokich osiągnięć podwładnych, zachęcaniu ich do wzmożonego wysiłku przy jednoczesnym okazywaniu im zaufania.

Rozważając podejście do zachowań przywódczych, główną różnicą pomiędzy powyższą koncepcją a teorią Fiedlera jest założenie o zmienności stylów przywództwa w zależności od sytuacji. Zatem, właściwy styl przywództwa jest uzależniony od czynników sytuacyjnych. Co więcej, teoria ta uwzględnia także znaczenie cech osobowych podwładnych oraz cech środowiskowych miejsca pracy. Do najważniejszych cech osobowych zaliczono: postrzeganie przez podwładnych ich zdolności oraz umiejscowienie kontroli. W przypadku poczucia braku zdolności, podwładni preferują zachowania nakazowe, gdyż ułatwiają one zrozumienie związku pomiędzy określonymi działaniami (ścieżką) a celem. Natomiast ludzie obdarzeni wiarą we własne zdolności, będą się odnosić z niechęcią do tego typu zachowań. Dla podwładnych o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli charakterystyczne jest

przekonanie o tym, iż ich doświadczenia zależą od nich samych, od ich wysiłków oraz zachowań. W związku z tym, preferować będą partycypacyjne zachowania przywódcze. W przypadku ludzi o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli, charakterystyczne jest preferowanie zachowań nakazowych, gdyż są oni przekonani o tym, iż ich doświadczenia są uwarunkowane losem, szczęściem, fartem. Powszechne jest twierdzenie, iż liderzy w bardzo nieznacznym stopniu mogą wpływać na cechy osobowościowe [por. Robbins i DeCenzo 2002], tym niemniej są oni w stanie tak modelować otoczenie podwładnych, aby w umiejętny sposób wykorzystywać te cechy.

Do czynników związanych ze środowiskiem pracy zalicza się: strukturę zadań, system władzy formalnej, charakter grupy roboczej. Wysoki stopień ustrukturyzowania zadań, wiąże się, w opinii, House'a, z niską skutecznością nakazowych zachowań przywódczych. Co więcej, wysoki stopień formalizacji władzy również wpływa na niską skuteczność przywództwa nakazowego. Odnosząc się do charakteru grupy roboczej jako cechy warunkującej występowanie określonych zachowań przywódczych, stwierdzić można, iż w przypadku otrzymywania wsparcia, oparcia społecznego oraz zaufania od grupy, niepotrzebne są zachowania wspierające.

Koncepcja ścieżki do celu jest modelem dynamicznym. Badania potwierdziły również jej wysokie walory aplikacyjne, dowodząc słuszności poszukiwania zależności pomiędzy przywództwem i motywacją [por. Yukl 2006].

Kolejnym przykładem sytuacyjnego podejścia do przywództwa jest model przywództwa uczestniczącego Vrooma – Yettona – Jago, który pokazuje zależności pomiędzy zachowaniami przywódczymi a procesem uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Teoria ta ma charakter normatywny, gdyż wyznacza zbiór zasad, którymi należy się kierować przy ustalaniu rodzaju i stopnia partycypacji decyzyjnej podwładnych w różnorodnych sytuacjach. Za najlepszy miernik skuteczności decyzji, autorzy uznali jakość decyzji oraz jej akceptację wśród pracowników. Jakość została określona jako obiektywny wpływ decyzji na wynik. Natomiast akceptacją nazwano zakres, w jakim pracownicy akceptują decyzje i włączają się w jej wykonanie. Wyróżniono pięć podstawowych stylów podejmowania decyzji: dwa autokratyczne (A1, A2), dwa konsultacyjne (K1, K2) oraz jeden grupowy (G1) (Tabela 16.).

Tabela 16.

Style decyzyjne w modelu Vrooma – Yettona – Jago

Styl decyzji	Opis
A1	Przywódca samodzielnie podejmuje decyzje na podstawie własnych informacji
A2	Przywódca prosi podwładnych o dostarczenie informacji, jednak decyzje podejmuje samodzielnie
K1	Na podstawie informacji zebranych podczas indywidualnych rozmów z pracownikami , przywódca podejmuje decyzję
K2	Przywódca i podwładni spotykają się jako grupa, aby omówić i przedyskutować sytuację, jednak decyzję lider podejmuje samodzielnie
G1	Przywódca i podwładni spotykają się jako grupa, szukają konsensusu i rozwiązania akceptowalnego przez wszystkich członków grupy, która podejmuje ostateczną decyzję.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Vroom i Yetton 1973]

W celu opisanie sytuacji, od której uzależniony jest właściwy styl podejmowania decyzji, konieczne jest odpowiedzenie na szereg pytań odnoszących się do zaistniałego problemu (patrz Tabela 17.). Wykorzystywane jest wtedy jedno z czterech drzew decyzyjnych, z których dwa dotyczą sytuacji problemowych dla całej grupy, natomiast pozostałe dwa dotyczą problemów jednostek. W każdym z nich występują pytania, na które odpowiedź decyduje o ścieżce prowadzącej do następnego rozgałęzienia, w którym lider musi odpowiedzieć na kolejne pytanie. Szukając właściwego stylu podejmowania decyzji, należy dbać o pierwotne cele procesu w kontekście wyboru pomiędzy rozwiązaniami jednostkowymi oraz grupowymi, a także wymaganiami odnoszącymi się do czasu oraz rozwoju.

Model ten poddany został wielokrotnie procedurze weryfikacyjnej i zdobył największe wsparcie naukowe spośród wszystkich koncepcji przywództwa [por. Yukl 2006]. Tym niemniej, należy podkreślić, iż model ten jest zbyt skomplikowany, aby wykorzystywać go w praktyce i niewielką pomocą jest wspomaganie go programem komputerowym, którego celem jest identyfikacja właściwego drzewa decyzyjnego.

Tabela 17.

Czynniki sytuacyjne w modelu Vrooma – Yettona – Jago

Czynnik sytuacyjny	Pytanie
1. Wymagania dotyczące jakości	Jakie jest znaczenie technicznej jakości decyzji?
2. Wymagania dotyczące zaangażowania	Jak ważne jest zaangażowanie się pracowników w tę decyzję?
3. Informacje dla przywódcy	Czy masz dostateczne informacje do podjęcia ważnej decyzji?
4. Struktura problemu	Czy problem ma wyraźną strukturę?
5. Prawdopodobieństwo zaangażowania	Jeżeli sam podejmujesz decyzję, czy jest w miarę pewne, że pracownicy się w nią zaangażują?
6. Zbieżność celów	Czy pracownicy podzielają cele organizacyjne, które ma się osiągnąć przez rozwiązanie tego problemu?
7. Konflikty wśród pracowników	Czy jest prawdopodobny konflikt wśród pracowników, dotyczący preferowanych rozwiązań?
8. Informacje dla pracowników	Czy pracownicy mają dostateczne informacje do podjęcia trafnej decyzji?
9. Ograniczenia czasowe	Czy poważne ograniczenia czasu zmniejszają możliwości włączania pracowników?
10. Rozproszenie geograficzne	Czy koszty zgromadzenia pracowników geograficznie rozproszonych nie są nadmierne?
11. Czas na motywację	Jakie znaczenie ma minimalizowanie czasu na podjęcie decyzji?
12. Rozwój pracowników	Jakie znaczenie ma maksymalizacja okazji do rozwijania pracowników?

Zródło: [Vroom i Jago 1988, s. 111 – 112]

Sytuacyjne koncepcje przywództwa pozwalają na ujęcie omawianej problematyki w szerszym kontekście niż podejście oparte na cechach osobowych lub zachowaniach. Co więcej, mimo, iż skupiają się one na przywódcy, to dostrzega się w nich również pracowników oraz czynniki sytuacyjne, co pozwala na analizę prowadzącą do uzyskania pełniejszego obrazu istniejącego stanu rzeczy.

3.3. Współczesne koncepcje przywództwa

Klasyczne koncepcje przywództwa opierają się na cechach przywódców, ich zachowaniach oraz czynnikach sytuacyjnych, które wpływają na skuteczność lidera. Teorie te odnoszą się do racjonalnych, obiektywnych stwierdzeń i pomijają wpływ czynników

psychologicznych, czyli tzw. „miękkich” [por. Koźmiński i Jemielniak 2008] na przywództwo. Ich znaczenie zostało dostrzeżone we współczesnych koncepcjach.

3.3.1. Naturalne przywództwo emocjonalne (inteligencja emocjonalna wg Golemana)

Wyniki badań skuteczności przywództwa w oparciu o klasyczne koncepcje okazały się niewystarczające dla wyjaśnienia wszystkich aspektów tego zjawiska. W związku z tym, coraz większą uwagę zaczęto zwracać na wpływ emocji, nastrojów bądź zaangażowania na sposób zachowania liderów, a także na wyniki pracy ich oraz podwładnych. Popularny stał się pogląd, że skuteczny przywódca powinien charakteryzować się wysoką inteligencją emocjonalną (*EI – emotional intelligence*). Pojęcie to zostało wprowadzone do nauki przez Saloveya i Mayera, którzy określają ją jako zdolność do monitorowania własnych oraz cudzych uczuć i emocji, rozróżnianie ich oraz wykorzystywanie tych informacji do kształtowania własnego myślenia i działania [1990, s. 189]. Co więcej, badacze ci stwierdzają, że jest to wyodrębniona zdolność, której pomiar jest możliwy podobnie, jak inteligencji kognitywnej, przy czym są to dwie niezależne zdolności. Natomiast do spopularyzowania pojęcia inteligencja emocjonalna przyczynił się w znacznym stopniu Goleman, który twierdzi, że jest to zbiór umiejętności, postaw, zdolności oraz kompetencji, które wpływają na zachowania, reakcje, stan umysłu oraz styl komunikacji jednostki [2007]. W swojej definicji uwzględnił on również czynniki, które nie są kojarzone z uczuciami takie, jak: motywacja i wytrwałość. Wyraża także pogląd, iż inteligencja emocjonalna i inteligencja kognitywna nie są zdolnościami przeciwstawnymi, lecz komplementarnymi, a ludzie posiadają je w różnych proporcjach i wykorzystują je także w różnych stopniach. Możliwe jest zwiększenie wykorzystania *EI* poprzez trening i doświadczenie [por. Goleman 2007].

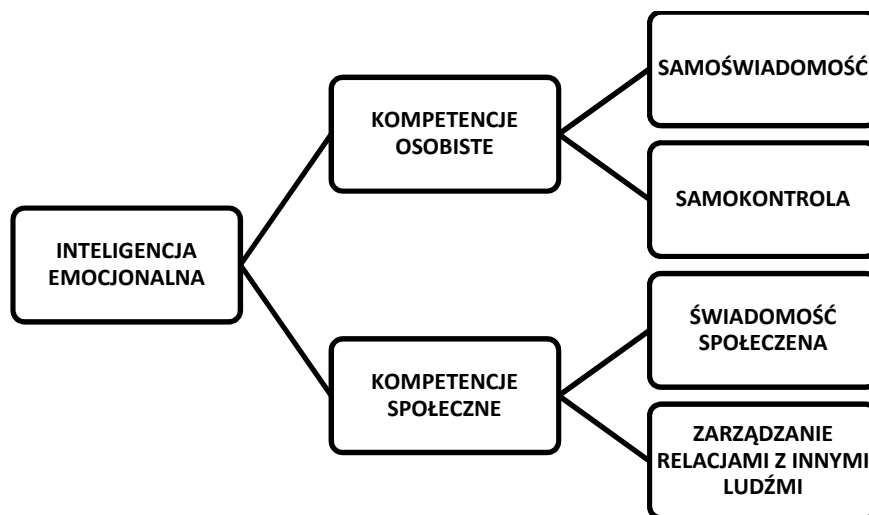
Goleman, Boyatzis i McKee są autorami koncepcji przywództwa opartego na emocjach [2002]. Odnosi się ona do określenia znaczenia emocji w zachowaniach, kompetencjach i działaniach samego lidera oraz interpersonalnych relacji budowanych przez niego z podwładnymi. Badacze przyjmują, że jeżeli przywódcy kierują emocje na pozytywne relacje z samym sobą oraz pozytywne cechy członków zespołu budując z jego członkami pozytywne relacje, są w stanie wyzwolić w sobie i podwładnych pozytywne działanie, które jest wynikiem **rezonansu emocji**. Zbudowanie korzystnego – z punktu widzenia celów całej organizacji - stanu więzi pomiędzy liderem a kierowanym przez niego zespołem, jest możliwe dzięki kompetencjom związanym z inteligencją emocjonalną. Lider i jego podwładni wykazują się entuzjazmem oraz aktywnością, które prowadzić mogą do

nadzwyczajnych rezultatów. Jednakże w sytuacji, gdy przywódca wyzwała negatywne emocje, nie panuje nad nimi, niszczy swoje kompetencje emocjonalne, a także pozytywne zachowania w relacjach interpersonalnych z zespołem, wywołuje **dysonans emocjonalny**. Takie zachowania mają destrukcyjny charakter, a ich konsekwencją jest niski poziom realizacji celów organizacji lub – w skrajnych przypadkach – wycofanie się z nich. Zarówno lider, jak również członkowie jego zespołu ograniczają swoje emocjonalne zaangażowanie w wykonywane zadania. Charakterystyczne dla nich staje się zniechęcenie, apatia oraz brak entuzjazmu.

Na podstawie przeprowadzonych badań, Goleman, Boyatzis i McKee wyróżnili cztery obszary inteligencji emocjonalnej, które – ich zdaniem – mają wpływ na fakt, iż jedni liderzy są wybitni, natomiast inni osiągają przeciętne wyniki. Do obszarów inteligencji emocjonalnej zaliczono: samoświadomość, samokontrolę, świadomość społeczną oraz zarządzanie relacjami z innymi ludźmi [ibidem] (patrz Rysunek 15.). Dwa pierwsze czynniki są zaliczane do kompetencji osobistych, czyli dotyczących człowieka jako jednostki indywidualnej. Natomiast pozostałe dwa, to kompetencje społeczne, które odnoszą się do zachowań człowieka wobec innych ludzi.

Rysunek 15.

Obszary inteligencji emocjonalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Goleman, Boyatzis i McKee 2002]

Każdy z wyszczególnionych powyżej obszarów inteligencji emocjonalnej wiąże się z charakterystycznymi umiejętnościami.

Na samoświadomość (kompetencja osobista) składają się:

- samoświadomość emocjonalna (zdolność rozpoznawania i rozumienia swoich emocji, posługiwanie się intuicją w procesie podejmowania decyzji oraz dostrzeganie wpływu emocji na efektywność wykonywanej pracy),
- trafność samooceny (zdolność obiektywnej oceny własnych słabych i mocnych stron),
- pewność siebie (przekonanie o własnej wartości, zdolnościach i umiejętnościach).

Samokontrola (kompetencja osobista) obejmuje:

- samokontrolę emocjonalną (umiejętność panowania nad negatywnymi emocjami i impulsami),
- bycie osobą godną zaufania (postawa charakteryzująca się uczciwością i prawością),
- zdolności adaptacyjne (dostosowywanie się do nowych sytuacji),
- nastawienie na osiągnięcia (umiejętność dążenia do osiągania coraz lepszych rezultatów, dążenie do doskonałości),
- sumienność (kontrola własnego zachowania, wywiązywanie się z obowiązków, umiejętność bycia solidnym),
- inicjatywę (umiejętność wykorzystywania pojawiających się okazji).

Samoświadomość społeczna (kompetencja społeczna) składa się z:

- empatii (zdolności wyczuwania emocji innych ludzi, aktywne zainteresowanie ich problemami oraz umiejętność wczuwania się w ich punkt widzenia),
- świadomości organizacyjnej (dostrzeganie dynamizmu organizacji, budowanie sieci decyzyjnych oraz orientacja w polityce z punktu widzenia organizacji),
- służebnego nastawienia (umiejętność dostrzegania i zaspokajania potrzeb wszystkich interesariuszy organizacji).

W ramach zarządzania relacjami z innymi ludźmi (kompetencja społeczna) wyróżnić można:

- inspirowanie przywódczą wizją (zdolność do przewodzenia i motywowania mobilizującą wizją),
- wywieranie wpływu (umiejętność posługiwania się różnorodnymi technikami perswazyjnymi),
- rozwój innych ludzi (wspieranie rozwoju innych ludzi poprzez udzielanie informacji zwrotnych oraz przewodzenie),
- komunikowanie się (umiejętność aktywnego słuchania i przekazywania jasnych, w pełni zrozumiałych dla odbiorców komunikatów),

- bycie generatorem zmian (zdolność do wskazywania nowych kierunków działania oraz tworzenia nowych idei i pomysłów),
- zarządzanie konfliktami (łagodzenie sporów i konfliktów oraz doprowadzanie do rozstrzygnięć),
- umiejętność pracy zespołowej (zdolność współdziałania i budowania zespołów),
- tworzenie więzi międzyludzkich (budowanie i podtrzymywanie relacji z innymi ludźmi).

Badacze podkreślają, że kompetencje składające się na *EI* nie są wrodzonymi zdolnościami, nie są przekazywane genetycznie, ale wyuczonymi umiejętnościami, które przyczyniają się do zwiększenia skuteczności przewodzenia. Zatem, powinno się zdiagnozować, które kompetencje są pożądane i potrzebne określonemu liderowi do bycia bardziej skutecznym i szkolić go w tym kierunku [ibidem].

Na podstawie zaprezentowanych powyżej obszarów inteligencji emocjonalnej można wyróżnić określone style przywództwa, z których każdy odnosi się do innego z tych obszarów [Goleman 2004, s. 39 – 54]:

- styl wizjonerski,
- styl trenerski,
- styl afiliacyjny,
- styl demokratyczny.

Te style rezonują z emocjami, a zatem sprzyjają osiągnięciu przez przywódcę i jego zespół wybitnych osiągnięć. Natomiast w sytuacji dysonansu emocjonalnego, gdy lider wywołuje negatywne, destrukcyjne postawy oraz emocje wyszczególnić można następujące style przywództwa [ibidem]:

- styl poganiacza,
- styl dyktatora.

Najbardziej efektywni liderzy stosują zamiennie wszystkie style przywództwa w zależności od czynników sytuacyjnych [ibidem].

Koncepcja przywództwa opartego na inteligencji emocjonalnej jest teorią szeroko omawianą w literaturze przedmiotu. Jej zwolennicy twierdzą, że uwzględnia ona znaczenie emocji, które dotychczas nie były uwzględniane jako determinanta efektów osiągniętych przez przywódców i ich zespoły [Goleman, Boyatzis i McKee 2002, s. 11]. Krytycy nie wątpią w potrzebę zwrócenia większej uwagi na rolę emocji, empatii oraz budowania pozytywnych relacji z zespołem, tym niemniej wyrażają pogląd, iż brak wystarczających dowodów

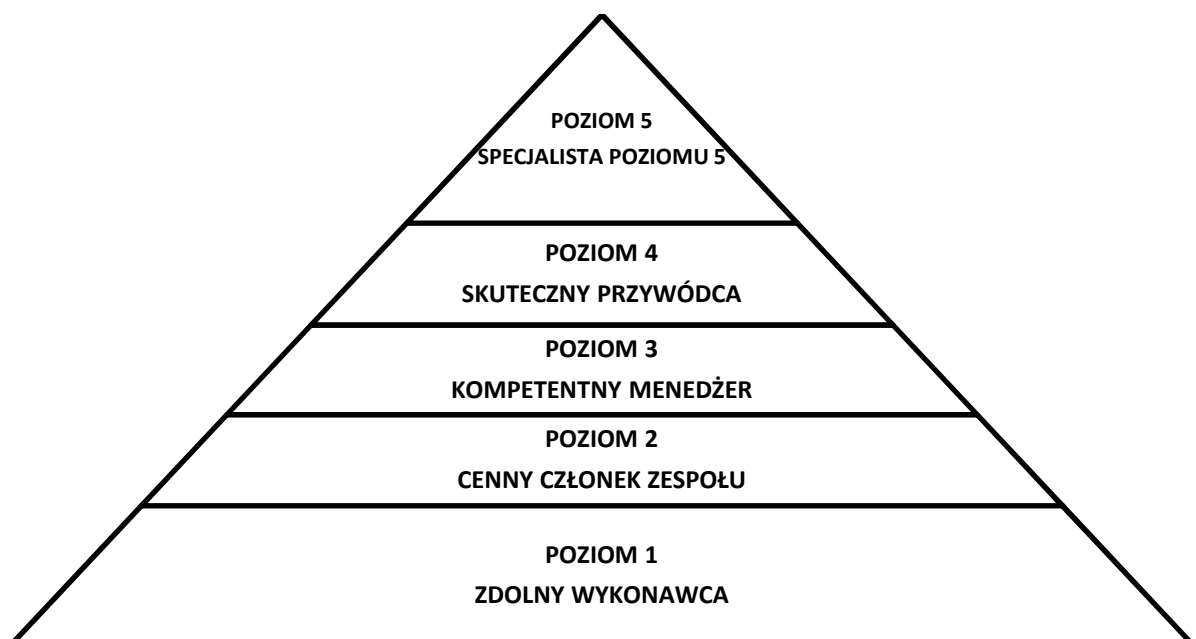
empirycznych, które potwierdziłyby, że inteligencja emocjonalna może być podstawa do przewidywania wyników pracy [por. Salovey i Pizzaro 2003; Mayer 1999].

3.3.2. Przywództwo poziomu 5

Koncepcja przywództwa poziomu 5 została zaproponowana przez Collinsa. Powstała ona w oparciu o wyniki wieloletnich badań, których celem było wyszczególnienie cech charakterystycznych procesu transformacji w 11 wybranych przedsiębiorstwach, które z „dobrych” stały się „wielkimi” [por. Collins i Porras 2003]. Collins i jego zespół doszli do wniosku, że firmy, które stały się wielkimi różnią się od dobrych przywództwem poziomu 5, które przerasta przywództwo wizjonerskie. Dla liderów poziomu 5 charakterystyczne jest bycie skromnym i nieśmiałym, a jednocześnie nieustraszonym i nieugiętym [Collins i Porras 2003, s. 32]. Przywództwo poziomu 5 można określić jako to, o najwyższym poziomie kompetencji kierowniczych. Istotny jest również fakt, iż w swojej koncepcji Collins nie deprecjonuje pozostałych czterech poziomów przywództwa uważając je za ważny etap w procesie rozwoju przywództwa (Rysunek 16.).

Rysunek 16.

Model kompetencji przywódczych według Collinsa



Źródło: [Collins i Porras 2003, s. 35]

Zdolny wykonawca znajduje się na poziomie 1 prezentowanego modelu. Charakterystyczne dla niego jest to, że dzięki zdolnościom, umiejętnościom, wiedzy i dobrej organizacji wnosi swój wkład w podejmowane działania. Na poziomie 2 można wyróżnić cennego członka zespołu, którego wkład i osobiste zdolności przyczyniają się do osiągnięcia celów całej grupy i pozwalają na współpracę z innymi członkami zespołu. Poziom 3 zajmuje kompetentny menedżer, który organizuje ludzi i zasoby niezbędne do sprawnej realizacji wyznaczonych celów organizacyjnych. Skuteczny przywódca charakterystyczny jest dla poziomu 4. Jest osobą, która stymuluje zaangażowanie podwładnych, prowadzi do realizacji jasno sformułowanej wizji oraz wpływa na osiągnięcie lepszych wyników. Specjalista poziomu 5 to przywódca, który buduje trwałą potęgę firmy dzięki osobistej skromności, sile i determinacji w osiągnięciu znakomitych wyników. Co więcej, unikają oni publicznego poklasku i nie wykorzystują charyzmy do motywowania podwładnych. Najważniejsze jest dla nich realizacja celów organizacji (a nie własnych) oraz wychowanie swoich następców, którzy doprowadzą organizację do jeszcze lepszych wyników. Ich działania mają zatem charakter długookresowy. Przyjmują na siebie odpowiedzialność za niewystarczające wyniki, jednak sukcesów i zasług nie przypisują sobie, lecz innym ludziom, szczęściu bądź czynnikom zewnętrznym.

Badania dotyczące przywódców poziomu 5 nie miały na celu identyfikacji cech tych przywódców. Głównym celem było „znalezienie odpowiedzi na pytanie, co tak naprawdę wprawia w ruch wielkie korporacje” [Collins i Porras 2003, s. 37]. Poszukiwano wzorca, do którego pasowaliby wszyscy liderzy bez względu na inne czynniki takie, jak: branża, w której firma prowadzi działalność, rodzaj prowadzonej działalności (produkcyjna, usługowa, handlowa), docelowy klient (indywidualny, instytucjonalny) oraz kondycja przedsiębiorstwa. Reasumując, Collins twierdzi, że wybitne wyniki są efektem połączenia kultury i dyscypliny z etyką przedsiębiorczości, zaś przywódców poziomu 5 jest bardzo niewielu.

3.3.3. Inteligencja przywódcza

Zainteresowanie koncepcjami przywództwa opartego na emocjach zapoczątkowane od prac Golemana dotyczących inteligencji emocjonalnej oprócz wielu zwolenników, znalazło również wielu krytyków, którzy krytycznie wyrażali się o możliwościach

przewidywania wpływu inteligencji emocjonalnej na efektywność przywództwa²⁸. Wątpliwości budzą również metody pomiaru poziomu inteligencji emocjonalnej. Opracowany przez Reuve Bar-On test ilorazu inteligencji emocjonalnej (*EQ-i*) bada cechy osobowości (np. sumienność, towarzyskość, empatia), a więc nie różni się od testów do badania cech osobowości znanych i dostępnych w badaniach psychologicznych od dawna [Menkes 2007, s. 119 – 120]. W związku z tym, Menkes [ibidem] opracował model inteligencji przywódczej, który bada iloraz inteligencji w odniesieniu do przywódców. Próbuje on znaleźć determinanty zdolności poznawczych prowadzących do doskonałości przywódczej. Twierdzi, że nie istnieje typ osobowości ani styl, który odpowiadałby za osiągnięcie doskonałych wyników, a określenie cech osobowościowych, które umożliwiłyby zbudowanie takiej atmosfery pracy, która dzięki „współgraniu emocji” będzie prowadziła do realizowania celów organizacji [Menkes 2007, s. 128]. Podkreśla on znaczenie podążania za celami jako czynnika inspirującego pracowników i podsycającego ich zapał. Podobnego zadania jest Alder, który zwraca uwagę na znaczenie sposobu myślenia w przywództwie [1997, s. 23]. Jego zdaniem liderów wyróżnia umiejętność łączenia analitycznego myślenia z wyobraźnią i intuicją. Tym niemniej, wykorzystywanie intuicji w działaniach przywódczych jest najczęściej oparte na wiedzy, doświadczeniu oraz zdrowym rozsądku [2000]. Inni badacze [por. Lennick i Kiel 2007] uważają, że podejście tego typu jest zbyt uproszczone, ponieważ odnosi się tylko do sposobów myślenia i działania, a nie obejmuje wrodzonego poczucia moralności, które sprawia, że liderzy myślą i działają dla wspólnego dobra według zasad etycznych podzielanych przez wszystkich ludzi.

Na podstawie krytycznej analizy dotychczasowych modeli przywództwa oraz przeprowadzonych badań empirycznych, Menkes [2007, s. 128] określa inteligencję przywódczą jako zestaw zdolności poznawczych, które powinna przejawiać dana osoba (kandydat na lidera bądź lider ubiegający się o awans) w trzech najważniejszych – jego zdaniem – obszarach pracy:

- wykonywanie zadań,
- praca z ludźmi i poprzez nich,
- samoocena oraz przystosowanie własnych zachowań.

Badanie zdolności poznawczych lidera w którymkolwiek z obszarów inteligencji poznawczej jest podobne. Analizowane są metody rozwiązywania i ścieżki dochodzenia do rozwiązania konkretnych realistycznych problemów przywódczych, które pojawiają się

²⁸ Por. podrozdział 3.3.1. niniejszej dysertacji

w miejscu pracy. Lider (lub kandydat) pokazuje swoją biegłość i sprawność poprzez udzielanie odpowiedzi na pytania korelujące ze zdolnościami składającymi się na każdy z obszarów inteligencji przywódczej (Tabela 18.).

Tabela 18.

Zdolności poznawcze w określonych obszarach inteligencji przywódczej

ZDOLNOŚCI POZNAWCZE LIDERA		
Wykonywanie zadań	Praca z ludźmi	Samoocena
właściwie definiuje problem i odróżnia cele istotne od mniej znaczących	Oddziela wnioski poprawne od mniej poprawnych podczas konkretnej wymiany zdań	Poszukuje i zachęca innych do informacji zwrotnych, które mogą ujawnić błąd w osądzie, a potem odpowiednio do tego dopasowuje tok myślenia
Przewiduje prawdopodobne przeszkody w osiągnięciu celów i podaje rozsądne sposoby ich likwidacji	Widzi ukryte zamiary i motywację osób i grup zaangażowanych w sytuację	Wykazuje zdolność rozpoznawania osobistych uprzedzeń czy ograniczeń swojego pola widzenia i wykorzystuje tę wiedzę do korekty własnego myślenia i planów działania
Krytycznie bada słuszność wykrytych założeń	Przewiduje prawdopodobne emocjonalne reakcje jednostek na działania albo komunikaty	Wie, kiedy poważne wady w jego ideach czy działaniach wymagają szybkiego publicznego przyznania się do błędu i zasadniczej zmiany kierunku
Punktuje zalety i słabości propozycji czy argumentów ze strony partnerów	Trafnie rozpoznaje sprawy i poglądy, które są najważniejsze w konflikcie	Odpowiednio artykułuje istotne wady argumentacji innych osób i umiejętnie podkreśla zalety własnego stanowiska
Odróżnia to, co wiadomo o danej sprawie od tego, czego nie wiadomo; wskazuje co trzeba jeszcze wiedzieć i w jaki (najlepszy sposób) zdobyć istotne informacje	Poprawnie analizuje prawdopodobne skutki i możliwe niezamierzone konsekwencje przyjęcia konkretnego trybu postępowania	Ma zdolność uchwycenia właściwego momentu, gdy należy sprzeciwić się obiekcjom innych i utrzymywania kursu w dobrym kierunku
Wykorzystuje wielostronne perspektywy, żeby odsłonić możliwe niezamierzone konsekwencje rozmaitych planów działania	Dostrzega złożoność potrzeb ważniejszych akcjonariuszy i umiejętnie je równoważy	Ma samokrytyczną zdolność oceny własnych koncepcji

Źródło: [Menkes 2007, s. 159]

W obszarze wykonywania zadań przywódca musi posiadać zdolności i umiejętności pozwalające mu na formułowanie celów organizacji, wskazywanie kierunków działania. Jednocześnie na podstawie dostępnych mu informacji oraz racjonalnych przesłanek dokonuje oceny sytuacji biznesowej i potrafi podjąć właściwą decyzję. Oddziela również cele i zadania najważniejsze od mniej ważnych.

W obszarze pracy z ludźmi lider musi charakteryzować się umiejętnością wskazywania właściwych rozwiązań proponowanych przez członków zespołu. Co więcej, mając świadomość emocji jakie wywołuje u podwładnych potrafi dostrzegać ich ukryte zamiary i motywację. Dostrzega również zachowania, które mogą stać się źródłem potencjalnych konfliktów.

W obszarze samooceny, przywódca odznacza się umiejętnością rozpoznawania własnych uprzedzeń, ograniczeń i stara się zmieniać swój punkt widzenia. Potrafi publicznie przyznać się do błędów i zachęca podwładnych do przekazywania mu informacji zwrotnej, która pozwoli mu na poprawę. Jednakże jest też w stanie sprzeciwić się grupom nacisku, których argumenty go nie przekonują i samodzielnie, odwołując się do intuicji, utrzymać właściwy – jego zdaniem – kierunek działania.

Koncepcja inteligencji przywódczej mimo, iż powstała na bazie krytycznej oceny dotychczasowych koncepcji przywództwa często do nich nawiązuje. W obszarze umiejętności dotyczących pracy z innymi ludźmi nawiązuje do koncepcji inteligencji emocjonalnej, uwzględniając daleko idące znaczenie emocji w budowaniu relacji z podwładnymi. Natomiast, biorąc pod uwagę motywację podwładnych do wykonywania działań, Menkes nawiązuje do teorii motywacji oraz modeli stylów przywództwa. Co więcej, podważa osiągnięcia behawiorystów²⁹ w przywództwie, twierdząc, że inteligentny przywódca sam dochodzi do właściwych wyborów, podejmuje właściwe decyzje oraz rozwiązuje konflikty.

3.4. Przywództwo transformacyjne

Jak już zostało wielokrotnie powiedziane współczesne czasy charakteryzują się dużą dynamiką i zmiennością. Dotyczy to wszystkich dziedzin życia, także zarządzania organizacjami. W zaistniałych warunkach, aby organizacje działały efektywnie, nie wystarcza sprawny menedżer. Coraz bardziej widoczna staje się potrzeba znalezienia przywódcy, który będzie agentem zmian [por. Borkowska 1998], inżynierem ludzkich emocji

²⁹ Por. podrozdział 3.2.2. niniejszej dysertacji

[por. Koźmiński 2004a], ponieważ to od niego zależy w dużej mierze sukces organizacji [Griffin 2001, s. 515]. Na podstawie takich założeń powstała koncepcja przywództwa transformacyjnego, której autorem jest Burns [1978] definiujący przywództwo transformacyjne jako proces, w którym lider i podwładni włączają się w obustronne podnoszenie motywacji i moralności na wyższy poziom. Twierdzi on także, że skuteczność liderów transformacyjnych jest uwarunkowana odwoływaniem się przez nich do systemu wartości oraz wyższych ideałów podwładnych. Natomiast Bass [1990a] wyróżnia cztery zachowania „i” jako charakterystyczne dla przywódców transformacyjnych:

- *idealizowany wpływ*: odpowiednik charyzmy. Podwładni postrzegają swoich liderów w wyidealizowany sposób. Chcą ich naśladować i brać udział w realizowaniu ich misji, ze względu na fakt pokładania w liderach zaufania i wiary, co z kolei pozwala przywódcom mieć wpływ i władzę nad podwładnymi,
- *indywidualna troska o pracownika*: chwalenie, wspieranie, zachęcanie, uczenie, traktowanie w wyjątkowy sposób. Co więcej, przywódcy są tymi, którzy wspierają indywidualny rozwój pracowników i kreują sprzyjającą temu kulturę organizacyjną,
- *inspirująca motywacja*: przyjęcie atrakcyjnej wizji i korzystanie z symboli, aby zwiększyć wysiłki podwładnych, a także jasne komunikowanie celów i wzajemne zaufanie, że podjęte zostaną wszelkie konieczne działania, aby osiągnąć cele indywidualne, grupowe oraz organizacyjne,
- *intelektualna stymulacja*: zachęcanie podwładnych do poszerzania horyzontów i poszukiwania nowych sposobów myślenia. Wspomaganie podwładnych w odnajdywaniu nowych rozwiązań dla już zaistniałych problemów oraz skłanianie ich do zadawania pytań.

Bass [ibidem] odwołuje się również do innych emocjonalnych teorii przywództwa, tym niemniej uważa, że właśnie połączenie czterech powyższych elementów najpełniej wpływa na motywację pracowników do rozwiązywania problemów i realizowania wizji. Lider transformacyjny wywołuje u podwładnych silne pozytywne emocje i dąży to tego, aby podwładni się z nim utożsamiali, co pozwoli na dokonanie w nich wewnętrznej przemiany. Warto podkreślić również twierdzenie, iż przywódca transformacyjny – zdaniem Bassa – nie musi odznaczać się moralnością i etycznością.

Griffin [2001, s. 515] określa przywództwo transformacyjne jako to, które wykracza poza zwykłe oczekiwania, i którego zasadniczymi celami są przekazywanie poczucia misji, pobudzanie procesu uczenia się oraz inspirowanie nowych sposobów myślenia. Nawiązuje

on tym samym do twierdzeń Bassa i wymienia siedem zachowań – założeń, które są podstawami tego typu przywództwa:

- zaufanie do podwładnych,
- opracowanie wizji,
- zachowywanie spokoju,
- zachęcanie do podejmowania ryzyka,
- bycie ekspertem,
- zachęcanie do posiadania odmiennego zdania,
- umiejętność upraszczania spraw.

Badacze [Bass 1985, s. 20 - 25] wymieniają trzy główne metody, które pozwalają na motywowanie podwładnych, aby ich działania wykraczały ponad to, czego się od nich oczekuje:

- podniesienie poziomu świadomości dotyczącej istotności pożądanych wyników oraz metod ich osiągnięcia,
- uznanie za najważniejsze celów grupy (zespołu, organizacji, społeczności) a nie własnych,
- zmiany poziomu potrzeb³⁰ poprzez rozszerzenie ich spektrum.

Bennis i Nanus [1997, s. 76] wskazują na podobne do wymienionych przez innych badaczy obszary umiejętności i kompetencji, które są charakterystyczne dla liderów transformacyjnych. Ich koncepcja odróżnia się tym, iż nie przykładają tak dużej uwagi do charyzmy, a podkreślają rolę i znaczenie zaufania, jakim jest obdarzany lider przez podwładnych. Zwracają również uwagę na tzw. „pozytywne samopoznanie” jako swoiste poczucie własnej wartości, znajomości swoich słabych i mocnych stron, wiara w siebie i swoje możliwości, a także zdolność do dalszego rozwoju i wzrostu.

Szereg badań empirycznych wydaje się potwierdzać zasadność tezy o związku pomiędzy efektywnością a cechami przywództwa transformacyjnego [por. Bass 1990b]. Stwierdzono, że przywództwo transformacyjne jest pozytywnie skorelowane z oceną skuteczności przywódców przez podwładnych [por. Lim 1997]. Reasumując, można powiedzieć, że przywództwo transformacyjne koncentruje się na relacjach i trosce lidera

³⁰ Według teorii hierarchii potrzeb A. Masłowa potrzeby są ułożone w swoistą piramidę i tylko zaspokojenie potrzeb rzędu niższego pozwala na zaspokojenie potrzeb wyższych rzędów. Wyróżniono następujące poziomy piramidy potrzeb: fizjologiczne, bezpieczeństwa przynależności, szacunku i samorealizacji. Natomiast w teorii C. Alderfera (zwanej teorią ERG) odczuwanie potrzeb przez ludzi ma charakter dynamiczny i ciągły. Co więcej, możliwe jest odczuwanie kilku potrzeb jednocześnie. W kontekście motywacji za najważniejsze należy uznać trzy rodzaje potrzeb: egzystencjalne, przynależności oraz rozwoju osobistego.

o podwładnych. Przywódca tego typu oddziałuje na pracowników wykorzystując wizję oraz wartości i przedkładając nad własne, cele zespołu i organizacji dąży do ich realizacji.

3.5. Autentyczne przywództwo

Koncepcja autentycznego przywództwa [por. Avolio, Gardner i Walumbwa 2005] jest jedną z najnowszych w naukach o przywództwie. W swoich teoretycznych założeniach odwołuje się do psychologii humanistycznej i w swoisty sposób łączy zagadnienia z wcześniejszych teorii i koncepcji takich, jak: przywództwo transformacyjne, psychologia pozytywna, a także etyka i moralność.

Psychologia pozytywna [por. Seligman 2002] wyrosła na gruncie psychologii humanistycznej, podkreślającej dążenie jednostki do samorealizacji, jej podmiotowość, duchowość i prawo do odczuwania szeroko rozumianej satysfakcji. Można uznać ją za naukę o mocnych stronach człowieka i o jego osobistym spełnieniu, innymi słowy o dobrostanie człowieka. Dobrostan psychiczny oznacza poznawczą i emocjonalną ocenę własnego życia, która obejmuje emocjonalne reakcje na zdarzenia jak i poznawcze sądy odnoszące się do zadowolenia i spełnienia [Diener, Lucas i Oishi za: Czapiński 2004, s. 35]. Właśnie pozytywne doświadczenia rozumiane jako pełnia uczestnictwa w życiu, zdaniem zwolenników psychologii pozytywnej, nadają wartość życiu ludzkiemu.

Biorąc pod uwagę etyczność i moralność postępowania w rzeczywistości gospodarczej [por. Schulman 2002], to wart podkreślenia jest fakt, iż już w starożytności myśl ekonomiczna oraz etyczna były ze sobą nierozdzielnie związane [por. Arystoteles 1978]. Co więcej, w tzw. Manifeście z Davos zaproponowane zostały zasady etycznego postępowania przedsiębiorstw europejskich w odniesieniu do wszystkich grup interesariuszy, zarówno zewnętrznych, jak również wewnętrznych. Uznano, że biznes pełni rolę służebną wobec społeczeństwa, a prowadzone działania biznesowe winny zmierzać do uczynienia świata lepszym [por. Dietl i Gasparski 1999].

Koncepcja autentycznego przywództwa odwołuje się także do jednej z najpopularniejszych teorii dotyczących przywództwa, a mianowicie do przywództwa transformacyjnego, poddając ją jednocześnie krytycznej analizie i wskazując, że od lidera transformacyjnego nie wymaga się nienagannej postawy moralnej. Taki stan rzeczy był jednym z powodów, dla których Bass i Steidlmeier [1999] zaproponowali pojęcie „autentycznego transformacyjnego przywódcy”, aby odróżnić „prawdziwych” liderów od tych, którzy nie spełniają założeń i zachowanie, których nie pozwala na określenie ich jako

„autentycznych”. Początkowo określenie „autentyczny” było stosowane przez wielu autorów w ich koncepcjach i miało różne znaczenia. Odnoszono je do odwagi lidera [por. Terry 1993], do jego umiejętności przewodzenia organizacją oraz jej członkami w sytuacji chaosu i pojawiających się trudności [por. Abdullah 1995], do zdolności budowania trwałej organizacji [por. George 2003] oraz motywowania i wspomagania rozwoju podwładnych [por. Villani 1999]. W najnowszym ujęciu, autentyczne przywództwo jest określane przez badaczy [Luthans i Avolio 2003, s. 243] jako proces, w którym dzięki wzrostowi samoświadomości oraz pozytywnym relacjom, budowanym pomiędzy liderem a jego podwładnymi, możliwy jest pozytywny rozwój obydwu stron. Zatem, autentyczni przywódcy to osoby, które stale postępują w zgodzie z własnymi wartościami, które są widoczne dla otaczających ich ludzi. W swoich działaniach koncentrują się na postępowaniu etycznym, moralnym i właściwym dla organizacji. Co więcej, ze swoimi podwładnymi komunikują się w jasny i klarowny sposób, są otwarci na informację zwrotną, a priorytetem dla nich jest dbałość o rozwój podwładnych oraz budowanie pozytywnych emocji [por. Avolio, Gardner i Walumbwa 2005]. Z tego względu, autentyczni liderzy mogą być określani jako osoby, które „wiedzą kim są i wiedzą w co wierzą” [ibidem, s. 13]. Potrafią wpływać na podwładnych w taki sposób, aby zwiększać ich poczucie zaangażowania, poświęcenia oraz zmotywować do permanentnego ulepszania zadań wykonywanych w organizacji [por. Avolio i in. 2004]. Tym niemniej, warto zwrócić uwagę na fakt, iż autentyczni przywódcy nie muszą odznaczać się charyzmą w stopniu tak dużym jak przywódcy transformacyjni [por. Avolio i Gardner 2005]. Jak już zostało powiedziane, autentyczni liderzy charakteryzują się wysokimi standardami moralnymi, wywierają znaczący wpływ na swoich podwładnych i ich postępowanie, tworzą wizję przyszłości, którą ich „zarażają”, jednak komunikują się w sposób zrównoważony, zwracając uwagę na treść komunikatu, podczas gdy liderzy transformacyjnie wzbudzają entuzjazm stymulując emocje, poprzez używanie symboli, chwytów retorycznych i języka perswazji [por. Bass 1990b].

3.5.1. Elementy autentycznego przywództwa

Badacze [Luthans i Avolio 2003] wyróżniają cztery cechy (wymiary) charakterystyczne dla omawianej koncepcji, które opisując zachowania liderów, pozwalają na uznanie ich za autentycznych:

- *transparentność,*
- *samoświadomość,*

- *otwartość na informację zwrotną,*
- *etyczność/moralność.*

Transparentność przywódcy jest związana z jego wysokim stopniem otwartości oraz zaufaniem w relacjach z podwładnymi. Warto zauważyć, że w obecnej, ciągle zmieniającej się rzeczywistości, zaufanie wydaje się być jednym z podstawowych warunków osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej [Koźmiński 2004a, s. 144], zwiększając pewność oraz lojalność uczestników interakcji. Dla autentycznych przywódców zaufanie jest jedną z podstawowych wartości zgodnie, z którymi postępują w swoim życiu, zarówno osobistym, jak również zawodowym. Co więcej, dbają o rozwój u swoich podwładnych pozytywnych cech takich, jak: optymizm, nadzieja, pewność siebie, które wpływają na rodzaj budowanych relacji. Jednym z podstawowych warunków transparentności jest zintegrowane postępowanie we wszystkich sferach życia. Zdaniem badaczy [por. Gardner, Avolio i Luthans 2005] niemożliwe jest bycie autentycznym przywódcą jeżeli – w zależności od sytuacji – przybiera się różne pozy, bądź zakłada „maski”.

Drugą cechą charakterystyczną jest samoświadomość, która jest definiowana jako „proces, w którym osoba stale poznaje swoje wyjątkowe talenty, wartości, cele, podstawowe wartości, wierzenia i pragnienia [ibidem, s. 349]. Znając siebie, swój system wartości, można starać się motywować się do takiego działania, które przynosi satysfakcję. Optymalna samoocena oraz wysoki poziom optymizmu pozwalają autentycznym przywódcom zachęcać podwładnych do ich naśladowania.

Kolejną cechą jest otwartość na informację zwrotną, która oznacza, że autentyczni liderzy są otwarci i oczekują, że ich zachowanie, wypowiedzi wywołają reakcję. Wysłuchują uważnie innych oraz akceptują ich punkt widzenia oraz opinie, nawet jeśli są one krytyczne wobec nich samych.

Ostatnim z wyróżnionych wymiarów jest etyczność/ moralność, która oznacza podejmowanie działań, które są zgodne z własnym systemem wartości oraz potrzebami, a nie mają na celu sprawienia przyjemności innym ludziom, otrzymania nagrody lub uniknięcia kary. Jeżeli przywódca chce być autentyczny, wartości przez niego postulowane muszą być zgodne z realizowanymi. Warto również podkreślić, iż – jak podkreślają autorzy koncepcji [por. Luthans i Avolio 2003]- moralność jest niezbędna do bycia autentycznym przywódcą, a nie jest tego konsekwencją.

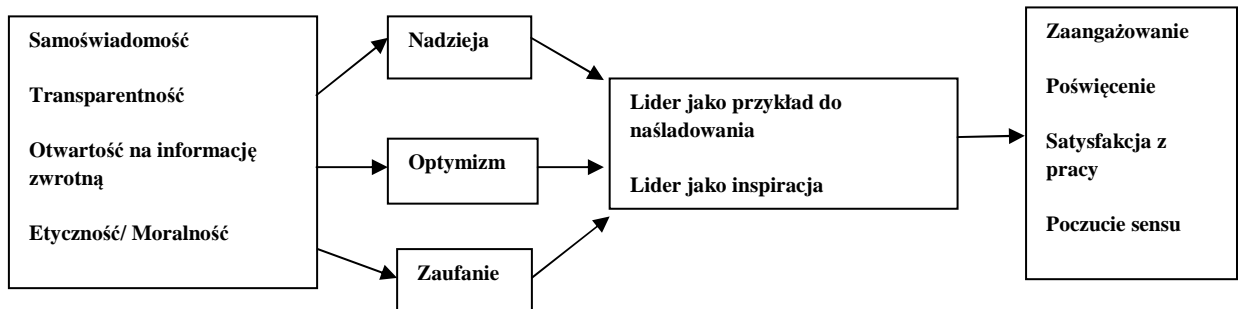
Autentyczni liderzy są świadomi faktu, iż najistotniejszy nie jest ich sukces osobisty, ale osiągnięcie sukcesów oraz zrealizowanie planów ich podwładnych oraz organizacji.

Z tego względu, starają się pomagać podwładnym w efektywniejszym i sprawniejszym wykonywaniu zadań. Dążąc do optymalizacji funkcjonowania organizacji, delegują uprawnienia, władzę oraz odpowiedzialność na coraz niższe szczeble struktury organizacyjnej.

Jednym z najważniejszych efektów stosowania autentycznego stylu przywództwa, bądź raczej bycia autentycznym przywódcą, jest wzrost zaufania w relacjach z podwładnymi [por. Harter, Schmidt i Hayes 2002]. Jak już zostało powiedziane, rola zaufania w całokształcie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo jest nie do przecenienia, a na jego poziom wpływ mają kultura organizacyjna (opierająca się na cechach takich, jak: uczciwość, szczerść oraz nieustanny dialog), styl przywództwa, a także etyka biznesu, czyli postępowanie odpowiedzialne i moralne, zapewniające zrównoważony wzrost przedsiębiorstwa oraz osiąganie przewagi na konkurencyjnym rynku. Co więcej, badacze [por. Avolio i in. 2004] twierdzą, że autentyczni przywódcy potrafią rozbudzać w swoich podwładnych poczucie zaangażowania, satysfakcji i entuzjazmu, doprowadzając do rozwoju i efektywniejszego wykonywania powierzonych zadań poprzez proces osobistej identyfikacji z liderem oraz społecznej identyfikacji z organizacją. Wewnętrzna integracja liderów, występująca równolegle z osobistym rozwojem, poczuciem bezpieczeństwa oraz poczuciem sensu wykonywanej pracy również zwiększa zaangażowanie u podwładnych. Autentyczni przywódcy stając się wzorem do naśladowania, motywują pracowników do odkrywania i rozwijania ich talentów oraz pomagają dopasować cele osobiste do celów zawodowych oraz organizacyjnych. Badacze [por. Gardner, Avolio i Luthans 2005] wskazują na powiązania pomiędzy autentycznym przywództwem a klimatem organizacyjnym oraz kulturą organizacyjną. Szczególne znaczenie jest przypisywane transparentności jako składowej kultury organizacyjnej, gdyż umożliwia ona uczenie się oraz rozwój poszczególnych członków organizacji.

Rysunek 17.

Model autentycznego przywództwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Avolio i in.2004]

Powyższy model w sposób syntetyczny pokazuje zależności pomiędzy elementami przywództwa autentycznego, a cechami oraz postawami podwładnych. Dzięki rozwiniętej samoświadomości, transparentności, otwartości na informację zwrotną oraz etyczności możliwe jest wzbudzanie u podwładnych nadziei, optymizmu oraz wzrostu zaufania, które powodują, że lider jest traktowany jako wzór do naśladowania, staje się inspiracją do dalszych – coraz efektywniejszych działań, które charakteryzują się zaangażowaniem, poświęceniem, a ponad to dają poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy oraz poczucie sensu.

3.5.2. Autentyczne przywództwo w perspektywie badawczej

Koncepcja autentycznego przywództwa jest teorią stosunkowo nową, aczkolwiek cieszącą się coraz większym zainteresowaniem badaczy. Warto wspomnieć, że już we wcześniejszych teoriach zwracano uwagę, że przywództwo jest procesem społecznego wywierania wpływu i nadaje znaczenie funkcjonowaniu jednostek oraz organizacji [por. Maxwell 1994]. Jednak omawiana koncepcja charakteryzuje się całościowym ujęciem problemu przywództwa w organizacji oraz typowo humanistyczną refleksją [por. Górski 2009]. Przez wiele lat, przywództwo było uważane za sposób na maksymalizację efektywności przedsiębiorstw. Pomimo zróżnicowanych danych dotyczących relacji pomiędzy funkcjonowaniem gospodarki a przywództwem, uważano, że charyzmatyczny, wizjonerski lider o niepospolitych umiejętnościach będzie „zbawieniem” dla każdej organizacji [por. Hackman i Wageman 2005]. Tym niemniej, liczne skandale wśród kadry

kierowniczej korporacji, a także doniesienia o nieetycznym postępowaniu naczelnego kierownictwa, stały się jednym z powodów zmiany perspektywy dotyczącej przywództwa zarówno wśród naukowców, jak również praktyków biznesu. Podkreślać zaczęto znaczenie długotrwałych relacji pomiędzy przywódcami a ich podwładnymi, których podstawą są podzielane wspólnie wartości. Koncepcja autentycznego przywództwa wpisując się w ten nurt badawczy, wydaje się mieć również duże wartości aplikacyjne zwłaszcza w warunkach kryzysu oraz zwiększonej niepewności, gdyż opierając się na swoim systemie wartości, liderzy świadomi swoich mocnych i słabych stron, będący otwartymi oraz „prawdziwymi” mogą nawiązywać ze swoimi podwładnymi takie relacje, które pozwolą organizacji na przetrwanie sytuacji kryzysowych. Poczucie ufności i zaangażowania oraz utożsamianie się zarówno z liderem, jak również z organizacją, wzmacniają odpowiedzialność oraz zdolność do poświęceń. Będąc przekonanymi o etyczności i autentyczności postępowania „swojego” lidera, podwładni są w stanie łatwiej zaakceptować wprowadzane w organizacji zmiany i ograniczenia spowodowane sytuacją kryzysową. Taki typ relacji interpersonalnych pomiędzy przywódcą a podwładnymi wydaje się wpływać na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, gdyż jest ściśle związany z najcenniejszym zasobem organizacji – ludźmi.

Przedstawiona w opracowaniu koncepcja autentycznego przywództwa w sposób wszechstronny i kompleksowy łączy elementy wcześniejszych teorii przywódczych, wskazując, iż przedmiotem dogłębnej analizy powinien stać się wpływ, jaki swoim zachowaniem, postawą wywiera lider na zachowania, postawy oraz system wartości podwładnych. Co więcej, w teorii tej jedną z podstawowych i niezbędnych cech przywódcy jest daleko posunięta moralność, o której wspomniano we wcześniejszych koncepcjach przywództwa, ale w żadnej nie stanowiła ona jednego z centralnych elementów teorii [por. May i in. 2003]. Warto jednak zauważyć, że koncepcja ta nie jest wolna od pewnych słabości, do których zaliczyć można brak uwzględnienia wpływu kultury oraz kontekstu organizacyjnego i społecznego na stymulowanie rozwoju podwładnych oraz budowanie pozytywnych relacji. Co więcej, mimo, iż podkreśla się otwartość lidera na informacje zwrotne od podwładnych, nie wskazuje się czy i w jaki stopniu podwładni mogą mieć wpływ na zachowanie lidera.

Część omówionych w niniejszym rozdziale koncepcji przywództwa stała się teoretyczną podstawą przeprowadzonych badań empirycznych wśród kadry kierowniczej międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem japońskim i niemieckim.

Dotyczy to zwłaszcza koncepcji autentycznego przywództwo, które jest teorią nową, chociaż wyraźnie nawiązującą do wcześniejszych teorii. Nie była ona jednak przedmiotem badań w warunkach polskich, a w światowej literaturze przedmiotu również jest niewiele informacji dotyczących jej uwarunkowań oraz praktycznych aspektów. Z tego względu autorka zdecydowała się na dokonanie jej empirycznej weryfikacji w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce. Co więcej, ponieważ badacze [por. Avolio, Gardner i Walumbwa 2005] wskazują na powiązanie pomiędzy autentycznym przywództwem a klimatem organizacyjnym oraz kulturą organizacyjną, zasadne jest zbadanie korelacji pomiędzy poszczególnymi cechami autentycznego przywództwa (transparentność, samoświadomość, otwartość na informację zwrotną i moralnością) a wyszczególnionymi w toku rozważań teoretycznych³¹ wymiarami kultury (dystans władzy, indywidualizm ≠ kolektywizm, unikanie niepewności).

³¹ Patrz rozdział 2. niniejszej dysertacji

Rozdział 4

Międzykulturowe podejście do przywództwa

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie, szczegółowe omówienie oraz zestawienie najważniejszych cech narodowych kultur organizacyjnych Japonii, Niemiec oraz Polski. Powołując się na bogatą literaturę przedmiotu zarówno polską, ale przede wszystkim zagraniczną, autorka dokonuje analizy poszczególnych elementów kultury narodowej, które wywierają wpływ na podejście w poszczególnych krajach do zagadnień związanych z przywództwem.

4.1. Model przywództwa w japońskiej narodowej kulturze organizacyjnej

W okresie ostatnich dwóch dekad, wielu naukowców prowadziło badania dotyczące języka japońskiego i kultury japońskiej. Podkreślali oni ich wyjątkowość i niezwykłość [Shibatani 1990, s. 127; Kindaichi 1998, s. 30]. Oczywisty wydaje się być fakt, że w porównaniu z kulturami zachodnimi, czyli europejskimi i amerykańską, kultura japońska rzeczywiście jawi się jako niezwykła, unikatowa i wyjątkowa. Źródłem tego stanu rzeczy można doszukiwać się w położeniu geograficznym Japonii, która jest krajem wyspiarskim. Dzięki temu kultura i język mogły rozwijać się w miarę niezależnie od innych. Jednak gdy jako punkt odniesienia przyjmiemy inne kultury azjatyckie, np. koreańską, w znacznym stopniu znika owa niepowtarzalność. Najbardziej popularny w Europie i Stanach Zjednoczonych sposób postrzegania japońskiej kultury i społeczeństwa, powstał i utrwalił się dzięki obrazowi przedstawionemu przez Benedict (pierwsze wydanie w 1946 roku). Jednak należy podkreślić, że od tamtego czasu nastąpiło wiele zmian. Co więcej, proces zmieniania się społeczeństwa zachodzi przez cały czas. Najbardziej dostrzegalną zmianą w kulturze japońskiej jest jej coraz większe uleganie wpływom kultur zachodnich, powszechnie uważanych za lepsze.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu zainteresowanie kulturowymi uwarunkowaniami funkcjonowania organizacji stało się częstym obiektem zainteresowania badaczy ze względu na sukcesy przedsiębiorstw japońskich na rynku amerykańskim. Stworzone wtedy opisy japońskiej kultury zarówno w aspekcie narodowym, jak również organizacyjnym, mimo zmienności otoczenia nie tracą na aktualności.

Badacze są zgodni [por. Hofstede 2007; Lodge i Vogel 1987], że wartości podzielane przez społeczeństwa kolektywistyczne, silna wiara ukierunkowana na spełnianie potrzeb

grupy i służenie jej, są jednym z istotniejszych warunków ich wzrostu ekonomicznego, choć podkreślają też fakt, iż w większości gospodarki rozwinięte wykształciły społeczeństwa o charakterze indywidualistycznym. W klasyfikacji Hofstede'go Japonia zajmuje 23 miejsce z wynikiem IDV = 46 co sprawia, że jest postrzegana jako kraj kolektywistyczny. Podstawą japońskiego modelu kapitalizmu jest twierdzenie, iż zysk³² jest możliwy do osiągnięcia przez jednostkę tylko w takim stopniu, w jakim społeczeństwo służy klientom [Trompenaars i Hampden-Turner 2006, s. 177]. Relacje, jakie są nawiązywane pomiędzy pracownikiem a klientem są silnie determinowane przez rodzaj relacji między przełożonym a podwładnym, które to są uwarunkowane wcześniejszymi doświadczeniami społecznymi zarówno przełożonego, jak również podwładnego, a więc mają swoje źródło w relacjach rodzinnych. Z tego względu, sprawą naturalną i oczywistą jest zainteresowanie japońskiej kadry kierowniczej życiem prywatnym podwładnych [ibidem, s. 178]. Odpowiedzialność zbiorowa ma większe znaczenie niż odpowiedzialność o charakterze indywidualnym. To grupa podejmuje decyzje, bierze na siebie odpowiedzialność za nią, a także wykonuje pracę i jest za nią nagradzana [Trompenaars 1995, s. 52 – 54; Bjerke 2004, s. 210]. Kultura japońska określana jest mianem kultury rodzinnej [Trompenaars 1995, s. 139 – 142]. Jej cechą charakterystyczną w zakresie motywowania pracowników jest przekonanie, że nagrodą jest szacunek grupy, a zwłaszcza przełożonego, a karą - rozczarowanie.

Dla społeczeństwa japońskiego sprawą godną najwyższej uwagi jest zachowanie porządku i harmonii między członkami grupy oraz z otoczeniem [Harris i Moran 1987, s. 27]. Japoński termin *wa*, znaczy tyle, co „harmonia” i odnosi się do jednej z najważniejszych wartości w społeczeństwie japońskim. Konfrontacji i konfliktów trzeba unikać za wszelką cenę, gdyż powodują one zachwianie harmonii i zakłopotanie. Zawstydzienie interlokutora jest niewybaczalnym błędem i może spowodować nawet wykluczenie z grupy. W związku z tym, Japończycy preferują pośredni i niejednoznaczny sposób wysławiania się. Prawie nigdy nie udzielają odmownej odpowiedzi. Uważają bowiem, że mogłoby ona urazić partnera. Dlatego stosują wymijające odpowiedzi i ciszę. Jako przedstawiciele kultury wysoce propartnerskiej uważają, że okazywanie uczuć, zwłaszcza negatywnych jest wysoce grubiańskie, obraźliwe i niegrzeczne. Jako konsekwencja przestrzegania zasady harmonii w japońskich przedsiębiorstwach postrzegane może być noszenie przez wszystkich pracowników identycznych ubrań, gimnastyka poranna dla wszystkich pracowników,

³² Rozumiany jako sukces, czyli osiągnięcie celu w sposób sprawny i skuteczny

poranne apele zachęcające do wydajności pracy, a także daleko posunięte wzajemne zaufanie [Johnson 1988, s. 35].

Społeczeństwo japońskie, podobnie jak każde inne składa się z wielu różnorodnych grup, których członkowie powiązani są ze sobą różnymi relacjami. Co więcej, grupy te tworzą hierarchiczny układ, a miejsce w hierarchii zajmowane przez grupę w znacznym stopniu determinuje miejsce jej członków w społeczeństwie. Każda jednostka należy do wielu grup i ten fakt identyfikuje ją społecznie, daje ochronę i wsparcie. Chcąc osiągnąć sukces nie tylko w życiu zawodowym, ale także w życiu prywatnym, jednostka powinna działać jako członek grupy, a nie jako niezależny indywidualista. Oczekuje się, że członkowie tej samej grupy będą się zachowywali tak samo, myśleli w ten sam sposób, podzielali ten same zainteresowania i poglądy. Każdy, kto zakłóci harmonię panującą wewnątrz grupy zostaje ukarany [Kaji, Hama i Rice 2001, s. 14]. Jak twierdzą Japończycy, najgorszym rodzajem kary jest wykluczenie z grupy, gdyż w ten sposób jednostka traci poczucie przynależności i identyfikacji społecznej.

W związku z faktem, że podstawą społeczeństwa jest grupa w kulturze japońskiej można dostrzec specyficzną opozycję, a mianowicie: *uchi/ soto*. *Uchi* oznacza tyle, co „wnętrze, (bycie) w środku, rodzinę oraz dom.”, natomiast *soto* „(bycie) na zewnątrz, za drzwiami, od zewnętrznej strony, na dworze” . Innymi słowy, *uchi* oznacza swoją grupę, a *soto* wszystkich tych, którzy do tej grupy nie należą. Członkami swojej grupy są rodzina, przyjaciele, współpracownicy oraz ludzie, z którymi jest się powiązanim innymi więziami, np. koledzy z uczelni. Bardzo wyraźnie podział na członków swojej grupy i na członków innych grup uwypukla się w języku i jego użyciu. Zdarza się nawet wyrazić sprzeciw wobec zdania seniora wchodzącego w skład swojej grupy. Jednak taka sytuacja nie ma miejsca w komunikacji z członkiem „nie-swojej” grupy. Ponieważ dystans psychologiczny i socjologiczny jest znaczny obowiązuje używanie wyrażeń honoryfikatywnych i modestywnych oraz daleko idące okazywanie grzeczności i szacunku [por. Kanai 2002]. Nishiyama [2000, s. 84 – 85] stwierdza, że opozycja *uchi/ soto* ma swoje źródło w położeniu geograficznym Japonii, która jest krajem wyspiarskim i w związku z tym jej mieszkańcy traktowali (i nadal traktują) przybysza z zewnątrz, jako obcego. Tradycyjnie podział *uchi/ soto* obrazuje się w sposób następujący: gość (obcy, przybysz z zewnątrz, czyli będący *soto*) wchodząc do czyjegoś domu, wkracza na czyjeś prywatne terytorium (czyli staje się *uchi*). W związku z tym, zdejmuje buty, które są brudne (dosłownie i w przenośni), bo używa się ich na zewnątrz, przeprasza za wtargnięcie i przekracza próg.

W ramach grup, do których należy, każdy Japończyk „odgrywa” określoną rolę, z którą związany jest szereg praw i obowiązków. Fakt, iż bliska więź w rodzinie między ojcem i synem uczy miejsca w hierarchicznym społeczeństwie; relacje w grupie, którą kieruje mistrz wpajają lojalność i przywiązanie, a wspólne uprawianie pola ryżowego wskazuje na społeczne obowiązki i pozycję, są w dzisiejszym społeczeństwie japońskim ważne i istotne [McMillan 1985, s. 37].

Badacze [Neustupny 1987, s. 51] wskazują na istnienie szeroko pojętego senioratu w japońskim społeczeństwie. Senior (*senpai*) ma bardzo duży wpływ na juniora (*koohai*). W wielu przypadkach związek pomiędzy seniorem a juniorem różni się od relacji starszy - młodszy w zachodnim rozumieniu. Jest to najczęściej nieformalny układ, który w europejskich warunkach zostałby niewątpliwie nazwany przyjaźnią. Obydwie osoby są żywo zainteresowane swoim życiem prywatnym, aczkolwiek jest sprawą oczywistą (dla Japończyków), że część zobowiązań przebiega tylko w jednym kierunku. Cechą charakterystyczną relacji jest również *amae*, którą można określić jako „wyróżniającą miłość” seniora względem juniora. *Senpai* troszczy się o juniora radząc mu, ucząc go, czym wyświadcza mu przysługę, co zmusza osobę młodszą do podejmowania niekończących się prób odwdzięczenia i odwzajemniania otrzymanego dobra. Tym samym, nawiązuje się kolejny typ relacji *on – giri/gimu*, w której *on* oznacza „dług, zobowiązanie”, natomiast *giri* oraz *gimu* są rodzajami „zapłaty, odwdzięczenia się” [Benedict 2000, s. 116]. Warto podkreślić jest jednak fakt, iż tak naprawdę nie istnieje możliwość całkowitego odwdzięczenia się za nieustannie doświadczane dobro i pomoc, a zatem relacja *on – giri/gimu* nigdy się nie kończy. Przyczyn takiego stanu rzeczy badacze upatrują w uwarunkowaniach historycznych, zwłaszcza w uprawie ryżu oraz służbie samurajowi. Pierwszy z czynników ma niewątpliwie wpływ na relacje panujące w dzisiejszych japońskich organizacjach, gdyż tradycyjny sposób uprawy ryżu opierał się na współpracy, co pozwoliło przewyciężyć egoizm oraz budować wzajemny szacunek i zaufanie. Jednak ze względu na fakt, iż rolnicy nie byli w stanie sami sobie zapewnić bezpieczeństwa, dzielili się swoimi płonami z samurajami, którzy w zamian za to chronili ich. To nauczyło japońskich rolników (dziś podwładnych) akceptacji własnego miejsca w systemie społecznym (hierarchia), natomiast dzisiejszych menedżerów (dawniej samurajów) zapewnienia ochrony własnym pracownikom. Co więcej, posłuszeństwo i uległość wobec osób posiadających władzę nie jest traktowane jako poniżające. W japońskich korporacjach hierarchia jest w równym stopniu systemem wzajemnych usług, co wzajemnej kontroli.

Konsekwencją ciągłego wypełniania określonych ról społecznych w ramach grup, do których należy każdy Japończyk, jest znaczący wpływ na sposób jego zachowania w kontaktach międzyludzkich. Cechami charakterystycznymi społeczeństwa japońskiego są zatem dwa przeciwstawne, a jednocześnie uzupełniające się sposoby zachowania [Kennedy – Takahashi 1995, s. 113]:

- *honne*, dosłownie „głos prawdy” oraz
- *tatema*, dosłownie „to, co stoi przed czymś”.

Tatema jest oficjalnym stanowiskiem prezentowanym na zewnątrz. Może ono wyrażać się w sposób werbalny i niewerbalny. Niewerbalnie poprzez *shinrankao*, czyli wyraz mimiczny twarzy, który nie pokazuje żadnego zaangażowania, bądź emocji, tzw. pokerową twarz, uśmiech, który najczęściej jest sposobem na ukrycie zdenerwowania lub milczenie. Werbalnie natomiast, *tatema* jest realizowane przez używanie nazbyt pozytywnych określeń, posługiwanie się eufemizmami, metaforami, ogólnikami brakiem bezpośredniej odmowy, częstym przeproszaniem. Coś, co mogłoby urazić czyjeś uczucia lub wywołać kontrowersje jest pomijane milczeniem, gdyż problem przemilczany przestaje istnieć [Waters 1995, s. 18 – 19]. Wszystkie te strategie zachowań mają na celu zapobieganie „utracie twarzy”. Pojęcie „twarzy” w kontekście cech kulturowych społeczeństwa japońskiego jest bliskie zachodniemu sposobowi rozumienia pojęcia honor. *Honne* określa z kolei faktyczny stan uczuć oraz opinii, duchową bliskość między ludźmi i charakteryzuje stosunki pomiędzy ludźmi, którzy się często spotykają i dobrze znają. Japończycy bardzo często używają obydwu tych strategii komunikacyjnych wymiennie, zmieniając je wielokrotnie nawet podczas jednej rozmowy. Z tego względu cudzoziemcy mają kłopot z określeniem faktycznego stanu odczuć i myśli japońskiego interlokutora [Kennedy – Takahashi 1995, s. 113–114; Kaji, Hama i Rice 2001, s. 11-12; Nishiyama 2000, s. 96-97, 104]. Prowadzi to również do licznych nieporozumień, gdyż zachowanie, które cudzoziemcy traktują jako przyrzeczenie lub konkretne ustalenie są dla Japończyków niczym innym, jak praktycznym zastosowaniem *tatema* [por. March 1996].

Badacze twierdzą [Ohmae 1982, s. 216], że dla przedstawicieli japońskiego biznesu pojęcie organizacji jest tożsame z tworzącymi tę organizację ludźmi. W związku z tym faktem, powszechne dla japońskich przedsiębiorstw jest wykorzystywanie szeregu metod partycypacji pracowniczej, do których należy zaliczyć [ibidem s. 224]:

- skrzynki na wnioski,
- koła jakości,

- konkursy i plebiscyty pracownicze.

Relacje dominujące w przedsiębiorstwach japońskich w znacznym stopniu przypominają te panujące w rodzinie. Rozpowszechniony jest pogląd, że organizacja jest odpowiedzialna za swoich członków, jednocześnie jednak powinna zachęcać ich do brania odpowiedzialności za innych. Korporacja daje poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji oraz spójności pomiędzy poszczególnymi elementami egzystencji. Znaczny nacisk kładziony jest na wzajemne zależności, wspólne zainteresowania i wzajemną pomoc. W sposobie myślenia Japończyków o związkach dotyczących pracy, dominuje “my”, a jednostka istnieje po to, by służyć grupie [Kenrick, Neuberg i Cialdini 2002, s. 82]. Indywidualizm i rywalizacja wewnątrz firmy są zachowaniami niedopuszczalnymi. Japończycy traktują pracowników, jako formę kapitału i tego zasobu, na którym firma może budować swoją przewagę na konkurencyjnym rynku, w związku z czym, należy w sposób szczególny o niego dbać i go pielęgnować [Johnson 1988, s. 44]. Faktem jest, iż wiele współczesnych przedsiębiorstw japońskich, które działają na rynku międzynarodowym jest zmuszonych do stosowania czasami bardziej autorytarnych metod zarządzania lub podejmowania decyzji. Tym niemniej, japońska kadra menedżerska działa w sposób dyskretny i wspierający dzieląc przekonanie o tym, iż ich głównym zadaniem jest dbanie o dobrobyt własnych pracowników [Ohmae 1982, s. 219]. Japońskie przedsiębiorstwa w swoim funkcjonowaniu charakteryzują się troską o interesy pracowników, ale także jednoczesnym dbaniem o przetrwanie firmy jako całości. Podstawowym typem aktywności pracowników jest praca zespołowa oraz umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi. Co więcej, w japońskich przedsiębiorstwach kwalifikacje zawodowe w niewielkim stopniu determinują fakt, iż menedżer jest akceptowany i szanowany przez grupę, co jest pochodną podzielanego przez społeczeństwo przekonania o nadawaniu znaczenia i statusu [Tropmenaars i Hampden-Turner 2006, s. 180 – 181]. Charakterystyczne dla japońskich menedżerów (i całego społeczeństwa) jest również nastawienie długofalowe, które dotyczy całokształtu działań przedsiębiorstw³³. Jest ono silnie powiązane z synchronicznym rozumieniem czasu, a także z omówionym powyżej kolektywizmem. Co więcej, cechą, która w sposób szczególny odróżnia biznesmenów japońskich od europejskich, bądź amerykańskich jest fakt, że podstawą powstania japońskiego kapitalizmu jest hierarchiczny układ społeczny oparty na myśli konfucjańskiej [Nishiyama 2000, s. 85; Benedict 2000, s. 49]. Konfucjanizm [por. Martens i Schnadelbach

³³ Szczegółowe omówienie podejścia krótko- i długookresowego przedstawione zostało w rozdziale drugim niniejszej dysertacji.

1995; Jostein 2006] jest filozofią opierającą się na twierdzeniu że człowiek jest istotnym elementem ładu naturalnego i racjonalnego, a fundamentem porządku społecznego są etyczne reguły odnoszące się do silnie scentralizowanego i zunifikowanego państwa. W konfucjanizmie za jedną z najważniejszych cnót uważana jest – szeroko pojęta – lojalność. Jej znaczenie jest podkreślane zwłaszcza w odniesieniu do japońskich przedsiębiorstw, z którymi większość pracowników wiąże się na całe życie. W odniesieniu do japońskich menedżerów związek z przedsiębiorstwem jest dużo silniejszy niż wobec zawodu. Dowodem na taki stan rzeczy może być standardowa odpowiedź udzielana na pytanie o pracę, która brzmi: „pracuję dla/w Sony”, zamiast typowego dla europejsko-amerykańskiego kręgu kulturowego „jestem inżynierem”. Co więcej, Hofstede twierdzi [1984, s. 132 – 143], że w kulturze takiej ma miejsce mniejsza fluktuacja kadr oraz większa skłonność do długotrwałego związywania się z jednym pracodawcą. Innymi cechami japońskich przedsiębiorstw, w których można dostrzec odwołania do konfucjanizmu są: duże znaczenie stosunków międzyludzkich, bezwarunkowe oddanie przywódcom przy jednoczesnej opiekuńczości wobec podwładnych.

Badacze [por. Konecki 1994; Johnson1988] podkreślają, że istnieją trzy główne zasady japońskiego stylu, modelu zarządzania, a mianowicie:

- dożywotnie zatrudnienie,
- senioralny system płac i awansów,
- organizowanie związków zawodowych w ramach jednego przedsiębiorstwa.

Pierwsza z powyższych zasad dotyczy dożywotniego zatrudnienia, które można określić jako swoistą normę społeczną nakazującą nowozatrudnionemu absolwentowi pozostanie w tym samym przedsiębiorstwie, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego. Zwrócić jednak należy uwagę, że mimo faktu, iż w Japonii masowe zwolnienia są rzadkością, to dożywotnie zatrudnienie obejmuje ok. jednej piątej pracowników głównie zajmujących kluczowe stanowiska w międzynarodowych koncernach [*A survey of management* 1991, s.23]. Ten typ zatrudnienia daje Japończykowi poczucie bezpieczeństwa oraz przynależności, a jednocześnie kształtuje jego autoidentyfikację³⁴. Co więcej, nie wymaga się od niego destrukcyjnej konkurencji ze współpracownikami, która miałaby negatywny wpływ na całe przedsiębiorstwo (grupę). Korzyści płynące z zasady dożywotniego zatrudnienia są także nie do przecenienia z punktu widzenia organizacji. Najważniejszą są lojalni pracownicy, których

³⁴ Wspomniane już zostało wcześniej, że dla japońskiego pracownika identyfikacja z przedsiębiorstwem jest dużo istotniejsza niż wykonywany przez niego zawód

dokształcanie można traktować jako inwestycję a nie koszt. Poczucie lojalności oraz bycia częścią przedsiębiorstwa powoduje, że nie ma konieczności nadmiernego monitorowania i kontrolowania działań pracowników. Co więcej, niższy jest także poziom absencji przy jednoczesnym większym zaangażowaniu w wykonywane zadania, co jednak nie wpływa bezpośrednio na poczucie satysfakcji z pracy [Meek 1999, s. 27 – 30]. W przypadku odejścia z dotychczasowego miejsca pracy pracownik „traci twarz”, podobnie jak firma, która przeprowadza zwolnienia. Co więcej, zwolnienie lub odejście jakiegokolwiek podwładnego jest zawsze traktowane przez jego przełożonego jako niemal osobista porażka.

Drugą zasadą obowiązującą w japońskich przedsiębiorstwach jest zasada senioralnego systemu awansów i płac. Obydwa te elementy są w dużej mierze uzależnione od wieku pracownika, a co za tym idzie od jego stażu pracy. Można więc zakładać, iż osoby przyjęte do pracy w podobnym czasie, będą również – do pewnego szczebla w hierarchii organizacyjnej – w podobnym okresie awansować. Zatem, menedżerem w Japonii może zostać tylko ktoś, kto długo pracuje w jednym przedsiębiorstwie, nigdy zaś osoba z zewnątrz organizacji. Taki stan rzeczy implikuje szereg następstw. Po pierwsze, buduje lojalność, gdyż tylko wiążąc się na długo z jedną organizacją można awansować. Po drugie, wskazuje na jedną z przyczyn, dla których w Japonii nie istniał „rynek menedżerów”. Co więcej, w przypadku gdy osoby o podobnym stażu pracy nie awansują równolegle, ma to wpływ demotywujący. Podobnie sytuacja wygląda, w kontekście systemu płac. Zarobki pracowników wzrastają wraz ze wzrostem ich wieku i jednocześnie stażu pracy. Zatem, im pracownik starszy, tym wyższą płacę otrzymuje. Tego typu system również w dużej mierze buduje lojalność pomiędzy pracownikiem i „jego” firmą. Wart podkreślenia jest jednak fakt, iż japońscy menedżerowie nie zarabiają wyraźnie więcej niż szeregowi pracownicy. Co więcej, bardzo wysokie zarobki są często powodem zażenowania (nie dumy), gdyż pozostają w sprzeczności z cenioną w Japonii harmonią *wa* [Prezesa amerykańscy 2000, s. 35 – 38].

Trzecią zasadą, która w znacznym stopniu determinuje sposób zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami związana jest z działalnością związków zawodowych. Za główne zadanie związków zawodowych uważa się zapewnianie ich członkom zatrudnienia. Co więcej, związki zawodowe wspomagają sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zgadzając się na ustępstwa w zamian za gwarancję rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa. Zatem, im lepsza sytuacja rynkowa przedsiębiorstwa (do której związki zawodowe się przyczyniają), tym większa szansa na wzrost płac pracowników. W takim sposobie funkcjonowania związków

zawodowych, badacze [por. Konecki 1994; Charkiewicz 2008] wskazują duży wpływ uwarunkowań kulturowych, zwłaszcza zaś paternalistycznego modelu przedsiębiorstwa *ie*³⁵.

Powyższe elementy, które dotychczas uważane były za tradycyjne filary zarządzania zasobami ludzkimi w japońskich przedsiębiorstwach ulegają modyfikacjom i zmianom w związku z zaistniałą sytuacją ekonomiczną. Przede wszystkim, warto podkreślić, że reguła dożywotniego zatrudnienia dotyczy (a ściślej dotyczyła) tylko menedżerów najwyższego szczebla zarządzania będących mężczyznami zatrudnionymi w dużych korporacjach na pełen etat [Charkiewicz 2008, s. 87]. Co więcej, jego istnienie w społeczeństwie było możliwe tylko w przypadku powszechnej akceptacji, znikomym bezrobociu oraz stabilnej sytuacji gospodarczej, w której interwencjonizm – polegający na ścisłej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami prywatnymi a rządem - jest normą. Współpraca ta jest tak bliska, że firmy biorą udział w opracowywaniu planów rozwoju i gdy rząd przedstawia założenia nowej polityki, przedsiębiorstwa są przygotowane do nowych rozwiązań [por. Namiki i Seithi 1988]. Natomiast rząd bierze udział w negocjacjach pomiędzy prywatnymi przedsiębiorstwami, ze względu na ich wpływ na rozwój gospodarki całego kraju. W zaistniałej sytuacji gospodarczej coraz więcej przedsiębiorstw odchodzi od reguły dożywotniego zatrudnienia ze względów finansowych. Działania te spotkały się początkowo z pewnym zadowoleniem również ze strony pracowników (zwłaszcza młodych), dla których coraz ważniejszy staje się czas wolny oraz grupy, do których się należy poza miejscem pracy, z drugiej strony jednak uwypukliły się korzyści długoletniego związania się z jedną organizacją. Innym czynnikiem wpływającym zarówno na odchodzenie od reguły dożywotniego zatrudnienia, jak również na system płac i awansów jest wzrastające bezrobocie, które w sierpniu 2011 wynosiło 4,3% [IMF World Economic Outlook Database, 2011].

Do wymienianych również w literaturze przedmiotu, cech charakterystycznych przedsiębiorstw japońskich zaliczyć należy *ringi*, czyli sposób grupowego podejmowania decyzji. Proces ten składa się z wielu etapów, a najbardziej odmienną i – z punktu widzenia zachodnich menedżerów – niezwykłą jego cechą jest fakt, iż inicjatywa wychodzi najczęściej od pracowników najniższego szczebla. Po licznych ustaleniach, negocjacjach oraz

³⁵ Po restauracji *Meiji* w 1868 roku, gdy Japonia zaczęła się przekształcać z państwa feudalnego w kapitalistyczne, podstawą tworzących się przedsiębiorstw były rodziny-domostwa *ie*, opierające się na zasadzie wspólnej pracy i mieszkania wielu pokoleń jednego rodu. Obowiązywała tam zasada dziedziczenia całego majątku przez najstarszego syna. W tego typu przedsiębiorstwach pracownicy traktowani byli jak domownicy i trudności nie stanowiło skłonienie ich do utożsamiania się z własnym *ie* i separacji od innych przedsiębiorstw. Głównym zadaniem wszystkich członków *ie* było doprowadzenie do jego rozkwitu (poczucie współdziałania w kreowaniu losów przedsiębiorstwa), który stawał się powodem dumy i budował więź z zakładem [Hayashi 1988, s. 83 – 106]

dyskusjach, których celem jest minimalizacja konfliktów oraz sprzeciwów, dochodzi się do wspólnego stanowiska i osiągnięcia konsensusu. W japońskim środowisku biznesowym – jak już zostało wielokrotnie powiedziane – harmonia i kooperacja mają bardzo duże znaczenie, częstokroć większe niż szybkość podejmowanych decyzji [Humes 1993, s. 117]. W systemie tym, poczucie odpowiedzialności jest rozłożone na całą grupę – potencjalne powodzenie lub niepowodzenie wdrożenia decyzji jest sprawą wszystkich członków organizacji. Tym niemniej, *ringi* ma swoje wady, do których zaliczyć można powolność procesu oraz wrażliwość na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Co więcej, warto zwrócić uwagę, że *ringi* jest również sposobem tworzenia organizacyjnych legend oraz kreowania bohaterów [Wasilewski 1992, s. 7 – 8], czyli w znacznym stopniu wpływa na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw japońskich. Warto również podkreślić, że jest to system, który będąc absolutnie unikatowym, niemożliwy jest do implementacji za granicą w niezmienionej formie [por. Kagawa 2001]. Choć bezsprzecznym jest fakt, iż niektóre jego elementy w znacznym stopniu mogą przyczyniać się do wzrostu efektywności przedsiębiorstw.

Podsumowując, japońscy liderzy to przedstawiciele kolektywnego społeczeństwa, którego różne grupy powiązane są pomiędzy sobą niezliczonymi więziami. Zachowują się w sposób powściągliwy dążąc – za wszelką cenę – do zachowania harmonii, gdyż każde jej naruszenie jest związane z „utrata twarzą”. Jest to znacznie ważniejsze niż autentyczność czy szczerść zachowań. „Swoje” przedsiębiorstwo traktują jako punkt odniesienia i wierzą, że najważniejszym jego elementem jest kapitał ludzki. Co więcej, cenią pracę zespołową, a w zespołach pracowniczych pełnią rolę nauczycieli, trenerów, mimo, iż doskonale zdają sobie sprawę z zajmowanego przez siebie miejsca w hierarchii społecznej. Nie podejmują decyzji autorytarnie, ale na drodze licznych ustaleń i negocjacji z różnymi grupami w ramach organizacji. Oczekują stabilnego (często dożywotniego) zatrudnienia i powolnego, aczkolwiek systematycznego awansu i wzrostu płacy.

Tabela 19. zawiera zestawienie wymiarów kulturowych charakterystycznych dla kultury japońskiej.

Tabela 19.

Wartości przyjmowane przez kulturę japońską w koncepcjach narodowych kultur organizacyjnych

	Fukuyama	Hall	Hofstede	Trompenaars Hampden-Turner	Gesteland
1. Stosunek do otoczenia			Wysoki stopień unikania niepewności	Harmonia	Propartnerskość
2. Pojmowanie prawdy i czasu		Monochroniczność		Synchronizm	Monochroniczność
3. Sposób wyznaczania statusu społecznego				Przypisywanie	
4. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich	Wysoki poziom zaufania		Kolektywizm Średni dystans władzy Męskość	Kolektywizm Partykularyzm Powściągliwość Wycinkowość	Powściągliwość Ceremonialność
5. Kontekst (potrzeba informacji)		Wysokokontekstowość			
6. Zorientowanie na cele			Długookresowe		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fukuyama 1997; Hall 1984; Hofstede i Hofstede 2007; Trompenaars i Hampden-Turner 2002; Gesteland 2000]

4.2. Podejście do przywództwa w kulturze niemieckiej

W literaturze przedmiotu, badacze [por. Trompenaars i Hampden-Turner 2006; Koźmiński 2004b] wyróżniają trzy typy kapitalizmu: amerykański, azjatycki oraz europejski, zwany również nadreńskim. Jak zatem można zauważyć model niemiecki jest utożsamiany z modelem nadreńskim, z czego można wnioskować o dużym jego znaczeniu dla gospodarki całej Europy. Zmienność sytuacji ekonomicznej powoduje, że kraje europejskie, szukając wzorcowych sposobów postępowania, zwracają swoją uwagę na Niemcy i starają się czerpać stamtąd inspirację.

Historycznie rzecz ujmując rozwój przemysłu w Niemczech rozpoczął się stosunkowo późno w porównaniu z innymi krajami europejskimi np., Wielką Brytanią. W XIX wieku większa część państwa niemieckiego nadal opierała się na zasadach

feudalnych i była zacofana. Dopiero wojna francusko-pruska, będąca jedną z przyczyn powstania faktycznego państwa niemieckiego, przyczyniła się do szybkiego rozwoju przemysłu i powstania klasy przedsiębiorców, która stała się podstawą dla kształtowania się niemieckiego stylu przywództwa. Warto podkreślić, iż od początku swojego istnienia przemysł był silnie związany z nacjonalizmem i jego rozwój miał – z założenia – zawsze służyć wzmocnieniu państwa oraz poczucia narodowej wartości [Allen 1987, s. 81 – 85]. Pierwszym liderem, który rozumiejąc znaczenie zależności pomiędzy efektywnością pracy a zaspokajaniem potrzeb pracowników, wprowadził system zabezpieczeń społecznych był kanclerz Bismarck. Uważał, że stałe wzmocnienie potęgi państwa może nastąpić tylko poprzez zwiększanie efektywności pracy w przemyśle [Ardagh 1991, s. 11]. Stosowanie przez państwo niemieckie – podobnie jak przez Japonię – strategii „doganiania” państw, w których rozwinięta została innowacja (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania) możliwe było i nadal jest tylko dzięki specyficznym uwarunkowaniom kulturowym.

Niemcy są krajem, którego cechą charakterystyczną w aspekcie kulturowym jest specyficzne połączenie tendencji indywidualistycznych i kolektywistycznych. Ponieważ naczelną zasadą działania przedsiębiorców jest chęć osiągnięcia założonego celu, dla niemieckiego lidera oczywistym jest fakt, iż w związku z tym konieczna jest daleko posunięta współpraca pomiędzy różnymi grupami tworzącymi społeczeństwo niemieckie. Poszczególne grupy interesariuszy koordynują i uzupełniają swoje działania tak, aby w sposób sprawny i skuteczny osiągnąć założony cel. Tym niemniej, lider w przedsiębiorstwie niemieckim pamięta również o swoich indywidualnych celach, których osiągnięcie jest dla niego również istotne. Przykładem zwracania niewielkiej uwagi na działania oraz potrzeby jednostkowe może być sposób rozwiązywania zagadnień związanych z patentami w gospodarce niemieckiej [Trompenaars i Hampden-Turner 2006, s. 216]. W kulturach, w których dominuje podejście silnie indywidualistyczne prawo patentowe chroni wynalazców oraz stworzone przez nich rozwiązania tak, aby nie były one bez zgodny autora kopiowane. Jednocześnie podkreślić należy, że wpływa to na spowolnienie upowszechnienia się nowych rozwiązań. W Niemczech, gdzie prawna ochrona patentów jest nieomal zupełnie zniesiona, spowodowało to szybkie rozpowszechnianie się innowacyjnych rozwiązań, co przyspieszyło rozwój gospodarki. Ta szeroka współpraca różnych grup podmiotów rynkowych, zdaniem Portera, jest jedną z najważniejszych determinant rozwoju gospodarczego w skali światowej [1990, s. 356 – 369]. Należy bowiem zauważyć, że aby gospodarka rozwijała się nie wystarczą sukcesy jednego przedsiębiorstwa, ale konieczne jest

uwzględnienie działań pozostałych uczestników rynku: klientów, banków, dostawców, związków zawodowych, a także – lub przede wszystkim – konkurentów. Zatem, niemieckie połączenie indywidualizmu z kolektywizmem w znaczącym stopniu wpływa na działanie przedsiębiorstw, a co za tym idzie wszystkich ich członków, ze szczególnym uwzględnieniem kadry zarządzającej.

Wspomniana wyżej szeroko pojęta współpraca, kształtuje specyficzny sposób działania związków zawodowych. Podobnie, jak w przypadku związków zawodowych w firmach japońskich, również w przedsiębiorstwach niemieckich kierują się one zasadą kooperacji z menedżerami. Dzięki temu możliwe jest osiągnięcie większych płac oraz lepszych warunków pracy dla pracowników. Co więcej, powszechna jest opinia [Ardagh 1991, s. 125], że ich działalność ma przyczyniać się nie tylko do rozwoju przedsiębiorstwa, ale także państwa jako całości. Podejście takie, oprócz zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa oraz przynależności, wpływa również w sposób znaczący na efektywność pracy, która jest uważana za najwyższą na świecie [ibidem]. Co więcej, związki zawodowe są propagatorami takich rozwiązań w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które nie opierają się na więziach formalnych, ale na stosunkach w stylu rodzinnym. Tym niemniej, taki rodzaj współistnienia ze związkami zawodowymi niesie za sobą również negatywne skutki, do których zaliczyć należy wysokie koszty związane z zabezpieczeniami socjalnymi, wynagrodzeniami oraz zasiłkami, co powoduje znaczne ograniczenie inwestycji wewnętrznych oraz brak możliwości konkurencyjności z innymi przedsiębiorstwami przy zastosowaniu strategii niskich cen. Kolejną cechą kultury niemieckiej, wyraźnie korelującą z omówionymi wcześniej opozycją indywidualizm \neq kolektywizm oraz specyficznym sposobem działania związków zawodowych jest dążenie do porozumienia i zgody. Aspekt społeczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest niemniej ważny niż ekonomiczny, gdyż – w ocenie niemieckich liderów biznesu – wpływa na wzrost konkurencyjności firmy [Brunstein 1991, s. 189]. Tym niemniej, warto zauważyć, że - w odróżnieniu od Japończyków – niemieccy menedżerowie uważają konflikty za szansę na poprawę sytuacji, gdyż są odbiciem sprzecznych poglądów ludzi w jednym miejscu pracy. Jednym z zadań jakie stawiają sobie liderzy w niemieckich przedsiębiorstwach jest przekształcenie konfliktów destrukcyjnych w konstruktywne.

W kontekście kulturowych uwarunkowań przywództwa, zjawiskiem które nie może zostać pominięte jest *Mitbestimmung*, czyli współdecydowanie [Ardagh 1991, s. 129 – 130].

System ten opiera się na przyjętej w 1976 roku ustawie o współdecydowaniu³⁶ w myśl, której we wszystkich organach nadzorczych przedsiębiorstw muszą zasiadać przedstawiciele pracowników. W firmach zatrudniających powyżej 2000 pracowników rady nadzorcze są złożone w połowie z przedstawicieli pracowników, w połowie z przedstawicieli udziałowców oraz z menedżera odpowiedzialnego za zarządzanie zasobami ludzkimi, którego głównym zadaniem jest udzielanie odpowiedzi na wszelkie pytania. Członkowie są wybierani a przewodniczy im przedstawiciel akcjonariuszy, którego głos jest decydujący. Co więcej, ta sama ustawa zobowiązuje wszystkie korporacje składające się z więcej niż 5 przedsiębiorstw do powoływania rad pracowniczych. Stosowanie w praktyce powyższych rozwiązań prawnych oznacza, iż przywódcy w przedsiębiorstwach niemieckich są zobowiązani do nieustannego dialogu z pracownikami. Jednocześnie jednak nie zwalnia ich to z podejmowania radykalnych decyzji, jeśli wymaga tego sytuacja ekonomiczna.

Faktem jest, iż Niemcy tworzą uniwersalne reguły i zasady, według których żyją i które w znacznej mierze porządkują ich życie. Niemieckie stwierdzenie „*Ordnug mus sein*” można traktować jako wyraz stereotypu kulturowego, jednak obrazuje ono jedną z najistotniejszych cech niemieckiej kultury. W badaniach przeprowadzonych przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera [2002, s. 218] na pytanie dotyczące rozwiązania dylematu pomiędzy przestrzeganiem zobowiązań prawnych a więzami przyjaźni, Niemcy jednoznacznie opowiadają się po stronie prawa. W kontekście tego wymiaru warto również zwrócić uwagę na fakt, iż niemieccy przedsiębiorcy za wszelką cenę będą starali się przestrzegać przepisów prawnych i nie będą ich dostosowywać do chwilowych potrzeb bądź sytuacji. To odróżnia Niemców od Japończyków, którzy – dążąc do daleko posuniętej współpracy – dostosowują do tego celu nadrzędne prawo i ustawy. Rezultatem tworzenia norm i zasada regulujących całe życie na różnych poziomach, jest nieustanne dążenie do podnoszenia standardów jakości obowiązujących w przedsiębiorstwie. Cytowany już Porter twierdzi, że skutkiem takiego podejścia może być wyprzedzenie konkurentów w rozwiązywaniu problemów gospodarki państwowej [1990, s. 373]. Przedstawiciele społeczeństwa niemieckiego w sposób poważny podchodzą do zagadnień związanych z przestrzeganiem zasad moralnych. Szacunkiem darzą swoją pracę, zakład pracy, ale również państwo i wszystkie jego elementy, np. kulturę, tradycję. Co więcej, przestrzeganie reguł dotyczy także dbałości o środowisko naturalne, w którym się żyje.

³⁶ Ustawa o współdecydowaniu pracowników z 4 maja 1976 została rozszerzona przez wprowadzenie w życie przepisów Ustawy o parytecie jednej trzeciej pracowników w radzie nadzorczej z 18 maja 2004

W kulturze niemieckiej najważniejszym jej elementem są wspólnie pracujący ludzie. Traktowanie przedsiębiorstwa jako zorganizowanej całości jest przejawem podejścia holistycznego oraz syntetycznego w działalności gospodarczej [Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 220]. Liczne powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami środowiska biznesowego są ze sobą połączone wieloma relacjami i traktowane przez członków społeczeństwa niemieckiego jako jeden system. Pojęciem charakterystycznym, którym przedstawiciele szkoły fenomenologicznej określają sposób rozumowania Niemców jest *Gestalt* oznaczające tyle, co uporządkowana konfiguracja lub wzór znaczenia [Russel 1951, s. 66]. W myśl tej koncepcji procesy poznawcze przebiegają od pojęcia całości do poznawania oraz rozumienia funkcji jej poszczególnych elementów. W kontekście procesów ekonomicznych związane jest to z wolniejszym niż w kulturach silnie indywidualistycznych reagowaniem na jednostkowe i bardzo zróżnicowane potrzeby klientów, co stało się obiektem krytyki badaczy [Porter 1990, s. 355]. Warto podkreślić, że według niemieckich liderów biznesu zysk powinno się budować w oparciu o solidność, jakość i wartość oferowanego towaru, a nie szybkość wprowadzania go na rynek.

Spółeczeństwo niemieckie charakteryzuje się specyficznym podejściem do kwestii związanych z pieniądzem. W opinii badaczy [Craig 1991, s. 104 – 118] Niemcy podświadomie boją się spadku jego wartości³⁷. W związku z tym, szczególną uwagę zwraca się na brak jakichkolwiek wpływów politycznych i rządowych na działalność banku centralnego. Dla niemieckich menedżerów większą wartością jest satysfakcja z pracy i osiągnięcie celu niż korzyści finansowe. Pieniądz jest traktowany przez nich jako środek do zapewnienia dalszej działalności przedsiębiorstwa, a nie jako cel, do którego dążą. Zatem, pracownicy oraz kadra zarządzająca niemieckich przedsiębiorstw uważają pracę w godzinach nadliczbowych za obowiązek, jeśli wymaga tego sytuacja. Co więcej, dla pracowników uznanie wyrażone przez przełożonego jest już formą nagrody [Trompenaars i Hampden-Turner 2006, s. 230] i w znacznej większości nie oczekują dodatkowej zapłaty. Innymi czynnikami, wpływającymi na zadowolenie z pracy jest możliwość zaspokojenia potrzeb przynależności poprzez budowanie relacji społecznych i kontaktów interpersonalnych.

W jednej z psychologicznych teorii osobowości analizie oraz porównaniom poddano obszar „przestrzeni życiowej” wśród Amerykanów i Niemców [por. Lewin 1935]. Stwierdzono, że:

³⁷ Co jest uwarunkowane historycznymi wydarzeniami, związanymi z działalnością lichwiarzy w XVIII wieku, działaniami spekulacyjnymi po wojnie francusko-pruskiej, inflacją w latach 1922 – 1923

- osobowość amerykańską cechuje niewielka „przestrzeń prywatna”, natomiast „przestrzeń publiczna” jest bardzo rozległa, czego rezultatem jest fakt, iż Amerykanie są otwarci, przystępni i chętnie zwierniają się nawet mało znanym osobom,
- osobowość niemiecką charakteryzuje natomiast mała i trudno dostępna „przestrzeń publiczna” oraz obszerna i jeszcze trudniej dostępna „przestrzeń prywatna”. Efektem takiego stanu rzeczy jest fakt, iż Niemcy nie zwierniają się, nie są wylewni, uchodzą za zamkniętych w sobie i niedostępnych.

Wszelkie posiadane przez członków niemieckiego społeczeństwa tytuły są stosowane w niemal wszystkich sytuacjach życiowych. Jeżeli dana osoba posiada tytuł *Professor* to niezależnie od okoliczności będzie on używany w stosunku do tej osoby i może się ona poczuć urażona, gdyby ktokolwiek zwrócił się do niej używając sformułowania *Herr* (Pan). Tytuł jest traktowany jako trwały element osobowości i osoby [Trompenaars 1995, s. 73 – 74]. Efektem powyższego jest fakt, iż współpracownicy z niemieckich przedsiębiorstw stosunkowo rzadko utrzymują kontakty poza miejscem pracy. Jednak w przypadku nawiązania bliskich, przyjacielskich relacji są to najczęściej kontakty trwające całe życie. Warto podkreślić, iż wielu członków naczelnego kierownictwa firm niemieckich łączy bliskie kontakty i relacje i to właśnie one są swoistą podstawą budowania przewagi konkurencyjnej.

Ważną cechą kultury niemieckiej jest nieustanna potrzeba i chęć doskonalenia oraz uczenia się. Jak twierdzą Peters i Waterman [2000], zarówno Niemcy, jak również Japończycy zdają sobie sprawę z tego, iż od ich umiejętności w miejscu pracy zależy przyszłość kraju, gospodarki, a także wysokość wynagrodzenia. W związku z tym, wszelkie formy dodatkowego kształcenia cieszą się dużą popularnością. Przyczyn takiego podejścia do uczenia się, badacze [Trompenaars i Hampden-Turner 2006, s. 241] szukają w charakterystycznym dla kultury niemieckiej podziale pomiędzy „sztuką” i „nauką”. Kultury indywidualistyczne odznaczają się dążeniem do osiągnięcia sukcesu w „czystej” sztuce i „czystej” nauce, a więc takich, które będą tworzyć ogólne prawa i twierdzenia na poziomie uniwersalnym, nie biorąc pod uwagę zastosowania w praktyce. Natomiast w mniej indywidualistycznej i również nastawionej kolektywistycznie kulturze niemieckiej, wyróżnia się „wiedzę” (*Wissenschaft*) oraz „wytwarzanie i obsługę przedmiotów” (*Technik*), przy czym obydwa aspekty mają równy status, a za idealne uważane jest wykorzystywanie pierwszej (wiedzy) do doskonalenia drugiej (technika). Warto podkreślić, że zarządzanie jest traktowane jako działanie techniczne. Z tego względu, menedżerowie niemieccy zarządzają

przedsiębiorstwem starają się łączyć aspekty sprawnego i skutecznego działania z wymiarem ludzkim tego procesu.

Podsumowując, w niemieckich przedsiębiorstwach, które uchodzą za słabo zhierarchizowane, podstawą działania jest przestrzeganie zasad, norm i reguł obowiązujących we wszystkich dziedzinach i sytuacjach. Decyzje podejmuje najczęściej kadra zarządzająca, jednak współpraca pomiędzy wszystkimi grupami interesariuszy jest bardzo rozwinięta. Osiągnięcie celu jest możliwe dzięki współdziałaniu grup, a nie jednostek. Relacje pomiędzy podwładnymi i przełożonymi opierają się na wzajemnym zaufaniu i dopuszczalna jest dyskusja z liderem, zwłaszcza gdy jakakolwiek sprawa wzbudza wątpliwości. Relacje interpersonalne w organizacji są bardzo cenione i uważane za główne źródło satysfakcji z pracy. Podstawą autorytetu przełożonego jest posiadana przez niego wiedza oraz doświadczenie, a nie fakt, iż zajmuje on najwyższą pozycję w hierarchii organizacji. Co więcej, nieustanne uczenie się i zdobywanie kolejnych umiejętności jest uznawane za warunek rozwoju. W Tabeli 20. Zaprezentowano zbiorcze zestawienie wymiarów kulturowych charakterystycznych dla kultury niemieckiej.

Tabela 20.

Wartości przyjmowane przez kulturę niemiecką w poszczególnych koncepcjach narodowych kultur organizacyjnych

	Fukuyama	Hall	Hofstede	Trompenaars Hampten-Turner	Gesteland
1. Stosunek do otoczenia			Średni stopień unikania niepewności	Harmonia	Propartnerskość
2. Pojmowanie prawdy i czasu		Monochroniczność		Synchronizm	Monochroniczność
3. Sposób wyznaczenia statusu społecznego				Osiągnięcie	
4. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich	Wysoki poziom zaufania		Indywidualizm/ Kolektywizm Mały dystans władzy Męskość	Indywidualizm/ Kolektywizm Uniwersalizm Powściągliwość Całościowość	Powściągliwość Ceremonialność

5. Kontekst (potrzeba informacji)		Niskokontekstowość			
6. Zorientowanie na cele			Krótkookresowe		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fukuyama 1997; Hall 1984; Hofstede i Hofstede 2007; Trompenaars i Hampden-Turner 2002; Gesteland 2000]

4.3. Przywództwo w polskiej kulturze organizacyjnej

Badania dotyczące polskiej kultury organizacyjnej nie mają tak długiej historii, jak te odnoszące się do wcześniej opisywanych kultur: japońskiej i niemieckiej. Co więcej, badacze [Misiak 2004, s. 21 – 43] podkreślają, że istnieje szereg przyczyn takiego stanu rzeczy. Pierwszym (i jednocześnie najważniejszym) jest historia najnowsza Polski. Kraje europejskie, w których obowiązywał ustroj socjalistyczny nie były obiektem żadnych międzykulturowych badań porównawczych. Dopiero zmiana ustroju spowodowała, że badacze zainteresowali się nimi, a wyniki badań w nich przeprowadzanych były „dopisywane” do wcześniej uzyskanych [por. Hofstede 2007]. Co więcej, jak twierdzi Rapacki [1995] właśnie ustroj socjalistyczny wywarł znaczący wpływ na polskie przedsiębiorstwa i sposób ich działania. Przeszłość historyczna spowodowała upowszechnienie się takich cech, jak: bezradność, brak zaufania do państwa, irracjonalne gospodarowanie. Co więcej, powtarza się twierdzenie, że tym, co charakterystyczne dla Polaków jest również specyficznie pojmowane „radzenie sobie” [Ryn 1998, s. 10], jako manipulacji innymi ludźmi w celu „załatwienia” spraw bądź rzeczy. Człowiek tak zachowujący się był przez lata postrzegany jako obrotny i zaradny. Jednak takie standardy zachowań nie są tolerowane w gospodarce wolnorynkowej. Podkreślić również należy, że nie tylko socjalizm wywarł wpływ na kształt polskiej kultury. Badacze [Fazlagić *Kultura organizacyjna*] zwracają uwagę na szereg innych historycznych uwarunkowań określonego jej charakteru i zaliczają do nich: Rzeczpospolitą szlachecką, ustroj pańszczyźniany, rozbiory Polski. Pomimo znacznego rozwarstwienia i nierówności pomiędzy poszczególnymi grupami szlachciców, wszyscy oni z determinacją bronili swojej odrębności i sposobu bycia. Niezależnie od tego jak duży (i czy w ogóle) majątek posiadali szczylicili się swoim herbem, pochodzeniem, osiągnięciami przodków i miejscem zajmowanym w społeczeństwie. Warto zauważyć, że także fakt wcielenia części ziem polskich do różnych zaborów spowodował znaczne odróżnianie się ich od siebie. Przejęcie – spowodowane długotrwałymi interakcjami – wzorców kulturowych Prus, Rosji bądź Austrii wpłynęło pośrednio na stosowanie innych wzorów postępowania. Fazlagić za Sroczyńską

i Mętel [ibidem] wyszczególnia szereg cech religijnych, które (w niemal niezmienionej formie) odcisnęły swoje piętno na wszystkich sferach życia ludzi, a zatem również na sposobie funkcjonowania w organizacji. Zdominowanie sposobu myślenia, postępowania oraz wartościowania przez cechy religijności o charakterze chłopskim spowodowały, że nie ma w społeczeństwie polskim nawyków typowych dla kultur o korzeniach protestanckich, do których zaliczyć można szacunek dla pracy, punktualność, umiejętność współpracy w zespole. Co więcej, odnotować można swoisty nacjonalizm wyznaniowy (Polak i katolik to jedno), który uważa się za przyczynę wrogości wobec przedstawicieli innych kultur. Na uwagę zasługuje również częsty brak związku pomiędzy normami i wartościami wypływającymi z religii a moralnością w praktyce dnia powszedniego. Niechęć do sprzeciwiania się autorytetom (zwłaszcza religijnym), która powoduje brak otwartości na nowości i innowacje. Podkreślić jednak należy, że zmniejszanie się znaczenia powyższych cech jest zauważalne wśród ludzi młodych, dla których świat niemalże nie ma granic. Podejście do sytuacji nowych, nieznanych wyrażone jest w stopniu unikania niepewności, czyli jednym z wymiarów kulturowych zaproponowanych przez Hofstede. Polska osiągając wynik UAI = 93 uważana jest za kraj o wysokim stopniu unikania niepewności, chociaż należy zauważyć, że badacze [Bartosik-Purgat 2004, s. 45; Murdoch 1999, s. 82] zwracają uwagę, że w kulturze polskiej odnaleźć można zachowania typowe zarówno dla krajów charakteryzujących się dużym, jak również małym stopniem unikania niepewności.

W wymiarze kolektywizm \neq indywidualizm w badaniach Hofstede'go, Polska z wynikiem IDV = 60 plasuje się mniej więcej pośrodku badanych państw. Dla Polaków istotne są grupy, do których należą, np. rodzina i często jednostka jest zmuszona do podporządkowania swoich aspiracji jej interesom. Warto zwrócić uwagę, że system wartości w Polsce kształtuje się w sposób w miarę stabilny w przeciągu ostatnich 20 lat w kontekście znaczenia więzi międzyludzkich. Jak podaje Czapiński [2009, s. 96] wybierając wartości kardynalne Polacy w większości wskazują udane małżeństwo (rozumiane często jako rodzina) – 56,3 % badanych w roku 1992 do 56,6 % respondentów w roku 2009. Drugą wartością wskazywaną przez osoby badane są dzieci (48,8 % w roku 2009). Wzrasta też znaczenie więzów przyjaźni, gdyż tę wartość jako istotnie przyczyniającą się do poczucia dobrostanu w życiu osobistym wybierało 10,4 % w roku 2009 w porównaniu do 4,75% w roku 1992. Tym niemniej, dostrzec można zmiany takiego stanu rzeczy, gdyż – zwłaszcza wśród ludzi młodych – wartością cenioną jest wolność. Również zwiększający się w społeczeństwie odsetek tzw. singli (czyli ludzi prowadzących jednoosobowe gospodarstwa domowe, którzy są młodymi

mieszkańcami dużych miast o wysokich dochodach) wpływa na uwypuklanie się w społeczeństwie polskim cech kultur indywidualistycznych, chociaż nie są one tak wyraźne jak w społeczeństwie amerykańskim [Murdoch 1999, s. 55]. W kontekście wpływu cech kulturowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw, warto zauważyć, że charakterystyczne dla polskiej kultury organizacyjnej są cechy zarówno z kolektywistycznych, jak również indywidualistycznych kultur. Z jednej strony bowiem, Polacy są skłonni do podejmowania współpracy oraz działań zespołowych, jednak bez jednoczesnej rezygnacji z własnej niezależności. Co więcej, wyżej jest cenione dobro własne i własny wizerunek, jako pracownika niż dobro firmy jako całości. Postawy tego typu znajdują potwierdzenie w zwiększającej się wierze we własne sprawstwo i wiarę w posiadanie wpływu na własne życie³⁸. Zatem, rozpowszechniony wśród kadry kierowniczej w latach 90-tych XX wieku pogląd [Czapiński 1995, s. 85] o dużym znaczeniu znajomości, układów oraz powiązań politycznych, które są istotnymi determinantami sukcesu, zmienił się. Można więc uznać, iż kultura polska przeszła swoistą ewolucję od zewnątrzsterownej do wewnątrzsterownej.

Biorąc pod uwagę kolejny wymiar kulturowy wyróżniony przez Hofstede mianowicie dystans władzy Polska z wynikiem PDI = 68 traktowana jest jako kraj o stosunkowo wysokim dystansie władzy. Typowymi cechami polskiego społeczeństwa było (i po części nadal jest) posłuszeństwo wobec uznanych autorytetów – w rodzinie rodzic był traktowany jako „zwierzchnik”, któremu dziecko jest posłuszne; nauczanie w szkołach skupione było na przekazywaniu wiedzy nauczyciela, natomiast w przedsiębiorstwach za idealnego przełożonego uważało się „dobrego autokratę” [Bartosik-Purgat 2004, s. 44] który będąc sprawiedliwym, egzekwować będzie wypełnianie poleceń – hierarchiczny układ struktury organizacyjnej traktować należy jako oczywisty stan rzeczywistości. Osoby posiadające władzę nie cieszą się powszechnym szacunkiem w stopniu tak wysokim, jak w innych kulturach (np. azjatyckich), tym niemniej niedopuszczalny jest również tak otwarty i bezpośredni dialog z osobami postawionymi wyżej w hierarchii, jak w części kultur Europy Zachodniej. Status jaki posiada menedżer jest traktowany w kulturze polskiej jako element nadawany, a nie osiągany, który wynika z posiadanej wiedzy, kwalifikacji i kompetencji. Również w tym aspekcie kultury dochodzi do pewnych modyfikacji, zwłaszcza wśród ludzi młodych, które wydają się być efektem zmian w otaczającym świecie, a także częstych interakcji międzykulturowych.

³⁸ Na przestrzeni lat 2003 – 2009 nastąpił znaczny wzrost w przypisywaniu sobie wpływu na kształtowanie swojego życia przy jednoczesnym znacznie malejącym wpływie władzy [Czapiński 2009 s. 199]

W kontekście badania zależności pomiędzy kulturą a przywództwem warto również odnotować sposób postrzegania swojej pracy przez menedżerów dużych i średnich organizacji w Polsce. Według Czapińskiego [2009, s. 250] elementem najbardziej docenianym przez kierowników jest płaca (78% respondentów). W tym elemencie liderzy pochodzący z Polski oraz z Japonii i Niemiec różnią się diametralnie. Można przypuszczać, że jest to wynikiem faktu, iż polska gospodarka (czyli wszystkie jej podmioty, do których zaliczyć należy także kadrę kierowniczą) funkcjonuje stosunkowo niedługo w warunkach wolnorynkowych, a także z faktu, iż ludzie o wysokim statusie majątkowym są postrzegani w kulturze polskiej jako ci, którym „się udało”. Co więcej, dla ponad połowy badanych przedstawicieli kadry kierowniczej ważna jest praca niedostarczająca zbyt wiele stresu oraz bycie członkiem organizacji gwarantującej stabilność zatrudnienia³⁹. Jednocześnie, tak samo wielu menedżerów wyraża ogólne zadowolenie z pracy oraz własnych osiągnięć, za podstawę których uważa się wykształcenie ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności praktycznych takich, jak znajomość języków obcych oraz umiejętność korzystania z systemów informatycznych. Tym niemniej, status – jak już zostało powiedziane – nadal jest uważany za nadawany a nie osiągniany.

Kadra kierownicza w Polsce będąc dobrze wykształconą oraz zadowoloną z własnego życia zawodowego potrafi budować pozytywne relacje z podwładnymi, których podstawą będzie otwarty sposób komunikowania opierający się na zaufaniu i wzajemnym szacunku. Wskazywanie na znaczenie zaufania w kontaktach międzyludzkich może być postrzegane także jako dowód propartnerskości kultury polskiej, chociaż w większości dotychczasowych badań [Sitko-Lutek 2004, s. 155] otrzymano wynik przeciwny, który wskazywał na nastawienie na zadania, czyli protransakcyjność. Następuje zatem wzrost znaczenia kontaktów interpersonalnych pomiędzy kadrą kierowniczą a podwładnymi. W związku z tym faktem, należy zwrócić uwagę na wymiar kulturowy odnoszący się do sposobu komunikowania a mianowicie wysoko- versus niskokontekstowość. W kulturze polskiej dominuje wysokokontekstowy sposób porozumiewania się, którego przyczynami - według badaczy [Murdoch 1999, s. 79 – 80] - są uwarunkowania historyczne, a także tradycja. W wypowiedziach Polaków odnaleźć można szereg środków pozawerbalnych, a także częste odwołania do wiedzy kolektywnej, utrwalonej w przysłowiach, powiedzeniach. Ustrój socjalistyczny natomiast „nauczył” Polaków stosowania aluzyjności, wieloznaczności, gry

³⁹ Wydaje się, warunek ten jest spełniony na wystarczającym poziomie gdyż bezrobocie w tej grupie zawodowej kształtowało się w latach 2005 – 2009 na poziomie 7%.

słów oraz podtekstów. W efekcie Polacy (w tym menedżerowie) są przyzwyczajeni do „bycia dyplomatami” i niemówienia wprost tego, co się myśli. Można jednak przypuszczać, że ten stan rzeczy będzie ulegał przemianie ze względu na postępującą demokratyzację życia, interakcje z kulturami niskokontekstowymi [ibidem].

Reasumując, polscy liderzy to członkowie społeczeństwa, które w kontekście wybranych wymiarów kulturowych charakteryzują się średnimi wynikami. Powoduje to trudności z jednoznacznym przypisaniem określonych cech. Można stwierdzić, że dbając o osiągnięcie celu organizacji jako grupy, nie zapominają o własnej niezależności. Procesy decyzyjne odznaczają się niewielkim stopniem partycypacji, a odpowiedzialność jest brana przez jednostki. Dążą do wykonania zadania i coraz bardziej dostrzegają znaczenie budowania relacji interpersonalnych z podwładnymi, których podstawą jest zaufanie. Ze względu na uwarunkowania historyczne komunikują się w sposób wysokokontekstowy, jednak w coraz większym stopniu cenią otwartość i bezpośredniość. Sytuacje nowe, kryzysowe są postrzegane jako potencjalne zagrożenie w związku z czym funkcjonowanie organizacji jest opisane w licznych biurokratycznych zasadach. Mimo, iż uważa się, że status jest przypisywany, to wzrasta znaczenie wykształcenia, kwalifikacji i kompetencji.

Zmiany ustrojowo-gospodarcze, a także społeczne w ciągu ostatnich dwudziestu lat wpływają na znaczne modyfikacje cech kulturowych. Jedną z przyczyn jest napływ inwestycji zagranicznych, który w znacznym stopniu wpływa na kształt „młodej” polskiej kultury organizacyjnej. Korporacje transnarodowe tworzące w Polsce swoje oddziały, implementują rozwiązania organizacyjno-zarządcze, które wcześniej przyniosły oczekiwane rezultaty w innych krajach - w tym kulturę organizacyjną opierającą się najczęściej na cechach kultury narodowej kraju macierzystego przedsiębiorstwa. Jednocześnie napotykają na kształtujące się dopiero wymiary polskiej kultury organizacyjnej. Wszyscy uczestnicy tego procesu winni wykazywać się daleko idącą tolerancją i otwartością, aby mógł on przebiegać stosunkowo łatwo i bezkonfliktowo. Warto też jeszcze raz podkreślić, że znaczenie różnic kulturowych jest tym większe, im bardziej określone cechy kulturowe różnicują dane narody.

W Tabeli 21. zaprezentowano zestawienie wybranych wymiarów kulturowych charakterystycznych dla kultury polskiej.

Tabela 21.

Wartości przyjmowane przez kulturę polską w poszczególnych koncepcjach narodowych kultur organizacyjnych

	Fukuyama	Hall	Hofstede	Trompenaars Hampden-Turner	Gesteland
1. Stosunek do otoczenia			Wysoki stopień unikania niepewności		Protransakcyjność
2. Pojmowanie prawdy i czasu		Polichroniczność		Synchronizm	Polichroniczność
3. Sposób wyznaczania statusu społecznego				Przypisywanie	
4. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich	Średni poziom zaufania		Indywidualizm/ Kolektywizm Duży dystans władzy Męskość	Indywidualizm/ Kolektywizm Uniwersalizm Powściągliwość Całościowość	Powściągliwość Ceremonialność
5. Kontekst (potrzeba informacji)		Wysokokontekstowość			
6. Zorientowanie na cele			Krótkookresowe		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fukuyama 1997; Hall 1984; Hofstede i Hofstede 2007; Trompenaars i Hampden-Turner 2002; Gesteland 2000]

Przedstawione powyżej teoretyczne modele narodowych kultur organizacyjnych w Japonii, Niemczech i Polsce będą podstawą do dokonania porównań z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej działających w Polsce. Biorąc pod uwagę kulturowe cechy charakterystyczne wpływające na funkcjonowanie organizacji oraz przywództwo w zaprezentowanych teoretycznych modelach nastąpi weryfikacja mająca na celu przedstawienie stanu faktycznego oraz ustalenie korelacji pomiędzy określonymi wymiarami kultury i przywództwa.

Tabela 22.

Wybrane wymiary w kulturach japońskiej, niemieckiej i polskiej

	Japonia	Niemcy	Polska
1. Stosunek do otoczenia	Wysoki stopień unikania niepewności Propartnerskość Harmonia	Średni stopień unikania niepewności Propartnerskość Harmonia	Wysoki stopień unikania niepewności Protransakcyjność
2. Pojmowanie prawdy i czasu	Monochroniczność Synchronizm	Monochroniczność Synchronizm	Polichroniczność Synchronizm
3. Sposób wyznaczania statusu społecznego	Przypisywanie	Osiąganie	Przypisywanie
4. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich	Wysoki poziom zaufania Kolektywizm Średni dystans władzy Męskość Powściągliwość Ceremonialność Partykularyzm Wycinkowość	Wysoki poziom zaufania Indywidualizm/ kolektywizm Mały dystans władzy Męskość Powściągliwość Ceremonialność Uniwersalizm Całościowość	Średni poziom zaufania Indywidualizm/ kolektywizm Duży dystans władzy Męskość Powściągliwość Ceremonialność Uniwersalizm Całościowość
5. Kontekst (potrzeba informacji)	Wysokokontekstowość	Niskokontekstowość	Wysokokontekstowość
6. Zorientowanie na cele	Długookresowe	Krótkookresowe	Krótkookresowe

Źródło: opracowanie własne

W Tabeli 22. przedstawiono porównanie wartości tych wymiarów w kulturach będących obiektem zainteresowania autorki. Jak już zostało wcześniej powiedziane weryfikowanymi w postępowaniu badawczym wymiarami kultury będą dystans władzy, unikanie niepewności oraz indywidualizm \neq kolektywizm⁴⁰, gdyż z jednej strony są one uważane za pierwotne, natomiast z drugiej w sposób znaczący odróżniają od siebie kultury japońską, niemiecką oraz polską.

⁴⁰ Por. rozdział 2 niniejszej pracy

Metodyczne podstawy przeprowadzonych badań empirycznych

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie metodycznych założeń, które leżą u podstaw podjętego przez autorkę postępowania badawczego. Szczegółowo omówione zostaną zastosowane w badaniach empirycznych narzędzia badawcze, a także scharakteryzowana zostanie grupa badawcza oraz przedstawiony przebieg badań.

5.1. Problematyka badawcza

Twierdzenie, iż organizację tworzą ludzie wydaje się być truizmem. Tym niemniej, we współczesnej, charakteryzującej się wysokim stopniem turbulencji rzeczywistości gospodarczej, można przyjąć, iż to właśnie kapitał ludzki jest tym, na którym przedsiębiorstwa opierają swoją przewagę konkurencyjną. Kwestia ta dotyczy szczególnie przedsiębiorstw międzynarodowych, prowadzących swoją działalność na zróżnicowanych rynkach. Ustalając swoje strategie, firmy te powinny brać pod uwagę różnorodność geograficzną, etniczną, językową, a także – a raczej przede wszystkim – kulturową. Różnorodność oznacza, że członkowie danej organizacji (lub grup organizacji) różnią się od siebie w jednym lub kilku wymiarach [Fine, Johnson i Ryan 1990, s. 305 – 310]. Za wymiary różnicujące organizacje najczęściej przyjmowane są: płeć, wiek oraz pochodzenie narodowe [Griffin 2001, s. 706]. Nie bezpodstawne jest twierdzenie, że współczesne organizacje są coraz bardziej zróżnicowane. Zjawisko to ma szereg przyczyn, do których badacze zaliczają [ibidem]:

- zmiany demograficzne wśród pracowników – wzrost udziału kobiet oraz mniejszości narodowych na rynku pracy wpływa na zmiany rozmiaru oraz struktury dostępnego zasobu talentów, z którego organizacje mogą pozyskiwać swoich przyszłych pracowników,
- ustawodawstwo i regulacje prawne – zmiany w ustawodawstwie w sposób zasadniczy przyczyniają się do zwiększenia różnorodności w organizacjach poprzez zakazywanie wszelkich praktyk dyskryminacyjnych i nakładanie na organizacje obowiązku angażowania i awansowania pracowników wyłącznie na podstawie ich kwalifikacji i kompetencji⁴¹,

⁴¹ Polskie prawo antydyskryminacyjne przeszło znaczną metamorfozę w związku z procesami dostosowującymi polskie prawodawstwo do dyrektyw Unii Europejskiej. Jednakże dopiero we wrześniu 2010 roku rząd przyjął

- postępująca globalizacja, która związana jest z otwieraniem filii bądź przedstawicielstw poza granicami kraju, z którego przedsiębiorstwo pochodzi. W tego typu organizacjach, do których niewątpliwie zaliczyć należy międzynarodowe przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej prowadzące działalność w Polsce będące obiektem badań w niniejszej dysertacji, dochodzi do spotkania ludzi o odmiennych od siebie obyczajach, normach społecznych, systemach wartości. Menedżerowie oraz pracownicy przekraczając granice krajów, „przenoszą” charakterystyczne dla siebie wzorce zachowań, myślenia i przyczyniają się do wzrostu różnorodności w organizacji. Zjawisko to przyczynia się do znacznego wzrostu różnorodności,
- wzrost organizacyjnej świadomości dotyczącej znaczenia różnorodności – coraz więcej organizacji zdaje sobie sprawę, iż wzrost różnorodności wpływa w znacznym stopniu na poprawę jakości potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa, gdyż możliwa jest rekrutacja pracowników z szerszej rozumianego rynku pracy. Dzięki temu, możliwe jest znalezienie, angażowanie oraz awansowanie pracowników najbardziej wykwalifikowanych oraz utalentowanych. Dotyczy to również stanowisk kierowniczych, zwłaszcza w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w których współpracują ze sobą ludzie pochodzący z różnych krajów. Lider, który będzie potrafił zarządzać zróżnicowanym (pod wieloma względami) zespołem ludzi, który stanie się wzorem oraz inspiracją do działań na rzecz organizacji, staje się zatem czynnikiem wpływającym na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wiele organizacji stwierdza, że taka różnorodność jest jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej [Cole 1990, s. 1044 – 1058].

Można zatem stwierdzić, iż szeroko rozumiana różnorodność jest zjawiskiem pozytywnym w organizacji, a jej właściwe ukierunkowanie i wykorzystanie może przyczynić się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu na konkurencyjnym rynku. Jednak nie jest

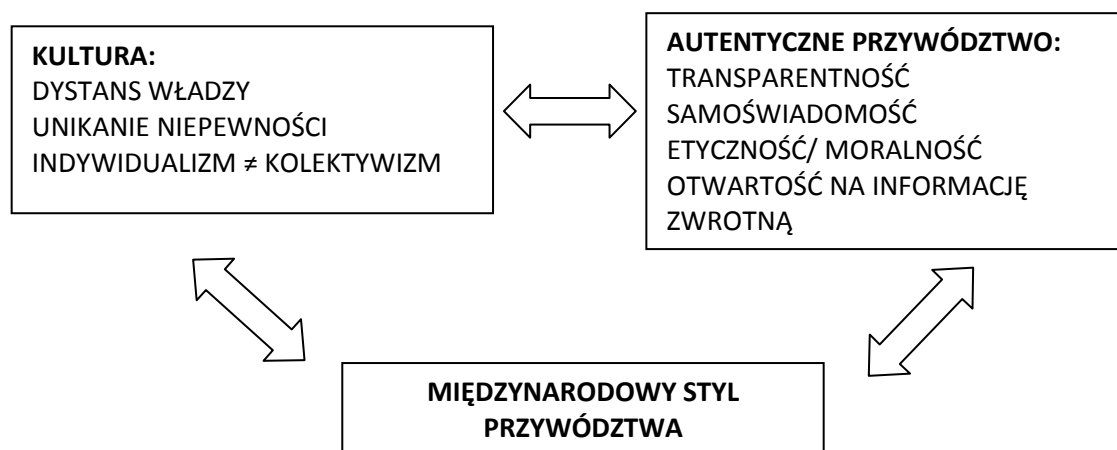
projekt ustawy, która ma wprowadzić do polskiego prawa przepisy wynikające z unijnych dyrektyw. Zgodnie z tym projektem zakazane jest nierówne traktowanie osób fizycznych ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne i narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną w odniesieniu do: podejmowania kształcenia zawodowego (doksztalcania, doskonalenia, przekwalifikowania oraz praktyk zawodowych); podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej lub zawodowej, w tym w szczególności w ramach stosunku pracy lub na podstawie umowy cywilnoprawnej; przystępowania i działalności w związkach zawodowych, organizacjach pracodawców i samorządach zawodowych, w tym także w korzystaniu z uprawnień przysługujących im członkom; dostępu i korzystaniu ze wszystkich instrumentów rynku pracy i usług oferowanych przez odpowiednie instytucje oraz przez podmioty działające na rzecz zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich i przeciwdziałaniu bezrobociu. Warto jednocześnie podkreślić, że zapisy ustawy w proponowanej formie spotkały się z krytyką organizacji pozarządowych zajmujących się prawami człowieka oraz polityką antydyskryminacyjną. Tym niemniej tzw. ustawa antydyskryminacyjna przeszła proces legislacyjny i weszła w życie z dniem 1 stycznia 2011 roku [opublikowana w Dzienniku Ustaw z dnia 30.12.2010 nr 254 poz. 1700].

to proces samoistny, ale wymagający znalezienia osoby (lub osób), które będą organizacją kierować i przewodzić w zróżnicowanym i turbulentnym otoczeniu. Cywilizacyjne i kulturowe zmiany zachodzące we współczesnym świecie wymagają od menedżerów nie tylko fachowej i specjalistycznej wiedzy dotyczącej tzw. twardych obszarów zarządzania, ale coraz częściej koniecznością jest fakt posiadania przez nich tzw. umiejętności miękkich [Koźmiński i Jemielniak 2008, s. 21], czyli związanych z budowaniem relacji z ludźmi zwłaszcza w środowisku wielokulturowym. Skutecznym liderem nie jest już osoba, która „tylko” doprowadza organizację do osiągnięcia sukcesu w rozumieniu ekonomicznego rachunku zysków i strat. Otaczająca rzeczywistość stawia nowe wyzwania przywódcom, którzy – aby efektywnie przewodzić firmom - powinni stawać się wzorem do naśladowania dla swoich podwładnych. Co więcej, wyzwania te stawiają przed liderami wymóg ciągłego doskonalenia w zakresie procesów zarządzania i przywództwa, a tym samym zmian w praktyce menedżerskiej. Szczególne wymaganie stawiane są przywódcom w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Wśród cech, które są przytaczane przez badaczy [por. Sparrow, Brewster i Harris 2004; Wiernek 2000] szczególną uwagę zwraca się na kompetencje międzykulturowe. Podkreśla się, iż globalne podejście powinno być zrównoważone wrażliwością na narodowy (lokalny) kontekst kulturowy. Można zatem stwierdzić, że swoistym mottem przywódcy w przedsiębiorstwie międzynarodowym jest hasło „myśl globalnie, działaj lokalnie”, gdyż powinien on - wdrażając globalną strategię przedsiębiorstwa - respektować i poznawać punkt widzenia ludzi pochodzących z innych kultur. Jednocześnie należy podkreślić, iż zrozumienie, tolerancja oraz otwartość na różnorodność nie oznaczają rezygnacji z własnej tożsamości oraz pełnej identyfikacji z inną kulturą. Niniejsza rozprawa dotycząca problematyki związanej z kulturowymi uwarunkowaniami przywództwa w przedsiębiorstwach międzynarodowych stanowi próbę identyfikacji oraz weryfikacji znaczenia wymiarów kulturowych w odniesieniu do określonego stylu przywództwa dla działalności międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim oraz japońskim prowadzących działalność na terenie Polski. Są to zagadnienia, których znaczenie wzrasta wraz z postępującą internacjonalizacją przedsiębiorstw, globalizacją zjawisk cywilizacyjnych, migracjami pracowników, dla których granice państw nie są już granicami rynku pracy. Warto zwrócić również uwagę na fakt, iż większość opracowań dotyczących zarówno kultury w organizacji, jak również przywództwa powstaje za granicą. Istnieje zatem ich niedobór w warunkach polskich, a ich znaczenie wzrasta w sytuacji coraz większej liczby przedsiębiorstw

zagranicznych inwestujących swój kapitał w Polsce. Biorąc pod uwagę wyszczególnione wyżej kwestie, postanowiono zbadać, które wymiary kulturowe wpływają na występowanie określonych wymiarów przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce.

Rysunek 18.

Model badawczy



Źródło: opracowanie własne

Prezentowany model badawczy ma charakter częściowo eklektyczny i jest swego rodzaju kompilacją koncepcji występujących w literaturze przedmiotu. Zaprezentowane podejście nie jest być może całkowicie nowatorskie, ale w zaproponowanej formie wydaje się w sposób optymalny odpowiadać specyfice prowadzenia działalności biznesowej w otoczeniu wielokulturowym, gdyż uwzględnia te wymiary zarówno kultury, jak również stylu przywództwa, które niewątpliwie wywierają wpływ na postawy przywódców, a co za tym idzie na wszystkich członków organizacji oraz na funkcjonowanie organizacji jako takiej i osiągnięcie przez nią zamierzonych celów. Co więcej, oprócz zidentyfikowania występowania i określenia poziomu wybranych wymiarów kultury i przywództwa, a także zależności pomiędzy nimi, celem postępowania badawczego jest zaproponowanie międzynarodowego stylu przywództwa dla międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim i niemieckim w Polsce. Za optymalny międzynarodowy styl przywództwa uznany zostanie ten, który pozwoli osiągać zamierzone cele organizacyjne, przy jednoczesnej realizacji celów własnych zarówno przywódcy, jak również podległych mu pracowników oraz budowaniu określonych relacji z podwładnymi

(wskaźnik fluktuacji, który wyznacza się obliczając procentowy stosunek z liczby osób zwolnionych do liczby pracowników zatrudnionych w określonym przedziale czasowym, który w przypadku badanych przedsiębiorstw wynosił 1 rok [Łukasiewicz 2009, s. 30]. Przyjęto, że wskaźnik ten może przyjmować wartości w 3-stopniowej skali:

- 1 – niski poziom fluktuacji wśród podwładnych od 0% do 10%,
- 2 – średni poziom rotacji wśród podwładnych od 10% do 20%,
- 3 – wysoki poziom fluktuacji podwładnych powyżej 20%.

Badacze [ibidem] wskazują, że niska wartość wskaźnika fluktuacji kadr oznacza, iż ogólna sytuacja przedsiębiorstwa (rozumiana jako wysokość płac, kultura organizacyjna, motywacja, relacje z przełożonym) są zadowolające z punktu widzenia pracowników. Warto zauważyć, że w USA niewielka, ale stale rosnąca liczba firm nagradza swoich menedżerów najwyższego szczebla za umiejętność zatrzymywania pracowników [Tuna 2008, s. B6]. Podejście tego typu wskazuje, że przedsiębiorstwa są świadome nie tylko faktu, iż to właśnie kapitał ludzki jest najcenniejszym zasobem organizacji warunkującym osiągnięcie sukcesu, ale także rozumieją, iż zbyt wysoki wskaźnik fluktuacji kadr przekłada się na bardzo wysokie koszty – nie tylko związane z rekrutacją i szkoleniem, ale także związane z obniżeniem motywacji wśród pracowników, ich wydajności, a co za tym idzie poziomu jakości obsługi klientów.

Dodatkowym wskaźnikiem weryfikującym styl przywództwa wydaje się być także staż pracy na danym stanowisku kierowniczym, bowiem związanie się na dłuższy czas z jedną organizacją wskazuje, iż warunki pracy w przedsiębiorstwie spełniają oczekiwania pracownika. Z drugiej strony natomiast, długi czas zatrudnienia na stanowisku kierowniczym jest dowodem zadowolenia organizacji z wyników pracy menedżera.

Zatem, na podstawie omówionych powyżej wskaźników wyselekcjonowana zostanie grupa przywódców „wzorcowych”, a następnie przeprowadzona diagnoza charakteryzującego ich poziomu wymiarów kultury oraz przywództwa, jak również korelacji pomiędzy tymi wymiarami. Co więcej, dokonana zostanie analiza porównawcza w aspekcie kultury i stylu przywództwa między liderami uznanymi za wzorcowych oraz grupą pozostałych przywódców biorących udział w badaniach. Wskazanie zależności pomiędzy wymiarami kulturowymi a wymiarami stylu przywództwa może zostać wykorzystane podczas procesu rekrutacyjnego i – poprzez zatrudnianie osób charakteryzujących się określonymi cechami – może wpłynąć na skuteczność procesów zarządzania i przywództwa.

5.2. Charakterystyka narzędzi badawczych zastosowanych w badaniach empirycznych

W pracach mających na celu weryfikację hipotez roboczych, autorka posłużyła się opracowanymi wcześniej narzędziami⁴². Podstawowymi narzędziami badawczymi były kwestionariusze skierowane bezpośrednio do menedżerów z międzynarodowych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim oraz niemieckim:

- kwestionariusz VSM08 do badania wymiarów kultury,
- kwestionariusz ALQ do badania wymiarów autentycznego przywództwa.

W badaniach wymiarów kultury brano pod uwagę trzy wymiary wyszczególnione przez Hofstede'go ze względu na fakt, iż występują one w większości pozostałych koncepcji dotyczących kultury w organizacji. Co więcej, są one uznawane za wymiary pierwotne [Sułkowski 2002, s. 65]. Za punkt odniesienia do porównań wyników badań ze zdiagnozowanymi wcześniej kulturami przyjęto badania Hofstede'go przeprowadzone w 74 krajach, w tym również w Japonii, Niemczech oraz Polsce [por. Hofstede i Hofstede 2007]. W celu zbadania wymiarów kultury użyty został zaadoptowany kwestionariusz *Value Survey Module 08* (VSM08) autorstwa Hofstede'go w wersji anglo- oraz polskojęzycznej⁴³. W procedurze badawczej każdemu z 28 pytań przyznaje się punkty z 5-cio punktowej skali (1 - 2 - 3 - 4 - 5). Wyniki wszystkich wskaźników wyprowadza się ze średnich wyników pytań dla grupy respondentów z danej kultury i oblicza według formuł zaproponowanych przez autora.

Wskaźnik Dystansu władzy (PDI) - *Dystans władzy* jest definiowany jako stopień w jakim członkowie organizacji/ społeczeństwa posiadający mniej władzy akceptują, że w ramach organizacji/ społeczeństwa władza jest podzielona nierówno. Do tego wskaźnika odnoszą się pytania numer 2, 7, 23 oraz 26 zawarte w kwestionariuszu. Natomiast formuła do obliczania wartości Wskaźnika Dystansu władzy ma następującą postać:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd)$$

gdzie, m02 oznacza średnią wyników dla pytania numer 2, m07 – średnią dla pytania numer 7, m23 – średnią dla pytania numer 23, m26 – średnią dla pytania numer 26, natomiast C(pd)

⁴² Biorąc pod uwagę prawa autorskie do wykorzystanych w postępowaniu badawczym narzędzi, autorka uzyskała zgodę na opublikowanie 5 przykładowych pytań z kwestionariuszy VSM08 i ALQ, które są zawarte w załącznikach niniejszej dysertacji.

⁴³ Wersja anglojęzyczna została wykorzystana podczas przeprowadzania badań wśród reprezentantów kadry kierowniczej pochodzących z krajów macierzystych przedsiębiorstw (czyli Japonii i Niemiec), natomiast wersję polskojęzyczną użyto w badaniach menedżerów tych przedsiębiorstw pochodzenia polskiego.

jest stałą, która zależy od charakteru próby badawczej i nie wpływa na porównanie pomiędzy kulturami narodowymi. Użytkownik może wybrać użycie własnego wyniku Wskaźnika Dystansu władzy o wartości od 0 do 100.

Wskaźnik ten przyjmuje wartości od 0 dla kultur o małym Dystansie władzy do 100 dla kultur od dużym Dystansie władzy.

Wskaźnik Indywidualizmu (IDV) - *Indywidualizm* jest przeciwstawiony *Kolektywizmowi*. Indywidualizm charakteryzuje społeczeństwa, w których więzi pomiędzy jednostkami są luźne: oczekuje się, że człowiek dba tylko o siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm charakteryzuje społeczeństwo, w którym ludzie od urodzenia są integrowani w silne, zwarte pod-grupy, które chronią jednostki przez całe ich życie w zamian za bezwarunkową lojalność. Określenie Wskaźnika Indywidualizmu jest możliwe dzięki odpowiedziom na pytania numer 1, 4, 6 oraz 9. Wartość tego wskaźnika oblicza się wykorzystując następującą formułę:

$$\text{IDV} = 35(\text{m04} - \text{m01}) + 35(\text{m09} - \text{m06}) + \text{C(ic)}$$

gdzie, m01 oznacza średnią wyników dla pytania numer 1, m04 – średnią dla pytania numer 4, m06 – średnią wyników dla pytania numer 6, m09 – średnią wyników dla pytania numer 9, a C(ic) jest stałą zależną od natury próby badawczej i nie ma wpływu na porównanie wyników Wskaźnika pomiędzy kulturami. Wskaźnik Indywidualizmu przyjmuje wartości od 0 (dla kultur silnie kolektywistycznych) do 100 (dla kultur silnie indywidualistycznych).

Wskaźnik Unikania niepewności (UAI) - *Unikanie niepewności* jest definiowane jako stopień, do którego ludzie, jako członkowie instytucji lub organizacji w ramach społeczeństwa czują się zagrożeni przez sytuacje niepewne, nieznane, wieloznaczne lub nieustrukturyzowane. Pytania numer 16, 20, 24 oraz 27 odnoszą się do tego wskaźnika, który oblicza się według następującej formuły:

$$\text{UAI} = 40(\text{m20} - \text{m16}) + 25(\text{m24} - \text{m27}) + \text{C(ua)}$$

gdzie, m16 oznacza średnią wyników dla pytania numer 16, m20 – średnią wyników dla pytania 20, m24 – średnią wyników dla pytania 24, m27 – średnią wyników dla pytania 27, natomiast C(ua) jest stałą, która zależy od charakteru próby badawczej i nie ma wpływu na

dokonanie porównania pomiędzy kulturami. Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 (dla kultur o niskim stopniu Unikania niepewności) do 100 (dla kultur o wysokim stopniu Unikania niepewności).

Kwestionariusz VSM został poddany wielokrotnie rozległej procedurze walidacyjnej. Jest używany w wielu projektach badawczych dotyczących badań międzykulturowych.

Do badania wymiarów autentycznego przywództwa użyto Kwestionariusza Autentycznego Przywództwa (ALQ) autorstwa Avolio, Gardnera oraz Walumbwy z *The Gallup Leadership Institute*. Kwestionariusz ten posiada dwie wersje – 0.1 jest przeznaczona dla liderów, natomiast wersja 0.2 dla podwładnych. Podstawą do powstania tego narzędzia były teoretyczne założenia koncepcji autentycznego przywództwa⁴⁴. Kwestionariusz składa się z 16 pytań, które pozwalają na pomiar czterech wymiarów autentycznego przywództwa.

Samoświadomość (4 pytania – nr 13, 14, 15 i 16). Wymiar ten wskazuje w jakim stopniu przywódca jest świadomy swoich mocnych i słabych stron, swoich ograniczeń oraz jak jest postrzegany przez innych i jak na nich wpływa.

Transparentność (5 pytań – numer 1, 2, 3, 4 i 5) – wskazuje stopień zwiększania przez lidera stopnia własnej otwartości w kontaktach z innymi, którym pozwala podwładnym na przedstawianie ich pomysłów, opinii, zdania.

Etyczność/ Moralność (4 pytania – numer 6, 7, 8 i 9) – pokazuje przestrzeganie przez przywódcę wysokich standardów etycznych i moralnych w jego postępowaniu.

Otwartość na informację zwrotną (3 pytania – numer 10, 11 i 12) – wskazuje na stopień w jakim przywódca zabiega, zwraca się do podwładnych o opinię lub ich punkt widzenia sprawy przed podjęciem ważnych decyzji.

Wszystkie z 16 pytań zawartych w kwestionariuszu opisują określone zachowania przywódcy, które tworzą autentyczny styl przywództwa. W dostępnych dwóch wersjach kwestionariusza, lider (wersja 0.1) lub jego podwładni (wersja 0.2) odpowiadają na pytania zawarte w kwestionariuszu. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym wykorzystano wersję 0.1 przeznaczoną dla przywódców. Oceniali oni swoje zachowania używając 5-cio stopniowej skali Likerta (gdzie 0 = wcale, 1 = sporadycznie, 2 = czasem, 3 = dość często, 4 = często lub nawet zawsze) stwierdzając, jak często podane pytania pasują do ich stylu przywództwa. ALQ jest narzędziem, które zostało poddane rozległej procedurze walidacyjnej i jest obecnie używane w wielu projektach badawczych na całym świecie. W postępowaniu

⁴⁴ Szerzej o koncepcji autentycznego przywództwa w podrozdziale 3.3.3.

badawczym użyta została zarówno wersja anglojęzyczna (wśród menedżerów narodowości niemieckiej i japońskiej), jak również wersja polskojęzyczna (wśród menedżerów narodowości polskiej), która powstała przy użyciu metody „*back translation*”.

5.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Decydując się na rozszerzenie swojej działalności na rynki zagraniczne, przedsiębiorstwo świadomie przyjmuje, iż uwarunkowania jego funkcjonowania, procesy, instrumenty i następstwa wykraczają poza granice jednego (rodzimego) kraju. Zatem, internacjonalizacja przedsiębiorstwa wiąże się z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej w zarządzaniu, której istota polega na przeniesieniu przez firmę umiejętności i źródeł przewagi konkurencyjnej na coraz szersze obszary kulturowe i polityczne, a także na umiejętności harmonijnej współpracy w ramach wielokulturowych zespołów pracowniczych i menedżerskich [Simon 1994, s. 2]. W literaturze przedmiotu autorzy wyróżniają cztery [Phatak 1989, s. 20 – 25] lub pięć [Adler 2002, s. 6 – 16] etapów w procesie umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstwa:

1. etap przedsiębiorstwa krajowego – taki typ przedsiębiorstwa, które pozyskuje całość swoich zasobów i zbywa całość swoich produktów lub usług na jednym rynku krajowym. Jak twierdzi Griffin [2001, s. 168] trudno w dzisiejszym świecie znaleźć firmę, która byłaby przedsiębiorstwem czysto krajowym,
2. etap przedsiębiorstwa eksportującego/importującego (w niektórych klasyfikacjach ten etap nazywa się międzynarodowym) – najczęściej pierwszy krok w procesie internacjonalizacji działalności, który polega na eksportowaniu (importowaniu) produktów lub usług na kilka (z kilku) rynków zagranicznych. Przedsiębiorstwo, które jest zlokalizowane w jednym kraju, znaczną część swoich dochodów i/lub zasobów pozyskuje z rynków zagranicznych. Ze względu na występowanie kontaktów między przedstawicielami różnych narodów (a więc i kultur) wzrasta znaczenie kulturowych uwarunkowań funkcjonowania firmy,
3. etap przedsiębiorstwa międzynarodowego (w niektórych klasyfikacjach nazywany wielonarodowym) – polega na przeniesieniu produkcji na rynki zagraniczne. Na światowym rynku są pozyskiwane zasoby, nabywane surowce, pożyczane środki, wytwarzane i sprzedawane produkty. Na tym etapie kontakty międzykulturowe stają się codziennością – zatrudnienie w tego typu przedsiębiorstwach znajdują pracownicy lokalni, chociaż najczęściej na różnych szczeblach kierownictwa znajdują się

przedstawicieli kraju macierzystego przedsiębiorstwa. Działalność na skalę międzynarodową wymaga poznania i zrozumienia różnorodności zachowań wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrznych, jak również zewnętrznych, gdyż tylko taka postawa doprowadzić może do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,

4. etap przedsiębiorstwa wielonarodowego (multinarodowego) – następuje jeszcze większa ekspansja na większą liczbę rynków zagranicznych, które najczęściej są podzielone na regiony podobne do siebie pod jakimś względem (np., kulturowym). Na stanowiskach menedżerskich najczęściej zatrudniane są osoby pochodzące z danego regionu, co powoduje zmniejszenie znaczenie kultury jako elementu wywierającego wpływ na działalność przedsiębiorstwa,
5. etap przedsiębiorstwa globalnego – najwyższy stopień umiędzynarodowienia działalności, która wykracza poza granice państw, regionów i swoim zasięgiem obejmuje cały rynek światowy [por. Bartlett i Ghosal 1989]. Najczęściej nie jest przywiązana do jednego kraju macierzystego. Według Griffinna [2001, s. 169] nie istnieje jeszcze przedsiębiorstwo, które w pełni spełnia to kryterium, chociaż zauważyć należy, że np. koncern Nestle jest blisko jego osiągnięcia.

Warto również zaznaczyć, że część badaczy [Varner i Bremer 1995, s. 279] uważa, iż – o ile rozróżnienie przedsiębiorstw na międzynarodowe, transnarodowe, wielonarodowe ma charakter czysto semantyczny – to określenie firmy mianem globalnej nie jest czystą formalnością. Co więcej, osiągnięcie przez przedsiębiorstwo tego etapu powinno zostać starannie przygotowane, gdyż w przeciwnym razie powstaje niebezpieczeństwo podejmowania niewłaściwych decyzji oraz chaosu organizacyjnego.

Przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność na rynkach międzynarodowych mogą przyjmować różne formy w zależności od stopnia zaangażowania swoich zasobów za granicą. Rymarczyk proponuje następującą klasyfikację [2004, s. 153]:

- w ramach kooperacji międzynarodowej, gdy 100% kapitału przedsiębiorstwa pozostaje w kraju macierzystym wyróżnić można: eksport, licencję oraz franchising,
- wraz ze wzrostem zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa za granicą zwiększa się ryzyko funkcjonowania, a wyróżnianymi formami działalności są: joint venture, filia, oddział, fuzja/przejęcie, zakład produkcyjny, inwestycja typu *green-field* (spółka-córka), która angażuje 100% kapitału na rynku zagranicznym.

Inwestycje zagraniczne są konsekwencją rozpowszechniania się wzorców gospodarki rynkowej. Są również swoistym potwierdzeniem zaufania do gospodarki kraju, w którym są dokonywane. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, głównymi motywami do podjęcia tego typu działań mogą być [Kozmiński 1999, s. 36]:

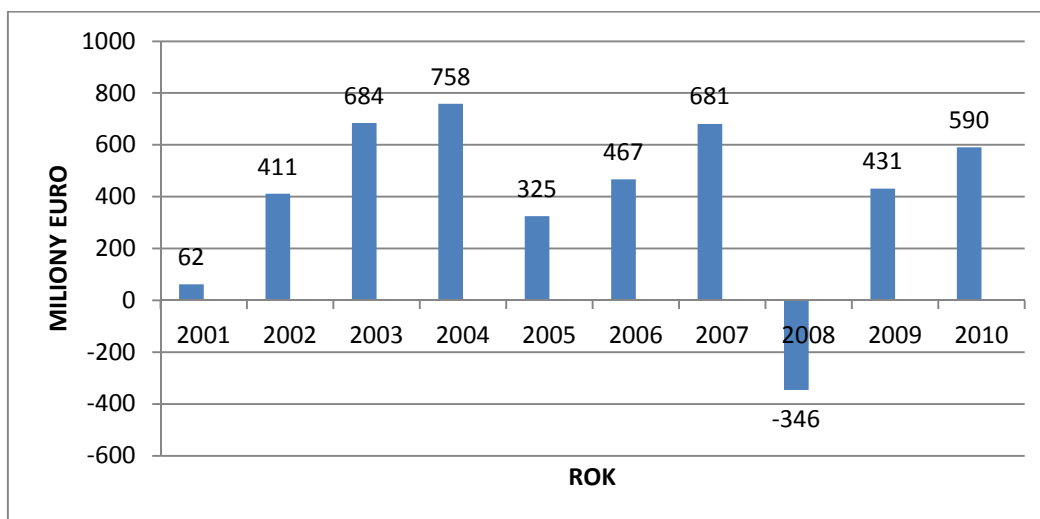
- zdobycie dostępu do nowych, atrakcyjnych rynków,
- chęć nabycia po atrakcyjnej cenie wartościowych zasobów, np. marki, nowych technologii, sieci dystrybucji,
- połączenie zasobów przez dwóch równorzędnych partnerów,
- wyprzedzenie i/lub zablokowanie działań głównego konkurenta, są zatem jednym z instrumentów konkurencji.

Warto także podkreślić, iż bezpośrednie inwestycje zagraniczne odgrywają niezwykle istotne znaczenie w rozwoju gospodarczym kraju, w którym są dokonywane. W znaczącym stopniu przyczyniają się do kształtowania struktur zatrudnienia. Wielokrotnie są uznawane za swoiste „motory” rozwoju, głównie dzięki transferowi wiedzy, technologii, doświadczeń, informacji. Często oddziały międzynarodowych korporacji uczestniczą w życiu kraju również na płaszczyznach wykraczających poza branżę ich działalności – są mecenasami kultury i sztuki, sponsorami wydarzeń o charakterze sportowym, wprowadzają szereg innowacyjnych rozwiązań np. w dziedzinie ekologii. Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, uznano za zasadne objęcie badaniami oddziałów międzynarodowych koncernów działających w Polsce.

Branża motoryzacyjna jest jedną z kluczowych zarówno w gospodarce światowej, jak również europejskiej. Głównie ze względu na wielkość zainwestowanego kapitału, ale także ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników w samym sektorze samochodowym oraz sektorach pokrewnych. Polska jest drugim (po Czechach) krajem, w którym jest największa w tej branży produkcja w Europie Środkowo-Wschodniej. Sytuacja w polskim przemyśle motoryzacyjnym jest wynikiem napływu inwestycji światowych koncernów, gdyż mimo faktu, że działa na rynku wiele przedsiębiorstw, to te z kapitałem polskim są najczęściej małymi lub średnimi, natomiast filie zagranicznych koncernów, to przedsiębiorstwa duże. Napływ inwestycji zagranicznych do Polski w branży motoryzacyjnej przedstawiono na Wykresie 1.

Wykres 1.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w branży motoryzacyjnej w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [NBP 2011]

Trudna światowa sytuacja ekonomiczna w wyraźny sposób wpłynęła na branżę motoryzacyjną. W 2008 roku doszło do załamania wcześniejszego wzrostowego trendu wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektorze. Natomiast już w roku 2009 nastąpiła znaczna poprawa, która znalazła swoją kontynuację również w roku 2010, a prognozy na 2011 rok są jeszcze bardziej optymistyczne.

W postępowaniu badawczym uczestniczyły polskie filie motoryzacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim oraz niemieckim. Warto zauważyć, że mimo faktu, iż w przemyśle samochodowym działa wiele przedsiębiorstw polskich, to opiera się on na inwestycjach zagranicznych. Wartość skumulowanych inwestycji zagranicznych w branży motoryzacyjnej w Polsce na koniec 2008 roku wynosiła 4,8 mld euro, co stanowiło ok. 13 % wszystkich inwestycji w przemyśle ogółem [PAIiIZ 2010]. Co więcej, zwrócić uwagę należy również na fakt, iż inwestycje w tej branży pociągają za sobą wzrost inwestycji w innych branżach takich, jak: metalowa, elektroniczna, usługowa.

Niemcy to jeden z najbardziej rozwiniętych gospodarczo krajów świata. Na liście najpotężniejszych gospodarek znajdują się na czwartym – po USA, Japonii i Chinach – miejscu. Po kryzysowym roku 2009, gdy PKB Niemiec spadło o 4,7%, w 2010 roku odnotowano wzrost PKB o 3,6% i wynosił on 2498 mld euro, co w przeliczeniu na jednego mieszkańca stanowi 31,1 tys. euro [IMF 2010]. I kwartał 2011 roku zakończył się dalszym wzrostem PKB o kolejne 5,2% porównując rok do roku, ale bez uwzględniania czynników

sezonowych. Rozwój niemieckiej gospodarki opiera się głównie na produkcji eksportowej, nowoczesnym przemyśle oraz inwestycjach. Do roku 2008 Niemcy były największym na świecie eksporterem towarów, ale po spadku w 2009 roku o 18%, utraciły pierwsze miejsce na rzecz Chin. Jeśli chodzi o wymianę towarową z Polską, to Niemcy od 1989 roku pozostają najważniejszym partnerem handlowym Polski, a obroty ogółem w roku 2010 wyniosły 58,9 mld euro [NBP 2011].

Niemcy są drugim (po Holandii) inwestorem zagranicznym w Polsce. Skumulowana wartość inwestycji niemieckich na koniec 2009 roku wyniosła 18,5 mld euro, co stanowi 16% inwestycji zagranicznych ogółem [ibidem]. Można zatem uznać, że jest to jeden z tych krajów, z którym współpraca gospodarcza w znaczącym stopniu wpływa na stan gospodarki Polski. Co więcej, Niemcy są głównym odbiorcą polskiego eksportu w branży samochodowej - z ogólnej wartości eksportu w branży motoryzacyjnej, która na koniec 2010 roku wynosiła ponad 17 mld euro, eksport do Niemiec stanowił prawie 29% (głównie dzięki znacznemu wzrostowi w grudniu 2010 roku)⁴⁵. Należy zatem uznać, że dla sektora motoryzacyjnego w Polsce, Niemcy są krajem o strategicznym znaczeniu. Z jednej strony są jednym z głównych inwestorów (zakłady produkcyjne będące filiami koncernów, w których znajdują zatrudnienie tysiące polskich pracowników), natomiast z drugiej są głównym odbiorcą polskiego eksportu w tej branży, a więc stymulują polską gospodarkę.

Japonia – państwo przegrane w II wojnie światowej, którego mieszkańcy po jej zakończeniu żyli w skrajnej biedzie i nędzy, w sposób niemal błyskawiczny doszło do pozycji potęgi gospodarczej. W roku 1960 PKB *per capita* Japonii wynosił 17% tego wskaźnika dla USA, a już w 1990 roku 110% tego wskaźnika [Morawski 1994, s. 201]. Lata 80-te i 90-te XX wieku to dalszy prężny rozwój, który potwierdzają wartości PKB [Facts and Figures 2000, s. 31]. Dopiero XXI wiek przyniósł oznaki kryzysu, następnie recesję, które stały się widoczne w spadkach większości wskaźników makroekonomicznych [Facts and Figures 2007, s. 60]. Od II kwartału 2009 można jednak odnotować wyraźną poprawę i wejście w fazę ekspansji. Rok 2010 przyniósł dalsze polepszenie, zwłaszcza dzięki poprawie ogólnej sytuacji na rynkach zagranicznych oraz zastosowaniu przez rząd pakietów stymulujących. III kwartał 2010 roku według informacji rządowych zakończył się wzrostem realnego PKB o 4,5% (to więcej niż podawane wcześniej dane, które mówiły o wzroście na poziomie 3,9%), co stanowi 0,9% w porównaniu do analogicznego kwartału roku ubiegłego

⁴⁵ Wartość eksportu branży motoryzacyjnej w 2010 roku przekroczyła 17 mld euro [AutomotiveSuppliers.pl Review 2011, s. 12]

(por. Tabela 23.). Oczekuje się, iż wzrost eksportu na pozostałe rynki azjatyckie będzie przyczyniał się do dalszego wzrostu popytu zewnętrznego, który z kolei będzie stymulował popyt wewnętrzny. Jak wynika z badań [*Tankan* 2010, s. 14] przedsiębiorcy – zwłaszcza reprezentujący *keiretsu*, czyli japońskie konglomeraty gospodarcze – z coraz większym optymizmem patrzą na sytuację gospodarczą kraju, co – zakłada się – powinno przełożyć się na wzrost zatrudnienia oraz dochodów gospodarstw domowych, czego konsekwencją będzie wzrost konsumpcji w 2011 roku⁴⁶. Jednak pomimo występujących trudności, Japonia nadal jest potężną gospodarką światową, choć warto podkreślić, że najprawdopodobniej straci drugą pozycję wśród największych potęg ekonomicznych świata na rzecz Chin.

Tabela 23.

Nominalne PKB w Japonii i USA w latach 1980 – 2010

Rok	Kraj	Japonia	USA
1980	całkowite (mld USD)	1059	2784
	<i>per capita</i> (USD)	9068	12224
1990	całkowite (mld USD)	2970	5774
	<i>per capita</i> (USD)	24053	22983
2000	całkowite (mld USD)	4651	9817
	<i>per capita</i> (USD)	36670	34774
2005	całkowite (mld USD)	4657	12456
	<i>per capita</i> (USD)	35757	42000
2007	całkowite (mld USD)	4599	13928
	<i>per capita</i> (USD)	36021	46085
2010 ⁴⁷	całkowite (mld USD)	5390	14624
	<i>per capita</i> (USD)	42325	47131

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [*Facts and Figures 2000*, s. 31; *Facts and Figures 2007*, s. 60; *IMF* 2010].

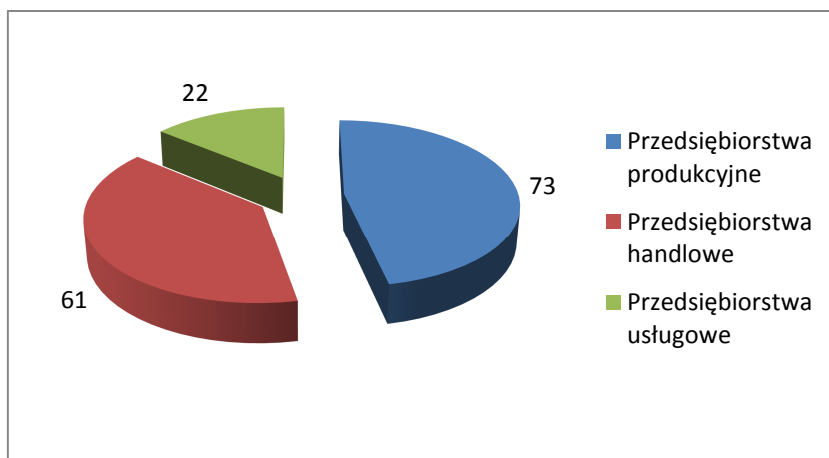
⁴⁶ Prognozy te powstały przed katastrofalnym w skutki trzęsieniem ziemi i falą tsunami, które nawiedziły Japonię 11 marca 2011 roku.. Mimo, iż Japończycy przez wieki nauczyli się żyć, współżyć, a także częściowo przeciwdziałać niszczycielskim siłom natury, na których działanie są narażeni ze względu na charakterystyczne położenie geograficzne, to kataklizm ten w znaczący sposób wpłynął na funkcjonowanie gospodarki ze względu na zniszczenia w infrastrukturze, przestoje produkcyjne w wielu przedsiębiorstwach, a także wywarł wpływ na działalność zagranicznych filii japońskich przedsiębiorstw ze względu na zakłócenia w łańcuchach dostaw. Można zatem stwierdzić, iż prognozowany wzrost gospodarczy może nie być tak znaczący.

⁴⁷ według danych za trzy kwartały 2010 roku

Japonia, aczkolwiek nie jest traktowana jako inwestor strategiczny, zaliczona może być do tej grupy krajów, których inwestycje w znaczącym stopniu wpływają na rozwój regionów. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw wytwórczych, których – według JETRO (Japońska Organizacja Handlu Zagranicznego) – było w Polsce 73 na koniec roku 2009 (por. Wykres 2.). W tym sektorze dominuje produkcja części samochodowych, a zatrudnionych jest w nim ok. 20 tys. polskich pracowników. Zatem, przemysł motoryzacyjny jest – mimo trudnej sytuacji gospodarczej – jednym z głównych sektorów działalności japońskich przedsiębiorstw na terenie Polski. Jeśli chodzi o wartość japońskich inwestycji w Polsce to, według PAliIZ [2010], biorąc pod uwagę tylko inwestycje, których wartość przekroczyła 1 mln USD, ich łączna wartość wynosiła 362 300 mln USD. Jednak warto zauważyć, że nie jest to wartość rzeczywista, gdyż – zgodnie ze wzorem obliczeniowym obowiązującym w OECD – inwestycje dokonywane przez europejskie siedziby bądź filie firm japońskich są traktowane jako inwestycje wewnątrz europejskie⁴⁸. Uwzględniając te różnice przyjmuje się, że rzeczywista wartość omawianych inwestycji wynosi 1 080 700 mln USD.

Wykres 2.

Przedsiębiorstwa japońskie w Polsce w 2009 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z JETRO (Japońska Organizacja Handlu Zagranicznego)

Reasumując, z punktu widzenia rozwoju polskiej gospodarki napływ inwestycji zagranicznych jest nie do przecenienia, a branża motoryzacyjna jest – mimo trudności spowodowanych kryzysem – jedną z najważniejszych sektorów gospodarki. Podstawą rozwoju branży motoryzacyjnej w Polsce są właśnie inwestycje zagraniczne. Na terenie

⁴⁸ Dotyczy to na przykład zakładów Toyoty w Polsce, które klasyfikowane są jako inwestycja belgijska

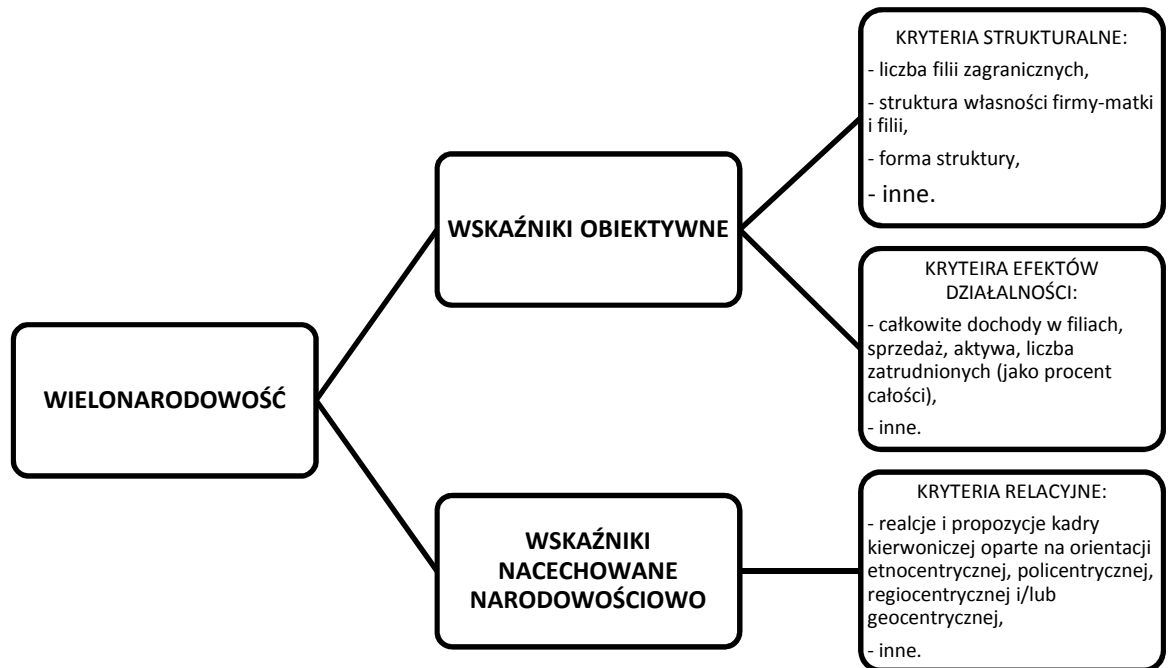
Polski działają oddziały większości międzynarodowych koncernów odpowiadające za produkcję zarówno gotowych samochodów, jak również różnych podzespołów i części. Głównym odbiorcą polskiego eksportu w sektorze motoryzacyjnym są Niemcy, będące jednocześnie największym inwestorem w tej branży. Zatem, z punktu widzenia wiarygodności prowadzonego postępowania badawczego, przedsiębiorstwa z kapitałem niemieckim nie mogły zostać pominięte. Jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa z kapitałem japońskim to one również odgrywają istotną rolę w branży motoryzacyjnej. Co więcej, podkreślić należy, że kultury niemiecka i japońska wywodzą się z różnych kręgów, a więc z punktu widzenia badania wpływu kultury narodowej na styl przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach z branży samochodowej działających w Polsce, zestawienie i porównanie tych odmiennych od siebie kultur wydaje się być nie tylko zasadne, ale również prowadzące do ciekawych wniosków.

5.4. Charakterystyka badanej populacji

W procesie umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstwa, kadra kierownicza jest tą grupą w ramach organizacji, od której najbardziej zależy powodzenie lub niepowodzenie funkcjonowania firmy na rynkach międzynarodowych. Pojęcie wielonarodowości w odniesieniu do międzynarodowych korporacji, jest swoistą kombinacją cech obiektywnych oraz nacechowanych narodowościowo. Według klasyfikacji Perlmuttera i Heenana [1979, s. 16] struktura kryteriów wielonarodowości obejmuje w zakresie czynników obiektywnych: kryteria strukturalne oraz efektów działalności, natomiast kryteria relacyjne zaliczane są do uwarunkowanych narodowościowo (por. Rysunek 19.).

Rysunek 19.

Kryteria wielonarodowości



Źródło: [Perlmutter i Heenan 1979, s. 16]

Większość strategicznych - z punktu widzenia przedsiębiorstwa międzynarodowego - decyzji oparta jest na czterech typach orientacji międzynarodowej prezentowanej przez kadre kierowniczą. Zalicza się do nich: orientację etnocentryczną, policentryczną, regiocentryczną oraz geocentryczną [Perlmutter i Heenan 1979, s. 18 – 19]:

1. orientacja etnocentryczna charakteryzuje się traktowaniem rynku macierzystego jako najważniejszego i podstawowego w działalności przedsiębiorstwa, a na rynkach zagranicznych stosuje się strategie podobne do tych, stosowanych na rynku macierzystym (standaryzacja). Cechą charakterystyczną jest daleko posunięta centralizacja, która oznacza, że cele, procesy decyzyjne, kontrola, kryteria oceny, komunikowanie i sposoby przepływu informacji, sposoby motywowania są ustalane w centrali. W kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa dominują cechy kultury narodowej kraju pochodzenia firmy. Co więcej, najwyższe stanowiska menedżerskie są zajmowane przez kadre kierowniczą pochodzącą z kraju macierzystego,
2. orientacja policentryczna polega na prowadzeniu do rozwoju autonomicznych strategii w lokalnych jednostkach będących prawnie częścią jednej korporacji międzynarodowej. W stosowanej strategii uwzględniana jest odrębność

poszczególnych rynków zagranicznych, a rynek światowy jest traktowany jako zbiór poszczególnych rynków zagranicznych, co może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej ze względu na stosowanie strategii dyferencjacji. Filie korporacji mają większą niezależność, która jest głównie związana z decentralizacją procesów decyzyjnych. Kryteria oceny i kontroli są opracowywane lokalnie. Na stanowiskach kierowniczych są zatrudniane osoby z kraju goszczącego. Również w kulturze organizacyjnej dostrzec można przewagę cech kultury kraju goszczącego,

3. orientacja regiocentryczna polega na wykorzystywaniu podobieństw krajów (rynków) w ramach jednego regionu i rozwijania zintegrowanej strategii lokalnej. Warunki istniejące w regionie są podstawą, do której przedsiębiorstwo dostosowuje sposoby działania, strategię, kryteria kontroli i oceny, sposoby motywowania pracowników. Na stanowiska kierownicze powoływane są osoby z danego regionu,
4. orientacja geocentryczna polega na traktowaniu rynków zagranicznych jako jednego homogenicznego rynku światowego. We wszystkich krajach, w których prowadzona jest działalność stosowane są ujednolicone zasady, co powoduje ponowne scentralizowanie zarządzania. Jednolita strategia globalna daje szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Centralizacja oznacza podejmowanie decyzji, ustalanie kryteriów oceny i kontroli, sposobów motywowania w firmie-matce. Decyzje dotyczące obsadzania kluczowych stanowisk kierowniczych są także podejmowane w centrali, jednak zajmować je mogą przedstawiciele różnych krajów. W cechach kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa widoczny jest wpływ zarówno kraju pochodzenia firmy, jak również kraju goszczącego.

Dla wielu korporacji międzynarodowych, które prowadzą działalność w Polsce najbardziej charakterystyczna jest orientacja etnocentryczna [Listwan i Stor (red.) 2008], chociaż podkreślić należy, że pozostałe tendencje, a więc poli-, regio- i geocentryzm też występują, z tym, że na mniejszą skalę. Potwierdza to wcześniejsze opinie badaczy [Pocztowski, 2002, s. 25 – 28], iż w praktyce gospodarczej rzadko spotyka się powyższe orientacje w „czystej” postaci. Najczęściej obserwowana jest swoista mieszanka ich elementów, możliwa do zaakceptowania przez obydwie strony. Jednym z podstawowych kryteriów, według których uznano etnocentryzm za tendencję dominującą, był fakt, sprawowania funkcji dyrektora generalnego⁴⁹ przez osobę pochodzącą z kraju macierzystego

⁴⁹ stanowisko to różnie było nazywane w przedsiębiorstwach, które wzięły udział w postępowaniu badawczym, ale najczęściej spotykanym określeniem było właśnie „*general manager*”.

organizacji [ibidem]. Osoba, która zajmuje w przedsiębiorstwie najwyższe stanowisko kierownicze nie tylko kształtuje mierzalne i racjonalne składniki organizacji, ale również wywiera wpływ na wartości, normy, symbole organizacyjne, język, ideologię, zwyczaje [Peteres i Waterman 1991, s. 104]. To ona staje się inspiracją, przykładem do naśladowania, a także gwarantuje poczucie bezpieczeństwa w organizacji dla wszystkich jej członków. Co więcej, uważa się [Murdoch 1999, s. 94], że osoba zajmująca w przedsiębiorstwie najwyższe stanowisko kierownicze, na niższe szczeble kierownicze, będzie dobierała menedżerów reprezentujących podobne wartości. Wówczas ze względu na mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów, możliwe jest budowanie mocnej pozycji przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę podkreślane wielokrotnie w literaturze przedmiotu [por. Peters i Waterman 1984] znaczenie kadry kierowniczej dla budowania, kształtowania oraz rozwijania przedsiębiorstwa, a także uwzględniając istniejący niedobór związany z identyfikacją kulturowych uwarunkowań przywództwa, postanowiono objąć badaniami menedżerów z filii międzynarodowych koncernów działających w Polsce. Co więcej, uznano, że – ze względu na istotność dla gospodarki całego kraju – branżą, która jest szczególnie ważna i interesująca jest sektor motoryzacyjny.

W postępowaniu badawczym udział wzięło łącznie 57 menedżerów z międzynarodowych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim oraz niemieckim, które prowadzą swoją działalność na terenie Polski. Wszyscy oni są przedstawicielami kadry kierowniczej koncernów mających swoje filie i przedstawicielstwa w wielu krajach na świecie, a jednocześnie są wiodącymi przedsiębiorstwami w branży motoryzacyjnej. Autorka prowadziła badania za pomocą metod⁵⁰ dostosowanych do celu oraz samego przedmiotu badań, kierując się zasadą, aby wykorzystać metodę, która pomoże opisać i wyjaśnić pewne fragmenty rzeczywistości. W odniesieniu do badań prowadzonych wśród przedstawicieli kadry kierowniczej w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim oraz niemieckim prowadzących działalność na terenie Polski, za uzasadnione uznano przyjęcie podejścia „*ex post facto*”, gdyż celem tego badania jest ustalenie stanu rzeczywistego. Za najodpowiedniejsze uznano zastosowanie metod analizy czynnikowej, wielowymiarowej analizy wariancji, testu chi-kwadrat, współczynnika

⁵⁰ Zaczyński za metodę badawczą uznaje sposób systematycznie stosowany, to znaczy stosowany w danym przypadku z intencją zastosowania go także przy ewentualnym powtórzeniu się analogicznego zadania lub też są to określone sposoby poznawania wybranego wycinak rzeczywistości, które cechują go tym, że są: celowe, planowe, obiektywne, dokładne i wyczerpujące [por. 1995].

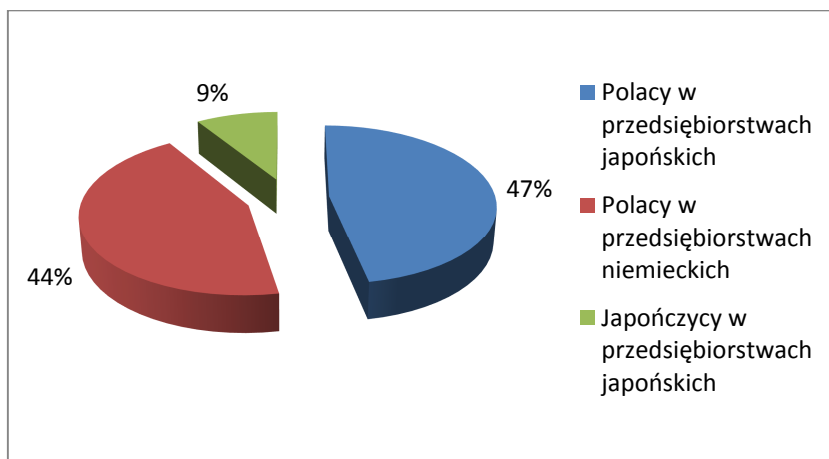
korelacji r-Pearsona i współczynnika kontyngencji Pearsona oraz sondażu diagnostycznego. Natomiast wykorzystane techniki badawcze opierały się na badaniach ankietowych oraz wywiadach pogłębionych z grupami docelowymi.

Przeprowadzone badania mają charakter ilościowo-jakościowy ze względu na dwustopniowość analizy (badania ankietowe oraz wywiad pogłębiony) i jej szczegółowość, która wymagała od respondentów poświęcenia czasu oraz uwagi, a także wykazania zrozumienia i zaangażowania. Po uzyskaniu zgody na wzięcie udziału w postępowaniu badawczym, pocztą elektroniczną oraz tradycyjną rozesłane zostały kwestionariusze. Tą samą drogą otrzymano wypełnione ankiety. Następnie od 5 menedżerów narodowości japońskiej oraz 18 narodowości polskiej (40% ogółu respondentów), uzyskano zgodę na przeprowadzenie wywiadu pogłębionego [por. Silverman 2007], którego celem było zdobycie informacji dotyczących wpływów kultury kraju pochodzenia kapitału (u menedżerów-Polaków) oraz kraju goszczącego (u menedżerów-Japończyków) na funkcjonowanie „ich” przedsiębiorstw (wymiar kultury), a także na nich samych (wartości oraz cechy odnoszące się do przywództwa).

Większość menedżerów była narodowości polskiej – 52 (91%) respondentów, z których 27 (47%) pracuje w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim, a 25 (44%) w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim. Natomiast zagraniczna kadra kierownicza była reprezentowana przez 5 (9%) menedżerów narodowości japońskiej. Autorce nie udało się otrzymać wypełnionych ankiet lub przeprowadzić wywiadu z żadnym przedstawicielem kadry kierowniczej narodowości niemieckiej, co uznać można za słabość przeprowadzonego postępowania badawczego (por. Wykres 3.).

Wykres 3.

Narodowość respondentów a kraj pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne

Badani stanowili grupę zróżnicowaną ze względu na płeć, wiek oraz wykształcenie. Wśród respondentów było ogółem 39 mężczyzn (68%) oraz 18 kobiet (32%), przy czym w grupie menedżerów – Polaków pracujących w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim było 16 mężczyzn i 9 kobiet, natomiast w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim stanowiska kierownicze zajmowało 19 Polaków i 8 Polek. Jeśli chodzi o japońską kadrę kierowniczą to w badaniach wzięło udział 4 mężczyzn i 1 kobieta (por. Tabela 24.).

Tabela 24.

Płeć osób badanych a kraj pochodzenia przedsiębiorstwa

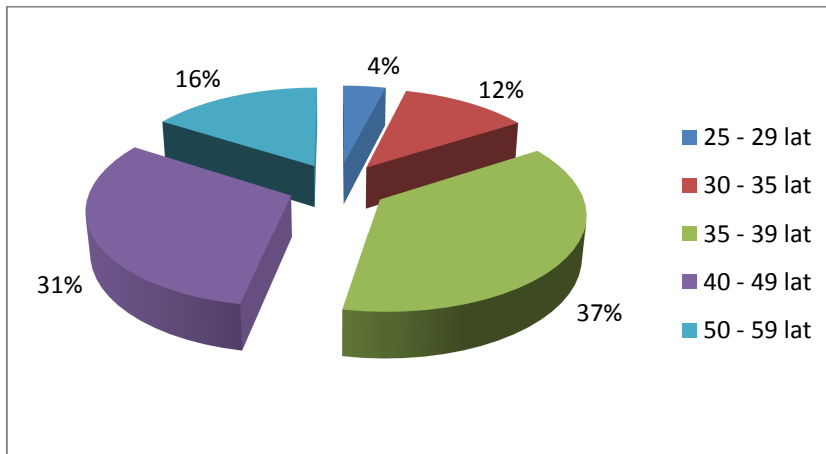
Płeć	Kapitał	Przedsiębiorstwa z kapitałem		Suma	
		niemieckim	japońskim		
		Polacy	Polacy	Japończycy	
Mężczyźni		16	19	4	39
Kobiety		9	8	1	18
Suma		25	27	5	57

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę kryterium wieku to najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 35 – 39 lat – 21 respondentów (37%). Kolejną pod względem liczebności grupę stanowiły osoby w wieku 40 – 49 lat – 18 respondentów (31%). Na następnym miejscu znaleźli się respondenci w wieku 50 – 59 lat (9 osób, czyli 16%). Dalej osoby w wieku 30 – 34 lata – 7 osób (12%). Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku 25 – 29 lat – 3 (4%) (por. Wykres 4.).

Wykres 4.

Podział osób badanych ze względu na wiek

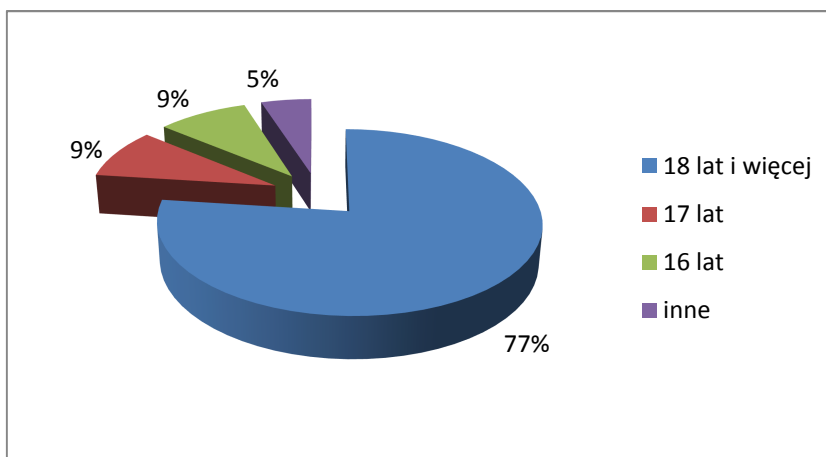


Źródło: opracowanie własne

Respondenci stanowili grupę zróżnicowaną pod względem długości edukacji (w latach), choć zaznaczyć należy, że większość z badanych osób wskazywała, że edukacja trwała „18 lat i więcej” – 44 osoby (77%). Po 5 respondentów (9%) wskazało, że ich edukacja trwała odpowiednio 16 lat lub 17 lat. Pojedyncze osoby wskazywały inne odpowiedzi (por. Wykres 5.).

Wykres 5.

Podział osób badanych ze względu na długość edukacji (w latach)



Źródło: opracowanie własne

Jednym z celów przeprowadzonego postępowania badawczego jest wskazanie międzynarodowego stylu przywództwa. Przyjęto, że jednym ze wskaźników weryfikujących styl przywództwa jest staż pracy na stanowisku kierowniczym. Wśród respondentów

najliczniejszą grupę stanowiły osoby, których staż pracy na stanowisku kierowniczym wynosił między 5 a 10 lat – 22 osoby (39%), z których 13 pochodziło z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim, natomiast 9 z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim, przy czym 6 osób to Polacy, a 3 to Japończycy. Drugą pod względem liczebności grupę stanowiły osoby, których staż pracy na stanowisku kierowniczym wynosił 11 – 15 lat – 15 osób (26%), wśród których 9 reprezentowało przedsiębiorstwa z kapitałem japońskim (1 osoba narodowości japońskiej i 8 narodowości polskiej), natomiast 6 reprezentowało przedsiębiorstwa z kapitałem niemieckim. Stosunkowo liczną grupę stanowiły osoby ze stażem pracy na stanowisku kierowniczym niższym niż 5 lat – 11 osób (19%), przy czym 3 pochodziły z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim, a 8 z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim. 3 respondentów (5%) wskazywało, że ich staż pracy na stanowisku kierowniczym wynosi 16 – 20 lat (wszystkie narodowości polskiej z firm z kapitałem japońskim). Natomiast 2 respondentów (3%) podało staż pracy większy niż 20 lat (narodowości polskiej z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim). Wśród ankietowanych 4 osoby (7%) nie udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące stażu pracy. Zestawienie zbiorcze przedstawiono w Tabeli 25.

Tabela 25.

Staż pracy osób badanych

Staż pracy	Przedsiębiorstwa niemieckie	Przedsiębiorstwa japońskie		Suma
	Polacy	Polacy	Japończycy	
poniżej 5 lat	3	8	-	11
5 – 10 lat	13	6	3	22
11 – 15 lat	6	8	1	15
16 – 20 lat	-	3	-	3
Powyżej 20 lat	2	-	-	2
Suma	24	25	4	53

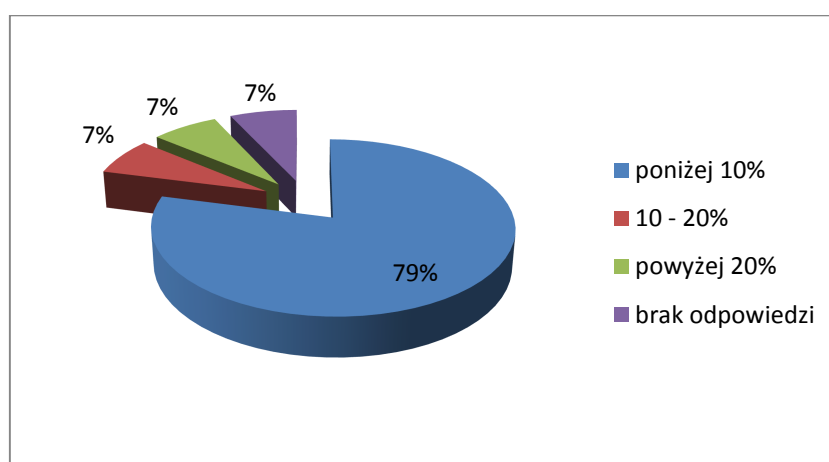
Źródło: opracowanie własne

Na podstawie odpowiedzi cząstkowych obliczono średni staż pracy na stanowisku kierowniczym wśród 53 respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytanie dotyczące stażu pracy na stanowisku kierowniczym – wyniósł on 9,6 lat. Przy czym średni staż pracy w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim wyniósł 9,1 lat, a w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim - 10 lat.

Drugim wskaźnikiem weryfikującym, który ma pozwolić na wskazania międzynarodowego stylu przywództwa jest fluktuacja wśród podwładnych. 79% respondentów odpowiedziało, iż fluktuacja wśród ich podwładnych wynosiła poniżej 10 %, co uznane zostało za niski współczynnik rotacji. Wśród osób badanych 7% wskazały na dużą rotację wśród podwładnych – powyżej 20%. Taki sam odsetek respondentów – 7% - wskazał średnią rotację wśród podwładnych (między 10 a 20%). 7% osób ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi na pytanie dotyczące rotacji wśród podwładnych (por. Wykres 6.).

Wykres 6.

Fluktuacja wśród podwładnych



Źródło: opracowanie własne

Badaniami została objęta specyficzna grupa zawodowo-społeczna, czyli polscy i zagraniczni menedżerowie najwyższego szczebla z międzynarodowych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim i niemieckim prowadzących swoją działalność na terenie Polski. W związku z tak sprecyzowanymi kryteriami początkowymi opisującymi grupę docelową, za bezcelowe uznany został losowy dobór próby. Posłużono się zatem metodą doboru celowego oraz techniką losowania sieciowego (*network sampling*), która polega na pozyskaniu pierwszych respondentów odpowiadającym wymogom badania, a następnie docieraniu do osób wskazanych przez wcześniejszych uczestników badań. Można zatem stwierdzić, że pierwsi respondenci ułatwiali pozyskiwanie kolejnych uczestników badań spełniających określone kryteria [Kowal 1998, s. 33 – 34]. Co więcej, warto podkreślić, że uzyskanie zgodny na uczestnictwo w badaniach kadry kierowniczej wysokiego szczebla nie jest sprawą prostą. Spośród przedsiębiorstw, których menedżerowie wzięli udział w badaniach, tylko do jednego dotarto „z zewnątrz”. We wszystkich pozostałych

przypadkach niezbędne okazało się swoiste „wprowadzenie” przez osobę (lub instytucję) już znaną w danym przedsiębiorstwie lub wykorzystanie formalnych lub nieformalnych związków z organizacją. W przypadku firm z kapitałem japońskim taki stan rzeczy należy uznać za cechę kulturową ze względu na fakt, iż w podziale kultur na protransakcyjne i propartnerskie odzwierciedlającym podejście do biznesu uznawana jest ona za kulturę skrajnie propartnerską⁵¹. Kontakty w Japonii (a także w zagranicznych filiach japońskich przedsiębiorstw) najlepiej nawiązywać w sposób pośredni, a za najwłaściwszy sposób uważane jest wprowadzenie przez pośrednika, który zna obie strony [Gesteland 2000, s. 22]. Zasada ta znalazła pełne potwierdzenie podczas badań przeprowadzonych przez autorkę. Podobnie sytuacja przedstawiała się w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim. Pomimo faktu, iż kultura niemiecka uważana jest za bardziej protransakcyjną niż japońska i jak twierdzi Gesteland [ibidem, s. 266] można wykorzystywać w niej bezpośredni sposób nawiązywania kontaktów, to referencje lub wprowadzenie w znacznym stopniu ułatwiało uzyskanie zgody na udział w badaniach prowadzonych przez autorkę.

Biorąc pod uwagę reprezentatywność próby badawczej, należy podkreślić, że pojęcie to występuje w trzech znaczeniach [Kowal 1998, s. 23 – 25]:

- próba jest reprezentatywna w sytuacji, gdy występują w niej wszystkie zmienne interesujące badacza. Warunek ten został spełniony w niniejszym badaniu, co pozwala na stwierdzenie, że próba jest typologicznie reprezentatywna,
- próba jest reprezentatywna, gdy rozkład zmiennych w próbie odpowiada szacowanemu przez badacza rozkładowi zmiennych w populacji generalnej,
- próba jest reprezentatywna jeśli występujące w niej zależności są charakterystyczne dla zależności występujących w całej badanej zbiorowości. Zależności wskazane w badaniu wydają się być charakterystyczne dla całej populacji, co pozwala wnioskować o reprezentatywności próby również w tym znaczeniu .

Również Hofstede opisując zasady użycia kwestionariusza VSM08 podaje, iż grupa badawcza powinna liczyć więcej niż 20 osób, gdyż jeśli liczy mniej respondentów odpowiedzi pojedynczych osób w nadmierny sposób wpływają na uzyskane wyniki. Jako „idealną” (a więc taką, której wyniki będą statystycznie istotne) Hofstede wskazuje grupę badawczą liczącą co najmniej 50 osób. Również biorąc pod uwagę te zalecenia próba badawcza w niniejszym postępowaniu badawczym jest reprezentatywna.

⁵¹ Szerzej o tej typologii kultur pisze autorka w podrozdziale 2.2.2 niniejszej dysertacji.

Rozdział 6

Wymiary kulturowe w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych w świetle badań własnych

Wpływ kultury na funkcjonowanie organizacji – jak już wspomniano wcześniej – był wielokrotnie przedmiotem zainteresowania badaczy, które nasiliło się znacznie po sukcesach odniesionych przez firmy japońskie na rynku amerykańskim. Potwierdzone wynikami badań zostało twierdzenie o zróżnicowanym rozwoju gospodarczym krajów wynikającym częściowo z wpływu ich kultur narodowych na pochodzące z nich organizacje. Ujednoczenie występujące w międzynarodowej sferze gospodarczej, które – według Fukuyamy – doprowadzi do „końca historii” – powoduje, że właśnie kultura oraz wypływający z niej system wartości stają się jednymi z najważniejszych wyróżników społeczeństw w zakresie działań ekonomicznych. Co więcej, jeśli przyjąć, że wartość to całokształt posiadanej „wiedzy, umiejętności, kompetencji i atrybutów zawartych w osobie, które ułatwiają tworzenie osobistego, społecznego i gospodarczego dobrobytu” [OECD 2001, s. 18] to ich wpływ na wydajność oraz konkurencyjność organizacji i gospodarki staje się bezsprzeczny. Warto również podkreślić, że spośród przenikających z kultury narodowej do organizacji – zarówno w sposób pośredni, jak również bezpośredni - wartości, norm, wzorców szczególnie ważne są te podzielane, uznawane i propagowane przez kadrę kierowniczą. Z tego względu, w przeprowadzonych badaniach respondentami byli właśnie menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej. W celu zbadania i zidentyfikowania wymiarów kulturowych, które występują w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej oraz ich związku z wymiarami kultur kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa oraz Polski, jako kraju pochodzenia oparto się na koncepcji⁵² oraz kwestionariuszu VSM08⁵³ autorstwa Hofstede’go. Warto zwrócić uwagę, iż podejście to jest z jednej strony najczęściej cytowanym i najbardziej popularnym w kontekście badań międzykulturowych, natomiast z drugiej – doczekało się licznej grupy krytyków. Tym niemniej, ze względu na fakt, iż jest podstawą wielu projektów badawczych na całym świecie, a także pozwala na dokonywanie porównań z badaniami replikacyjnymi, właśnie tę koncepcję uznano za podstawę w przeprowadzonym postępowaniu badawczym. Zgodnie z sugestiami badaczy [por. Sułkowski 2002; Sikorski

⁵² Szerzej koncepcja ta została omówiona w punkcie 2.2.2 niniejszej dysertacji

⁵³ Szerzej kwestionariusz ten zostało omówiony w punkcie 5.2.1 niniejszej dysertacji

2006] nawiązując do pierwotnej wersji koncepcji Hofstede'go pod uwagę wzięto trzy z wyszczególnionych wymiarów kultury, a mianowicie Dystans władzy, Unikanie niepewności, Indywidualizm \neq Kolektywizm⁵⁴. Co więcej, każdy z tych wymiarów jest ściśle powiązany z różnymi aspektami aktywności przywódców w przedsiębiorstwach: Dystans władzy wiąże się z relacjami przełożony-podwładny, opozycja Kolektywizm \neq Indywidualizm wskazuje na znaczenie grupy lub jednostki jako podstawowej części składowej organizacji, Unikanie niepewności ma związek z postrzeganiem sytuacji nowych, zmiennego otoczenia w kategoriach zagrożenia lub szansy na rozwój i wiąże się z podejmowaniem decyzji i ustalaniem strategii.

6.1. Dystans władzy jako wymiar kultury w świetle badań własnych

Dystans władzy jest wymiarem kultury, który pokazuje stosunek do występujących w różnych społecznościach nierówności pomiędzy ludźmi. Za twórcę tego terminu uznaje się Muldera [1976], który tym terminem określił „emocjonalną przestrzeń oddzielającą podwładnych od przełożonych”. Hofstede definiuje Dystans władzy jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji” [2007, s. 59]. Wskaźnik ten pokazuje istniejące w danej kulturze zależności. W krajach charakteryzujących się dużym Dystansem władzy ma miejsce daleko posunięta zależność podwładnych od przełożonych. Co więcej, wskazany przez Muldera dystans emocjonalny jest również znaczny, co powoduje, że podwładni nie zwracają się bezpośrednio do menedżera i nie zgłaszają w sposób swobodny, bezpośredni i jawny swojego sprzeciwu wobec jego decyzji, postępowania. Natomiast, w kulturach o małym Dystansie władzy relacje pomiędzy podwładnym i przełożonym można określić mianem współzależności [Hofstede i Hofstede 2007, s. 58], gdzie występuje potrzeba konsultacji, wspólnego ustalania, partycypacji podwładnych w procesie decyzyjnym. Dystans emocjonalny jest również stosunkowo mały, w związku z czym, podwładni zwracają się do przełożonych w sposób bezpośredni i swobodnie wyrażają swój sprzeciw. Badacze [Sułkowski 2002, s. 88] wskazują również na zależność pomiędzy wartością Wskaźnika Dystansu władzy a stylem kierowania. Duży Dystans władzy sprzyja rozwojowi autorytarnych stylów kierowania, natomiast mały Dystans władzy wiąże się

⁵⁴ W odniesieniu do omawiania weryfikowanych w badaniach empirycznych wymiarów zarówno kultury, jak również przywództwa, autorka używa wielkich liter, aby odróżnić od prowadzonych we wcześniejszych częściach niniejszej pracy teoretycznych rozważań dotyczących typologii kultur, przywództwa oraz wyszczególnionych w nich wymiarów.

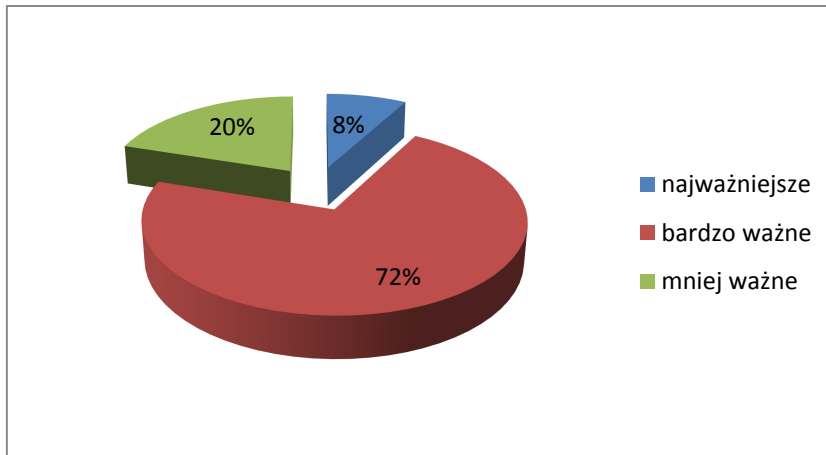
z partycypacyjnym oraz zespołowym stylem kierowania. Zatem, w kontekście identyfikacji wymiarów kulturowych w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej, które wpływają na przywództwo jest zasadne zdiagnozowanie występującego u kadry kierowniczej poziomu Dystansu władzy. Ze względu na fakt, iż – w klasyfikacji Hofstede'go – kultura japońska, niemiecka i polska odznaczają się różnymi wartościami Wskaźnika Dystansu władzy niezbędne jest zbadanie poziomu tego wymiaru wśród menedżerów różnych narodowości. Warto również dodać, iż istotność tego wymiaru kultury została potwierdzona również w innych projektach badawczych, które przeprowadzone zostały w latach 1990 – 2004 [por. Hoppe 1990, 1998; Shane 1995; Shane i Venkatarman 1996; Helmreich i Merrit 1998; Merrit 2000; Mouritzen i Svava 2002; de Mooji 2004], a uzyskane w nich wyniki wskaźnika Dystansu władzy są skorelowane z wynikami z badań IBM⁵⁵. Dystans władzy jest też silnie skorelowany z zaproponowanym przez Smitha, Petersona i Schwartza [2002] wskaźnikiem wertykalności, który obrazuje poziom polegania na zdaniu przełożonego (w kulturach o dużym Dystansie władzy), a nie na własnym doświadczeniu.

Spośród 28 pytań zawartych w kwestionariuszu VSM08 do wymiaru Dystansu władzy odnoszą się pytania numer 2, 7, 23 oraz 26. Pytania numer 2 oraz 7 dotyczą cech przełożonego (szefa), którego respondent chciałby mieć w „idealnym dla siebie miejscu pracy”, a zatem odnoszą się one do stanu pożądanego. Udzielając odpowiedzi wybiera się jedną z opcji w 5-cio stopniowej skali Likerta, gdzie: 1 = najważniejsze, 2 = bardzo ważne, 3 = mniej ważne, 4 = mało ważne, 5 = zupełnie nieważne. Odpowiadając na pytanie 2, respondenci wskazywali, jak ważny jest dla nich fakt, posiadania szefa (bezpośredniego przełożonego), którego można darzyć szacunkiem. Zarówno w przypadku menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim, jak również z kapitałem japońskim procentowy rozkład wybieranych odpowiedzi był zbliżony (Wykres 7. oraz Wykres 8.).

⁵⁵ Wartość współczynnika korelacji od 0,59 do 0,80

Wykres 7.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 2)

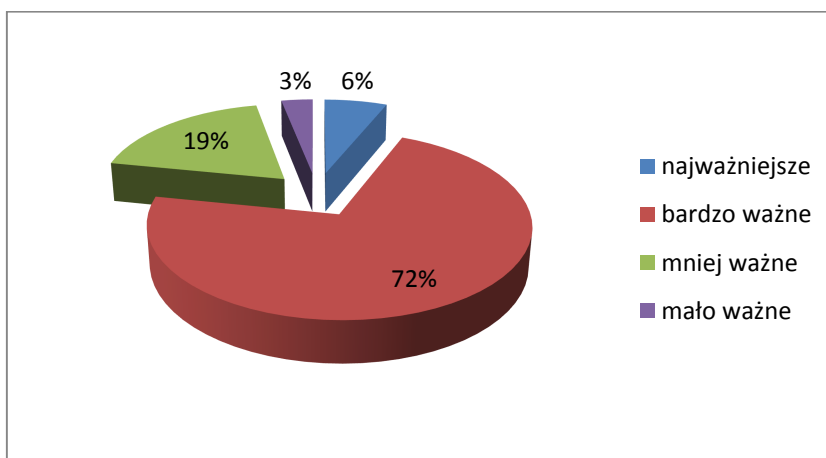


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Największy odsetek menedżerów (72%) z przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim wskazał na odpowiedź „bardzo ważne” w odniesieniu do kwestii posiadania przełożonego, którego można darzyć szacunkiem. Dla 8% respondentów szacunek w stosunku do przełożonego jest kwestią najważniejszą. Natomiast 20% osób ankietowanych uznało tę kwestię za mniej ważną. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi „mało ważne” oraz „zupełnie nieważne”.

Wykres 8.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 2)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

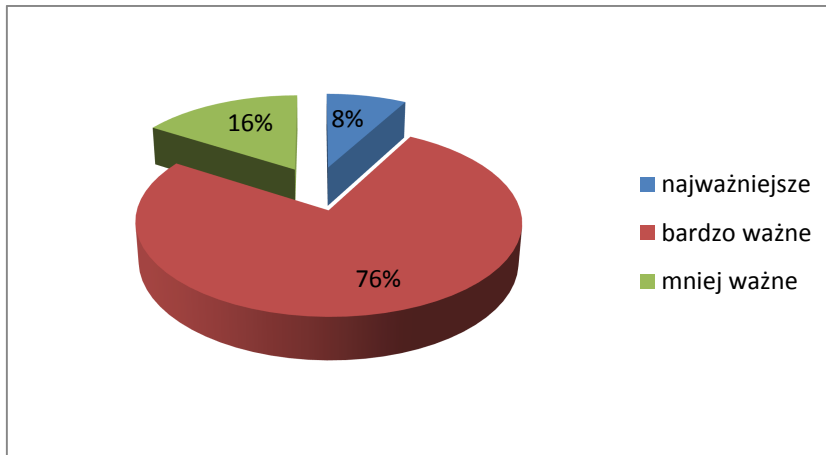
W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim również najliczniejsza grupa respondentów – 72%, wybierała odpowiedź „bardzo ważne”, zarówno wśród menedżerów pochodzenia polskiego (74% respondentów narodowości polskiej) jak również japońskiego (60% uczestników badań narodowości japońskiej). 19% ankietowanych wskazywało, iż szacunek względem przełożonego jest sprawą o mniejszym znaczeniu. 6 % respondentów uznało ją za najważniejszą. Natomiast 3% kadry kierowniczej uznało kwestię szacunku za mało ważną. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi „zupełnie nieważne”.

Można zatem stwierdzić, że zdecydowana większość respondentów uznaje, iż szacunek względem bezpośredniego przełożonego jest bardzo istotny. Jeżeli menedżer jest osobą, która cieszy się wśród podwładnych poważaniem, istnieje większe prawdopodobieństwo budowania pozytywnych relacji, a także stawania się wzorem do naśladowania. To z kolei ułatwia wdrażanie w organizacji zmian, innowacji, nowych rozwiązań. Z informacji uzyskanych w trakcie wywiadów pogłębionych wynika również, że menedżerowie, którzy uznają kwestie związane z szacunkiem dla bezpośredniego przełożonego za „bardzo ważne” lub „najważniejsze” rzadziej spotykali się z sytuacją, w której ich podwładni wyrażają swoje niezadowolenie lub niechęć w stosunku do decyzji kierownictwa.

Pytanie 7 z kwestionariusza VSM08 dotyczy tego, na ile istotne jest dla respondenta posiadanie szefa (bezpośredniego przełożonego), który uwzględnia punkt widzenia podwładnego w procesie podejmowania decyzji, dotyczących wykonywanych przez tego podwładnego zadań. Również w odpowiedziach na to pytanie, zarówno w grupie ankietowanych z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim, jak również z kapitałem niemieckim przeważała odpowiedź „bardzo ważne” (Wykres 9. i Wykres 10).

Wykres 9.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 7)

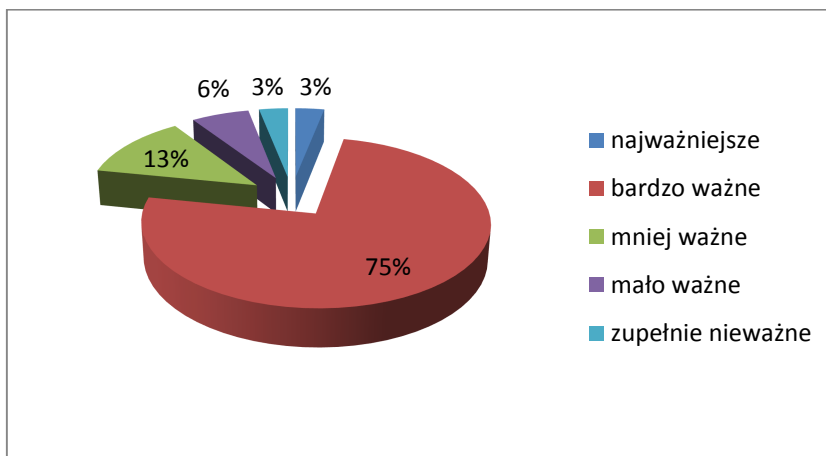


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wśród respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim 76% z nich wskazywało, iż kwestia dotycząca współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy jest dla nich bardzo ważna. 8% menedżerów wskazało, iż jest to dla nich sprawa najważniejsza. 16% osób ankietowanych udzieliło odpowiedzi „mniej ważne”. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi „mało ważne”, ani „zupełnie nieważne”.

Wykres 10.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 7)



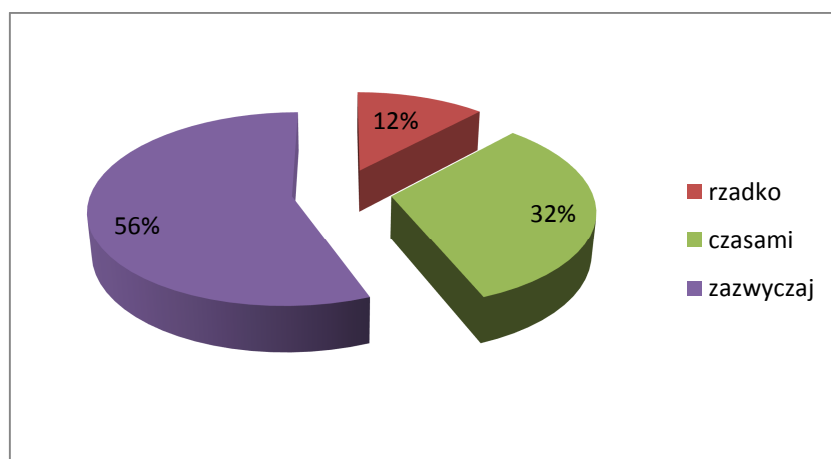
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim zarówno wśród menedżerów narodowości polskiej (74% respondentów), jak również japońskiej (80% respondentów) najczęściej wybieraną odpowiedzią była „bardzo ważne”. 13% osób ankietowanych wskazało, iż posiadanie przełożonego umożliwiającego partycypację w procesie decyzyjnym dotyczącym ich pracy jest dla nich mniej ważne. 6% menedżerów wybrało odpowiedź „mało ważne”. Odpowiedź „najważniejsze” oraz „zupełnie nieważne” zostały wybrane przez pojedyncze osoby (3%), przy czym odpowiedź „zupełnie nieważne” została wybrana przez menedżera - Polaka, natomiast „najważniejsze” – przez menedżera – Japończyka. Można więc stwierdzić, że partycypowanie w decyzjach jest kwestią istotniejszą dla przedstawicieli kadry kierowniczej narodowości japońskiej. Jest to niewątpliwie związane z charakterystycznym dla organizacji japońskich sposobem podejmowania decyzji⁵⁶.

Kolejne pytania z kwestionariusza VSM08 (23 oraz 26), które odnoszą się do wymiaru kulturowego Dystans władzy opisują stan rzeczywisty w miejscu pracy. Pytanie numer 23 odnosi się częstotliwości występowania sytuacji, w których podwładni obawiają się wyrazić sprzeciw wobec przełożonego. Osoby biorące udział w badaniu wskazywały na jedną z pięciu odpowiedzi, gdzie 1 - nigdy, 2 = rzadko, 3 – czasami, 4 – zazwyczaj, 5 - zawsze. Procentowy rozkład wybieranych odpowiedzi w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim (Wykres 11.) i japońskim (Wykres 12.) zaprezentowano poniżej.

Wykres 11.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 23)

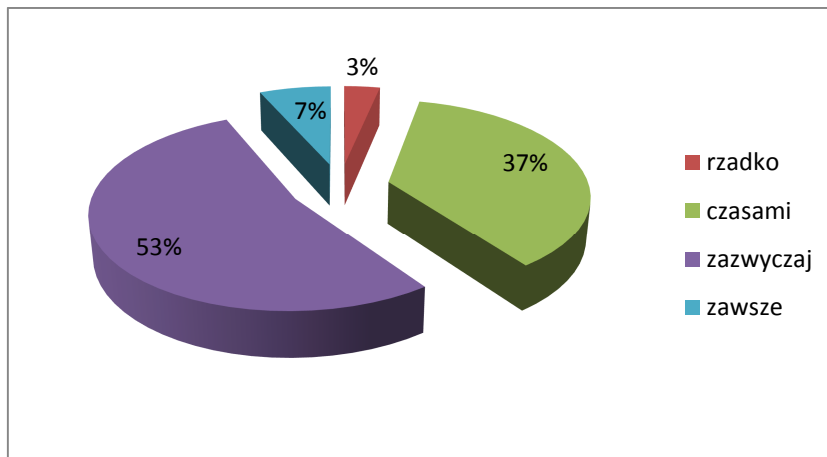


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

⁵⁶ Więcej w rozdziale 4. niniejszej dysertacji

Wykres 12.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 23)



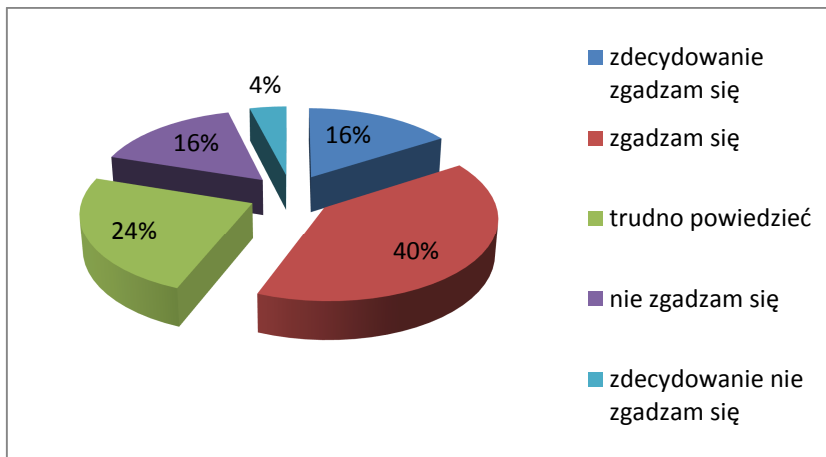
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Spośród osób biorących udział w postępowaniu badawczym żadna (niezależnie od kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa oraz narodowości) nie udzieliła odpowiedzi „nigdy”, co oznacza, że według menedżerów nie istnieje pełna swoboda w wyrażaniu sprzeciwu przez podwładnych względem przełożonych. Zarówno w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, jak również z kapitałem japońskim najczęściej wskazywana była odpowiedź „zazwyczaj”. Udzieliło jej odpowiednio 56% menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim oraz 53% menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim. Drugą najczęściej wybieraną była odpowiedź „czasami”, którą wskazało 32% przedstawicieli kadry kierowniczej z firm z kapitałem niemieckim oraz 37% z firm z kapitałem japońskim. Odpowiedź „rzadko” została wskazana przez 12% respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim oraz 3% respondentów z przedsiębiorstw japońskich. Co więcej, odpowiedź „zawsze” została wybrana tylko przez 7% menedżerów z firm z kapitałem japońskim, natomiast nie wybrał jej żaden menedżer z przedsiębiorstwa niemieckiego. Można zatem stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach międzynarodowych z branży motoryzacyjnej niezależnie od stylu przywództwa „stosowanego” przez lidera podwładni obawiają się w sposób jawny, nieskrępowany i swobodny sprzeciwić swojemu przełożonemu, co świadczy o istotności dystansu jaki występuje pomiędzy członkami tej samej organizacji w zależności od miejsca zajmowanego w hierarchii organizacyjnej.

Ostatnie z pytań odnoszących się do wymiaru Dystansu władzy brzmiało: „należy za wszelką cenę unikać struktury organizacyjnej, w której pracownik ma równocześnie dwóch przełożonych”. Odpowiadając na to pytanie, respondenci wybierali ponownie jedną z pięciu możliwych odpowiedzi, gdzie 1 – zdecydowanie zgadzam się, 2 – zgadzam się, 3 – trudno powiedzieć, 4 – nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie nie zgadzam się. Procentowy rozkład odpowiedzi w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim i japońskim zaprezentowano poniżej (Wykresy 13. oraz 14.).

Wykres 13.

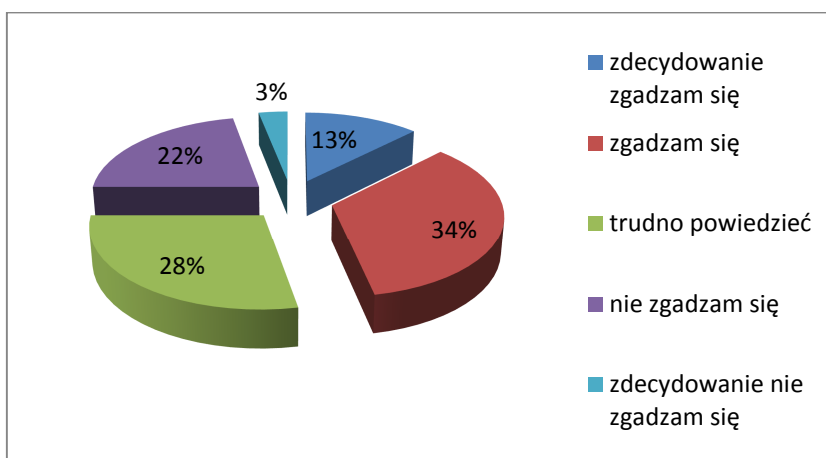
Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 26)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wykres 14.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 26)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Większość respondentów zarówno z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim - 40%, jak również z kapitałem japońskim - 34% udzielając odpowiedzi zgodziła się z faktem, iż należy unikać sytuacji, w której pracownik ma dwóch przełożonych. 16% menedżerów z firm niemieckich i 13% z firm japońskich wybrało odpowiedź „zdecydowanie zgadzam się”. Z drugiej strony, należy zwrócić uwagę na fakt, że 24% respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemiecki oraz 28% z firm z kapitałem japońskim wskazało na odpowiedź „trudno powiedzieć”, co świadczy o tym, iż zadaniem dla nich trudnym jest stwierdzenie dotyczące funkcjonowania pracownika w strukturze organizacyjnej, w której ma on równocześnie dwóch przełożonych. Jednocześnie 16% osób ankietowanych z przedsiębiorstw niemieckich oraz 22% z firm z kapitałem japońskim udzieliło odpowiedzi „nie zgadzam się”, a odpowiednio 4% i 3% respondentów z każdego typu firm wskazało odpowiedź „zdecydowanie nie zgadzam się”. Można więc stwierdzić, że większość menedżerów biorących udział w postępowaniu badawczym jest zdania, iż podległość więcej niż jednemu przełożonemu jest sytuacją niekorzystną z ich punktu widzenia. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest rozpowszechnione wśród menedżerów przekonanie, że posiadanie przez pracownika kilku przełożonych jest konfliktogenne oraz powoduje spadek efektywności pracy ich podwładnych.

Wartość Wskaźnika Dystansu władzy oblicza się na podstawie formuły zaproponowanej przez Hofstede'go, która ma postać:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd)$$

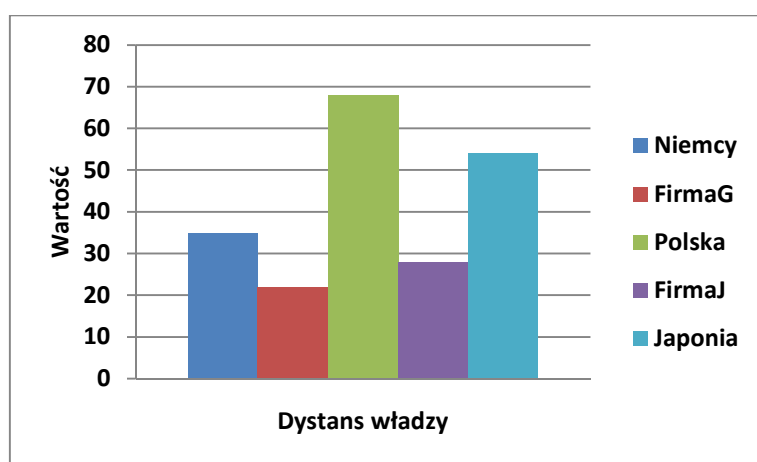
Na podstawie powyższej formuły obliczono wartości Wskaźnika Dystansu władzy dla kadry kierowniczej międzynarodowych przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim oraz japońskim. W przypadku firm niemieckich prowadzących swoją działalność w Polsce wyniósł on $PDI_G = 22$. W przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim wartość Wskaźnika Dystansu władzy wyniosła $PDI_J = 28$. Ze względu na fakt, iż w postępowaniu badawczym udział wzięli menedżerowie narodowości polskiej oraz japońskiej obliczono również wartość Wskaźnika Dystansu władzy dla kadry kierowniczej określonej narodowości. Wartości te wyniosły odpowiednio $PDI_{JJ} = 56$ dla menedżerów-Japończyków oraz $PDI_{JP} = 20$ dla menedżerów narodowości polskiej. W klasyfikacji Hofstede'go trzy kultury będące obiektem zainteresowania w przeprowadzonym postępowaniu badawczym w aspekcie Dystansu

władzy odznaczają się następującymi wynikami [Hofstede i Hofstede 2007, s. 57]: $PDI_{Polska} = 68$, $PDI_{Japonia} = 54$, $PDI_{Niemcy} = 35$.

Na Wykresie 15. porównano wartości Wskaźnika Dystansu władzy w krajach pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa (Japonia i Niemcy) oraz kraju prowadzenia działalności (Polska) z wartościami tego Wskaźnika w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim (Firma_J) oraz niemieckim (Firma_G) prowadzącymi swoją działalność w Polsce.

Wykres 15.

Zestawienie wartości Wskaźników Dystansu władzy dla Japonii, Niemiec, Polski oraz firm z kapitałem japońskim i niemieckim działających w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz [Hofstede i Hofstede 2007, s. 57]

Dane, które zostały uzyskane w badaniach prowadzonych przez autorkę wskazują, iż zarówno w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, jak również z kapitałem japońskim, które działają w Polsce, wartości Wskaźnika Dystansu władzy z pierwotnych badań Hofstede'go uległy zmianom. Według danych z badań IBM, Polska jest krajem odznaczającym się stosunkowo wysokim poziomem Dystansu władzy. Natomiast wyniki uzyskane w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych pokazują, iż ich polscy menedżerowie charakteryzują się niskim poziomem Dystansu władzy. Biorąc pod uwagę fakt, iż Niemcy i Japonia, mają niższe wartości Wskaźnika Dystansu władzy niż Polska, można uznać, że obniżenie tych wartości w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim i japońskim prowadzącymi działalność w Polsce jest spowodowane wpływem kultur narodowych krajów pochodzenia kapitału. Interesujące są również wyniki uzyskane wśród przedstawicieli kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim w zależności od ich narodowości.

Wynika z nich bowiem, że obniżył się poziom Dystansu władzy wśród menedżerów-Polaków, a podniósł się wśród menedżerów-Japończyków. Można zatem stwierdzić, że kultura japońska wywarła zdecydowanie większy wpływ na Polaków niż kultura polska na Japończyków. Potwierdza to wcześniejsze opinie badaczy [Sikorski 2006, s. 53 – 81], którzy twierdzą, że kulturę japońską można uznać za kulturę dominacji. W kulturach tego typu, widać bardzo silny związek pomiędzy kulturą narodową a organizacyjną, który szczególnie uwidacznia się w zachowaniach pracowników, sposobach porozumiewania się, a zatem na poziomie artefaktów kulturowych, które są konkretyzacją określonych wartości. Co więcej, nieznacznie wyższą wartość Wskaźnika Dystansu władzy wśród Japończyków pracujących w Polsce niż w badaniach IBM można uznać za kolejne potwierdzenie ich dominującej pozycji.

Wymienia się również szereg cech [Hofstede i Hofstede 2007, s. 70], które – ze względu na fakt, iż odnoszą się do norm i wartości – uznać należy za podstawę wszelkiej działalności organizacyjnej, a są charakterystyczne dla organizacji z dużym bądź małym Dystansem władzy. W organizacjach o dużym Dystansie władzy hierarchiczna struktura organizacyjna z wieloma szczeblami jest odbiciem nierówności społecznych. Dąży się do daleko idącej centralizacji w każdym elemencie funkcjonowania organizacji. Jak już zostało powiedziane, uznaje się, że podwładni powinni zależeć od swoich przełożonych. Akceptuje się znaczne różnice w płacach w zależności od zajmowanego stanowiska, a także rozpowszechnione jest podkreślanie przez przełożonych swojego autorytetu i władzy widocznymi oznakami statusu. Za idealnego szefa uważana jest osoba gwarantująca bezpieczeństwo i otaczana szacunkiem, a jednocześnie sprawująca w organizacji władzę w sposób autokratyczny. Odmienne sytuacja wygląda w organizacjach z kultur o małym Dystansie władzy, w których uznaje się, że głównym powodem istnienia hierarchii organizacyjnej są względy pragmatyczne – wyznaczenie określonych stanowisk pozwala na efektywniejsze osiągnięcie zamierzonych celów. Co więcej, struktura organizacji jest stosunkowo płaska z niewieloma szczeblami i ograniczoną liczbą osób na stanowiskach kierowniczych. Występuje mniejsze zróżnicowanie płac, a podkreślanie przez przełożonych swojego wyższego statusu jest postrzegane negatywnie. Idealem szefa jest profesjonalista lub demokrata, którego autorytet i władza opierają się na wiedzy, doświadczeniu oraz sprawiedliwym traktowaniu podwładnych. Międzynarodowe przedsiębiorstwa, które wzięły udział w postępowaniu badawczym wywodzą się z Niemiec i Japonii, czyli krajów o niższym Dystansie władzy niż kraj, w którym prowadzą działalność, czyli Polska. Co więcej, zarówno kultura niemiecka,

jak również kultura japońska są uważane za dominujące, a więc takie, które opierają praktyki zarządzania na wartościach i normach wywodzących się z kultur narodowych. Fakt ten znalazł potwierdzenie w postępowaniu badawczym, gdyż w większości zdiagnozowano dość płaskie struktury organizacyjne, w których występowały maksymalnie trzy szczeble organizacyjne. Potwierdziło to wcześniejsze opinie, w których autorzy [Taylor 1990, s. 66; White 1989, s. A8] zwracali uwagę na unikanie przez japońskie koncerny samochodowe rozbudowanej struktury i hierarchii kierowniczej, gdyż jest ona uważana za czynnik hamujący rozwój. Co więcej, połowa badanych przedsiębiorstw wykorzystuje pracę zespołów zadaniowych, choć należy zaznaczyć, że w większym stopniu metoda, stanowiąca alternatywę dla wąskiej specjalizacji, jest charakterystyczna dla firm japońskich, a poszczególne zespoły ściśle ze sobą współpracują. Firmy japońskie również znacznie częściej niż niemieckie wykorzystują rotację poziomą, jako formę szkolenia. Większość ankietowanych menedżerów (70% z przedsiębiorstw z niemieckich i 80% z przedsiębiorstw japońskich) stwierdziła także, iż często deleguje uprawnienia, gdyż uważa to za jeden z czynników motywujących podwładnych do podnoszenia kwalifikacji, a także zwiększających ich lojalność. Jednocześnie menedżerowie, zarówno z przedsiębiorstw niemieckich (60% osób ankietowanych) oraz japońskich (73%), zauważyli u swoich polskich podwładnych czasem wykluczające się zachowania. Z jednej strony, podwładni chcieliby być traktowani z zachowaniem zasad równości. Natomiast z drugiej, oczekują jasnych poleceń, wskazówek oraz wytycznych dotyczących wykonywanych przez nich zadań, co jest spowodowane brakiem samodzielności i lękiem przed ponoszeniem odpowiedzialności⁵⁷.

6.2. Indywidualizm i Kolektywizm jako wymiary kultury w świetle badań własnych

Kolejnym wymiarem kultury, który został zbadany w ramach prowadzonego postępowania badawczego mającego na celu zidentyfikowanie kulturowych uwarunkowań przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej jest **Indywidualizm**, któremu przeciwstawia się według zaleceń badaczy [por. Hofstede i Hofstede 2007; Tropmenaars i Hampden-Turner 2002] **Kolektywizm**. Indywidualizm charakterystyczny jest dla społeczeństw, w których więzi pomiędzy jednostkami są luźne. Jednostka jest zobowiązana do dbania o siebie i swoją najbliższą rodzinę. Natomiast za kolektywistyczne uznawane są społeczeństwa, w których ludzie od urodzenia związani są z licznymi podgrupami. To one dają opiekę i chronią jednostkę, ale w zamian wymagana jest

⁵⁷ Na podobne cechy polskich pracowników wskazuje Glińska-Neweś [2007].

lojalność, a także dbanie o zaspokajanie potrzeb grupy i wypełnianie obowiązków względem jej pozostałych członków. Powszechnie uważa się, że w kulturach kolektywistycznych cele grupy są znacznie ważniejsze niż cele jednostek, a zachowania są regulowane normami grupowymi. Członkowie społeczeństw kolektywistycznych odmiennie niż przedstawiciele kultur indywidualistycznych traktują członków „swojej” i „obcej” grupy. Również różnie definiują swoje „ja” w odniesieniu do grupy [por. Kitayama i Markus 1991, 1992; Kitayama, Markus i Kurokawa 2000]. W kulturach indywidualistycznych „ja” jest bytem niezależnym składającym się z unikalnego zestawu wewnętrznych cech, które są niezależne od kontekstu społecznego. W odróżnieniu od tego, pojęcie „ja” w kulturach kolektywistycznych jest rozpatrywane w odniesieniu do relacji z innymi, które zachodzą w kontekście społecznym. W społeczeństwach tego typu, dużo bardziej cenione są umiejętności, które umożliwiają harmonijne budowanie relacji i zachowanie istniejącego status quo niż zdolności do wyrażania samego siebie, własnego zdania i niezależności [por. Triandis 1995; Triandis, Brislin i Hui 1988]. Co więcej, opozycja Indywidualizm – Kolektywizm wiąże się również z różnorodnym podejściem do emocji [por. Matsumoto i in. 1988] zarówno w odniesieniu do ich rodzaju, jak również swobody w sposobach ich wyrażania. Z podziałem na kultury indywidualistyczne oraz kolektywistyczne wiążą się także pojęcia kultury wstydu i winy oraz koncepcja „utruty twarzy”⁵⁸. Earley uwypuklił w swoich badaniach [1989, s. 565 – 581] różnice w etosie pracy pomiędzy społeczeństwami kolektywistycznymi i indywidualistycznymi. Przedstawiciele kultur kolektywistycznych osiągają najlepsze wyniki, gdy pracują w grupach i anonimowo, najgorsze natomiast, gdy pracują indywidualnie, a pod wynikami swojej pracy muszą się podpisać. Przedstawiciele kultur indywidualistycznych lepsze wyniki osiągają pracując indywidualnie i gdy nie są anonimowi.

Podobnie jak w przypadku omawianego wcześniej Dystansu władzy, również wymiar Indywidualizm – Kolektywizm znalazł potwierdzenie w innych międzykulturowych badaniach powtórkowych. W badaniach Schwartza [1994, s. 112 – 115], spośród wyróżnionych przez niego siedmiu wartości, pięć jest skorelowane z wymiarem Indywidualizmu. Odnosząc się do badań Trompenaarsa, jedna z wyodrębnionych przez niego cech (Egalitaryzm versus Konserwatyzm) jest skorelowana z Indywidualizmem, natomiast druga (Lojalne zaangażowanie versus Utylitarne zaangażowanie) skorelowana jest z Kolektywizmem [por. Trompenaars i Hampden-Turner 2002; Smith, Peterson i Schwartz 2002]. Podobne wyniki, potwierdzające pozytywne korelacje, otrzymano przy porównaniach

⁵⁸ Szerzej te zagadnienia omówione zostały w rozdziale 2 oraz 4 niniejszej dysertacji.

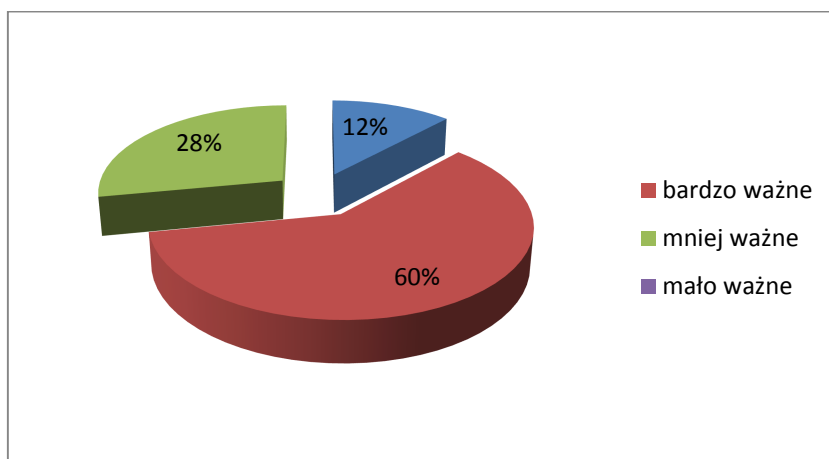
z cechami wyodrębnionymi w projekcie GLOBE [por. House i in. 2004], a także w *World Values Survey* [por. Inglehart 1997]. Zatem, znaczenie opozycji Kolektywizm – Indywidualizm zostało wielokrotnie potwierdzone, co uzasadnia identyfikację tego wymiaru kulturowego w ramach przeprowadzonego postępowania badawczego.

W wykorzystanym kwestionariuszu VSM08 do wymiaru Indywidualizm – Kolektywizm odnoszą się pytania numer 1, 4, 6 oraz 9 dotyczące określonych czynników związanych z idealnym miejscem pracy i jego cechami. W każdym z tych pytań respondenci wskazywali jedną z pięciu odpowiedzi, gdzie 1 – najważniejsze, 2 – bardzo ważne, 3 – mniej ważne, 4 – mało ważne, 5 – zupełnie nieważne.

Pytanie 1 dotyczy znaczenia, jakie jest przypisywane faktowi posiadania czasu wolnego. Respondenci z międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim w większości (60%) wskazywali, iż jest to dla nich kwestia bardzo ważna. Dla 12% menedżerów była to sprawa najważniejsza. Natomiast 28% respondentów uznało posiadanie czasu dla siebie i rodziny za sprawę mniej ważną. Żaden z respondentów nie wskazał odpowiedzi „mało ważne” oraz „zupełnie nieważne”. Procentowy rozkład udzielonych odpowiedzi zaprezentowano na Wykresie 16.

Wykres 16.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 1)



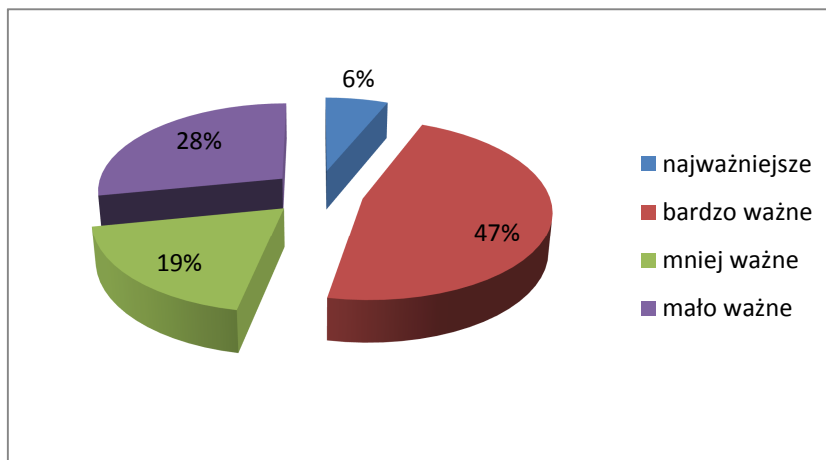
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Natomiast w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim również najliczniejsza grupa 47% respondentów potwierdziła, że posiadanie czasu wolnego jest dla

niech kwestią bardzo ważną. Dla 28% kadry zarządzającej jest to sprawa mało ważna. Kolejna pod względem liczebności grupa respondentów - 19% - wskazywała na odpowiedź „mniej ważne”. Najniższy odsetek menedżerów - 6% - stwierdził, że posiadanie czasu wolnego jest dla nich najważniejsze. Procentowy rozkład odpowiedzi udzielanych przez menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim przedstawiono na Wykresie 17.

Wykres 17.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 1)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

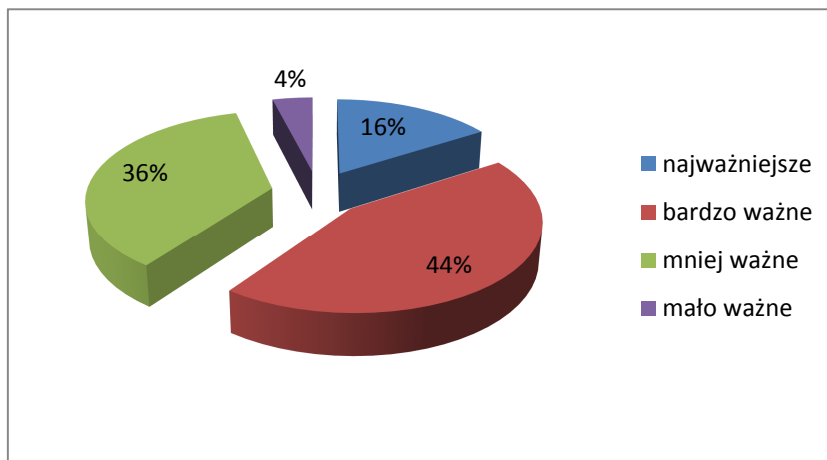
Warto zauważyć, że w odpowiedziach na to pytanie pojawiły się różnice w zależności od kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach japońskich drugą najczęściej wybieraną odpowiedzią odnoszącą się do istotności posiadania czasu wolnego była odpowiedź „mało ważne”. Jednocześnie odpowiedź ta nie została wskazana przez żadnego z menedżerów z firm niemieckich. Można zatem stwierdzić, iż w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, a więc wywodzących się z kultury o wyższym Wskaźniku Indywidualizmu (IDV = 67) niż przedsiębiorstwa z kapitałem japońskim (IDV = 46), a także wyższym niż kultura polska (IDV = 60), znaczenie posiadania czasu wolnego jest większe.

Drugim pytaniem z Kwestionariusza VSM08, które dotyczy wymiaru Indywidualizm ≠ Kolektywizm jest pytanie 4 dotyczące istotności dla respondentów kwestii poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. Wśród menedżerów z międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim 44% respondentów wybrało odpowiedź „bardzo

ważne”. 36% osób ankietowanych uznało poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia za kwestie mniej istotną. Dla 16% przedstawicieli kadry kierowniczej jest to sprawa najważniejsza. Natomiast 4% menedżerów stwierdziło, że poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia jest dla nich mało ważne. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi „zupełnie nieważne”. Procentowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano na Wykresie 18.

Wykres 18.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 4)

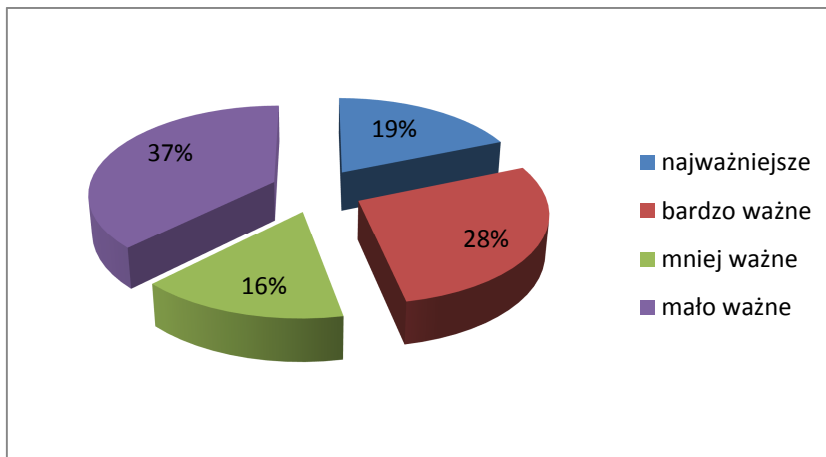


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim udzielając odpowiedzi na pytanie dotyczące poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia były inne i przedstawiały się w następujący sposób (por. Wykres 19.)

Wykres 19.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 4)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

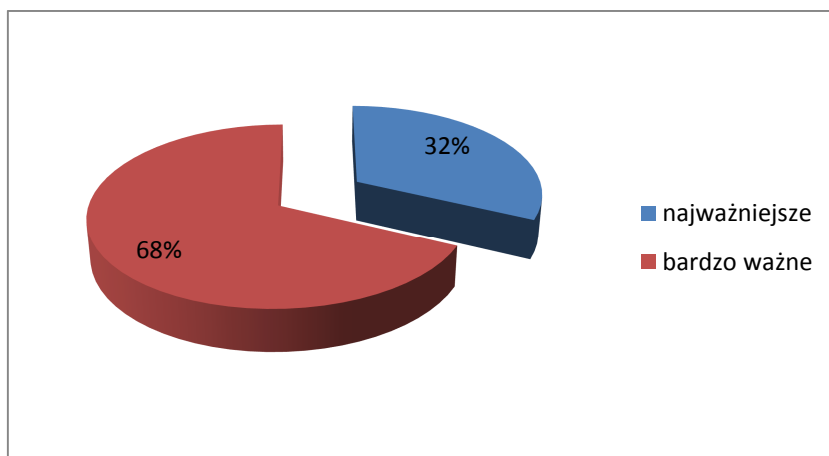
Dla najliczniejszej grupy menedżerów biorących udział w postępowaniu badawczym - 37% - poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia jest kwestią mało ważną. Jednocześnie dla 28% respondentów jest to sprawa bardzo ważna. 19% przedstawicieli kadry zarządzającej uznało poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia za najważniejsze. Natomiast 16% osób ankietowanych uznało tę kwestię za mniej ważną. Można więc stwierdzić, że przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim oraz japońskim menedżerowie różnie postrzegają kwestię dotyczącą poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. Zależność pomiędzy krajem pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa a poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia jest istotna statystycznie⁵⁹.

Pytanie 6, które jest kolejnym odnoszącym się do Indywidualizmu \neq Kolektywizmu dotyczy kwestii posiadania pracy, która jest interesująca. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim najliczniejsza grupa respondentów - 68% - udzieliła „bardzo ważna”. 32% menedżerów stwierdziło, że jest to kwestia najważniejsza. (por. Wykres 20.)

⁵⁹ Przy $\alpha = 0,05$, $C_{kor} = 0,475$. Test chi-kwadrat dostarcza informacji na temat tego czy występuje zależność, ale nie mówi nic o sile współzależności. Określeniu tej siły służy współczynnik kontyngencji c-Pearsona. Przyjmuje on wartości od 0 do 1, przy czym $C_{kor} = 0$ oznacza brak zależności między danymi zmiennymi, natomiast im wartość jest bliższa 1, tym silniejsze jest powiązanie pomiędzy badanymi cechami [Walesiak 1996, s. 66]

Wykres 20.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 6)

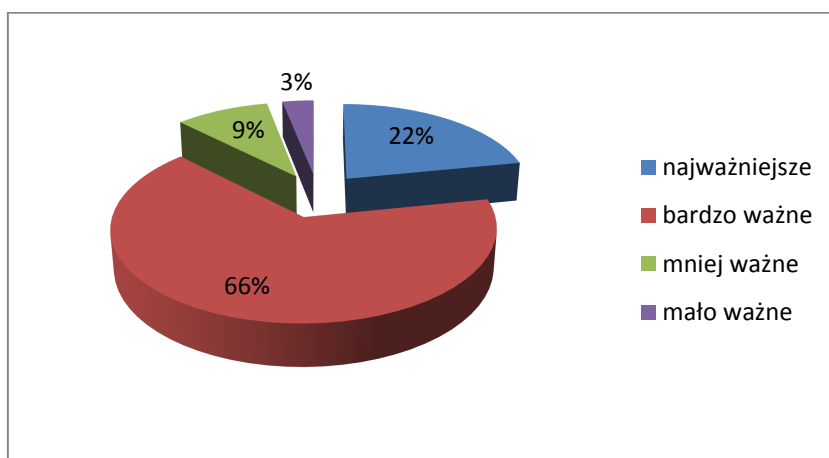


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim również najliczniejsza grupa respondentów (66%) wskazała, że kwestia posiadania interesującej pracy jest dla nich bardzo ważna. Druga pod względem liczebności grupę stanowili menedżerowie, którzy wybrali odpowiedź uznającą posiadanie interesującej pracy za kwestię najważniejszą. Dla 9% osób biorących udział w postępowaniu badawczym, interesująca praca to kwestia mniej ważna, a dla 3% - mało ważna. (por. Wykres 21.).

Wykres 21.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 6)



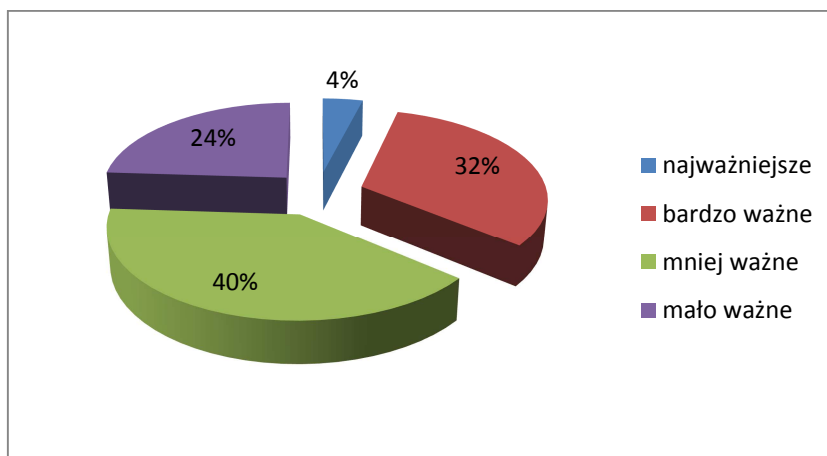
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak pokazują uzyskane dane, interesująca praca jest bardzo ważna lub najważniejsza dla zdecydowanej większości menedżerów biorących udział w badaniu (łącznie 93% respondentów) niezależnie od kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, że wykonywanie zadań, które są ciekawe, interesujące, a jednocześnie przynoszą satysfakcję i zadowolenie jest istotne dla wszystkich ankietowanych menedżerów niezależnie od kultury, z której sami pochodzą oraz cech kultury, z której wywodzi się kapitał przedsiębiorstwa, w którym pracują.

Ostatnim pytaniem, które w Kwestionariuszu VSM08 dotyczy opozycji Indywidualizm \neq Kolektywizm jest pytanie 9, które odnosi się do posiadania pracy, która wzbudza szacunek rodziny i przyjaciół. Wśród respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim najczęściej wybierana odpowiedź brzmiała „mniej ważne”. Wskazało ją 40% respondentów. 32% ankietowanych menedżerów stwierdziło, że posiadanie pracy, która wzbudza szacunek rodziny i przyjaciół jest dla nich bardzo ważne. 24% przedstawicieli kadry kierowniczej wybrało odpowiedź „mało ważne”. Dla 4% osób ankietowanych była to kwestia najważniejsza. Procentowy rozkład odpowiedzi udzielanych przez menedżerów z międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim przedstawia Wykres 22.

Wykres 22.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 9)

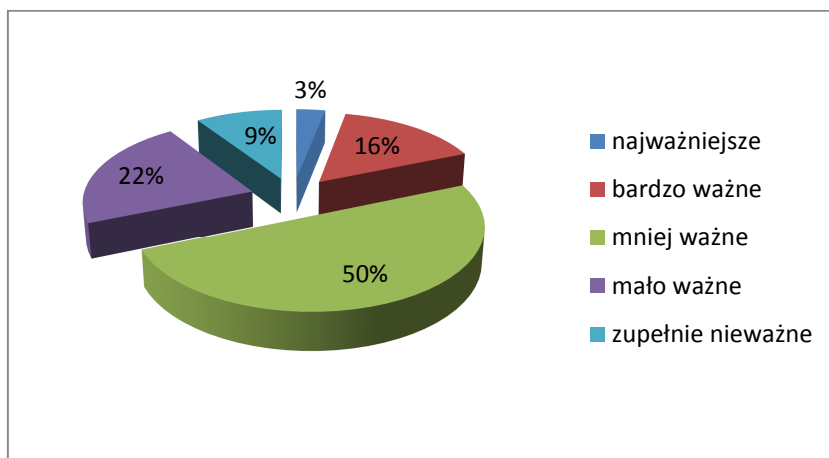


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim 50% respondentów uznało posiadanie pracy, która wzbudza szacunek rodziny i przyjaciół za mniej ważne. 22% ankietowanych osób stwierdziło, że jest to dla nich mało ważne. Kolejną najczęściej wybieraną przez menedżerów była odpowiedź „bardzo ważne” - 16%. Wśród przedstawicieli kadry kierowniczej z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim 9% uznało posiadanie pracy wzbudzającej szacunek rodziny i przyjaciół za zupełnie nieważne. Natomiast 3% respondentów uznało tę kwestię za najważniejszą. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na Wykresie 23.

Wykres 23.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 9)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W badaniach IBM Hofstede wskazał [2007, s. 89], że zarówno do Indywidualizmu, jak również do Kolektywizmu odnoszą się konkretne czynniki. Jeśli chodzi o Indywidualizm to dotyczą go zagadnienia zawarte w pytaniach 1 – posiadanie czasu wolnego dla siebie i rodziny oraz 6 – wykonywanie pracy, która jest interesująca. Jak już zostało wcześniej powiedziane, w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim kwestia posiadania czasu wolnego była częściej wskazywana przez respondentów biorących udział w postępowaniu badawczym jako ważna dla nich niż w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim. Natomiast posiadanie interesującej pracy zostało uznane za ważne przez większość menedżerów niezależnie od kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Można ją zatem uznać za charakterystyczną dla osób zajmujących najwyższe kierownicze stanowiska.

Za czynniki określające Kolektywizm uznane zostały te, do których odnoszą się pytania 4 – poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia oraz 9 – posiadanie pracy, która wzbudza szacunek rodziny i przyjaciół. Uzyskane w postępowaniu badawczym dane pokazują, że kwestia poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia okazała się najważniejsza lub bardzo ważna dla wszystkich menedżerów narodowości japońskiej. Natomiast była zdecydowanie mniej istotna dla menedżerów narodowości polskiej pracujących w przedsiębiorstwach japońskich. Co więcej, znaczenie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia dla przedstawicieli kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach niemieckich było również większe niż to zaobserwowane u Polaków w przedsiębiorstwach japońskich. Wyjaśnienie takiego stanu rzeczy może być kilka. Z jednej strony, być może polscy menedżerowie w przedsiębiorstwach japońskich są na tyle związani ze „swoim” przedsiębiorstwem i lojalni, że w ogóle nie myślą o ewentualnym opuszczeniu „swojej” firmy. Za potwierdzenie można uznać wielokrotnie usłyszaną w przeprowadzonych przez autorkę pogłębionych wywiadach od menedżerów z różnych firm z kapitałem japońskim opinię, że „Z firmy X się nie odchodzi”. Takiej opinii nie usłyszano od żadnego z menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim. Innym wyjaśnieniem jest swoista pewność menedżerów, że są na tyle doświadczonymi, uzdolnionymi i wykształconymi specjalistami, że nie będzie dla nich problemem ewentualne znalezienie innego miejsca zatrudnienia na podobnych warunkach. Potwierdzeniem tej tezy, są badania przeprowadzone przez HAYS Poland, których wyniki wskazują nie tylko na fakt, iż kryzys na rynku pracy polskich menedżerów i specjalistów się skończył, ale potwierdzają również wzrostową tendencję, jeśli chodzi o zarobki tych grup w Polsce [HAYS 2011]. Kwestia posiadania pracy, która wzbudza szacunek u rodziny i przyjaciół jest dla większości kadry kierowniczej biorącej udział w badaniach mniej istotna.

Wartość Wskaźnika Indywidualizmu oblicza się wykorzystując następującą formułę zaproponowanej przez Hofstede’go:

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

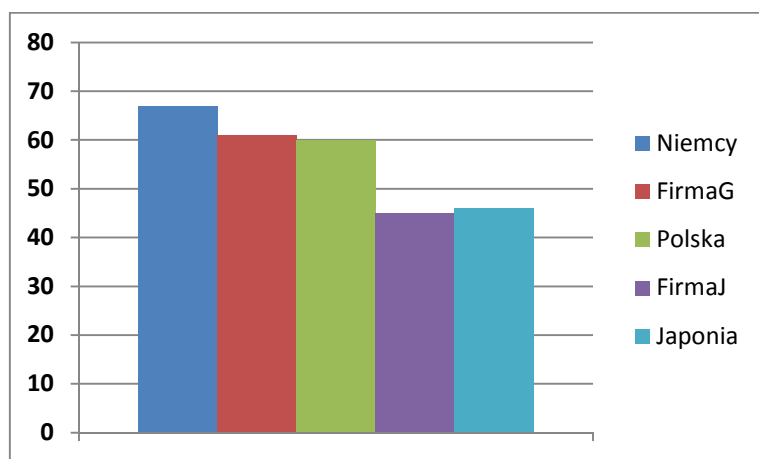
Korzystając z powyższej formuły obliczono wartość Wskaźnika Indywidualizmu dla przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim oraz japońskim, które działają w Polsce. Dla firm niemieckich wyniósł on $IDV_G = 61$. Natomiast dla firm z kapitałem japońskim wartość Wskaźnika Indywidualizmu wyniosła $IDV_J = 45$. Ze względu na fakt, że w postępowaniu

badawczym wzięli udział menedżerowie narodowości polskiej oraz japońskiej obliczono Wskaźniki Indywidualizmu dla obu podgrup. Ich wartość wyniosła odpowiednio: $IDV_{JP} = 45$ oraz $IDV_{JJ} = 42$.

Na Wykresie 24. porównano wartości Wskaźnika Indywidualizmu z badań bazowych (IBM) z danymi otrzymanymi w przeprowadzonym postępowaniu badawczym dla kultur kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa (Niemcy, Japonia), kraju prowadzenie działalności (Polska) oraz firm z kapitałem niemieckim (FirmaG) oraz japońskim (FirmaJ), które działają na terenie Polski.

Wykres 24.

Zestawienie wartości Wskaźników Indywidualizmu dla Japonii, Niemiec, Polski oraz firm z kapitałem japońskim i niemieckim działających w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz [Hofstede i Hofstede 2007, s. 91]

Biorąc pod uwagę wymiar Indywidualizm \neq Kolektywizm w kontekście przeprowadzonych badań można stwierdzić, że podobnie jak w przypadku Dystansu władzy, widać wpływ kultury kraju pochodzenia kapitału na cechy kulturowe w przedsiębiorstwie. W przypadku przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim ze względu na niewielką różnicę w pochodzących z wcześniejszych badań międzykulturowych wartościach Wskaźników Indywidualizm dla kultury niemieckiej i polskiej wzajemne dopasowanie się jest stosunkowo łatwe. W rozważaniach dotyczących Indywidualizmu w kontekście kultury narodowej, nie może zostać pominięta koncepcja tzw. indywidualizmu niemieckiego [Fryzeł 2005, s. 109]. Według niej, indywidualizm polega na stałym rozwoju osobowości człowieka w oparciu o jego świadome wybory. Ze względu na charakterystyczne dla kultury niemieckiej cenie

porządku, systematycznych rozwiązań oraz unikanie braku kontroli i spontaniczności, w skrajnych wypadkach może doprowadzić do daleko idącej centralizacji oraz poszukiwania władzy, która narzuciłaby porządek. Te wartości funkcjonują w wielu firmach niemieckich, w których przestrzeganie zasad postępowania oraz niezgoda na jakiegokolwiek odstępstwa są wymagane i bardzo cenione. Indywidualizm jest rozumiany jako zwracanie uwagi na jednostkę, jej potrzeby oraz pomoc w osiągnięciu celów indywidualnych. Jednocześnie – ze względu na stosunkowo niewielką różnicę w wartościach tego wymiaru pomiędzy Niemcami a Polską – wydaje się, iż dla pracujących w jednej organizacji przedstawiciele tych dwóch kultur dopasowanie się w aspekcie omawianego wymiaru kulturowego nie jest niemożliwe. W przypadku przedsiębiorstw z kapitałem japońskim sytuacja jest bardziej skomplikowana, zarówno ze względu na zdecydowanie większą różnicę w wartościach Wskaźnika Indywidualizmu, jak również dlatego, że japońskim kolektywizm jest w dużej mierze uwarunkowany „obcą” i „egzotyczną” dla tradycji europejskiej myślą konfucjańską. Tym niemniej, wyniki przeprowadzonych badań kolejny raz potwierdzają, że japońska kultura będąc kulturą dominacji, wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw z kapitałem japońskim w Polsce i na sposób zarządzania nimi również przez menedżerów narodowości polskiej. W organizacjach wywodzących się z kultur indywidualistycznych (Niemcy, Polska) relacje pomiędzy przełożonymi a podwładnymi są oparte na zasadach transakcji gwarantującej korzyści obydwu stronom. Jasno określone są reguły awansu, który opiera się na umiejętnościach i osiągnięciach. Natomiast w organizacjach z kultur kolektywistycznych relacja podwładny – przełożony w kontekście wymiaru Indywidualizm, opiera się na więziach społecznych i przynależności do określonej grupy, które są równocześnie kryteriami awansu w organizacji. Umiejętności i wyniki pracownika decydują przede wszystkim o rodzaju przydzielanych mu zadań, natomiast nie są podstawą do zwolnienia lub awansu. Jasno zaznaczony podział na „my” i „oni”, który często jest dla przedstawicieli kultur kolektywistycznych podstawą myślenia, staje się uzasadnieniem dla określonego typu zachowań, w ramach których w lepszy, preferencyjny sposób traktuje się członków „swojej grupy” (bądź grup). Według Mole’a [2000] Kolektywizm jest często powiązany z propartnerskim podejściem do prowadzenia działalności i wzmacnia znaczenie osobistych powiązań. W kontekście kulturowych uwarunkowań przywództwa opozycja Indywidualizm \neq Kolektywizm wpływając na sposób oraz typ relacji jednostka – grupa, oddziałuje na relacje między przełożonymi a podwładnymi. W wywiadach pogłębionych, które zostały przeprowadzone w ramach postępowania badawczego, menedżerowie z firm

z kapitałem niemieckim częściej wskazywali na pozytywne wyniki uzyskiwane przez ich podwładnych wówczas, gdy buduje się pomiędzy nimi lekkie poczucie współzawodnictwa, chociaż stwierdzali jednocześnie, że organizacja stanowi dobro wspólne, o które wspólnie należy się troszczyć. Natomiast menedżerowie z firm japońskich zwracali uwagę na znacznie pracy zespołowej i zespołowego podejmowania decyzji. W organizacjach niemieckich stosunki międzyludzkie w organizacji określano najczęściej jako oficjalne i dość formalne, co przejawia się w fakcie, iż „na Ty” zwracają się do siebie osoby z tego samego działu (lub innej komórki organizacyjnej) najczęściej w podobnym wieku. Zwracano również uwagę na fakt, iż należy używać tytułów zawodowych pracowników, typu inżynier, doktor. Natomiast w firmach japońskich wymagane jest mówienie „na Ty” do wszystkich pozostałych pracowników bez względu na stanowisko, wiek, płeć, gdyż zakłada się, że świadczy to o jedności „naszej” grupy i bliskości jej członków, chociaż menedżerowie narodowości polskiej zauważali, że ten bezpośredni sposób zwracania się do siebie jest dość kłopotliwy w przypadku gdy rozmawiają z menedżerami narodowości japońskiej, którzy są najczęściej postawieni wyżej w hierarchii organizacyjnej, a także są – stosunkowo często - starsi. Swoistym sposobem na odnalezienie się w tej sytuacji jest używanie japońskiego określenia „san” znaczącego tyle, co „pan, pani” dodawanego do nazwiska, np. Watanabe-san.

6.3. Unikanie niepewności jako wymiar kultury w świetle badań własnych

Trzecim wymiarem kulturowym, którego wpływ na przedsiębiorstwo oraz przywództwo jest obiektem zainteresowania w ramach przeprowadzonych badań to Unikanie niepewności. Określenie „unikanie niepewności” pochodzi z socjologii organizacji i zaproponowane zostało przez Marcha i Cyerta [1963, s. 118]. Odczuwanie zbyt dużego stopnia niepewności powoduje lęk i niepokój, jednak poziom tolerancji dla niepewności jest różnie określany przez różne społeczności. Unikanie niepewności jest definiowane jako stopień, do którego ludzie, jako członkowie instytucji lub organizacji w ramach społeczeństwa czują się zagrożeni przez sytuacje niepewne, nieznanne, wieloznaczne lub nieustrukturyzowane. Oznakami tego typu odczuć są stres oraz potrzeba przewidywalności, którą na przestrzeni wieków przedstawiciele różnych kultur nauczyli się zaspokajać poprzez prawa, przepisy, zwyczaje, religie, doktryny [Hofstede i Hofstede 2007, s. 181]. Badania nad zróżnicowanym poziomem niepokojów w różnych krajach prowadził jako pierwszy Durkheim [por. 1997]. Warto podkreślić, że unikanie niepewności nie jest jednoznaczne z niechęcią lub unikaniem ryzyka. Kategoria ryzyka odnosi się do konkretnego wydarzenia

i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Natomiast niepewność jest kategorią bezprzedmiotową i nie ma określonego stopnia prawdopodobieństwa. Co więcej, zwraca się uwagę [Hofstede i Hofstede 2007, s. 185], że często w społeczeństwach o wysokim stopniu Unikania niepewności chęć uniknięcia sytuacji wieloznacznych może prowadzić do podejmowania bardziej ryzykownych decyzji. Fakt ten zasługuje na szczególną uwagę w kontekście badań związanych z kulturowymi uwarunkowaniami przywództwa, gdyż podejmowanie decyzji jest jednym z kluczowych procesów związanych z zarządzaniem oraz przywództwem. Uważa się również, iż kultury o wyższym stopniu Unikania niepewności charakteryzują się większą ekspresyjnością, a zatem członkowie tych kultur częściej okazują emocje i uczucia. Wyjątkiem od tej reguły jest Japonia (wartość wskaźnika Unikania niepewności UAI = 92), której obywatele znani są z daleko posuniętej powściągliwości⁶⁰. Natomiast w kulturach o niskim poziomie Unikania niepewności poziom emocji i ich okazywania jest niższy. Warto jednak przytoczyć wyniki badań Lynna [por. 1991], który analizując dane ze statystyk medycznych z osiemnastu rozwiniętych krajów szukał związku pomiędzy odczuwaniem niepokoju a różnorodnymi wskaźnikami medycznymi takimi, jak: odsetek samobójstw, alkoholizm, wskaźnik zgonów. W kulturach o niskim stopniu Unikania niepewności, więcej (niż w kulturach o wysokim UAI) osób umiera na choroby serca i układu krążenia, co jest tłumaczone tłumieniem emocji i agresji, co oznacza, że jakkolwiek pojawiający się stres nie znajduje ujścia „na zewnątrz” i jest tłumiony wewnątrz danej osoby.

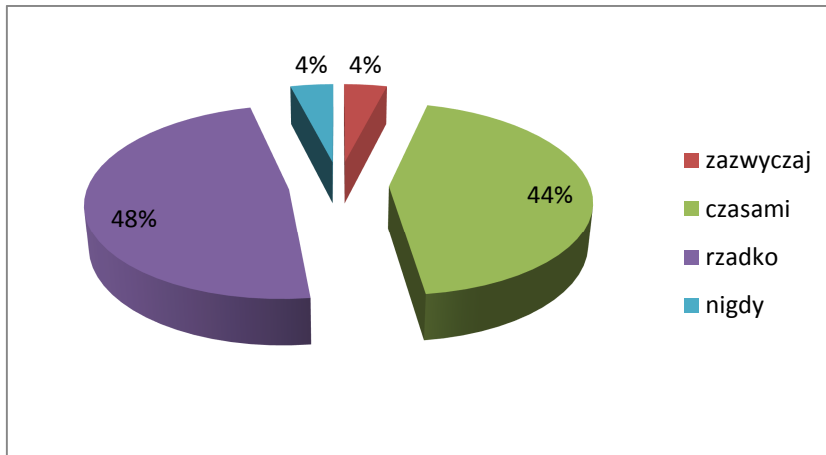
W kwestionariuszu VSM08 do wymiaru Unikanie niepewności odnoszą się pytania numer 16, 20, 24 oraz 27. Związane są one wyrażeniem swojej opinii na temat kwestii, które opisują sytuacje typowe dla kultur o niskim lub wysokim stopniu Unikania niepewności.

Pytanie 16 odnosi się do częstotliwości bycia spiętym i zdenerwowanym. Udzielając odpowiedzi, respondenci wybierali jedną z następujących pięciu: 1 – zawsze, 2 – zazwyczaj, 3 – czasami, 4 – rzadko i 5 – nigdy. Wśród menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim najczęściej wybieraną odpowiedzią w odniesieniu do odczuwania zdenerwowania była „rzadko”. Wskazało ją 48% osób ankietowanych. 44% respondentów wybrało odpowiedź „czasami”. Po 4% menedżerów wskazało odpowiednio odpowiedzi „zazwyczaj” oraz „nigdy” w odniesieniu do kwestii bycia zdenerwowanym lub spiętym. Procentowy rozkład udzielonych odpowiedzi przedstawia Wykres 25.

⁶⁰ Okazywanie emocji uważane jest za oznakę słabości, a także prowadzi do „utruty twarzy”.

Wykres 25.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 16)

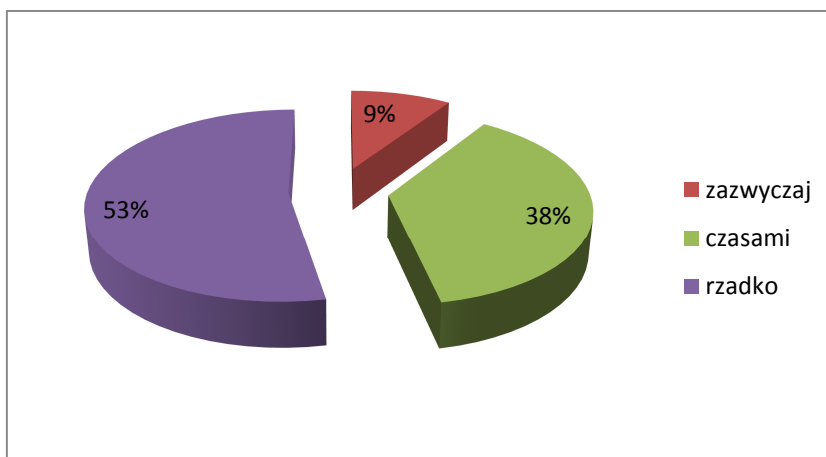


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W międzynarodowych przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim udzielane przez respondentów odpowiedzi przedstawiały się podobnie (por. Wykres 26.). Najliczniejsza grupa menedżerów (53%) wybrała odpowiedź „rzadko”. Drugą najczęściej wskazywaną odpowiedzią była „czasami” (38%). 9% menedżerów biorących udział w postępowaniu badawczym stwierdziło, że czują się spięci lub zdenerwowani zazwyczaj.

Wykres 26.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 16)



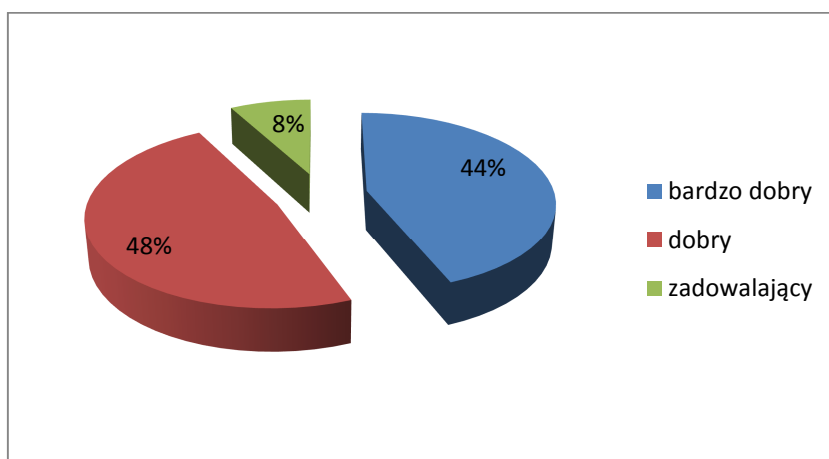
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Drugie pytanie związane z Unikaniem niepewności dotyczy postrzegania własnego stanu zdrowia. Odpowiadając na nie respondenci wybierali jedną z pięciu możliwych odpowiedzi określając swój stan zdrowia jako 1 – bardzo dobry, 2 – dobry, 3- zadowolający, 4 – słaby, 5 – bardzo słaby.

Respondenci z międzynarodowych przedsiębiorstw z kapitałem niemiecki najczęściej wybierali odpowiedź, opisującą ich stan zdrowia jako dobry (28%). 44% menedżerów stwierdziło, że stan ich zdrowia jest bardzo dobry. 8% respondentów uznało stan własnego zdrowia za zadowolający (por. Wykres 27.).

Wykres 27.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 20)

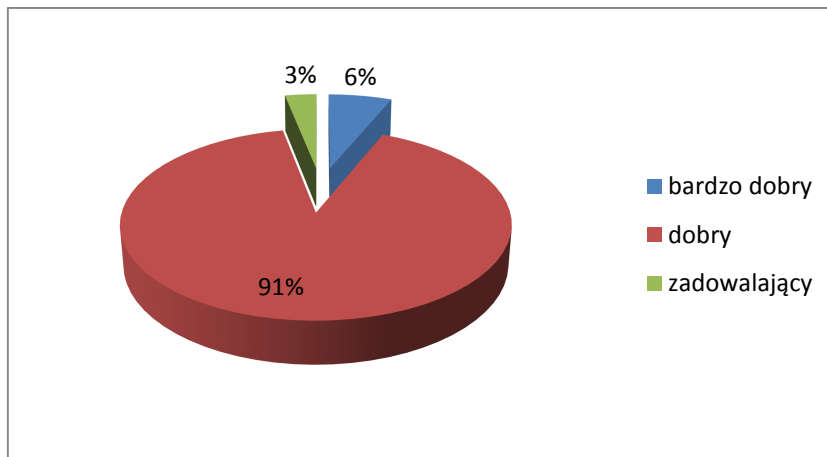


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Odpowiedzi udzielane przez menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim okazały się mniej zróżnicowane (por. Wykres 28.). Zdecydowanie najliczniejsza grupa 91% respondentów stwierdziła, że stan ich zdrowia jest dobry. 6% menedżerów uznało stan swojego zdrowia za bardzo dobry. Natomiast 3% osób ankietowanych opisało stan własnego zdrowia jako zadowolający.

Wykres 28.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 20)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Odpowiedzi na powyższe pytanie okazały się różnić w sposób statystycznie istotny⁶¹ w zależności od kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy podkreślić fakt, iż dotychczasowe wyniki badań⁶² wskazują na negatywną korelację pomiędzy stopniem Unikania niepewności a stanem zdrowia⁶³. Oznacza to, że osoby pochodzące z kultur o niższym stopniu Unikania niepewności czują się zdrowsze niż przedstawiciele kultur o wyższym stopniu Unikania niepewności, podczas gdy wyniki badań nie wykazują różnic pomiędzy faktycznym stanem zdrowia.

Następne zagadnienie związane z określeniem poziomu Unikania niepewności dotyczy ustosunkowania się do stwierdzenia, że „dobry menedżer nie musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania, które stawiają mu podwładni” (pytanie 24). Respondenci udzielając odpowiedzi wybierali jedną z pięciu możliwych odpowiedzi: 1 – zdecydowanie zgadzam się, 2 – zgadzam się, 3 – trudno powiedzieć, 4 – nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie nie zgadzam się. Wśród menedżerów z międzynarodowych przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim najliczniejsza grupa 44% menedżerów wybrała odpowiedź „zdecydowanie zgadzam się”. 40% osób biorących udział w badaniu wskazało odpowiedź „zgadzam się”. Odpowiednio 12% oraz 4% respondentów nie zgodziło lub zdecydowanie nie zgodziło się z twierdzeniem,

⁶¹ Test chi-kwadrat, przy alfa = 0,05 oraz współczynnik kontyngencji Ckor = 0,521

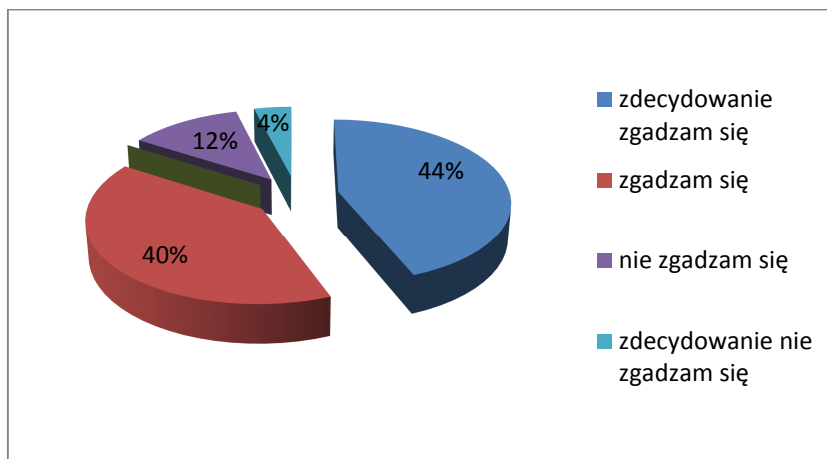
⁶² M. in. World Values Survey, które przeprowadzono w 1990

⁶³ Korelacja rang w grupie 26 krajów wynosiła -0,75 (0,001) [Hofstede 2001, s. 189 – 190]

że dobry menedżer nie musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania stawiane przez podwładnych (por. Wykres 29.).

Wykres 29.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 24)

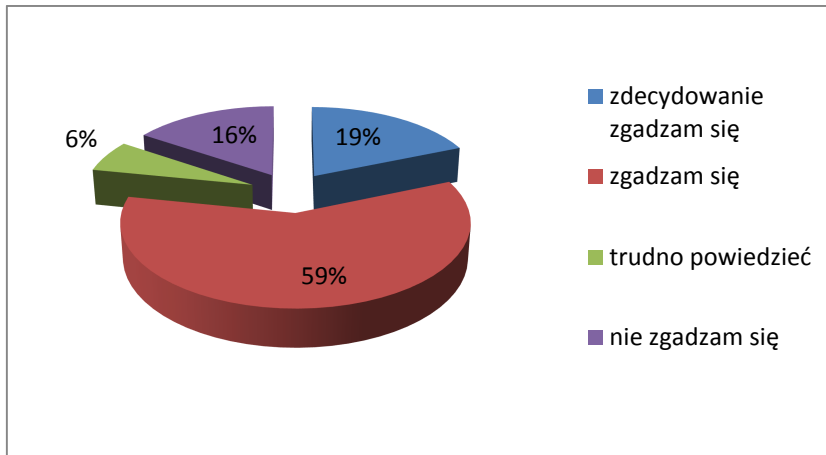


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Menedżerowie z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim najczęściej wybierali odpowiedź „zgadzam się” (59%). 19% respondentów zdecydowanie zgodziło się z twierdzeniem, że dobry menedżer nie musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania. Odpowiedź „nie zgadzam się” została wskazana przez 16% osób ankietowanych. Co interesujące, aż 80% z nich było narodowości japońskiej. Zatem można stwierdzić, że dla Japończyków „lepszym” menedżerem jest ten, który zna odpowiedzi na wszystkie pytania podwładnych. Natomiast dla 6% menedżerów ustosunkowanie się do omawianej kwestii było trudne. Procentowy rozkład udzielanych odpowiedzi zaprezentowano na Wykresie 30.

Wykres 30.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 24)

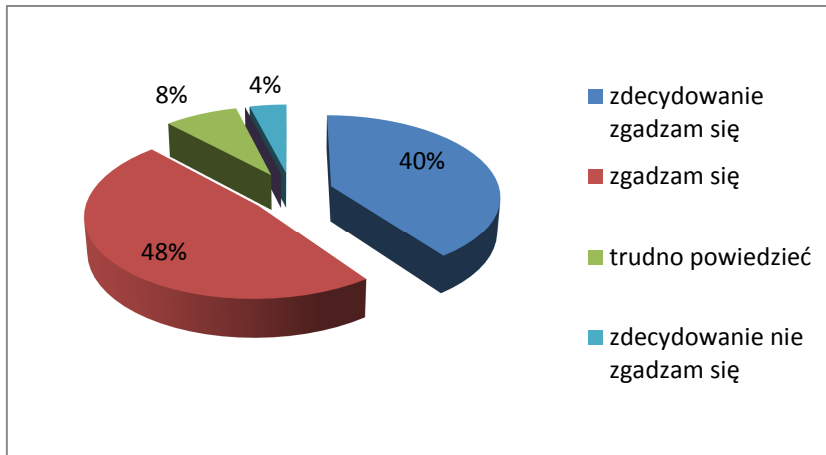


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ostatnie pytanie (27) odnoszące się do wymiaru kulturowego Unikanie niepewności brzmi następująco: „zasady panujące w firmie lub organizacji nie powinny być łamane – nawet w przypadku gdy pracownik uważa, że złamanie danej zasady leżało by w interesie firmy”. Udzielając odpowiedzi, respondent wybiera jedną z pięciu możliwości: 1 - zdecydowanie zgadzam się, 2 – zgadzam się, 3 – trudno powiedzieć, 4 – nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie nie zgadzam się. Zdecydowana większość respondentów z przedsiębiorstw zarówno z kapitałem niemieckim, jak również z kapitałem japońskim zdecydowanie się zgodziła (40% respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim oraz 50% respondentów z firm z kapitałem japońskim) lub zgodziła się (48% menedżerów z przedsiębiorstw niemieckich oraz 41% z przedsiębiorstw japońskich) z tym twierdzeniem. W obydwu typach przedsiębiorstw odpowiednio 8% ankietowanych osób w przedsiębiorstwach niemieckich oraz 6% w przedsiębiorstwach japońskich udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”. 3% ankietowanych reprezentantów kadry kierowniczej z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim nie zgodziła się z powyższym twierdzeniem. Natomiast 4% menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim wskazał odpowiedź „zdecydowanie nie zgadzam się”. Procentowy rozkład odpowiedzi w zależności od kapitału przedsiębiorstwa zaprezentowano na Wykresach 31. oraz 32.

Wykres 31.

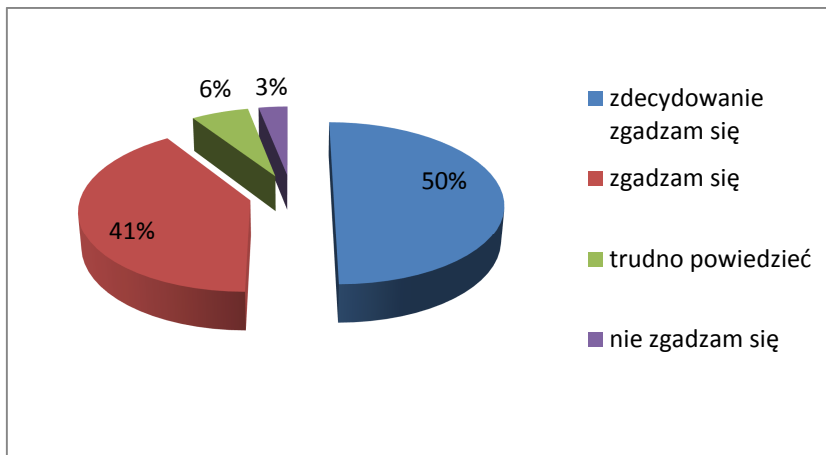
Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 27)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wykres 32.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 27)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zatem, zarówno w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim, jak również z kapitałem japońskim przedstawiciele kadry kierowniczej uważają, że obowiązujące zasady i ich przestrzeganie są kwestią najważniejszą i nie zgadzają się na odstępstwa, nawet w przypadku, gdyby miało to przynieść korzyści przedsiębiorstwom. Takie podejście jest charakterystyczne dla kultur o stosunkowo wysokim stopniu Unikania

niepewności, które tworząc zestawy formalnych i nieformalnych praw regulują funkcjonowanie organizacji z jednej strony, natomiast z drugiej, jest to sposób na zabezpieczenie się przed zdarzeniami nieprzewidywalnymi. Co więcej, w przypadku gdy wysoki poziom Unikania niepewności współwystępuje z dużym Dystansem władzy może to prowadzić to pojawienia się autorytarnych przywódców w organizacji [por. Sikorski 1999], którzy będą nią rządzić „żelazną ręką”. Z punktu widzenia przedstawicieli kultur o niskim poziomie Unikania niepewności, takie podejście wydawać się może nieskuteczne i nieefektywne, natomiast zaspokaja ono emocjonalną potrzebę ustrukturyzowania działań silnie odczuwaną w kulturach o wysokim poziomie Unikania niepewności.

Wskaźnik Unikania niepewności oblicza się według następującej formuły zaproponowanej przez Hofstede'go:

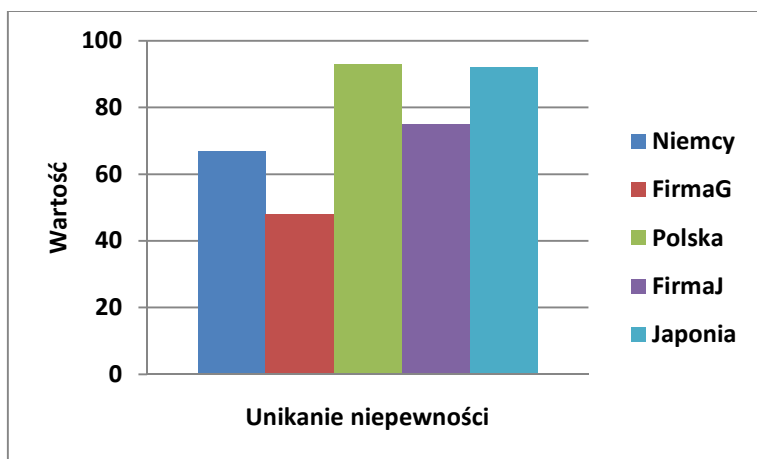
$$UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C(ua)$$

Korzystając z powyższej formuły obliczono Wskaźnik Unikania niepewności dla międzynarodowych przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim – wyniósł on $UAI_G = 48$. W przypadku międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem japońskim wartość Wskaźnika Unikania niepewności wyniosła $UAI_J = 75$, przy czym wartość tego wskaźnika dla menedżerów narodowości polskiej wyniosła $UAI_{JP} = 65$, natomiast dla menedżerów-Japończyków wyniosła ona $UAI_{JJ} = 98$. Dokonując porównania z wartościami bazowymi⁶⁴ tego wskaźnika, które wynoszą odpowiednio dla kultur, z których pochodzi kapitał przedsiębiorstw biorących udział w postępowaniu badawczym, czyli Niemiec i Japonii, $UAI_{Niemcy} = 67$, $UAI_{Japonia} = 92$ oraz dla kraju, w którym jest prowadzona działalność przedsiębiorstw, czyli Polski $UAI_{Polska} = 93$, można stwierdzić, że doszło do znacznego obniżenia stopnia Unikania niepewności wśród menedżerów pracujących w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim (por. Wykres 33.).

⁶⁴ Za które w przeprowadzonym postępowaniu badawczym uznano te pochodzące z badań IBM

Wykres 33.

Zestawienie wartości Wskaźników Unikania niepewności dla Japonii, Niemiec, Polski oraz firm z kapitałem japońskim i niemieckim działających w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz [Hofstede i Hofstede 2007, s. 182]

Kolejny raz znajduje zatem potwierdzenie hipoteza o wpływie kultury kraju pochodzenia kapitału na wymiary kulturowe przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw japońskich, a więc tych wywodzących się z kultury o podobnej do charakterystycznej dla Polski wartości Wskaźnika Unikania niepewności, doszło do sytuacji, w której stopień Unikania niepewności charakterystyczny dla menedżerów-Polaków znacznie się obniżył, natomiast u menedżerów-Japończyków podwyższył się. Przyczyn takiego stanu rzeczy wydaje się być kilka. Z jednej strony, zaobserwowane zarówno u menedżerów-Polaków zarówno w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, jak również z kapitałem japońskim obniżenie wartości Wskaźnika Unikania niepewności, świadczyć może o większych umiejętnościach przystosowawczych Polaków. Jednym z uwarunkowań jest zapewne zarówno bardziej odległa, jak również współczesna historia Polski⁶⁵. Co więcej, biorąc pod uwagę fakt, iż niższy stopień Unikania niepewności łączy się z większą kreatywnością i innowacyjnością, można uznać, że te cechy będą częściej charakteryzowały menedżerów narodowości polskiej, niż japońskiej. Z tego względu, w turbulentnej rzeczywistości, w której tempo zachodzących zmian jest tak duże, Polacy okazać się mogą bardziej efektywnymi menedżerami i przywódcami. Według badań przeprowadzonych przez Błaszczyka [1999, s. 208 – 214] kadra kierownicza najwyższego szczebla zazwyczaj

⁶⁵ Np. zabory, PRL

charakteryzuje się niższą wartością stopnia Unikania niepewności niż kadra kierownicza niższych szczebli oraz pracownicy wykonawczy. Warto również wspomnieć, że cechą związaną ze Stopniem Unikania niepewności jest postrzeganie czasu (Monochroniczność versus Polichroniczność jako wymiary kultury⁶⁶). Zarówno w kulturze japońskiej, jak również niemieckiej cenione są takie cechy jak punktualność, poszanowanie czasu swojego i innych ludzi i traktowanie go jako jednego z posiadanych zasobów, który powinien być odpowiednio wykorzystywany. Menedżerowie biorący udział w badaniach wielokrotnie zwracali uwagę, iż dla nich punktualność (np. dotycząca przybycia na spotkanie) oraz optymalne wykorzystywanie czasu „bez zbędnego marnotrawstwa”⁶⁷ jest sprawą kluczową, która przyczynia się do osiągnięcia sukcesu. Konsekwencją niższej wartości Wskaźnika Unikania niepewności w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim jest także postrzeganie konfliktów jako szans na doskonalenie się organizacji (opinia 50% menedżerów z firm niemieckich). Takie podejście do konfliktów nie jest spotykane w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim, w których każdy konflikt jest uważany za destrukcyjny i niszczący harmonię (opinia 54% menedżerów z firm japońskich). Kwestią również uważaną [Hofstede i Hofstede 2007, s. 194] za skorelowaną z wysokością wartości Wskaźnika Unikania niepewności jest podejście do trwania zatrudnienia w jednej organizacji. Im wyższy stopień Unikania niepewności, tym częściej deklarowana jest chęć długotrwałego zatrudnienia. Twierdzenie to nie zostało potwierdzone w przeprowadzonym postępowaniu badawczym, gdyż średni staż pracy na stanowisku kierowniczym w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim (niższa wartość UAI) był wyższy (10 lat) niż w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (wyższa wartość UAI; staż pracy 9,1 lat)⁶⁸. Chociaż należy podkreślić, iż obydwa uzyskane wyniki dotyczące średniego stażu pracy na stanowisku kierowniczym będąc wartościami wysokimi świadczą o stosunkowo długoterminowym podejściu do zatrudnienia w jednej organizacji.

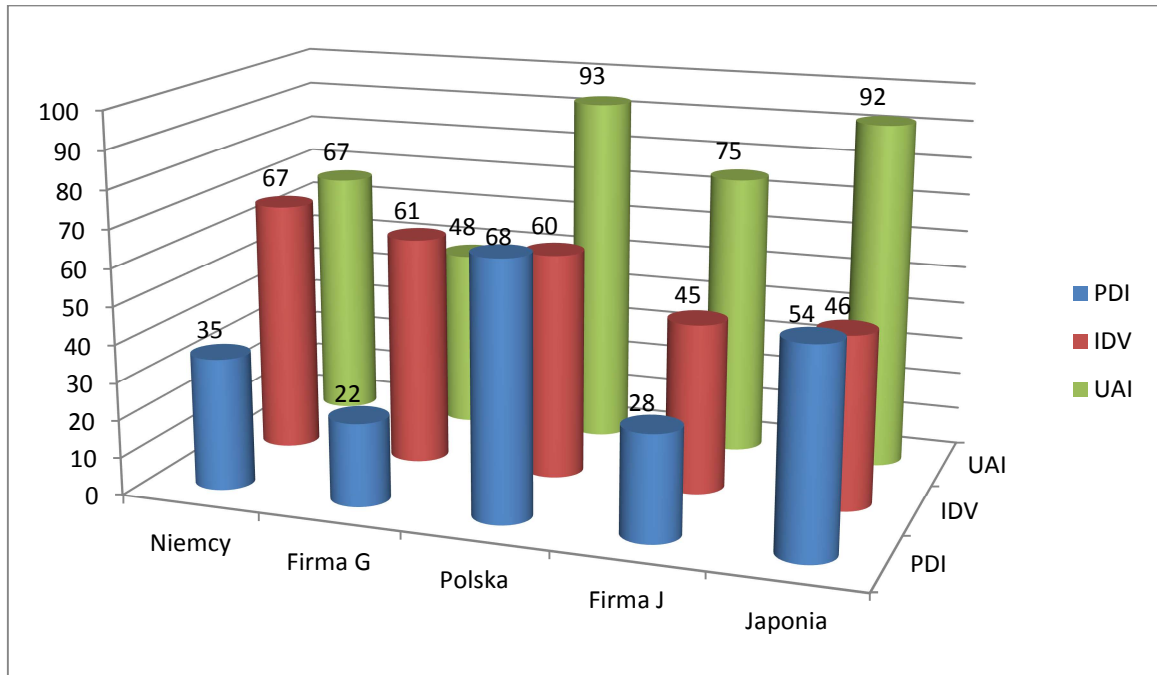
⁶⁶ Szersze omówienie w rozdziale 2. oraz 4. niniejszej pracy

⁶⁷ Określenia tego wielokrotnie używali liderzy z firm z kapitałem japońskim co jest niewątpliwie związane z terminem „*muda*”, które znaczy tyle, co „marnotrawstwo” i określa wszelkie czynności, działania oraz przedmioty, które nie powodują wytworzenia wartości dodanej produktu/usługi. Sposobem na uniknięcie *muda* w miejscu wytwarzania („*gemba*”) jest zapobieganie następującym zjawiskom: nadprodukcja, zapasy, braki oraz ich naprawa, ruch, przetwarzanie, oczekiwanie, transport [Imai 1997, s. 16 – 17; 1986, s. 113 – 118]

⁶⁸ r -Pearson = -0,123 dla przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim oraz r -Pearson = -0,248 dla firm z kapitałem japońskim

Wykres 34.

Zestawienie wartości Wskaźników Dystansu władzy, Indywidualizmu i Unikania niepewności dla Japonii, Niemiec, Polski oraz firm z kapitałem japońskim i niemieckim działających w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz [Hofstede i Hofstede 2007, s. 57, 91, 182]

Uzyskane w postępowaniu badawczym dane, pozwalają stwierdzić, że w aspekcie wszystkich trzech badanych wymiarów kultury, można zaobserwować wpływ kultury kraju pochodzenia kapitału na przedsiębiorstwo. Charakterystyczne dla menedżerów-Polaków (jako członków kultury polskiej) wartości Wskaźników Dystansu władzy, Indywidualizmu \neq Kolektywizmu oraz Unikania niepewności, pod wpływem kultury niemieckiej oraz japońskiej uległy modyfikacji. Oczywiście otwartą pozostaje kwestia czy zmiany te mają charakter trwały, czy doraźny, którego celem jest dostosowanie się do otoczenia organizacyjnego, w którym menedżerowie funkcjonują. Z tego punktu widzenia interesujące mogłyby być badania powtórkowe tych samych menedżerów (uwzględniając fakt pozostawania nadal na stanowisku kierowniczym w tym samym przedsiębiorstwie lub w innym, ale z kapitałem pochodzącym z tego samego kraju) po upływie określonego czasu w celu stwierdzenia czy zmianie uległy wartości omawianych wymiarów kultury i jeśli tak, to w którym kierunku te zmiany przebiegały.

Warto również podkreślić, że przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza VSM08 badania, dotyczyły wartości, a zatem głębszego – w części niewidocznego i nieuświadomionego - poziomu kultury⁶⁹. Sposób w jaki przedstawiciele danej kultury narodowej postrzegają organizację i wzorcowy sposób jej funkcjonowania jest – w opinii badaczy [por. Sułkowski 2002; Trompenaars i Hampden-Turner 2002] – również uwarunkowany kulturą kraju, z którego przedsiębiorstwo pochodzi. Zatem, wpływ określonych cech kulturowych jest zauważalny już na poziomie artefaktów kulturowych, czyli praktyk stosowanych w codziennych zachowaniach, komunikacji, sposobach myślenia. W odniesieniu do przedsiębiorstw biorących udział w postępowaniu badawczym, które są polskimi filiami międzynarodowych koncernów, można stwierdzić, że implementowane w nich praktyki są „typowe” dla korporacji międzynarodowych. Przedsiębiorstwa z kapitałem niemieckim, co jest typowe dla tzw. europejskiego (nadreńskiego) modelu „społecznej gospodarki rynkowej” [por. Koźmiński 2004b; Trompenaars i Hampden-Turner 2006], uważają, że z efektów rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego, korzyści powinni czerpać wszyscy jej członkowie. W związku z tym, biorą czynny udział w różnorodnych działaniach na rzecz społeczności lokalnych, w których funkcjonują. Najczęściej wymienianą przez menedżerów jest działalność na rzecz rozwoju edukacji, kultury, sportu w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa⁷⁰. Często podejmowane są również działania na rzecz środowiska naturalnego i jego ochrony⁷¹. Podobnie sytuacja wygląda w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim, które również podejmują wiele działań, które można określić jako szeroko rozumianą społeczną odpowiedzialność tych firm⁷². Za charakterystyczne dla międzynarodowych przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim i japońskim należy uznać również wprowadzanie różnych sposobów budowania harmonijnych relacji pomiędzy pracownikami oraz przełożonymi. Zaliczyć należy do nich:

- bezpośrednią komunikację - gabinet menedżera⁷³ jest „otwarty” dla pracowników.

Co więcej, wszystkie ważne dla organizacji decyzje i zarządzenia są ogłaszane

⁶⁹ Różne koncepcje oraz teorie kultury zostały omówione w rozdziale 1. niniejszej dysertacji.

⁷⁰ Co robi VW oraz Toyota

⁷¹ Program „Eko Babie Lato w Swarzędzu” prowadzony przez VW lub akcja Toyoty „Zielony Wałbrzych”

⁷² Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – akronim od angielskiego *Corporate Social Responsibility*) jest wywodzącą się z etyki biznesu ideą, która opiera się na twierdzeniu, że przedsiębiorstwa nie powinny ponosić tylko odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, ale zobowiązane winny być do podejmowania takich działań, które będą się przyczyniać do ochrony i podnoszenia standardów społecznych. Nie jest to idea nowa, gdyż od dawna przedstawiano koncepcje, iż działalność biznesowa powinna nie tylko przynosić zysk w ujęciu ekonomicznym, ale także prowadzić do rozwoju społeczeństwa [por. Filek 2007].

⁷³ Chociaż warto odnotować, że większość menedżerów – zwłaszcza z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (75% w porównaniu do 40% z firm niemieckich) wskazywała, że posiadaczem własnego gabinetu (osobne

oficjalnie (na tablicy ogłoszeń, pocztą elektroniczną oraz w newsletterach). Chociaż warto również podkreślić różnice wynikające z kontekstowości kultury⁷⁴, która w znaczącym stopniu wywiera wpływ na komunikację. W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim (czyli tych wywodzących się z kultury wysokiego kontekstu i o niższej wartości Wskaźnika Indywidualizmu) menedżerowie narodowości polskiej niejednokrotnie mieli do czynienia z sytuacją, w której „tak” ich japońskich odpowiedników nie oznaczało zgody, ale było równoznaczne z „tak, usłyszałem co do mnie mówisz”. Natomiast w firmach z kapitałem pochodzącym z niskokontekstowych Niemiec (które są jednocześnie bardziej indywidualistycznie nastawione) wymiana zdań ma charakter bezpośredni i jednoznaczny, a każde wypowiedziane słowo znaczy dokładnie to, co oznacza,

- programy szkoleniowe – obejmujące przede wszystkim doskonalenie umiejętności praktycznych związanych z zajmowanym stanowiskiem, które są – w miarę możliwości finansowych przedsiębiorstwa – dostępne dla wszystkich pracowników. Co więcej, większość przedstawicieli kadry kierowniczej była oddelegowana do pracy w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa, a przed wyjazdem zostało przeprowadzone szkolenie międzykulturowe⁷⁵, w trakcie którego uzyskiwano informacje dotyczące różnic kulturowych pomiędzy odpowiednimi krajami oraz uczono, jak radzić sobie z szokiem kulturowym. Również menedżerowie-cudzoziemcy są przed przyjazdem do Polski zaznajamiani z podstawowymi, często dość stereotypowo ujmowanymi cechami Polaków, a także starają się nauczyć przynajmniej kilku słów w języku polskim,
- wykorzystywanie wewnętrznych zasobów personalnych w czasie procesów rekrutacyjnych, co – zdaniem kadry kierowniczej – wzmacnia wśród pracowników poczucie tego, że droga do wyższych stanowisk nie jest dla nich zamknięta,
- demokratyzację fizycznej przestrzeni (wspólne dla pracowników wszystkich szczebli pomieszczenia socjalne, np. kantyna, palarnia, wspólny parking, chociaż z wyznaczonymi miejscami dla samochodów kierownictwa),

pomieszczenie, najczęściej blisko sali konferencyjnej) jest tylko osoba zajmująca najwyższe stanowisko kierownicze. Wszyscy pozostali menedżerowie „dzielą” przestrzeń ze swoimi podwładnymi.

⁷⁴ Por. rozdział 2 i 4 niniejszej dysertacji

⁷⁵ Którego głównym celem jest poznanie i zrozumienie kultury kraju goszczącego tak, aby postępować zgodnie z obowiązującymi w tym kraju normami kulturowymi [Schroeder 2010, s. 112]. Szkolenie tego typu powinno doprowadzić do osiągnięcia międzykulturowej elastyczności [por. Stoner i Wankel 1997].

- 80% menedżerów z firm z kapitałem japońskim oraz 65% z firm z kapitałem niemieckim zwróciło uwagę na fakt noszenia przez wszystkich pracowników firmy jednolitych strojów (najczęściej kurtka w kolorze firmy z jej logo). Jest to sposób na demonstrowanie jedności w ramach organizacji oraz podkreślanie faktu przynależności do niej.

Odmienne w obydwu typach przedsiębiorstw przedstawia się sytuacja związana z artefaktami językowymi. W odniesieniu do przedsiębiorstw japońskich w większości z nich zaobserwowano, iż przedstawiciele kultury zdominowanej (Polacy) nie są zmuszeni do przejścia języka kultury dominującej. Przedstawiciele japońskiej i polskiej kadry kierowniczej posługują się językiem angielskim, do którego wtrącane są japońskie słowa-kłucze (np. związane z procesem produkcji). Tym niemniej, Japończycy używają swojego języka ojczystego chcąc wykluczyć Polaków z rozmów bądź podejmowania decyzji. Natomiast język polski jest używany wtedy, gdy pracownikom z Polski zależy na symbolicznym odrzuceniu władzy Japończyków. Sytuacje tego typu zostały przez badaczy [Wright, Kumagai i Bonney 2001, s. 242 – 250] zauważone również w filiach japońskich przedsiębiorstw w innych krajach zachodniej Europy. Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż coraz większa liczba japońskich menedżerów uczy się języka polskiego, co – jak można przypuszczać – jest spowodowane chęcią zmniejszenia dyskomfortu wynikającego z dużego stopnia niepewności sytuacji. Nie odnotowano, aby Polacy z równym zapałem chcieli uczyć się języka japońskiego, choć - w opinii japońskich menedżerów – jest to jeden z warunków bycia „idealnym” pracownikiem. Natomiast w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, od osób zajmujących stanowiska kierownicze wymagana jest bardzo dobra znajomość języka niemieckiego (a więc kultury dominującej). Ponad to, znajomość języka angielskiego jest również koniecznością⁷⁶. Z jednej strony, sytuacja tego typu może być powodem trudniejszego znajdowania kandydatów na stanowiska kierownicze. Natomiast z drugiej strony, pozwala na swobodną komunikację i przeciwdziała sytuacjom, w których użycie języka jednej grupy narodowościowej eliminuje inne grupy.

W omawianych przedsiębiorstwach zdiagnozowano również wprowadzenie wielu metod/praktyk zarządzania charakterystycznych dla firm japońskich. Zaliczyć do nich można: system *kanban*, JIT, koła jakości, *kaizen*, TQM, system czystość i porządek (PK – PK), a także olimpiadę umiejętności praktycznych. Elementy te są wymieniane przez

⁷⁶ Warto zauważyć, że języka angielski jest swoistym *Lingua franca* współczesnego świata biznesu, dlatego jego biegła znajomość (obejmująca słownictwo ekonomiczne, prawnicze) jest niezbędna w pracy menedżera wyższego szczebla w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

badaczy [Hasegawa 2001, s. 170] jako najczęściej implementowane w zagranicznych filiach japońskich koncernów motoryzacyjnych. Menedżerowie zarówno z przedsiębiorstw japońskich, jak również niemieckich zwracali również uwagę na znaczenie tablic informujących o posiadanych certyfikatach oraz otrzymanych nagrodach, które z jednej strony są powodem dumy, a z drugiej stanowią wspólną wartość i budują lojalność.

Można zatem stwierdzić, że ta część postępowania badawczego pozwoliła na osiągnięcie zamierzonego celu, którym było z jednej strony wskazanie różnic pomiędzy modelowymi narodowymi kulturami organizacyjnymi, a z drugiej strony identyfikacja zależności pomiędzy wymiarami kulturowymi kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstw, kraju prowadzenia działalności a narodową kulturą organizacyjną międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych. Tym samym, potwierdzenie znalazły hipoteza 1. mówiąca o istnieniu różnic pomiędzy modelowymi narodowymi kulturami organizacyjnymi, a tymi występującymi w praktyce prowadzenia działalności w Polsce przez międzynarodowe przedsiębiorstwa motoryzacyjne oraz hipoteza 2. dotycząca istnienia zależności pomiędzy wymiarami kultur Japonii, Niemiec i Polski a wymiarami kulturowymi w omawianych przedsiębiorstwach.

Styl przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych w świetle badań własnych

Przywództwo jest jednym z najczęściej omawianych w ostatnich latach zagadnień związanych z organizacją⁷⁷. Chęć wyodrębnienia cech idealnego, czyli efektywnego przywódcy stała się przedmiotem zainteresowania i uwagi teoretyków oraz praktyków biznesu. Przez dziesięciolecia wnikliwym analizom i badaniom poddawano cechy osobowe, psychologiczne oraz fizyczne, doświadczenia życiowe, a także dokonania wielu osób, które bez wątpliwości mogą zostać uznane za wybitnych przywódców. Zakładano, że możliwe jest wyszczególnienie takich cech charakterystycznych, które będą odróżniać wybitnych przywódców od pozostałych ludzi. Co więcej, sądzono, że cechy przywódcze będą obejmować inteligencję, stanowczość, wysoki wzrost, sposób wysławiania się, atrakcyjność, pewność siebie [Bass za: Griffin 2001, s. 498]. Jednak wyniki prowadzonych badań, które miały doprowadzić do identyfikacji zestawu cech idealnego przywódcy, okazały się rozczarowujące i dalekie od oczekiwań. Lista cech stawała się tak długa, że straciła jakikolwiek walor praktyczności, gdyż do każdego zestawu cech charakterystycznych dla określonej grupy przywódców, badacze określali jednocześnie szereg cech osobniczych. W następnej kolejności, badacze przenieśli swoją uwagę na charakterystyczne zachowania liderów, które również miały gwarantować osiągnięcie przez „ich” organizacje sukcesu. Jednak, gdy rozważania nad tym aspektem przywództwa również nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, zaczęto analizować uwarunkowania sytuacyjne. Jednakże przywództwo okazało się zjawiskiem zbyt złożonym, żeby do wyjaśnienia jego istoty mogło wystarczyć podejście jednoaspektowe. Warto przypomnieć, że już samo zdefiniowanie tego pojęcia jest zadaniem niezwykle trudnym. Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej w momencie uwzględnienia międzykulturowego otoczenia, w którym prowadzą działalność przedsiębiorstwa międzynarodowe. Tendencje globalizacyjne, coraz większe umiędzynarodawianie się przedsiębiorstw, a także rozwój korporacji międzynarodowych powoduje, że konieczność zrozumienia wpływu kultury na przywództwo oraz funkcjonowanie organizacji jest coraz częściej postulowana. Zróżnicowanie narodowościowe oraz kulturowe członków międzynarodowych organizacji staje się wyzwaniem dla przywódców, którzy są zmuszeni do poszukiwania nowych sposobów efektywnego

⁷⁷ Szczegółowe omówienie różnych koncepcji przywództwa zawiera rozdział 3. niniejszej dysertacji

zarządzania. Jedną z kwestii, będących przedmiotem rozważań naukowców, dotyczy możliwości przenoszenia stylów przywództwa pomiędzy kulturami. Zaproponowane przez Triandisa [1994] rozróżnienie w badaniach międzykulturowych na *emic*, czyli odnoszące się do wartości, norm, idei, zachowań i koncepcji, które są specyficzne i charakterystyczne dla danej kultury oraz na *etic*, czyli dotyczące uniwersalnych kulturowo wartości, idei, norm i zachowań. W kontekście przywództwa podejście *emic* zakłada istnienie określonych, odmiennych od siebie cech i zachowań efektywnego lidera w różnych kulturach. Natomiast podejście *etic* sugeruje, że pomimo różnic kulturowych istnieją cechy i zachowania, które są charakterystyczne dla przywódców w ogóle niezależnie od kultury, z której się wywodzą. Większość przeprowadzonych dotychczas badań przywództwa w kontekście międzykulturowym [por. Bass 1997; Dorfman i Howell 1997; Mirosznik 2002] nie dowiodła całkowitej słuszności żadnego z dwóch powyższych podejść, gdyż zdiagnozowano w nich występowanie zarówno cech specyficznych, jak również uniwersalnych.

Nieprzewidywalne zmiany dokonujące się gwałtownie na świecie (takie, jak: zagrożenie terroryzmem, epidemie chorób, skandale obyczajowe i finansowe w korporacjach) powodują, że organizacje działają w stanie ciągłej niepewności, a znalezienie skutecznego lidera, który będzie w stanie przeprowadzić przedsiębiorstwo przez sytuacje kryzysowe i trudne staje się koniecznością. Co więcej, coraz częściej ujawniane są nieetyczne zachowania przywódców, co powoduje, że zwiększają się wymagania dotyczące odpowiedzialności liderów we wszystkich aspektach działania organizacji [por. Dealy i Thomas 2006]. Zarządy firm dbają o to, aby w kadrze kierowniczej nie było osób, u których zasady i wartości nie pokrywają się z czynami, gdyż wywiera to negatywny wpływ na tworzących organizację ludzi – pracownicy przestają ufać menedżerom, a także na wizerunek organizacji na zewnątrz. Interesariusze oczekują od przywódców autentyczności i zintegrowanego - we wszystkich aspektach – postępowania [por. Simons 2002]. Co więcej, badania [por. George 2003; George i Sims 2007] dowodzą, że odpowiedni poziom autentyczności przywódców przyczynia się do zwiększania ich efektywności⁷⁸, co z kolei wpływa pozytywnie na organizację i prowadzi do osiągnięcia przez nią zamierzonych celów.

Drugim celem podjętego postępowania badawczego było zidentyfikowanie występowania w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim i japońskim działających w Polsce. Ze względu na coraz większe

⁷⁸ Poprzez, np. wyższą samoocenę, większe zaangażowanie w obowiązki

zainteresowanie na świecie, a sporadyczne omawianie w Polsce, podstawą postępowania badawczego była koncepcja⁷⁹ autentycznego przywództwa, której autorami są Avolio, Gardner i Walumbwa⁸⁰, a wykorzystanym narzędziem badawczym kwestionariusz ALQ w wersji 0.1, która jest przeznaczona dla liderów⁸¹. ALQ składa się z 16 pytań opisujących określone zachowania liderów, które pozwalają na zdiagnozowanie występowania czterech cech autentycznego przywództwa: Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości. Biorący udział w badaniu menedżerowie wypełniając kwestionariusz oceniali swoje zachowania używając 5-cio stopniowej skali Likerta (gdzie 0 = wcale, 1 = sporadycznie, 2 = czasem, 3 = dość często, 4 = często lub nawet zawsze) stwierdzając, jak często podane opisy pasują do ich stylu przywództwa. Warto podkreślić, że koncepcja autentycznego przywództwa jest w początkowej fazie swojego rozwoju i w różnych projektach badawczych na świecie trwają badania dotyczące jej uwarunkowań. Jedno z pytań, na które odpowiedź pozwoli na pogłębienie oraz usystematyzowanie wiedzy dotyczącej omawianej koncepcji brzmi: jak autentyczni przywódcy są postrzegani w różnych sytuacjach i kulturach [Avolio, Walumbwa i Weber 2009, s. 424]. Przeprowadzone wśród kadry kierowniczej międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych badanie jest właśnie próbą zidentyfikowania wymiarów kulturowych, determinujących występowanie wymiarów autentycznego przywództwa.

7.1. Transparentność jako wymiar przywództwa w świetle wyników badań własnych

Pierwszym z badanych wymiarów przywództwa była Transparentność, która jest określona jako stopień otwartości przywódcy w relacjach z podwładnymi. Jest związana z wzajemnym zaufaniem w kontaktach z innymi ludźmi, które powoduje, że podwładni chętnie dzielą się swoimi pomysłami, opiniami. Badacze [Koźmiński 2004a, s. 144] zwracają uwagę, iż zaufanie wydaje się być jednym z podstawowych warunków osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, gdyż w znaczącym stopniu wywiera wpływ na wzrost lojalności uczestników interakcji. Warto podkreślić, że przywódcy o wysokim stopniu Transparentności, dbają o rozwój u swoich podwładnych pozytywnych cech takich, jak: optymizm, nadzieja, pewność siebie. Jednym z podstawowych warunków Transparentności jest zintegrowane postępowanie we wszystkich sferach życia. Zdaniem badaczy

⁷⁹ Por. rozdział 3. niniejszej pracy

⁸⁰ Koncepcja ta odnosi się również do zaproponowanych przez Iliesa [2005] oraz Kernisa [2003] koncepcji autentyczności w organizacji

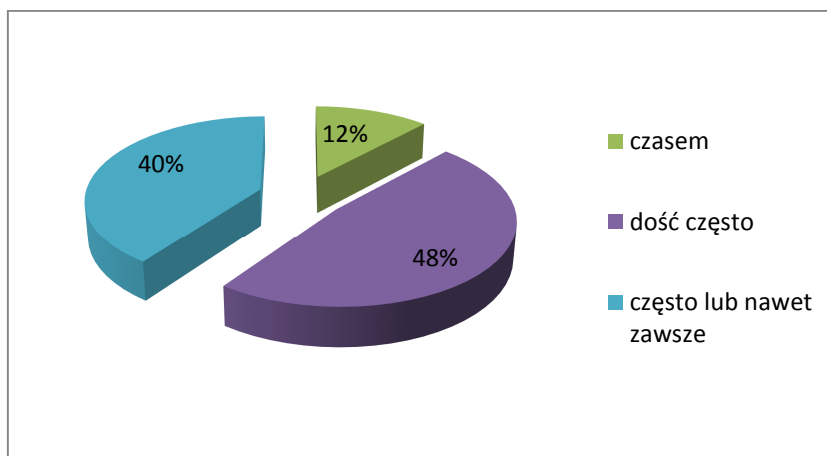
⁸¹ Szczegółowy opis ALQ znajduje się w rozdziale 5. niniejszej dysertacji

[por. Gardner i in. 2005] niemożliwe jest bycie autentycznym przywódcą jeżeli – w zależności od sytuacji – przybiera się różne pozy. Powodować by to mogło, że relacje pomiędzy menedżerami a ich podwładnymi nie są autentyczne. Wymiar ten związany jest również z okazywaniem przez przywódców ich emocji w kontaktach z podwładnymi. Od autentycznych liderów wymaga się, aby okazując swoje prawdziwe uczucia, ograniczyli do minimum negatywne emocje, które mogłyby mieć destrukcyjny wpływ na ich podwładnych [por. Kernis 2003]. Transparentne, a więc pokazujące prawdziwe „ja”, zachowania przywódców pogłębiają zaufanie między przywódcą a jego podwładnymi. Do wymiaru Transparentność odnoszą się pytania 1, 2, 3, 4 oraz 5.

Pytanie 1 opisuje zachowanie lidera, który „mówi dokładnie to, co myśli”. Wśród biorących udział w badaniu menedżerów z międzynarodowych przedsiębiorstw, zarówno w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim i japońskim, większość respondentów (48% z firm niemieckich oraz 56% z firm japońskich) wybrała odpowiedź „dość często”. 40% menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim oraz 34% z przedsiębiorstw japońskim wskazało odpowiedź „często albo nawet zawsze”. Odpowiednio 12% respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim oraz 10% z kapitałem japońskim wybrało odpowiedź „czasem” (por. Wykres 35. i Wykres 36.).

Wykres 35.

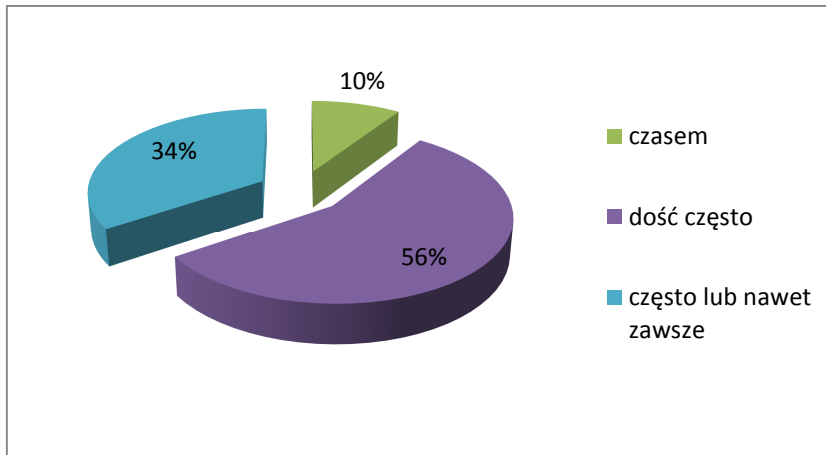
Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 1)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Wykres 36.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 1)

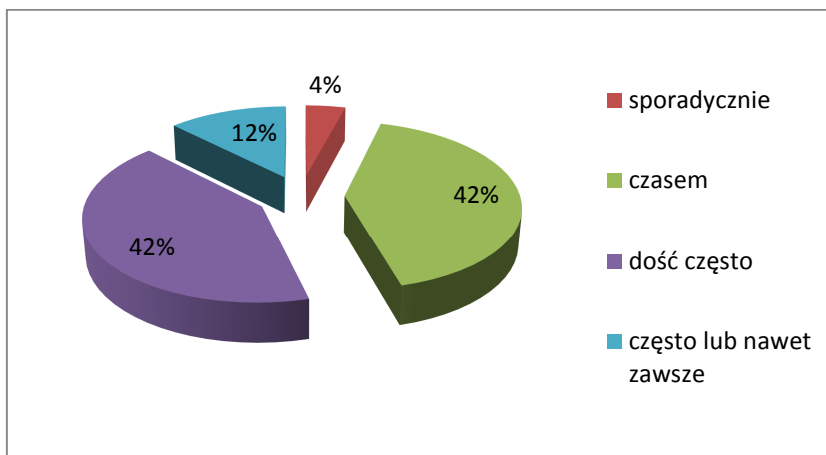


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Drugie pytanie odnoszące się do Transparentności dotyczy częstotliwości przyznawania się do popełnionych błędów. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim najczęściej wskazywanymi odpowiedziami były „czasem” oraz „dość często” (po 42% menedżerów). 12% osób biorących udział w badaniach wybrały odpowiedź „często lub nawet zawsze”. Natomiast odpowiedź „sporadycznie” została wskazana przez 4% respondentów. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na Wykresie 37.

Wykres 37.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 2)

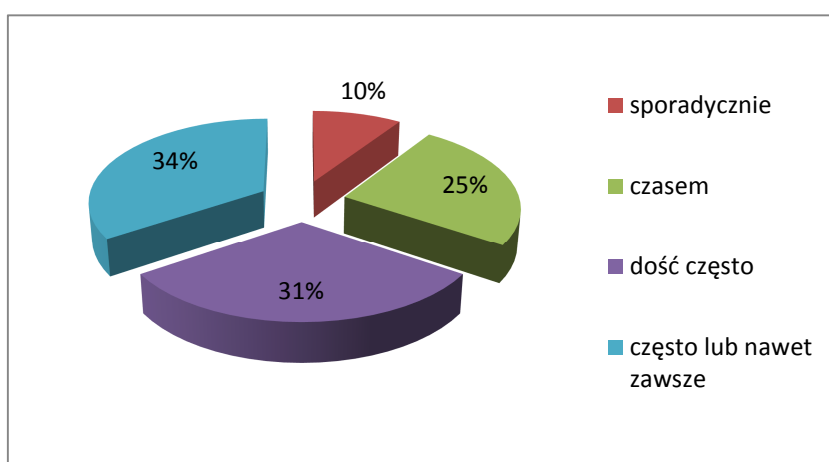


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W firmach z kapitałem japońskim najczęściej wskazywano odpowiedź „często lub nawet zawsze” (34% respondentów). 31% menedżerów wybrało odpowiedź „dość często”. Spośród przedstawicieli kadry kierowniczej 25% uznało, że czasem przyznaje się do popełnionych błędów. Jednocześnie 10% respondentów stwierdziło, że sporadycznie przyznają się do błędów. Procentowy rozkład odpowiedzi udzielanych przez menedżerów w przedsiębiorstwach japońskich zaprezentowano na Wykresie 38.

Wykres 38.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 2)

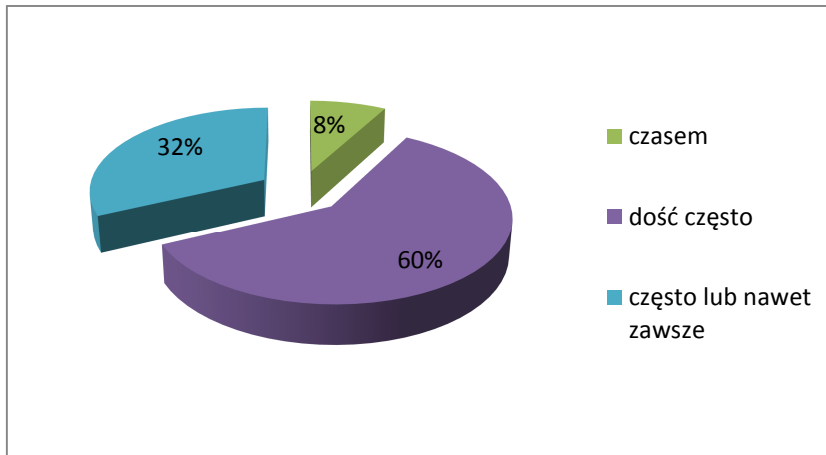


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Kolejne pytanie, na które odpowiedzi pozwalają zidentyfikować występowanie Transparentności jako wymiaru przywództwa odnosi się do zachęcania innych, aby mówili to, co myślą. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim 60% respondentów wybrało odpowiedź „dość często”. 32% przedstawicieli kadry kierowniczej stwierdziło, że zachęca innych do mówienia tego, co myślą. Natomiast 8% menedżerów uznało, że robi tak czasami. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na Wykresie 39.

Wykres 39.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 3)

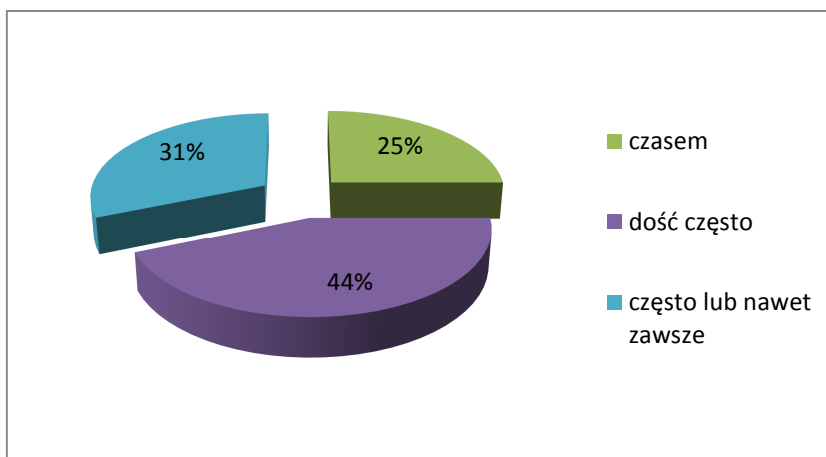


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Również w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim najczęściej wybieraną w odniesieniu do kwestii zachęcania innych, by mówili to, co myślą była odpowiedź „dość często”. Wskazało ją 44% przedstawiciele kadry kierowniczej. Odpowiedź „często albo nawet zawsze” została wybrana przez 31% respondentów. Natomiast dla 25% menedżerów takie zachowanie jest charakterystyczne czasami (por. Wykres 40.).

Wykres 40.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 3)

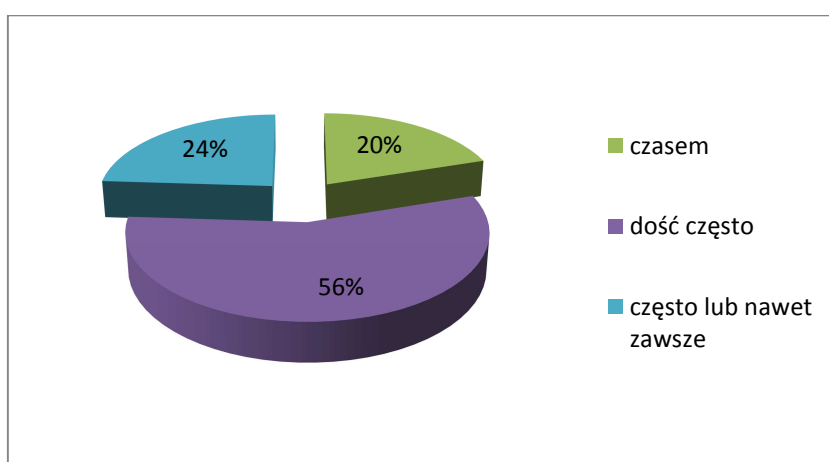


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W pytaniu 4 respondenci wskazywali jak często charakterystycznym dla nich, jako liderów jest mówienie prawdy, nawet nieprzyjemnej. W firmach niemieckich 56% menedżerów uznało, że takie zachowanie jest dla nich typowe dość często. 24% respondentów wybrało odpowiedź „często albo nawet zawsze”. Natomiast 20% przedstawicieli kadry kierowniczej stwierdziło, że mówi nawet nieprzyjemną prawdę czasami (por. Wykres 41.).

Wykres 41.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 4)

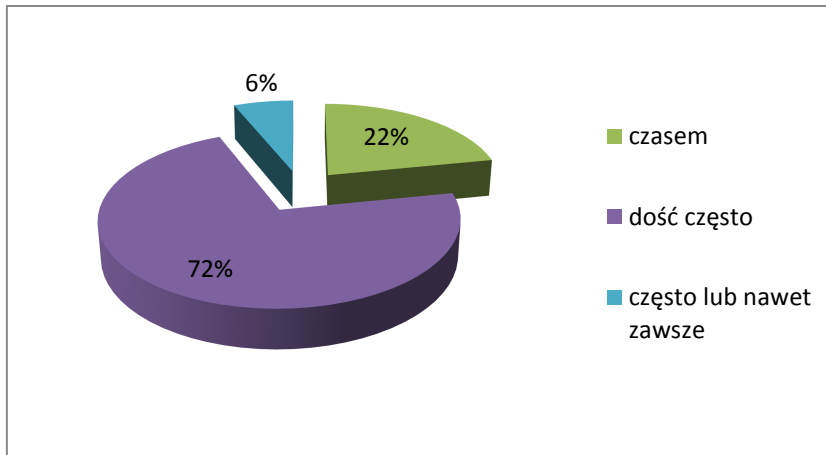


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Także w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim najczęściej wybieraną odpowiedzią była „dość często”. Udzieliła jej większość ankietowanych - 72% respondentów. Drugą najczęściej wybieraną odpowiedzią była „czasem”, którą wskazało 22% menedżerów. Natomiast tylko 6% osób ankietowanych wybrało odpowiedź stwierdzającą, że mówią nawet nieprzyjemną prawdę „często albo nawet zawsze”. Procentowy rozkład odpowiedzi zaprezentowano na Wykresie 42.

Wykres 42.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 4)

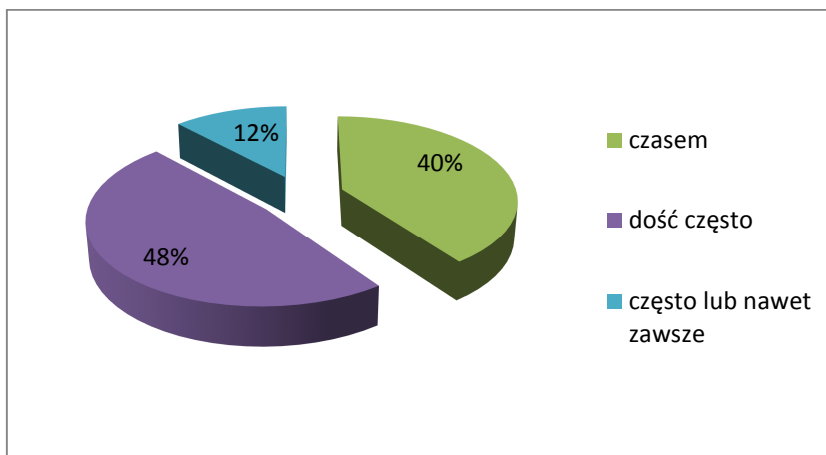


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ostatnie pytanie (5) odnoszące się do Transparentności jako wymiaru przywództwa dotyczy okazywania emocji zgodnych z uczuciami. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim większość respondentów (48%) uznała, że ich zachowanie jako przywódców w kontekście okazywania emocji obrazuje odpowiedź „dość często”. 40% menedżerów wskazało na odpowiedź „czasem”. Natomiast 12% osób ankietowanych stwierdziło, że często albo nawet zawsze okazuje emocje zgodne z uczuciami (por. Wykres 43.).

Wykres 43.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 5)

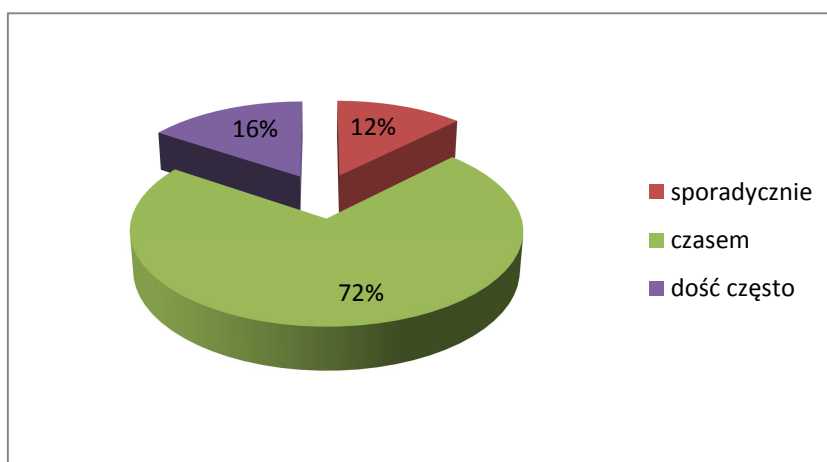


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Natomiast w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim zdecydowana większość respondentów - 72% uznała, że „czasem” okazuje emocje zgodne z uczuciami. 16% menedżerów stwierdziło, że takie zachowanie jest dla nich charakterystyczne dość często. Jednocześnie 12% osób ankietowanych przyznało się do sporadycznego okazywania emocji zgodnych z uczuciami (por. Wykres 44.).

Wykres 44.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 5)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Można zatem uznać, że kwestia okazywania emocji jest najbardziej odróżniającą od siebie przedsiębiorstwa z kapitałem niemieckim oraz japońskim. Za jedną z determinant takiego stanu rzeczy niewątpliwie należy uznać kulturę kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, iż kultura japońska jest uważana za bardziej powściągliwą niż niemiecka i polska, mniejszy jest odsetek osób okazujących emocje „dość często”, a także brak w organizacjach japońskich (w odróżnieniu od firm niemieckich) osób pokazujących emocje „często albo nawet zawsze”. Co więcej, w koncepcji „twarzy”, która jest charakterystyczna dla kultury japońskiej uważa się, że jakiegokolwiek okazywanie emocji na zewnątrz, zwłaszcza w kontaktach zawodowych można potraktować jako odsłonięcie się i „utrata twarzy”. Wśród kultur będących przedmiotem zainteresowania badawczego, za najbardziej emocjonalną należy uznać kulturę polską, a zatem zmniejszony stopień okazywania emocji wśród menedżerów z międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim i japońskim, uznać należy za przejaw wpływu

kultury kraju pochodzenia kapitału. Co więcej, spośród zagadnień odnoszących się do Transparentności jako wymiaru przywództwa, właśnie emocjonalność okazuje się być tym, który w sposób statystycznie istotny⁸² odróżnia od siebie menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim od menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim.

Łączny poziom Transparentności wśród menedżerów z firm niemieckich wyniósł $T_G = 14,92$ ⁸³, a dla firm japońskich $T_J = 14,09$. Ze względu na fakt, iż w postępowaniu badawczym wzięli udział menedżerowie narodowości polskiej i japońskiej za zasadne uznano obliczenie wartości tego wymiaru przywództwa dla każdej z grup – wartości te wyniosły odpowiednio $T_{JJ} = 13,4$ dla menedżerów-Japończyków oraz $T_{JP} = 14,22$ dla menedżerów-Polaków. Zatem, ogólnie menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim charakteryzuje wyższy poziom Transparentności. Natomiast w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim wyższym poziomem Transparentności charakteryzują się liderzy narodowości polskiej, jednak jest on niższy niż u menedżerów-Polaków w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy są niewątpliwie różnice w kulturach krajów pochodzenia badanych przedsiębiorstw w aspekcie omawianych wcześniej wymiarów: Dystans władzy, Indywidualizm \neq Kolektywizm oraz Unikanie niepewności.

7.2. Etyczność jako wymiar przywództwa w świetle wyników badań własnych

Drugim wymiarem, który stanowi składową autentycznego przywództwa jest Etyczność/ Moralność, która pokazuje w jakim stopniu lider przestrzega wysokich standardów etycznych w swoim postępowaniu. Wymiar ten jest kluczowym elementem koncepcji autentycznego przywództwa. Pojawiały się bowiem koncepcje przywództwa [por. Shamir i Eliahu 2005], które zakładały, że lider ma być „wierny sobie” oraz „moralnie neutralny” bez zwracania uwagi na ogólnie przyjmowane standardy etycznego postępowania. Tym niemniej, zdecydowanie częściej [por. Gardner i in. 2005; Chan, Hannah i Gardner 2005; Hannah, Lester i Vogelgesang 2005; Luthans i Avolio 2003] przyjmowane jest podejście zakładające, że autentyczny przywódca musi charakteryzować się wysokim poziomem moralności, co jest bezpośrednim nawiązaniem do koncepcji przywództwa transformacyjnego Burnsa [1978] oraz Bassa [1998]. Badacze [por. Bass 1997; House, Wright i Aditya 1996] wskazują, że część teorii przywódców i ich zachowań jest uniwersalna,

⁸² Przy $\alpha = 0,05$ oraz współczynnika kontyngencji $C_{kor} = 0,543$

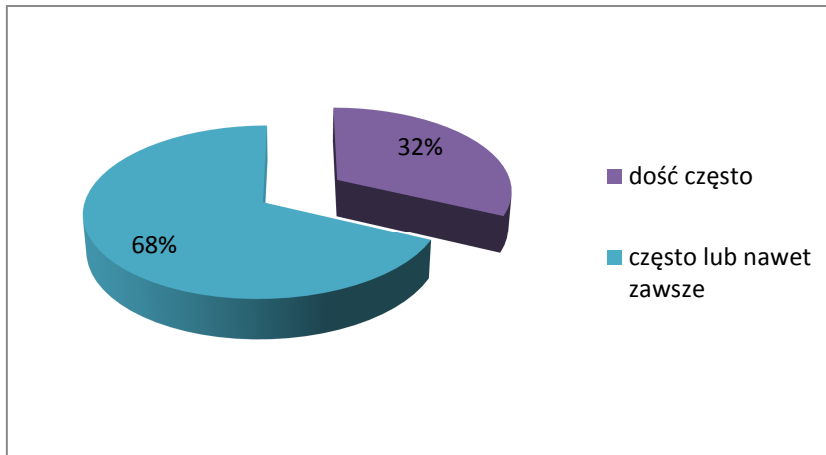
⁸³ Wartość obliczona na podstawie średnich surowych wyników dla pytań 1, 2, 3, 4, 5.

natomiast część w dużej mierze podlega wpływom zarówno kultury narodowej, jak również kultury organizacji. W szczególny sposób odnosi się to do zagadnień związanych z systemem wartości liderów i ich podwładnych, a także do konkretnych zachowań i praktyk będących konsekwencją podzielanych (lub nie) wartości. Między badaczami istnieje zgoda, co do faktu występowania uniwersalnych wartości, które są podzielane przez członków wielu kultur na świecie, natomiast znacznie zróżnicowane są społeczne zwyczaje i sposoby ich realizacji [Steidlmeier 1995]. Tym niemniej, aby być autentycznym, przywódca musi traktować szeroko rozumianą moralność jako jedną ze swoich podstawowych wartości. W literaturze przedmiotu [May i in. 2003] podkreśla się również, iż na Etyczność jako wymiar przywództwa składa się szereg zachowań charakterystycznych dla liderów takich, jak: etyczne, przejrzyste podejmowanie decyzji, zgodność pomiędzy wartościami postulowanymi i realizowanymi, a także – ze względu na wielokrotnie już podkreślany fakt, iż autentyczny przywódca ma być wzorem do naśladowania i inspiracją – oczekiwania, iż jego podwładni będą postępowali w podobny sposób. W wykorzystanym podczas postępowania badawczego kwestionariuszu ALQ do Etyczności, jako wymiaru przywództwa odnoszą się pytania 6, 7, 8 oraz 9.

Pytanie 6 dotyczy podejmowania decyzji, które są zgodne z prezentowanymi przekonaniem. Zarówno w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, jak również w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim większość menedżerów (72% spośród osób biorących udział w badaniu, przy czym 68% ogółu respondentów z firm niemieckich oraz 75% ogółu respondentów z firm japońskich) uznała, że takie zachowanie jest charakterystyczne dla nich „często albo nawet zawsze”. Pozostali przedstawiciele kadry kierowniczej wybrali odpowiedź „dość często” jako najtrafniej charakteryzującą ich zachowanie (por. Wykres 45. i Wykres 46.).

Wykres 45.

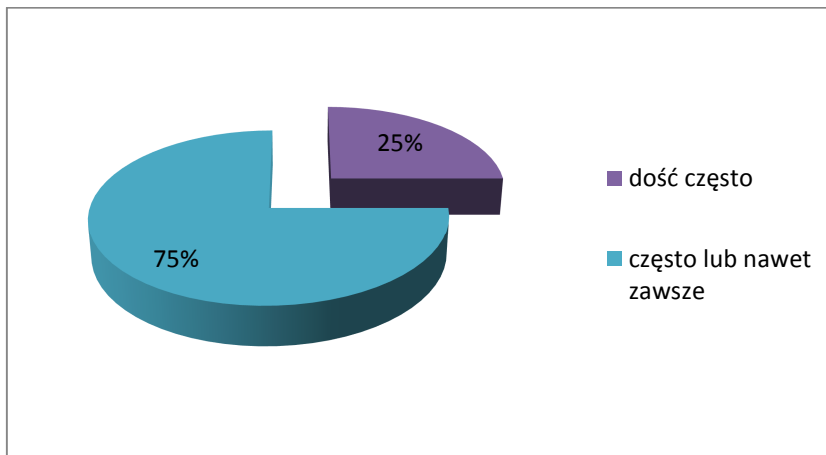
Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 6)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wykres 46.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 6)



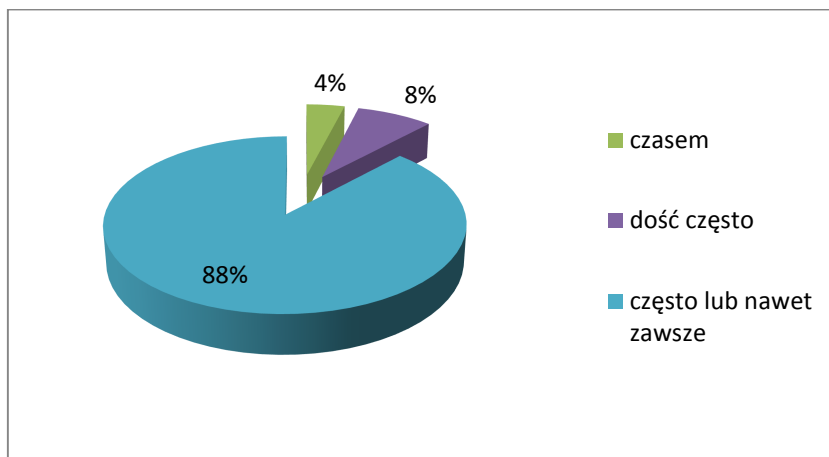
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Pytanie 7 dotyczy podejmowania przez lidera decyzji w oparciu o wyznawane przez niego podstawowe wartości. Również w przypadku tego pytania, odpowiedzi udzielane przez menedżerów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim i kapitałem japońskim kształtowały się podobnie. 88% przedstawicieli kadry kierowniczej z firm niemieckich uznało, że podejmuje decyzje oparte na najważniejszych dla nich wartościach często lub nawet zawsze.

8% menedżerów stwierdziło, że robi tak dość często. Natomiast 4% ankietowanych osób udzieliło odpowiedzi „czasem” (por. Wykres 47.).

Wykres 47.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 7)

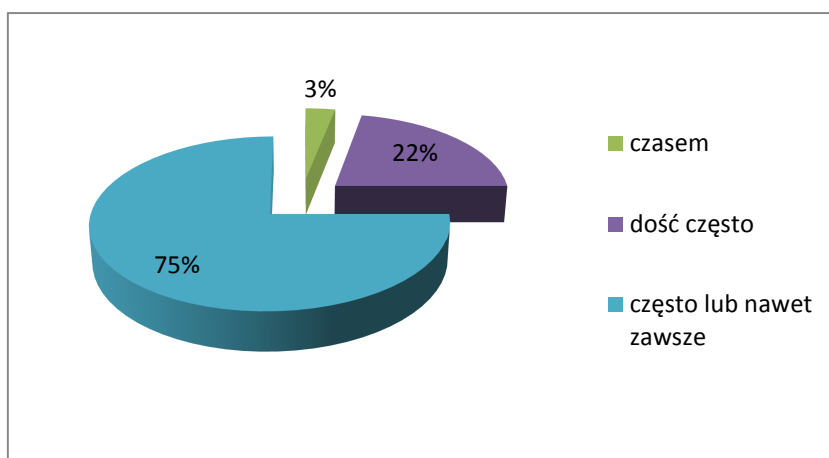


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim 75% menedżerów wybrało odpowiedź „często lub nawet zawsze” w odniesieniu do kwestii podejmowania przez nich decyzji w oparciu o ich podstawowe wartości. 22% respondentów stwierdziło, że robi tak dość często. Natomiast dla 3% menedżerów zachowanie tego typu jest charakterystyczne czasem (por. Wykres 48.).

Wykres 48.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 7)

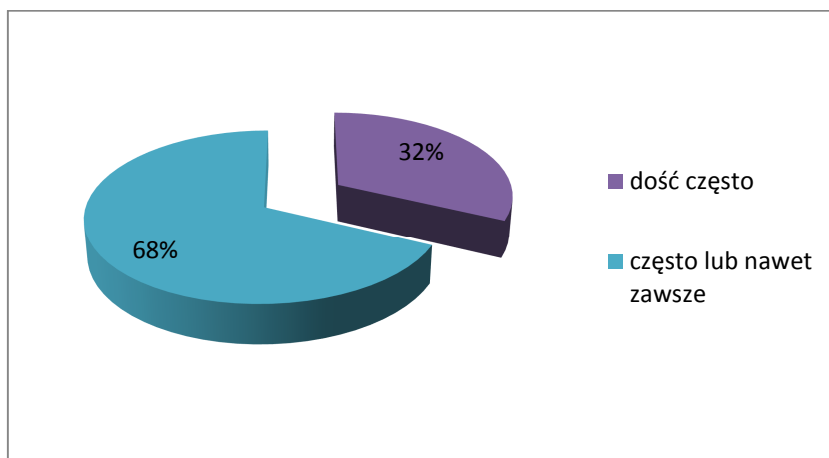


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejne pytanie odnoszące się do Etyczności jako wymiaru charakteryzującego autentycznych przywódców dotyczyło oczekiwania, że stanowisko zajmowane w danej sprawie przez podwładnych będzie zgodne z ich podstawowymi wartościami. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim takie zachowanie okazało się być charakterystyczne „często lub nawet zawsze” dla 68% menedżerów. Natomiast pozostali respondenci - 32% - uznali, że posiadają takie oczekiwania w stosunku do swoich podwładnych „dość często” (por. Wykres 49.).

Wykres 49.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 8)

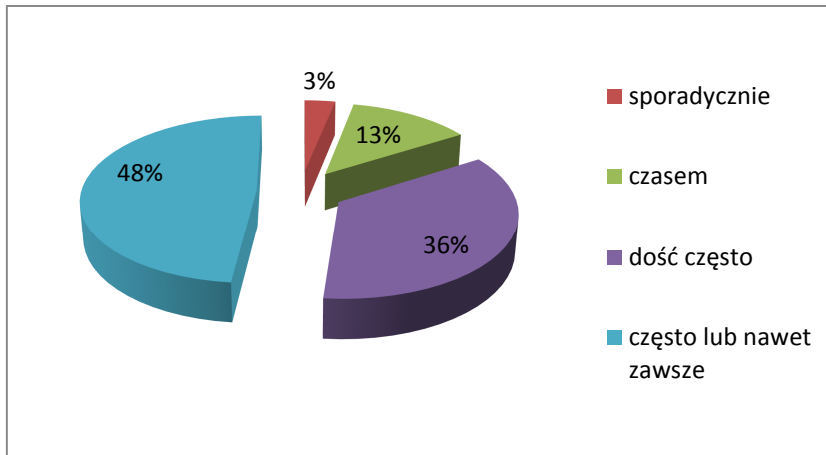


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W sposób odmienny od zaprezentowanego powyżej kształtowały się odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim. 48% menedżerów uznało, że oczekuje takiego zachowania od swoich podwładnych „często lub nawet zawsze”. 36% osób ankietowanych wybrało odpowiedź „dość często”. 13% przedstawicieli kadry kierowniczej stwierdziło, że ich podwładni powinni zajmować stanowisko zgodne z ich podstawowymi wartościami „czasem”. Natomiast 3% menedżerów uznało, że „sporadycznie” (por. Wykres 50.).

Wykres 50.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 8)



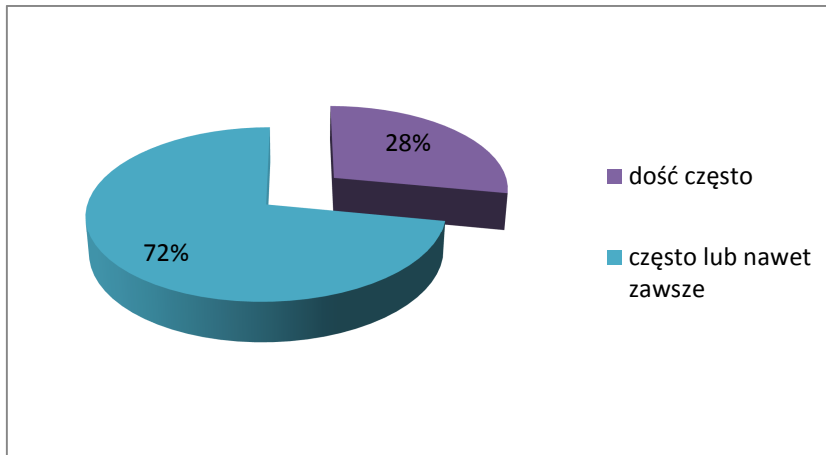
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Można zatem stwierdzić, iż w kwestii dotyczącej wartości, które są podstawą do prezentowania określonego stanowiska przez podwładnych, menedżerowie biorący udział w postępowaniu badawczym byli mniej jednorodni niż w kwestii uzależnienia własnych poglądów i postaw od własnych podstawowych wartości. Co więcej, widoczne jest zróżnicowanie w odpowiedziach respondentów w zależności od kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach niemieckich oczekuje się, iż podwładni kierują się ważnymi dla nich wartościami we własnych poglądach, opiniach i że prezentowana przez nich postawa jest z nimi zgodna. Tego typu oczekiwania nie są tak jednoznacznie określone i wymagane od podwładnych w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim. Przyczyną takiego stanu rzeczy, może być rozpowszechnione w kulturze japońskiej specyficzne pojmowanie kolektywizmu, w myśl którego zakłada się, że decyzje powinny być podejmowane w oparciu o podstawowe wartości całej grupy, do której się należy. Natomiast dużo mniejsze znaczenie przypisuje się indywidualnym wartościom.

Kolejne pytanie (9) odnoszące się do Etyczności jako wymiaru przywództwa brzmi „podejmuję trudne decyzje przestrzegając wysokich norm etycznych”. W tej kwestii menedżerowie z firm niemieckich i japońskich byli zgodni w odpowiedziach (por. Wykres 51. i 52.). W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim 72% respondentów uznało, że często lub nawet zawsze przestrzega wysokich norm etycznych w procesie podejmowania decyzji. 28% przedstawicieli kadry kierowniczej stwierdziło, że postępuje tak „dość często”.

Wykres 51.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 9)

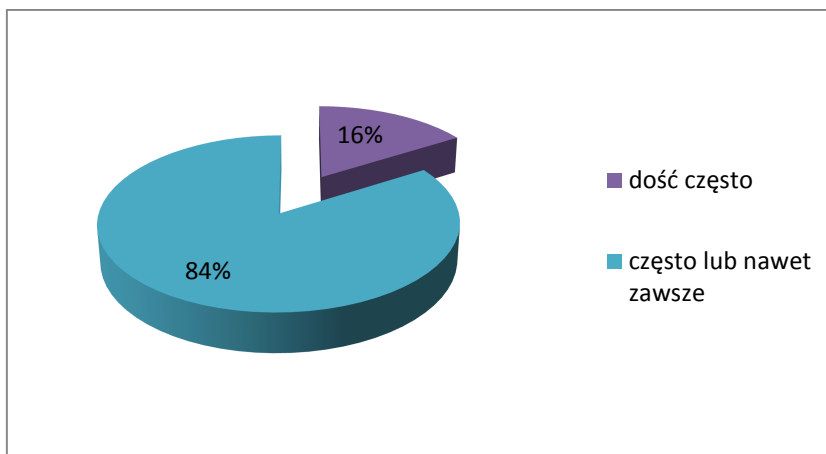


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim 84% menedżerów wybrało odpowiedź „często lub nawet zawsze” w odniesieniu do przestrzegania wysokich norm moralnych podczas podejmowania decyzji. Natomiast 16% osób stwierdziło, iż „dość często” postępuje w opisany sposób.

Wykres 52.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 9)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na podstawie średnich surowych wyników obliczony został poziom Etyczności dla liderów z międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim i japońskim. Wartości te wyniosły odpowiedni $E_G = 14,92$ dla firm niemieckich oraz $E_J = 14,6$ dla firm z kapitałem japońskim. Ze względu na fakt, że w postępowaniu badawczym wzięli udział menedżerowie narodowości polskiej i japońskiej obliczono wartości poziomu Etyczności dla każdej z tych grup – wyniosły one odpowiednio $E_{JP} = 14,85$ dla menedżerów-Polaków oraz $E_{JJ} = 14,6$ dla menedżerów-Japończyków. Jak pokazują uzyskane dane ogólny poziom Etyczności jest podobny w obydwu typach przedsiębiorstw. Tym niemniej, na uwagę zasługuje fakt, iż średnia wartość wymiaru Etyczność dla liderów narodowości polskiej jest nieznacznie wyższa niż dla liderów narodowości japońskiej. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy mogą być – diagnozowany wcześniej - Kolektywizm oraz jego pochodna, czyli Partykularyzm jako cechy kultury japońskiej. Ponieważ najważniejszym elementem społeczeństwa japońskiego jest szeroko rozumiana grupa, to właśnie jej dobro oraz realizacja jej interesów i potrzeb są traktowane jako cel nadrzędny. Wprowadzone zasady porządkują otaczającą rzeczywistość, jednak ich przestrzeganie bywa relatywizowane, aby utrzymać harmonię w stosunkach międzyludzkich, gdyż każde jej zakłócenie może doprowadzić do „utrąty twarzy”. Zatem, niższy poziom Etyczności jako wymiaru przywództwa w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim można uznać za przejaw wpływu kultury kraju pochodzenia kapitału.

7.3. Otwartość na informację zwrotną jako wymiar przywództwa w świetle wyników badań własnych

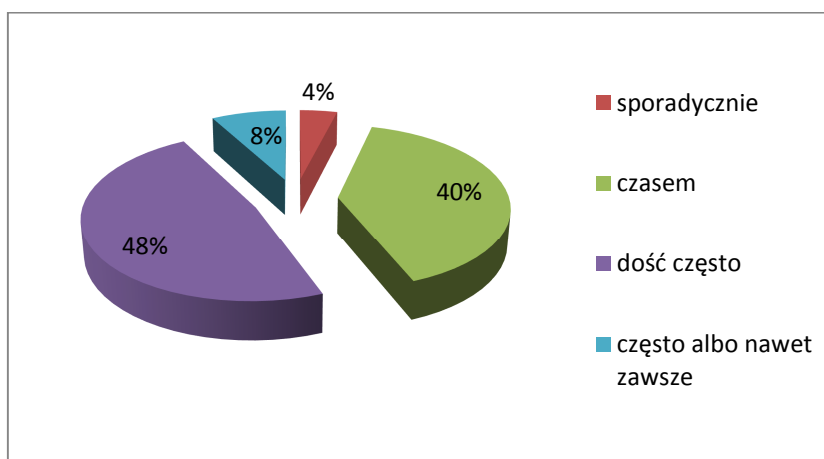
W koncepcji autentycznego przywództwa za kolejną jego składową uznawana jest Otwartość na informację zwrotną rozumiana jako stopień w jakim przywódca zabiega, zwraca się do podwładnych z prośbą o to, aby wyrazili swoją opinię lub przedstawili ich punkt widzenia sprawy przed podjęciem ważnych decyzji. Dzięki posiadaniu tej cechy, przywódca może analizować informacje w sposób obiektywny. To pozwala na podejmowanie obiektywnie najlepszych decyzji opierających się na faktach [Walumbwa i in. 2008]. Biorąc pod uwagę globalny kontekst prowadzenia działalności gospodarczej, badacze [Vogelgesang, Clapp-Smith i Palmer 2009] zwracają uwagę, że ten wymiar przywództwa pozwala na pozbawione uprzedzeń i stereotypów postrzeganie wywodzących się z różnych kultur idei, myśli, wartości i znajdowanie równowagi pomiędzy różnymi, czasem nawet sprzecznymi pojęciami. Zatem, znaczenie Otwartości na informację zwrotną jako cechy

liderów – z punktu widzenia przedsiębiorstw międzynarodowych – jest nie do przecenienia. Do tego wymiaru autentycznego przywództwa odnoszą się pytania numer 10, 11 oraz 12 z ALQ.

Pierwszym pytaniem (10), które opisuje zachowanie charakterystyczne dla lidera otwartego na informację zwrotną dotyczy zachęcania podwładnych do wyrażania opinii podważających przekonania lidera. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, 48% menedżerów stwierdziło, że ten typ zachowania jest dla nich charakterystyczny dość często. 40% przedstawicieli kadry kierowniczej udzieliło odpowiedzi „czasem”. „Często lub nawet zawsze” do wyrażania opinii podważających ich przekonania zachęca 8% liderów. Natomiast 4% respondentów postępuje tak sporadycznie. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na Wykresie 53.

Wykres 53.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 10)

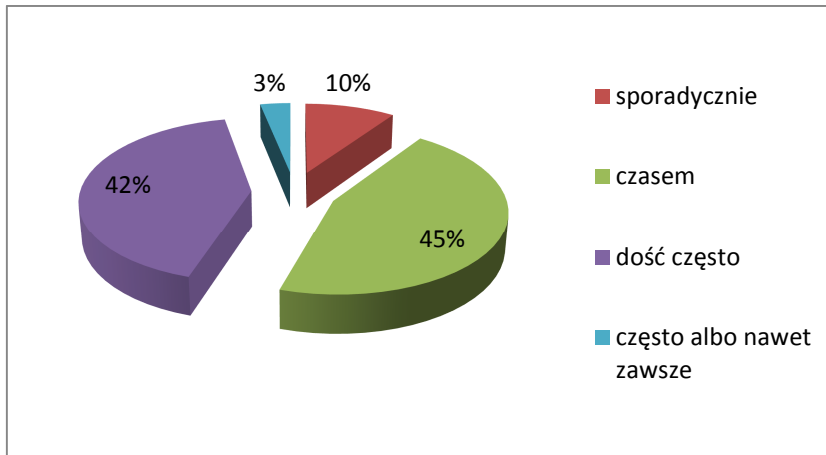


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim najczęściej wybieraną odpowiedzią odnoszącą się do kwestii związanej z zachęcaniem podwładnych do podważania przekonań liderów była „czasem”, którą wskazało 45% menedżerów. 42% przedstawicieli kadry kierowniczej uznało, że dość często postępuje w opisany sposób. Według 10% respondentów zachowanie takie jest dla nich charakterystyczne sporadycznie. 3% często lub nawet zawsze zachęca podwładnych do wyrażania opinii podważających jego głębokie przekonania (por. Wykres 54.).

Wykres 54.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 10)

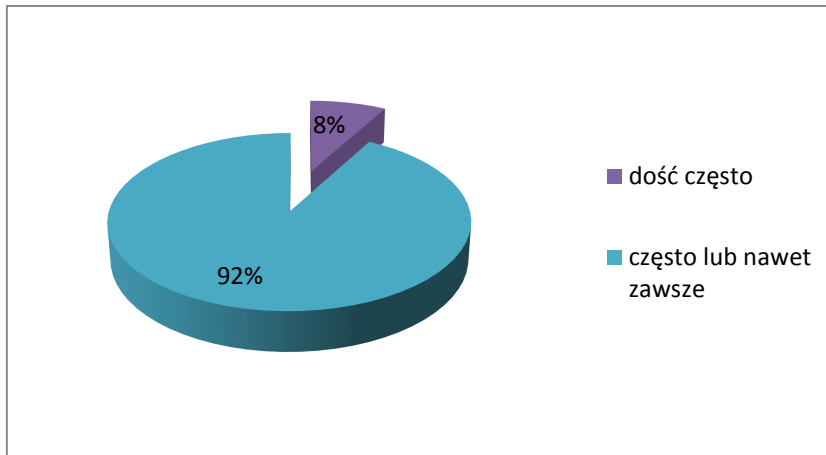


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejnym pytaniem (11) dotyczącym Otwartości na informację zwrotną jako wymiaru autentycznego przywództwa odnosi się do dokładnego analizowania odpowiednich danych przed podjęciem decyzji. Zarówno w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, jak również z kapitałem japońskim odpowiedzi respondentów kształtowały się podobnie. Zdecydowana większość – ogółem 91% osób ankietowanych (z czego 92% menedżerów z firm niemieckich oraz 91% z firm japońskich), stwierdziło, że postępuje tak często lub nawet zawsze. Natomiast 9% respondentów (odpowiednio 8% z firm niemieckich oraz 9% z firm japońskich) udzieliło odpowiedzi „dość często”. (por. Wykres 55. oraz Wykres 56.).

Wykres 55.

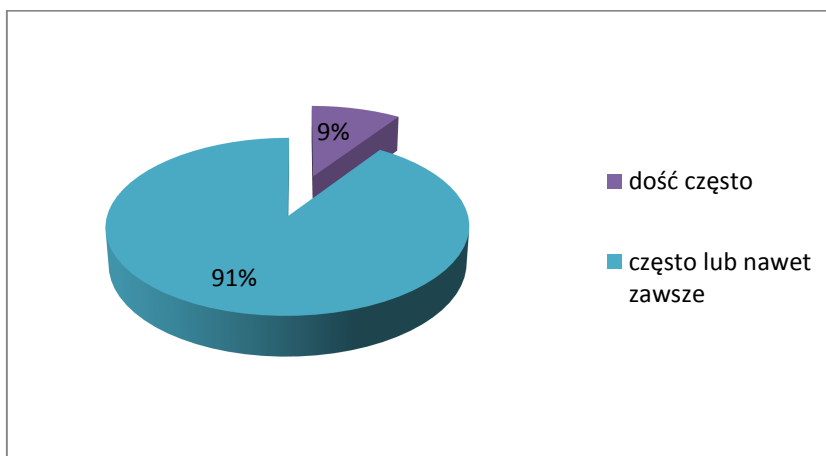
Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 11)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wykres 56.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 11)



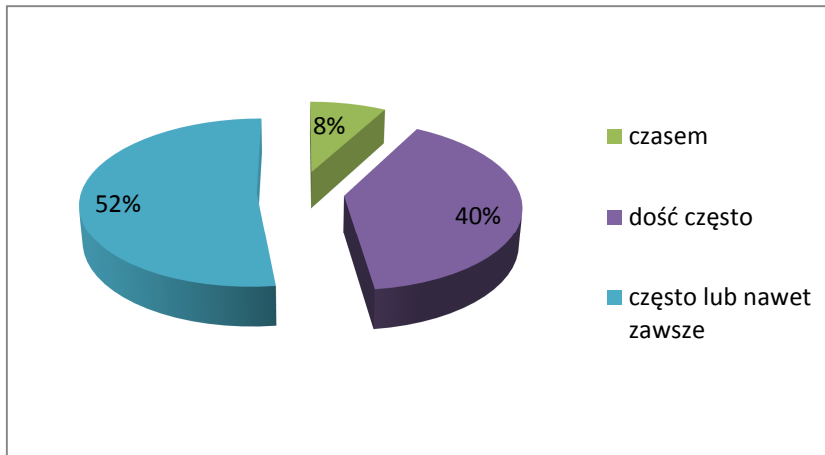
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ostatnie pytanie (12) związane z wymiarem Otwartość na informację zwrotną dotyczy wysłuchiwanie różnych punktów widzenia przed wyciągnięciem wniosków. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim 52% menedżerów uznało, że postępuje w ten sposób często lub nawet zawsze. Dla 40% przedstawicieli kadry kierowniczej takie zachowanie jest charakterystyczne dość często. Natomiast 8% osób ankietowanych

stwierdziło, iż czasem wysłuchuje różnych punktów widzenia przed wyciągnięciem wniosków. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na Wykresie 57.

Wykres 57.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 12)

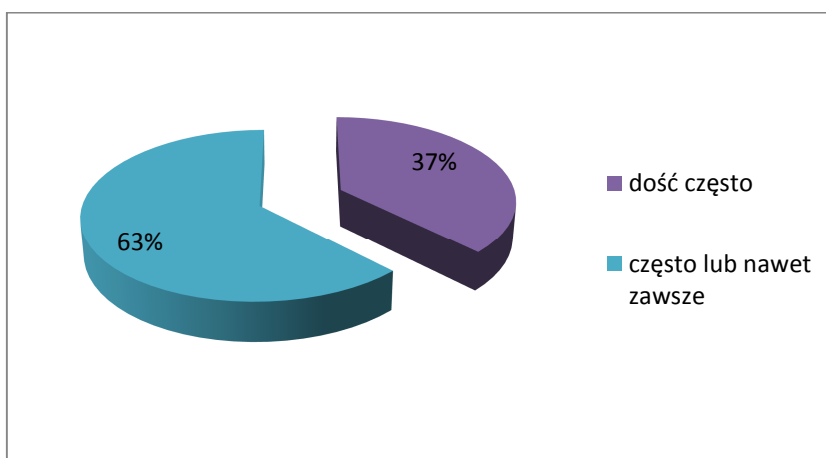


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W firmach z kapitałem japońskim 63% menedżerów stwierdziło, że takie zachowanie jest dla nich charakterystyczne często lub nawet zawsze. Natomiast pozostali respondenci - 37% - wybrali odpowiedź „dość często” jako najtrafniej opisującą ich zachowanie jako liderów w kwestii wysłuchiwanie różnych punktów widzenia przed wyciągnięciem wniosków (por. Wykres 58.).

Wykres 58.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 12)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na podstawie odpowiedzi na poszczególne pytania obliczono średnie, które pozwoliły na określenie poziomu Otwartości na informację w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemiecki oraz japońskim. Wartości te wyniosły odpowiednio $O_G = 9,96$ dla firm niemieckich oraz $O_J = 9,92$ dla firm japońskich⁸⁴. Różnica pomiędzy poziomem Otwartości na informację w obydwu typach przedsiębiorstw jest minimalna. Można więc uznać, że jest to ten wymiar przywództwa, który nie różnicuje przedsiębiorstw międzynarodowych wywodzących się z różnych kultur. Stawanie się przykładem i inspiracją dla podwładnych – co w rezultacie ma prowadzić do sprawniejszego osiągania zamierzonych celów, wymaga od przywódcy bycia Otwartym na sygnały płynące do niego z bliższego i dalszego otoczenia organizacji.

7.4. Samoświadomość jako wymiar przywództwa w świetle wyników badań własnych

Ostatnim wymiarem autentycznego przywództwa, którego występowanie zidentyfikowano w postępowaniu badawczym jest Samoświadomość. Jak twierdzą badacze [por. Avolio i Gardner 2005] jest to pojęcie kluczowe dla koncepcji autentyczności w przywództwie. Samoświadomość jest w tej teorii rozumiana jako stopień w jakim przywódca jest świadomy swoich mocnych i słabych stron, swoich ograniczeń oraz jak jest postrzegany przez innych i jak na nich wpływa. Ten rodzaj Samoświadomości osiągnięty zostaje wtedy, gdy jednostka jest w stanie rzeczowo i kompetentnie określić i opisać siebie - przede wszystkim swoje wyjątkowe i niepowtarzalne talenty, mocne strony, podstawowe wartości, przekonania oraz pragnienia i potrzeby, a także poczucie sensu wykonywanych czynności w połączeniu z posiadaną wiedzą, doświadczeniem oraz możliwościami [por. Day 2000; George 2003; London 2002]. Wyróżnia się cztery podstawowe elementy, które składają się na omawiany wymiar przywództwa, są to: wartości, emocje, poznanie siebie oraz określenie swoich celów (osobistych, zawodowych). Elementy te odnaleźć można również w innych teoriach i koncepcjach [Avolio i Gardner 2005, s. 323] np., przywództwa transformacyjnego, przywództwa służebnego, przywództwa charyzmatycznego, co podkreśla ich znaczenie w diagnozowaniu uwarunkowań bycia skutecznym liderem. Samoświadomość jako cecha przywódcy przejawia się również w rozumieniu swojego wpływu na podwładnych, co pozwala budować autentyczne relacje [por. Gardner i in. 2005]. Podwładni chcą się identyfikować ze swoim przywódcą i biorą z niego przykład, a co za tym idzie zwiększa się poziom ich optymizmu, pewności siebie, co przekłada się na większe

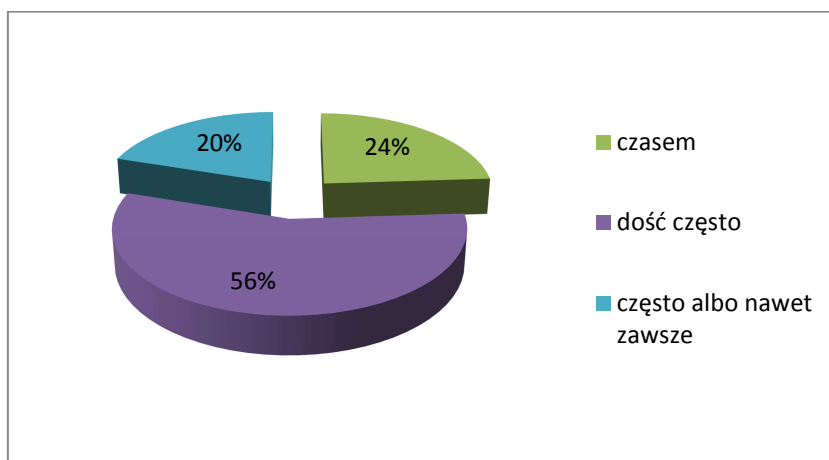
⁸⁴ Menedżerowie narodowości polskiej i japońskiej uzyskali ten sam wynik

zaangażowanie na rzecz organizacji. Można zatem stwierdzić, że autentyczni przywódcy poprzez swoje zachowania „kreują” autentycznych podwładnych w niekończącym się procesie rozwoju [por. Avolio i Gardner 2005], który powoduje, że organizacyjne zasoby ludzkie stają się jeszcze cenniejsze, a to z kolei przekłada się na budowanie przewagi na konkurencyjnym rynku [por. Prahalad i Hamel 1996]. W kwestionariuszu ALQ pytania 13, 14, 15, oraz 16 odnoszą się do Samoświadomości jako wymiaru przywództwa.

Pytanie 13 dotyczy poszukiwania przez przywódcę informacji zwrotnych, które mają mu pomóc poprawić interakcje z innymi ludźmi. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim 56% menedżerów uznało, że postępuje w opisany sposób dość często. 24% przedstawicieli kadry kierowniczej stwierdziło, że poszukuje informacji, aby poprawiać swoje relacje z innymi ludźmi czasem. Natomiast często albo nawet zawsze zachowuje się w ten sposób 20% osób ankietowanych (por. Wykres 59.).

Wykres 59.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 13)

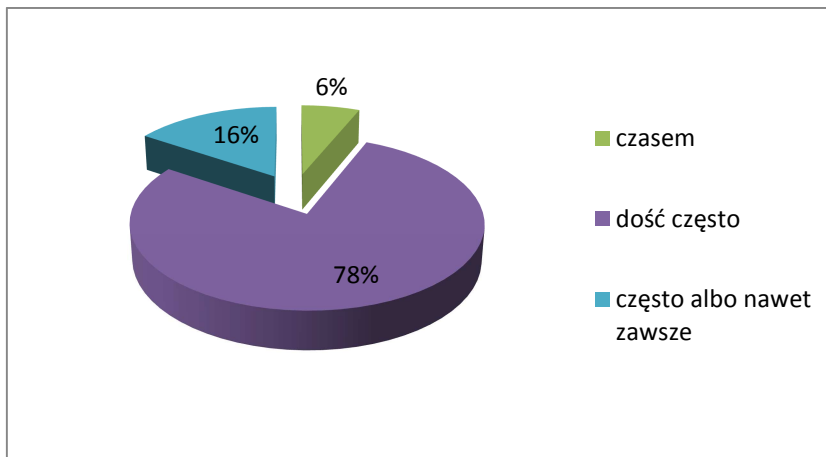


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim 78% menedżerów uznało, że powyższe zachowanie jest dla nich charakterystyczne dość często. 16% respondentów stwierdziło, że często albo nawet zawsze poszukują informacji zwrotnych, aby poprawić swoje interakcje z innymi ludźmi. Natomiast tylko 6% przedstawicieli kadry kierowniczej wskazało odpowiedź „czasem” (por. Wykres 60.).

Wykres 60.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 13)



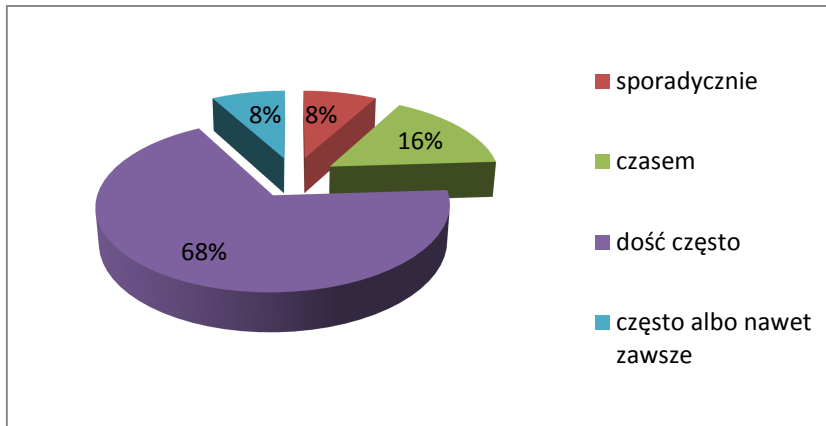
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Można zatem uznać, iż w większym stopniu to menedżerowie z firm japońskich chcą się dowiedzieć w jaki sposób ich zachowanie wpływa na podwładnych i są bardziej świadomi tego, iż jego zmiany mogłyby poprawić/pogorszyć wzajemne interakcje. Natomiast świadomość ta u menedżerów z firm niemieckich jest słabiej rozwinięta. Za jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy można uznać wyraźniejsze tendencje indywidualistyczne występujące w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim, co jest pochodną wyższego poziomu Indywidualizmu w kulturze niemieckiej. W kulturze japońskiej (co znajduje odzwierciedlenie w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim) charakterystyczne jest występowanie orientacji kolektywistycznej, w której zwraca się szczególną uwagę na zachowanie harmonii.

Pytanie 14 dotyczy kwestii trafności opisu przez liderów tego, w jaki sposób inni ludzie postrzegają jego umiejętności. Innymi słowy, świadomości przywódcy odnoszącej się do szeroko rozumianego pokazywania własnych umiejętności podwładnym. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim 68% menedżerów uznało, iż dość często takie zachowanie jest dla nich charakterystyczne. 16% respondentów postępuje w opisany sposób czasem. Natomiast po odpowiednio 8% przedstawicieli kadry kierowniczej udzieliło odpowiedzi skrajnych, wskazując, iż potrafi trafnie opisać sposób w jaki inni ludzie postrzegają ich umiejętności często albo nawet zawsze lub sporadycznie (por. Wykres 61.).

Wykres 61.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 14)

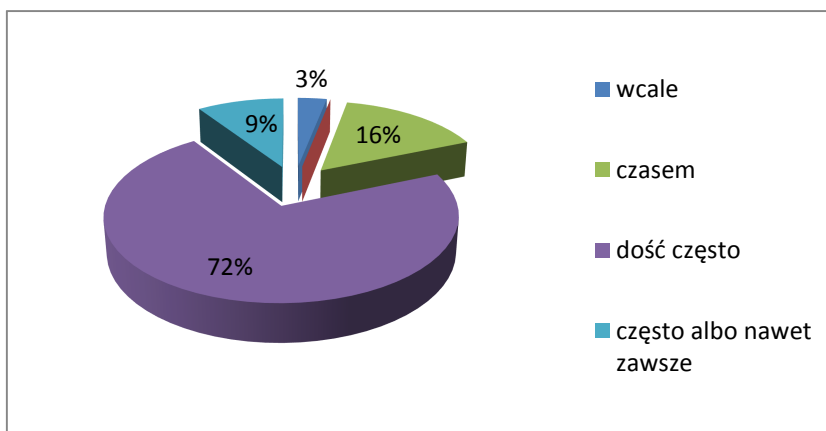


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Natomiast odpowiedzi udzielone przez respondentów z firm z kapitałem japońskim były również zróżnicowane. Najczęściej wybieraną odpowiedzią charakteryzującą częstotliwość trafnego opisu sposobu postrzegania przywódcy przez innych ludzi była odpowiedź „dość często”, której udzieliło 72% respondentów. 16% menedżerów stwierdziło, iż opisane zachowanie jest dla nich charakterystyczne czasem. 9% przedstawicieli kadry kierowniczej wskazało odpowiedź „często albo nawet zawsze” jako najtrafniej opisującą ich postępowanie. Natomiast 3% osób ankietowanych uznało, że wcale nie umie trafnie opisać jak inni ludzie postrzegają jego umiejętności (por. Wykres 62.).

Wykres 62.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 14)

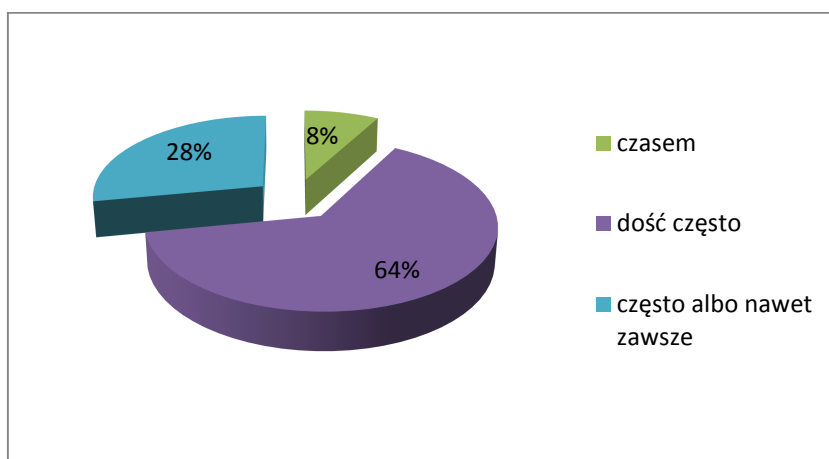


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kolejne pytanie (15), które opisuje zachowanie typowe dla przywódcy charakteryzującego się Samoświadomością jako cechą przywództwa brzmi „wiem, kiedy jest pora, by ponownie rozważyć swoje stanowisko w ważnych sprawach”. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, najczęściej wybieraną przez menedżerów była odpowiedź „dość często”, której udzieliło 64% osób ankietowanych. 28% przedstawicieli kadry kierowniczej stwierdziło, że postępowanie tego typu jest dla nich charakterystyczne często albo nawet zawsze. Natomiast 8% respondentów rozważa swoje stanowisko ponownie „czasem” (por. Wykres 63.).

Wykres 63.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 15)

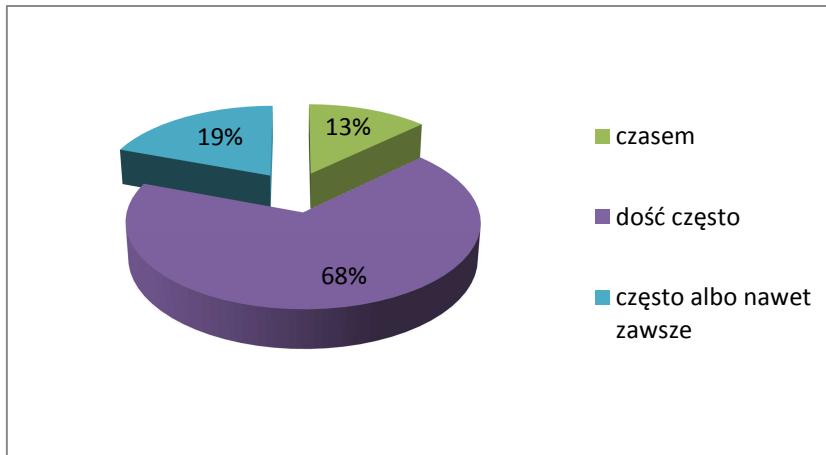


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim również odpowiedź „dość często” była najczęściej wskazywaną przez menedżerów w odniesieniu do częstotliwości ponownego rozważenia zajmowanego przez siebie stanowiska. Udzieliło jej 68% respondentów. Według 19% ankietowanych osób postępowanie tego typu jest charakterystyczne dla nich często albo nawet zawsze. Natomiast 13% menedżerów wskazało odpowiedź „czasem” jako najtrafniej opisującą ich zachowanie (por. Wykres 64.).

Wykres 64.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 15)



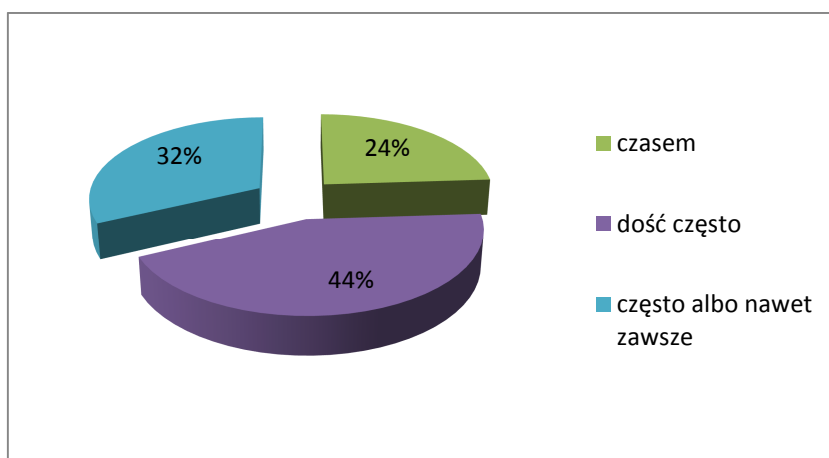
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zatem, jak pokazują otrzymane w postępowaniu badawczym dane, większość ankietowanych menedżerów z międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych zdaje sobie sprawę, iż są sytuacje, w których należy ponownie rozważyć swoje stanowisko. Świadczy to niewątpliwie o wysokim stopniu świadomości, iż nikt nie jest „nadczołowiekiem”, który nigdy nie zmienia zdania. Można również uznać, że są niewielkie różnice w odniesieniu do powyższego pytania w odpowiedziach udzielanych przez menedżerów z obydwu typów przedsiębiorstw.

Ostatnie pytanie dotyczące Samoświadomości jako cechy przywództwa odnosi się do okazywania przez lidera, iż rozumie, w jaki sposób jego działania wpływają na innych. W firmach niemieckich najczęściej wskazywana przez respondentów odpowiedź to „dość często” (44% ankietowanych). Często albo nawet zawsze z własnego wpływu zdaje sobie sprawę 32% menedżerów biorących udział w badaniu. Natomiast dla 24% tego typu postępowanie jest charakterystyczne „czasem” (por. Wykres 65.).

Wykres 65.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 16)

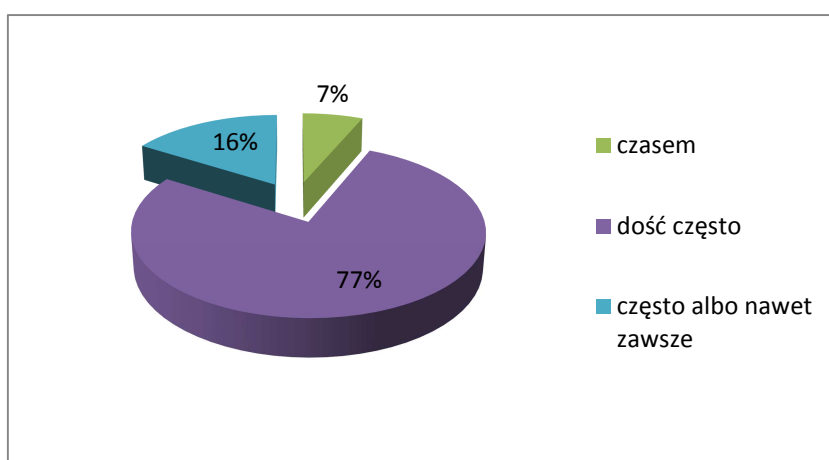


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przedsiębiorstwach japońskich respondenci udzielili odpowiedzi mniej zróżnicowanych. 77% menedżerów dość często pokazuje, że rozumie i dostrzega własny wpływ wywierany na innych ludzi. Według 16 % takie zachowanie charakteryzuje ich często albo nawet zawsze. Natomiast mniejszy niż w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim odsetek respondentów, bo 7% „czasem” rozumie wpływ własnego postępowania na postępowanie innych (por. Wykres 66.).

Wykres 66.

Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 16)



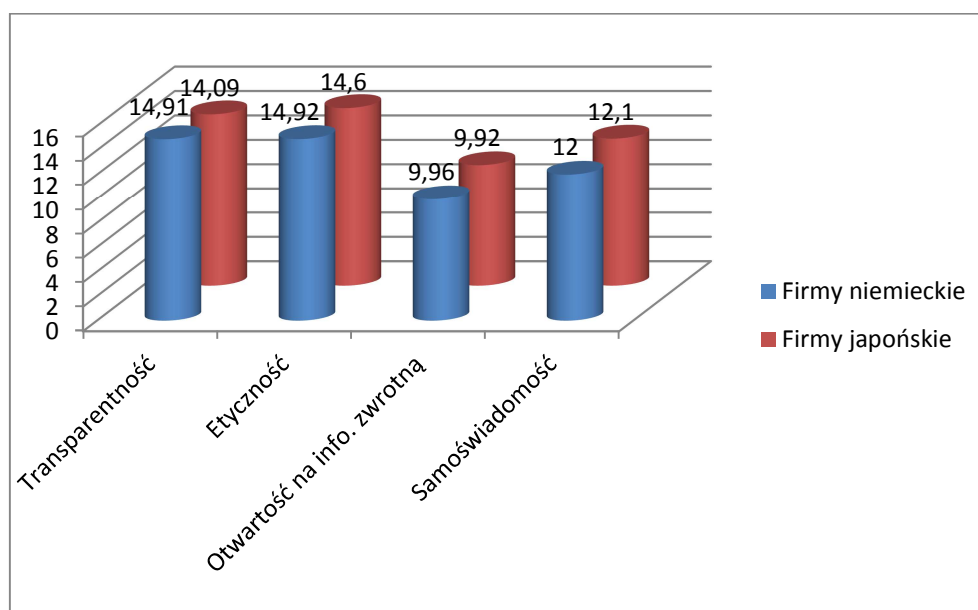
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na podstawie średnich wyników surowych obliczono poziom Samoświadomości dla respondentów z międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim i japońskim. Wartości te wyniosły odpowiednio, $S_G = 12$ dla firm niemieckich oraz $S_J = 12,1$ dla firm japońskich⁸⁵. Można zatem stwierdzić, że - biorąc pod uwagę Samoświadomość jako wymiar przywództwa - menedżerowie z obydwu typów przedsiębiorstw są do siebie podobni.

Na Wykresie 67. przedstawiono zbiorcze porównanie poziomów dla wszystkich zidentyfikowanych w trakcie postępowania badawczego wymiarów przywództwa, czyli Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną, a także Samoświadomości w międzynarodowych przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej z kapitałem niemieckim i japońskim działających na terenie Polski.

Wykres 67.

Zestawienie poziomów Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości u menedżerów międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim i japońskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podobne wartości poszczególnych wymiarów przywództwa jakie menedżerowie z obu typów przedsiębiorstw uzyskali w przeprowadzonym badaniu świadczą jak się wydaje

⁸⁵ Taki sam wynik uzyskali menedżerowie-Polacy oraz menedżerowie-Japończycy

o uniwersalnym znaczeniu cech, do których się odnoszą⁸⁶. Okazuje się, że niezależnie od kultury, z której liderzy się wywodzą oraz od tej, w której pracują Transparentność, Etyczność, Otwartość na informację zwrotną oraz Samoświadomość są dla nich cechami charakterystycznymi. Tym niemniej, mimo zbliżonych do siebie poziomów omawianych wymiarów przywództwa, w przeprowadzonym postępowaniu badawczym zdiagnozowano różne współzależności pomiędzy tymi wymiarami w zależności od kraju pochodzenia kapitału firmy. W międzynarodowych przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim z branży motoryzacyjnej działających w Polsce najsilniejsza zależność⁸⁷ została zdiagnozowana pomiędzy Otwartością na informację zwrotną a Etycznością⁸⁸, co oznacza, że im częściej menedżerowie zwracają się do swoich podwładnych, by wyrazili swoją opinię na dany temat lub podzielili się swoimi poglądami, tym zachowanie przywódców jest bardziej oparte na standardach moralnych. Druga co do siły zależność została zdiagnozowana pomiędzy Etycznością a Transparentnością⁸⁹, co oznacza, że wraz ze wzrostem poziomu Etyczności wśród menedżerów wzrasta poziom Transparentności. Kolejną istotną statystycznie zależność⁹⁰ zaobserwowano pomiędzy Samoświadomością a Transparentnością. Zatem, im bardziej przywódca jest świadomy wartości, którymi kieruje się w życiu, im lepiej zna siebie – swoje pozytywne i negatywne cechy – oraz im wyraźniej dostrzega wpływ, który wywiera na innych ludzi, zwłaszcza na swoich podwładnych, tym bardziej „przejrzyste” jest jego zachowanie, a budowane przez niego relacje są „prawdziwe” i nie opierają się na chwilowym dopasowywaniu się do sytuacji. Kolejne zdiagnozowane statystycznie istotne zależności występowały pomiędzy Otwartością na informację zwrotną a Transparentnością⁹¹ oraz Samoświadomością⁹². W obydwu przypadkach wzrost poziomu Otwartości na informację zwrotną był związany ze wzrostem poziomu odpowiednio Transparentności oraz Samoświadomości. Można więc stwierdzić, że – w świetle przeprowadzonych badań – w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim występują wyraźne korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami przywództwa, zwłaszcza

⁸⁶ Wyniki przeprowadzonej wieloczynnikowej analizy wariancji nie pozwoliły na odrzucenie H0 mówiącej, że wszystkie średnie są równe. Potwierdzona została H1 mówiącej, że co najmniej dwie średnie są różne.

⁸⁷ Współczynnik korelacji r-Pearsona pomiędzy zmiennymi x i y przyjmuje wartości [-1; 1]. W analizie statystycznej zwykle przyjmuje się następującą skalę: $r_{XY} = 0$ zmienne nie są skorelowane, $0 < r_{XY} < 0,1$ korelacja nikła, $0,1 = < r_{XY} < 0,3$ korelacja słaba, $0,3 = < r_{XY} < 0,5$ korelacja przeciętna, $0,5 = < r_{XY} < 0,7$ korelacja wysoka, $0,7 = < r_{XY} < 0,9$ korelacja bardzo wysoka, $0,9 = < r_{XY} < 1$ korelacja prawie pełna, $r_{XY} = 1$ korelacja pełna [Aczel 2006]

⁸⁸ Współczynnik korelacji r-Pearsona = 0,637

⁸⁹ Współczynnik r-Pearsona = 0,614

⁹⁰ Współczynnik r-Pearsona = 0,575

⁹¹ Współczynnik r-Pearsona = 0,465

⁹² Współczynnik r-Pearsona = 0,466

w odniesieniu do Otwartości na informację zwrotną. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest zapewne stosunkowo niski poziom Dystansu władzy⁹³ jako wymiaru kultury, który jest charakterystyczny dla kultury niemieckiej i wywiera wpływ na występowanie określonego poziomu poszczególnych wymiarów autentycznego przywództwa.

W międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim zdiagnozowano odmienne od omówionych powyżej wzajemne zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami przywództwa. Dane uzyskane w postępowaniu badawczym pozwoliły na stwierdzenie, że najsilniejsza korelacja zachodzi pomiędzy Samoświadomością a Otwartością na informację zwrotną⁹⁴. Oznacza to, że im wyższy poziom znajomości samego siebie (w kontekście celów, zamierzeń, słabych i mocnych stron, talentów) wykazuje przywódca, w tym bardziej otwarty i bezpośredni sposób komunikuje się on ze swoimi podwładnymi i częściej uwzględnia ich punkt widzenia oraz ich stanowisko dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kolejną statystycznie istotną korelację zdiagnozowano pomiędzy Otwartością na informację zwrotną a Etycznością⁹⁵, co kolejny raz potwierdza, że bardziej bezpośredni sposób komunikacji oraz przejrzyste jego zasady wpływają na wzrost poziomu przestrzegania zasad etycznych w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim. Bowiem każdy niedobór w poziomie moralności może zostać uznany za wynik niedopowiedzeń oraz brak wyraźnego określenia zasad, procedur etycznego postępowania [por. Howell i Avolio 1992]. Tym niemniej, biorąc pod uwagę fakt, iż w wysokokontekstowej kulturze japońskiej nie jest przyjęte wyrażanie swoich poglądów jednoznacznie i bezpośrednio, korelacja ta jest zaskakująca. Postępowanie badawcze doprowadziło także do stwierdzenia istnienia korelacji pomiędzy Samoświadomością i Etycznością⁹⁶ oraz Samoświadomością a Transparentnością⁹⁷. Można więc stwierdzić, że Samoświadomość jest (co jest zgodne z koncepcją autentycznego przywództwa) wymiarem przywództwa, którego występowanie najsilniej wpływa na poziom pozostałych wymiarów przywództwa. Diagnoza przywództwa przeprowadzona w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim pozwoliła również na wskazanie dość niespodziewanego związku pomiędzy Etycznością a Transparentnością⁹⁸. Stwierdzono bowiem, iż wraz ze wzrostem poziomu Etyczności maleje poziom Transparentności i pomimo faktu, iż nie jest to zależność silna to

⁹³ Korelacja z poszczególnymi wymiarami autentycznego przywództwa od 0,474 do 0,315.

⁹⁴ Współczynnik r-Pearsona = 0,658

⁹⁵ Współczynnik r-Pearsona = 0,628

⁹⁶ Współczynnik r-Pearsona = 0,481

⁹⁷ Współczynnik r-Pearsona = 0,400

⁹⁸ Współczynnik r-Pearsona = -0,204

konieczne jest znalezienie przyczyn takiego stanu rzeczy. Za jedną niewątpliwie mogą zostać uznane cechy kultury japońskiej takie, jak: Kolektywizm⁹⁹ oraz wynikający z niego Partykularyzm. Potwierdzeniem jest statystycznie istotna korelacja pomiędzy Indywidualizmem \neq Kolektywizmem a Transparentnością¹⁰⁰, która wskazuje, że im wyższy poziom Indywidualizmu, tym wyższy poziom Transparentności. Innymi słowy, wraz ze wzrostem poziomu Kolektywizmu, maleć będzie poziom Transparentności, co jest zgodne z wcześniejszymi obserwacjami badaczy [por. Pekerti i Thomas 2003], którzy stwierdzili, że w kulturach kolektywistycznych (do których zaliczana jest Japonia) bycie autentycznym, prawdziwym w relacjach z innymi ludźmi może być mniej ważne niż przestrzeganie wartości takich, jak: harmonia, uprzejmość („zachowanie twarzy”), dopasowywanie się do oczekiwań grupy i do zajmowanego w niej miejsca. Co więcej, zwraca się uwagę [Cross, Gore i Morris 2003, s. 942], iż dla liderów z kultur kolektywistycznych „prawdziwe ja”, które jest podstawą do budowania autentycznych relacji z podwładnymi, może oznaczać właśnie przestrzeganie grupowych zasad postępowania oraz grupowych wartości, a nie swoich wewnętrznych, co jest charakterystyczne dla przywódców z kultur indywidualistycznych. Co więcej, ze względu na fakt, iż kultura japońska jest uważana za kulturę wysokiego kontekstu¹⁰¹ można zakładać, że podwładni w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim będą mniej skłonni do otwartego wyrażania swojej opinii na dany temat, zwłaszcza gdy jest ona odmienna od opinii przełożonego, gdyż byłoby to przejaw braku szacunku oraz sposób na zaburzenie harmonii¹⁰². Z tego względu, zdiagnozowany w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych niższy poziom (niż w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim) Transparentności oraz Otwartości na informację zwrotną uznać należy za przejaw wpływu kultury kraju pochodzenia kapitału firmy.

Reasumując, przeprowadzone postępowanie badawcze dowiodło, że wymiary przywództwa będące przedmiotem badania są charakterystyczne dla wszystkich ankietowanych menedżerów niezależnie od kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa, w którym pracują. Co więcej, poziomy Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości również są do siebie zbliżone. Można zatem

⁹⁹Wskazują na to wyniki badań [Tsui i Windsor 2001], w których dowiedziono, że bardziej indywidualistyczni Australijczycy zdecydowanie częściej przestrzegają prawa oraz zasad etycznych, niż kolektywistyczni Chińczycy

¹⁰⁰ Współczynnik r-Pearsona = 0,507

¹⁰¹ Szerzej o klasyfikacji kultur i wymiarach kultury japońskiej – rozdział 2. oraz 4. niniejszej dysertacji

¹⁰² Sytuacją typową podczas spotkań biznesowych (i nie tylko), w których biorą udział Japończycy jest ciągle potakiwanie i zgadzanie się wszystkich japońskich uczestników spotkania z opinią przedstawioną przez najwyżej postawionego w hierarchii organizacyjnej menedżera.

uznać, że występowanie omawianych wymiarów przywództwa jest niezależne od kultury kraju pochodzenia przedsiębiorstwa. Natomiast nie ulega wątpliwości, że wymiary kultury mają znaczący wpływ na sposoby „realizacji” wymiarów przywództwa, na zachowania przywódców, które są widocznymi oznakami danych wymiarów przywództwa, a jednocześnie są pochodną kultury i odróżniają kultury od siebie [por. Bass 1997; Steidlmeier 1995]. Co więcej, stwierdzono statystycznie istotne różnice w korelacjach poszczególnych wymiarów przywództwa w zależności od kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Największe różnice w zachowaniach przywódców w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej z kapitałem niemieckim i japońskim zaobserwowano w kontekście okazywania emocji¹⁰³ w kontaktach z podwładnymi, a także z oczekiwaniem przywódców, iż ich podwładni zawsze kierują się najważniejszymi dla nich wartościami¹⁰⁴. Związane jest to niewątpliwie z różnymi wartościami Wskaźnika Indywidualizmu w firmach, które wzięły udział w postępowaniu badawczym oraz Wskaźnika Dystansu władzy. Właśnie te dwa wymiary kultury okazały się być najsilniej skorelowane z poszczególnymi wymiarami autentycznego przywództwa¹⁰⁵. Przy czym w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim Dystans władzy był wymiarem wywierającym największy wpływ na poszczególne wymiary przywództwa¹⁰⁶, a w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim był to również Indywidualizm¹⁰⁷. Nie stwierdzono statystycznie istotnej zależności pomiędzy Unikaniem niepewności a poszczególnymi wymiarami przywództwa, co pozwala uznać, że ten wymiar kultury nie wywiera wpływu na występowanie autentycznego przywództwa. Tym samym, zweryfikowana została hipoteza 3., która mówi o istnieniu wymiarów kulturowych wywierających wpływ na występowanie autentycznego przywództwa. W międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej z kapitałem niemieckim i japońskim działających w Polsce są to Dystans władzy oraz Indywidualizm \neq Kolektywizm.

¹⁰³ Badanie testem dla dwóch średnich wskazało, że $t = 4,200$ a $t_{\text{alfa}} = 2,004$

¹⁰⁴ Test dla dwóch średnich $t = 2,067$ i $t_{\text{alfa}} = 2,004$

¹⁰⁵ Przeprowadzona wieloczynnikowa analiza wariancji pozwoliła na odrzucenie hipotezy H_0 o braku zależności i przyjęciu hipotezy alternatywnej H_1 o istnieniu zależności pomiędzy badanymi zmiennymi ($F = 6,473 > F_{\text{alfa}} = 3,168$ dla Dystansu władzy oraz $F = 13,912 > F_{\text{alfa}} = 3,168$ dla opozycji Indywidualizm \neq Kolektywizm).

¹⁰⁶ Korelacja z poszczególnymi wymiarami autentycznego przywództwa od 0,474 do 0,315.

¹⁰⁷ Korelacja z poszczególnymi wymiarami autentycznego przywództwa od -0,323 do 0,086 dla Dystansu władzy oraz od 0,507 do -0,010 dla Indywidualizmu.

7.5. Międzynarodowy styl przywództwa – empiryczna weryfikacja

Ostatnim celem przeprowadzonego postępowania badawczego było zaproponowanie międzynarodowego stylu przywództwa opartego z jednej strony na koncepcji autentycznego przywództwa, natomiast z drugiej uwzględniającego aspekt wpływu kultury kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. W związku z tym, spośród wszystkich menedżerów biorących udział w badaniu wybrano tych, którzy uznani zostali – na podstawie zaproponowanych wcześniej wskaźników¹⁰⁸ - za najbardziej efektywnych przywódców. Przyjęto, że wskaźnikami weryfikującymi optymalny styl przywództwa dla przedsiębiorstw międzynarodowych pochodzących z określonych kultur (niemiecka i japońska) są: wskaźnik fluktuacji wśród podwładnych oraz staż pracy na stanowisku kierowniczym. Obydwa te czynniki zwracają uwagę na budowanie długotrwałych pozytywnych relacji z podwładnymi (wskaźnik fluktuacji) oraz organizacją (staż pracy). Menedżer, który wzbudza szacunek i na tyle duże zaufanie wśród podwładnych, że nie obawiają się oni pytać i wyrażać swoich wątpliwości, który przez dialog oraz intensywne kontakty w zespołach, staje się przywódcą, który potrafi przeprowadzić organizację przez niepewne, wieloznaczne i burzliwe otoczenie [Bennis 2002]. Co więcej, znaczenie wskaźnika fluktuacji kadr staje się jeszcze większe, gdy uwzględniony zostanie fakt, iż badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych, które bardzo odczuły skutki kryzysu gospodarczego. Zmniejszenie liczby zamówień na produkowane w polskich filiach międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych samochody, części, podzespoły spowodowało ograniczenie produkcji, a co za tym idzie redukcje liczby zatrudnionych osób. Warto więc podkreślić fakt, iż w tak niespokojnym otoczeniu większość menedżerów biorących udział w badaniach wskazała, że rotacja wśród ich podwładnych wyniosła poniżej 10%. Oznacza to, że z jednej strony przedsiębiorstwa – mimo trudności – nie pozbywały się swoich pracowników definitywnie (najczęściej stosowano urlopy bezpłatne na czas przestojów produkcyjnych), a z drugiej pracownicy nie „uciekali” ze „swoich” firm. Uznano, że najefektywniej działającymi w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych przywódcami są ci, którzy charakteryzują się najdłuższym stażem pracy na stanowisku kierowniczym i jednocześnie niskim wskaźnikiem fluktuacji wśród podwładnych. Zatem, spośród wszystkich osób biorących udział w postępowaniu badawczym wytypowano 10 menedżerów (po 5 z każdego typu przedsiębiorstw), czyli 18% osób ankietowanych, którzy spełniali powyższe kryteria¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Więcej w rozdziale 5. niniejszej dysertacji

¹⁰⁹ Staż pracy na stanowisku kierowniczym – 15 lat lub więcej oraz fluktuacja wśród podwładnych poniżej 10%.

Warto zauważyć, że grupa ta była zróżnicowana po względem płci (60% mężczyźni, 40% kobiety). Fakt ten zdaje się zaprzeczać opiniom, że stanowiska kierownicze najwyższych szczebli zajmują głównie mężczyźni [por. Vinnicombe i Colwill 1999], co jest wynikiem stereotypowego postrzegania społecznie akceptowalnych ról kobiet i mężczyzn. Wyniki badań dowodzą, że zespoły, którym przewodzi kobieta pracują efektywniej, członkowie zespołów są bardziej zaangażowani i wydajni [Mruk 2010, s. 166]. Zwraca się również uwagę, na inspirującą rolę kobiet w rozwiązywaniu problemów, poszukiwaniu nowych, bardziej innowacyjnych i – częściej niż w przypadku mężczyzn - niestandardowych rozwiązań. Zalety zatrudniania kobiet na stanowiskach kierowniczych są jeszcze większe w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych [por. Barham i Oates 1991]. Głównymi przyczynami sukcesów odnoszonych przez kobiety będące menedżerami na rynku międzynarodowym są ich duża wrażliwość, uzdolnienia komunikacyjne, a także zdolność do budowania dobrych relacji z lokalnymi partnerami biznesowymi. Znaczenie tych cech jest nie do przecenienia w sytuacji prowadzenia negocjacji, gdyż kobiety preferują kooperacyjny charakter wzajemnych relacji w odróżnieniu od charakterystycznego dla męskiego sposobu prowadzenia biznesu, podejścia siły i dominacji. W zarządzaniu międzykulturowym, strategia współpracy kulturowej jest uważana za bardziej efektywną ekonomicznie [Steinmann i Schreyogg 1998, s. 453], a także prowadzącą do powstania nowego stylu zarządzania opartego na wzajemnym szacunku, tolerancji, otwartości na różnice kulturowe, nowe pomysły i twórcze myślenie [Adler 2002, s. 108; Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 436]. Zatem, kobiety charakteryzując się większym zrozumieniem dla odmienności kulturowej, lepiej niż mężczyźni potrafią budować relacje biznesowe z obcokrajowcami [por. Selmer i Leung 2003].

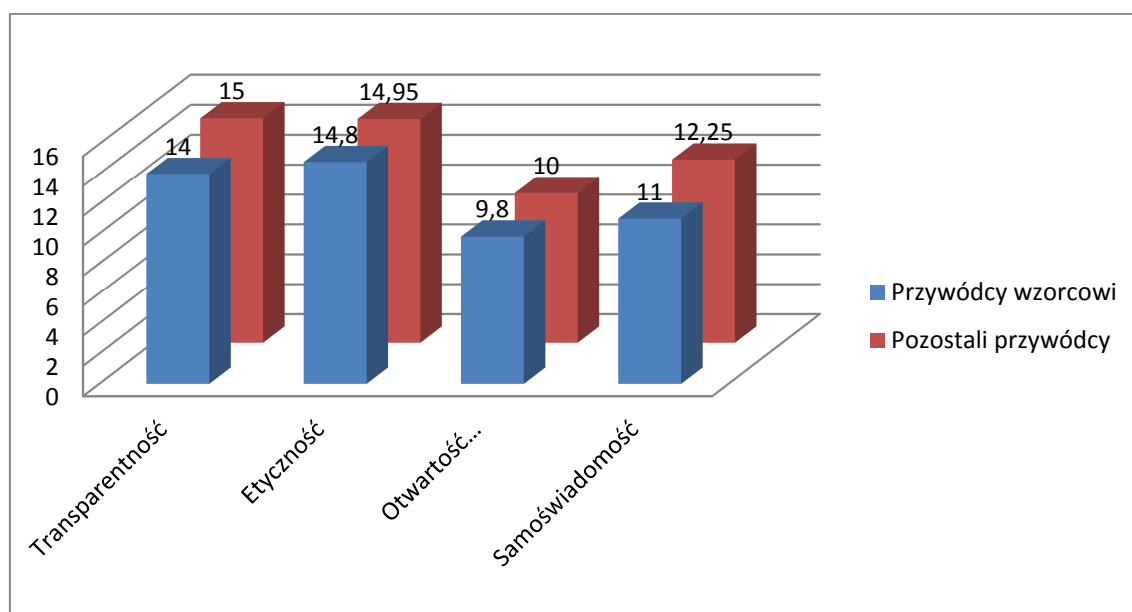
Przywódcy uznani za wzorcowych stanowili grupę niezróżnicowaną pod względem trwania ich edukacji (18 lat i więcej u wszystkich respondentów), a także mało zróżnicowaną pod względem wieku (80% osób w wieku 50 – 59 lat oraz 20% w wieku 40 – 49 lat).

Optymalne dla przedsiębiorstw z kapitałem z danego kraju poziomy wymiarów przywództwa (Transparentność, Etyczność, Otwartość na informację zwrotną, Samoświadomość) zdiagnozowano na podstawie wyników wybranej wcześniej grupy wzorcowych liderów, a następnie porównano je z poziomami tych wymiarów u pozostałych przywódców biorących udział w postępowaniu badawczym. W międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim stwierdzono, że liderzy uznani

za wzorcowych odznaczali się nieznacznie niższym poziomem poszczególnych wymiarów przywództwa niż pozostali liderzy (por. Wykres 68.).

Wykres 68.

Zestawienie poziomów Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną, Samoświadomości w przywódców uznanych za wzorcowych oraz pozostałych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Co więcej, zdiagnozowane korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami były również odmienne u tych dwóch grup liderów w firmach niemieckich. Większość korelacji w grupie przywódców wzorcowych była silniejsza¹¹⁰ niż wśród pozostałych liderów (por. Tabela 26. oraz Tabela 27.).

¹¹⁰ Wyższe wartości współczynników r-Pearsona

Tabela 26.

Korelacje pomiędzy wymiarami autentycznego przywództwa u liderów wzorcowych w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim

	<i>Transparentność</i>	<i>Etyczność</i>	<i>Otwartość</i>	<i>Samoświadomość</i>
Transparentność	1			
Etyczność	0,707107	1		
Otwartość	0,755929	0,801784	1	
Samoświadomość	0,83666	0,211289	0,451754	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Tabela 27.

Korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami autentycznego przywództwa u pozostałych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim

	<i>Transparentność</i>	<i>Etyczność</i>	<i>Otwartość</i>	<i>Samoświadomość</i>
Transparentność	1			
Etyczność	0,611415	1		
Otwartość	0,419891	0,614904	1	
Samoświadomość	0,494079	0,439803	0,478224	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zatem, w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim najbardziej efektywni są liderzy, którzy charakteryzują się niższym niż średni poziomem wymiarów autentycznego przywództwa. Niewątpliwie jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest wpływ, jaki na przywódców wywiera kultura kraju pochodzenia przedsiębiorstwa, czyli Niemiec. Jak pokazują dane, badane wymiary kultury w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej z kapitałem niemieckim przyjmowały wartości bardziej zbliżone do kultury niemieckiej niż polskiej: mały Dystans władzy, średni poziom Unikania niepewności oraz wyraźne tendencje indywidualistyczne. Poszukując zależności pomiędzy powyższymi wymiarami kultury a wymiarami przywództwa u liderów uznanych za wzorcowych oraz u pozostałych przywódców, stwierdzono, że Dystans władzy jest wymiarem różnicującym te dwie podzbiorowości w sposób istotny

statystycznie¹¹¹. Co więcej, korelacje pomiędzy Dystansem władzy a wszystkimi wymiarami autentycznego przywództwa, tzn. Transparentnością, Etycznością, Otwartością na informację zwrotną oraz Samoświadomością u liderów uznanych za najefektywniejszych były dodatnie i stosunkowo silne¹¹². Oznacza to, że zwiększający się Dystans władzy powoduje wzrost poziomu cech przywództwa, co wydaje się nie być pożądane w omawianym typie przedsiębiorstw. Zatem, utrzymywanie stosunkowo niskiego poziomu Dystansu władzy (charakterystycznego dla kultury niemieckiej) będzie implikowało niższy poziom wymiarów autentycznego przywództwa (którym odznaczyli się liderzy wzorcowi). Natomiast w grupie pozostałych przywódców stwierdzono, że korelacje między Dystansem władzy a Transparentnością, Etycznością, Otwartością na informację zwrotną oraz Samoświadomością były ujemne¹¹³, czyli wraz ze wzrostem Dystansu władzy malał poziom cech przywództwa. Zatem, osiągnięcie niższego od średniego poziomu wymiarów przywództwa, które wydaje się prowadzić do efektywniejszego działania międzynarodowych firm motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim, jest związane ze zwiększaniem Dystansu władzy, czyli pogłębianiem się różnic między osobami postawionymi w hierarchii organizacyjnej wyżej od tych usytuowanych niżej, co z punktu widzenia kultury niemieckiej nie jest wskazane. Kolejnym wymiarem, który w różny sposób korelował z wymiarami przywództwa okazał się być Indywidualizm \neq Kolektywizm. W grupie liderów wzorcowych stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy wzrastaniem poziomu Indywidualizmu a malejącym poziomem Transparentności¹¹⁴, Etyczności¹¹⁵, Otwartością na informację zwrotną¹¹⁶ oraz Samoświadomością¹¹⁷. Zatem, nasilające się u przywódców zachowania i postawy indywidualistyczne (cecha kultury niemieckiej) będą współwystępowały z obniżaniem się poziomu autentycznego przywództwa (cecha efektywnych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach niemieckich). Reasumując, liderzy uznani za wzorcowych w badanych przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej, charakteryzowali się niższymi niż średnie wartościami poszczególnych wymiarów autentycznego przywództwa. Jednocześnie jednak, cechujące ich wymiary kultury były bardziej niż u pozostałych przywódców zbliżone do profilu kultury niemieckiej (czyli kraju pochodzenia kapitału).

¹¹¹ Test dla średnich $t = 2,496$ oraz $t_{\text{alfa}} = 2,068$

¹¹² Wartości współczynnika r-Pearsona od 0,426 do 0,645

¹¹³ Wartości współczynnika r-Pearsona od -0,209 do -0,128

¹¹⁴ Współczynnik r-Pearsona = -0,228

¹¹⁵ Współczynnik r-Pearsona = -0,512

¹¹⁶ Współczynnik r-Pearsona = -0,806

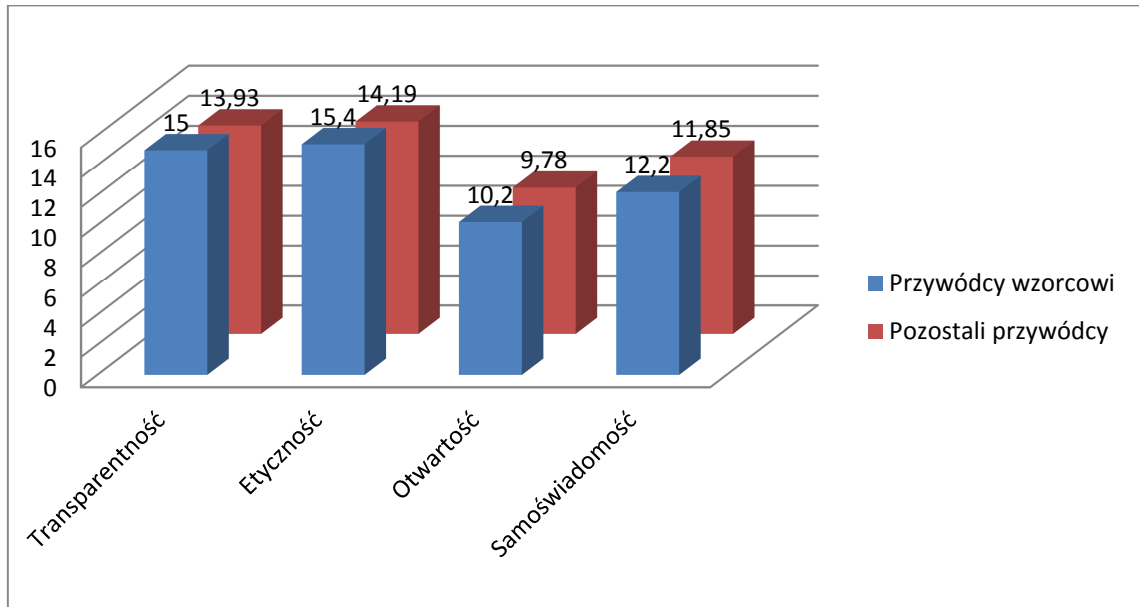
¹¹⁷ Współczynnik r-Pearsona = -0,045

Można zatem stwierdzić, iż aby zbudować długotrwałe pozytywne więzi z podwładnymi, co pozwala na efektywniejsze wykorzystanie ich potencjału i staje się przyczyną osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez niemieckie firmy motoryzacyjne podstawowe znaczenie będzie miało dopasowanie kulturowe, którego efektem będzie umiejętność wyboru właściwych zachowań przywódczych w kontekście Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości. Badanie poziomu tych wymiarów przywództwa u liderów wzorcowych i pozostałych pozwoliło na ustalenie optymalnego modelu przywództwa międzynarodowego w motoryzacyjnych przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim. Potencjalni przywódcy powinni się charakteryzować niższym niż średni poziomem Transparentności (czyli okazywania swojego prawdziwe „ja” i przejrzystego zachowania), Etyczności (czyli postępowania w zgodzie z najwyższymi standardami moralnymi i zachęcania do tego samego swoich podwładnych), Otwartości na informację zwrotną (czyli bezpośredniego komunikowania z podwładnymi obejmującego również przyjmowanie krytycznych uwag pod swoim adresem) oraz Samoświadomości (czyli znajomości siebie, swoich zalet i wad, wartości, umiejętności zarówno profesjonalnych, jak również społecznych oraz świadomości własnego wpływu na innych ludzi).

W międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej z kapitałem japońskim, które prowadzą swoją działalność w Polsce, również zdiagnozowano optymalne poziomy poszczególnych wymiarów przywództwa badając je wśród liderów uznanych za wzorcowych na podstawie omówionych wcześniej wskaźników i porównania ich z poziomami u pozostałych przywódców biorących udział w badaniu. Poziomy Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości u liderów najefektywniejszych w firmach japońskich kształtowały się na poziomie nieznacznie wyższym niż średni dla tego typu przedsiębiorstw (por. Wykres 69.).

Wykres 69.

Zestawienie poziomów Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną, Samoświadomości u przywódców uznanych za wzorcowych oraz pozostałych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podobnie jak w przypadku liderów w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, zdiagnozowane korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami przywództwa w dwóch grupach liderów w firmach z kapitałem japońskim były silniejsze (por. Tabela 28. oraz Tabela 29.).

Tabela 28.

Korelacje pomiędzy wymiarami autentycznego przywództwa u liderów wzorcowych w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim

	<i>Transparentność</i>	<i>Etyczność</i>	<i>Otwartość</i>	<i>Samoświadomość</i>
Transparentność	1			
Etyczność	-0,6455	1		
Otwartość	0,790569	0,40825	1	
Samoświadomość	0,645497	0,16667	0,918559	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Tabela 29.

Korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami autentycznego przywództwa u pozostałych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim

	<i>Transparentność</i>	<i>Etyczność</i>	<i>Otwartość</i>	<i>Samoświadomość</i>
Transparentność	1			
Etyczność	-0,24112	1		
Otwartość	0,147936	0,634244	1	
Samoświadomość	0,379988	0,494193	0,649477	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na uwagę zasługuje uzyskana kolejny raz ujemna zależność pomiędzy Etycznością a Transparentnością. Co więcej, w przypadku liderów uznanych za najefektywniejszych jest ona silniejsza niż w przypadku pozostałych przywódców. Należy też podkreślić, bardzo silną korelację pomiędzy Samoświadomością i Otwartością na informację zwrotną w grupie liderów wzorcowych¹¹⁸. Zwiększający się poziom znajomości samego siebie prowadzi do większej otwartości z komunikacji z podwładnymi. W grupie pozostałych przywódców biorących udział w postępowaniu badawczym zdiagnozowano również silniejszą niż u przywódców wzorcowych zależność pomiędzy Otwartością a Etycznością oraz Samoświadomością a Etycznością. Niewątpliwie jedną z przyczyn będą uwarunkowania kulturowe, a zwłaszcza wpływ kultury Japonii jako kraju pochodzenia kapitału. Jak już zostało wielokrotnie powiedziane charakterystyczne dla kultury japońskiej wartości w aspekcie wybranych wymiarów są następujące cechy: średni Dystans władzy (a w międzynarodowych przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim nawet niski), Kolektywizm oraz wysoki stopień Unikania niepewności. Diagnozując różnice w wartościach poszczególnych wymiarów kulturowych w dwóch grupach przywódców w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim stwierdzono, że wymiarem kulturowym różnicującym je w sposób statystycznie istotny jest Dystans władzy¹¹⁹. Wymiar ten wśród liderów wzorcowych koreluje z Otwartością na informację zwrotną¹²⁰ oraz z Samoświadomością¹²¹, co oznacza, że zwiększający się poziom

¹¹⁸ Korelacja ta w grupie pozostałych liderów jest nieco słabsza

¹¹⁹ W badania testem dwóch średnich $t = -2.302$ oraz $t_{\text{alfa}} = 2,042$

¹²⁰ Współczynnik r-Pearsona = 0,564

Dystansu władzy wpływa na zwiększanie się poziomu powyższych wymiarów przywództwa. Natomiast w grupie pozostałych przywódców korelacje pomiędzy Dystansem władzy a poszczególnymi wymiarami przywództwa były zdecydowanie słabsze i ujemne¹²², co oznacza, że im większy Dystans władzy, tym niższy poziom autentycznego przywództwa. A więc wyższy poziom Dystansu władzy w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych będzie wpływał na wyższy poziom wymiarów autentycznego przywództwa, co należy uznać za sytuację pożądaną w kontekście efektywności przywództwa (liderzy wzorcowi biorący udział w badaniu charakteryzują się wyższym niż średni poziomem wymiarów autentycznego przywództwa). Zaobserwowane w grupie liderów wzorcowych oraz wśród pozostałych przywódców korelacje pomiędzy Indywidualizmem \neq Kolektywizmem a Transparentnością, Etycznością, Otwartością na informację zwrotną oraz Samoświadomością miały również odmienny od siebie charakter. U przywódców uznanych za efektywniejszych były to silne korelacje ujemne, co oznacza, że nasilanie się tendencji indywidualistycznych powoduje obniżanie się poziomów wymiarów autentycznego przywództwa. Innymi słowy, zwiększający się poziom Kolektywizmu implikuje wyższy poziom autentycznego przywództwa. Natomiast w grupie pozostałych liderów stwierdzono bardzo słabe zależności dodatnie pomiędzy Indywidualizmem a wymiarami przywództwa¹²³. Biorąc pod uwagę fakt, iż liderzy wzorcowi charakteryzują się wyższym niż średni poziomem autentycznego przywództwa potwierdza to wpływ kultury japońskiej (dla której charakterystyczny jest właśnie Kolektywizm) na przywództwo.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w świetle wyników przeprowadzonych badań w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych pochodzących z Japonii i Niemiec inny poziom wymiarów autentycznego przywództwa należy uznać za optymalny. W firmach niemieckich Transparentność, Etyczność, Otwartość na informację zwrotną oraz Samoświadomość przyjmują poziomy niższe od średnich u liderów uznawanych za wzorcowych. Natomiast w firmach japońskich poziomy te są wyższe niż średnie. Pomimo faktu, iż różnice te nie są duże wskazują wyraźne tendencje w obydwu typach przedsiębiorstw. Co więcej, w sposób istoty statystycznie zależą one od wartości wymiarów kultury, którymi charakteryzują się poszczególne grupy liderów. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim na występowanie pożądanego poziomu autentycznego przywództwa wpływ wywierał zmniejszający się Dystans władzy oraz nasilające się tendencje

¹²¹ Współczynnik r-Pearsona = 0,475

¹²² Wartości współczynnika r-Pearsona od -0,324 do -0,107

¹²³ Wartości współczynnika r-Pearsona od 0,001 do 0,121

indywidualistyczne. Odmiennie od tego sytuacja przedstawiała się w firmach japońskich, w których poziom autentycznego przywództwa u liderów wzorcowych okazał się być zdeterminowane przez zwiększający się poziom Dystansu władzy oraz wyraźne nastawienie kolektywistyczne. W przypadku obydwu grup menedżerów „idealnych”, charakterystyczne dla nich wartości wymiarów kulturowych są zbliżone do profili kultur, z których wywodzą się przedsiębiorstwa, czyli Niemiec i Japonii. Natomiast nie stwierdzono statystycznie istotnej zależności pomiędzy poziomem Unikania niepewności a występowaniem, poziomem lub korelacjami wymiarów przywództwa będących obiektem badań empirycznych. Tym samym potwierdzona została hipoteza 4. mówiąca o istnieniu zależności pomiędzy wymiarami kultury a wymiarami stylu przywództwa uznanego za optymalny.

Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa międzynarodowe funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się i bardzo złożonym otoczeniu, co powoduje, że znalezienie determinant skutecznego przywództwa jest kwestią skomplikowaną. Co więcej, przeprowadzenie międzykulturowych badań przywództwa napotyka wiele trudności. Za podstawowe uważane są: kwestia operacjonalizacji kluczowych pojęć takich, jak: „kultura” oraz „przywództwo”, a także metodyka prowadzenia tego typu badań [Van de Vijver i Leung 2000]. Nie istnieje jedna ogólnie akceptowana przez badaczy definicja przywództwa, a dodanie aspektu międzykulturowego czyni przedmiot badań jeszcze bardziej skomplikowanym. Między badaczami nie ma również zgodności co do sposobu prowadzenia badań międzykulturowych. Najczęściej występującą w literaturze przedmiotu metodą diagnozowania jest wyróżnienie na podstawie procedur statystycznych określonych wymiarów (cech), a następnie zidentyfikowanie ich występowania, pomiar ich poziomu w różnych kulturach, a następnie dokonanie porównania otrzymanych w różnych kulturach wyników. Istnieje wiele typologii zarówno kultury¹²⁴, jak również przywództwa¹²⁵, w których wyszczególniono różne ich wymiary. Tym niemniej, warto zauważyć, że w większości międzykulturowych badań, autorzy odwołują się do koncepcji Hofstede’go i zaproponowanych przez niego wymiarów kultury. Z tego względu, również w przeprowadzonym postępowaniu badawczym, autorka zdecydowała się zdiagnozować występowania Dystansu władzy, Indywidualizmu ≠ Kolektywizmu oraz Unikania niepewności w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim oraz japońskim.

Natomiast nie istnieje taka jednomyślność w odniesieniu do wymiarów przywództwa, które są poddawane analizie. Badacze [Bass 1990a] biorą pod uwagę różne aspekty tego zjawiska: zachowania, preferencje, cechy charakterystyczne, wartości, cele, oczekiwania, motywację, sposób podejmowania decyzji, budowanie relacji z podwładnymi. Przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne w zakresie przywództwa oparte zostały na koncepcji autentycznego przywództwa, która nawiązuje do teorii przywództwa transformacyjnego, rozszerzając ją i modyfikując. Co więcej, jest to również podejście nowe, które dotychczas stosunkowo rzadko stawało się obiektem zainteresowania badaczy. Biorąc zatem pod uwagę, iż przywództwo jest zjawiskiem, w które są zaangażowani ludzie, czyli

¹²⁴ Por. rozdział 2 niniejszej dysertacji

¹²⁵ Por. rozdział 4 niniejszej dysertacji

najcenniejszy organizacyjny zasób, autorka zbadała występowanie oraz poziom Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości jako wymiarów przywództwa wpływających na zachowania przywódców oraz sposoby budowania przez nich relacji z podwładnymi.

W przeprowadzonym przez autorkę postępowaniu badawczym, z jednej strony uporządkowano wiedzę teoretyczną dotyczącą związków pomiędzy kulturą, organizacją a przywództwem, z drugiej natomiast strony, zweryfikowano hipotezy badawcze.

Analizując występowanie wymiarów kultury – w oparciu o koncepcję Hofstede'go - stwierdzono, że w badanych przedsiębiorstwach zarówno z kapitałem niemieckim, jak również z kapitałem japońskim poziomy i wartości Dystansu władzy, Unikania niepewności oraz Indywidualizmu i Kolektywizmu były bliższe wartościom i poziomom tych wymiarów w kulturach kraju pochodzenia kapitałów przedsiębiorstw niż w kulturze kraju prowadzenia działalności. Co więcej, większość praktyk i technik zarządzania stosowanych w międzynarodowych firmach motoryzacyjnych działających w Polsce pochodzi z krajów macierzystych, czyli Japonii i Niemiec i jest implementowana we wszystkich (bądź większości) oddziałów działających w różnych krajach świata. Potwierdza to wcześniejsze opinie badaczy, którzy kulturę japońską i niemiecką zaliczają do kultur dominacji, czyli takich, w których sposoby zarządzania przedsiębiorstwem są oparte na normach i wartościach narodowej kultury, z której się wywodzą. W kontekście Dystansu władzy należy zauważyć, że charakterystyczny dla Polski stosunkowo wysoki jego poziom, uległ obniżeniu w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych, które wywodzą się z kultur (Japonia i Niemcy) odznaczających się niższym jego poziomem. Niższy Dystans władzy znalazł swoje odzwierciedlenie w sposobach zachowania menedżerów w badanych firmach, w których zdiagnozowano płaskie struktury organizacyjne, delegowanie uprawnień, dostrzeganie znaczenia pracy zespołowej, rotację poziomą, a także rekrutację wewnętrzną jako formę awansu. Co więcej, stwierdzono również występowanie demokratyzacji przestrzeni w organizacjach oraz bezpośredniość w relacjach przełożony – podwładny. W odniesieniu do opozycji Indywidualizm \neq Kolektywizm na podstawie wyników badań zdiagnozowano, iż wartości tego wymiaru w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych również różnią się od tych pochodzących z badań Hofstede'go. Warto zauważyć, że o ile w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim, ze względu na niewielkie różnice w poziomach Indywidualizmu charakterystycznych dla kultur niemieckiej i polskiej, wzajemne dopasowanie przebiega łatwo, to sytuacja jest bardziej skomplikowana

w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim, które – co jest pochodną dominującej kultury narodowej – odznaczają się wyższym poziomem Kolektywizmu. Taki stan rzeczy implikuje wiele następstw o charakterze praktycznym. Na przykład, w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim menedżerowie zwracali uwagę na pozytywne efekty budowania poczucia rywalizacji pomiędzy pracownikami, podczas gdy w firmach japońskich podkreślano znaczenie pracy zespołowej. Interesujący również jest fakt, iż kadra kierownicza z obydwu typów przedsiębiorstw ma odmienne poglądy dotyczące poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, które jest uważane za jedno ze wskaźników podejścia indywidualistycznego lub kolektywistycznego – jest ono bardzo ważne dla menedżerów z firm niemieckich, natomiast mało istotne dla menedżerów z firm japońskich. Również w kontekście kolejnego wymiaru kulturowego, który był diagnozowany, czyli Unikania niepewności, stwierdzono wyraźny wpływ kultury kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa. Niższa (w porównaniu do przedsiębiorstwa japońskich) wartość tego wymiaru w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim znalazła odzwierciedlenie, np. w traktowaniu konfliktu jako szansy na doskonalenie organizacji i jej członków. Zupełnie odmiennego zdania byli menedżerowie z przedsiębiorstw japońskich, uważający konflikty za destrukcyjne. Kadra kierownicza w obydwu typach przedsiębiorstw różniła się także znaczenie w opiniach dotyczących swojego stanu zdrowia, który to wskaźnik jest uważany za skorelowany z poziomem Unikania niepewności – menedżerowie z firm niemieckich (o niższym Unikaniu niepewności) czują się „zdrowsi” niż menedżerowie z firm japońskich (o wyższym stopniu Unikania niepewności). Warto również podkreślić, jedynomyślność przedstawicieli kadry zarządzającej w odniesieniu do kwestii bezwzględnego przestrzegania zasad nawet w sytuacjach, gdy ich nie przestrzeganie przynieść by mogło korzystne skutki dla organizacji.

Diagnoza i analiza występowania określonych wymiarów przywództwa - która została przeprowadzona w oparciu o koncepcję autentycznego przywództwa – u przedstawicieli kadry kierowniczej w międzynarodowych firmach motoryzacyjnych, pozwoliła na stwierdzenie, że poziomy Transparentności, Moralności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości są w obydwu typach przedsiębiorstw zbliżone do siebie. Można zatem uznać, że występowanie tych cech jest uniwersalne dla wszystkich liderów niezależnie od kultury, z której pochodzą oraz tej, w której pracują. Warto jednak odnotować, iż w przeprowadzonych badaniach empirycznych zdiagnozowano znacznie różniące się od siebie korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami przywództwa. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim wymiarami najistotniejszymi okazały się być

Transparentność oraz Otwartość na informację zwrotną. Natomiast w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim stwierdzono, że Samoświadomość jest wymiarem najsilniej wpływającym na występowanie pozostałych wymiarów przywództwa. Zdiagnozowano również zaskakujący związek pomiędzy Etycznością i Transparentnością – wraz ze wzrostem Etyczności maleje Transparentność. Co więcej, mimo podobnego poziomu autentycznego przywództwa, menedżerowie z firm z kapitałem niemieckim i japońskim różnią się od siebie w kontekście okazywania emocji – przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw japońskich są bardziej powściągliwi niż kadra kierownicza w przedsiębiorstwach niemieckich. Analiza statystyczna umożliwiła stwierdzenie, że zdiagnozowane w kontekście przywództwa różnice są spowodowane wpływem wymiarów kulturowych. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim najsilniej skorelowany z wymiarami autentycznego przywództwa okazał się Dystans władzy. Natomiast w firmach japońskich na występowanie autentycznego przywództwa wpływ mają zarówno Dystans władzy, jak również opozycja Indywidualizm \neq Kolektywizm. Celem, który również postawiła sobie autorka było wskazanie jaki jest optymalny poziom wymiarów tworzących autentyczne przywództwo u menedżerów uznanych za „wzorcowych”¹²⁶ w zależności od kultury kraju pochodzenia kapitału. Na podstawie analizy okazało się, że w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim przywódcy uznani za wzorcowych odznaczali się niższym niż średni poziomem autentycznego przywództwa na co najsilniejszy wpływ wywierał zmniejszający się Dystans władzy oraz nasilające się tendencje indywidualistyczne. Odmienne od tego sytuacja przedstawiała się w firmach japońskich, w których liderzy wzorcowi charakteryzowali się wyższym niż średni poziomem autentycznego przywództwa, co okazało się być zdeterminowane przez zwiększający się poziom Dystansu władzy oraz wyraźne nastawienie kolektywistyczne. W przypadku obydwu grup menedżerów „idealnych”, charakterystyczne dla nich wartości wymiarów kulturowych są zbliżone do profili kultur, z których wywodzą się przedsiębiorstwa, czyli Niemiec i Japonii. Nie stwierdzono zależności pomiędzy poziomem Unikania niepewności a występowaniem, poziomem lub korelacjami wymiarów przywództwa będących obiektem badań empirycznych.

Zauważyć należy, że przeprowadzone postępowanie badawcze nie jest wolne od ograniczeń, wśród których za najistotniejszy uznać należy niezbyt liczną próbę badawczą, która nie pozwala na sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym, aczkolwiek

¹²⁶ Dobór nastąpił w oparciu o wskaźniki takie, jak: staż pracy na stanowisku kierowniczym oraz fluktuację wśród podwładnych.

podkreślić należy, iż wskazany został kierunek dalszych badań. Drugim ograniczeniem jest fakt, iż nie udało się uzyskać zgody na udział w badaniach od przedstawicieli kadry menedżerskiej narodowości niemieckiej.

Uzyskane w toku przeprowadzonych badań wyniki z jednej strony uzupełniają wiedzę teoretyczną dotyczącą przywództwa w otoczeniu wielokulturowym oraz jego uwarunkowań. Natomiast z drugiej, mają niewątpliwie duże znaczenie dla praktyki prowadzenia międzynarodowej działalności gospodarczej. Identyfikacja występowania określonych wymiarów kulturowych, a także pomiar ich poziomu pozwalają na opisanie kultury organizacyjnej międzynarodowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych z kapitałem japońskim i niemieckim w Polsce oraz określenie wpływu jaki kultura kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstw wywiera na sposób funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Opis kultury omawianych firm może stać się przydatny we wzajemnym dostosowywaniu się oraz uczynieniu efektywniejszym interakcji przedstawicieli różnych kultur w jednym miejscu pracy. Diagnoza różnic w zakresie wartości charakterystycznych dla kultur niemieckiej, japońskiej oraz polskiej, a także wynikające z nich odmienne od siebie normy i zachowania, mogą być pomocne i użyteczne w usprawnianiu zarządzania organizacjami międzynarodowymi. Informacje te mogą zostać wykorzystane przez kadre kierowniczą w celu efektywnego zarządzania zespołami zróżnicowanymi pod względem etnicznym i kulturowym, przez osoby oddelegowane do pracy za granicą, a także mogą pomóc w budowaniu tolerancji dla różnorodności. Co więcej, zdiagnozowanie występowania określonych wymiarów przywództwa w kontekście omawianych kultur wykorzystać można w procesie rekrutacyjnym. Ze względu na fakt, iż każda kultura odznacza się charakterystycznym dla siebie postrzeganiem lidera, inne zachowania są uważane za efektywne i sprzyjające osiągnięciu zamierzonych celów. Określenie, które z wymiarów kulturowych wpływają na występowanie optymalnego poziomu wymiarów autentycznego przywództwa, może okazać się pomocne podczas tworzenia programów edukacyjnych i szkoleniowych dla menedżerów w przedsiębiorstwach międzynarodowych, czyli najczęściej również wielokulturowych.

Bibliografia

A Survey of Management Education, 1991, *The Economist*, 2nd March.

Abdullah, S.M., 1995, *The Power of One: Authentic Leadership in Turbulent Times*, New Society Publishers, Philadelphia.

Aczel, A.D., 2006, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN Warszawa.

Adair, J., 2002, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio Emka, Warszawa.

Adler, N.J., 1991, *International Dimensions of Organisational Behaviour*, Wadsworth Publishing Co., Belmont.

Adler, N.J., 2002, *International Dimensions of Organisational Behaviour*, Thompson Learning, London.

Alder, H., 1997, *Myśl jak lider*, Amber, Warszawa.

Allen, Ch.S., 1987, *Germany: Competing Communitarianisms*, w: Lodge, G.C., Vogel, E.F. (eds.), *Ideology and National Competitiveness*, Harvard Business School Press, Boston.

Ardagh, J., 1991, *Germany and the Germans*, Penguin Books, London.

Armstrong, M., 1993, *How To Be an Even Better Manager*, Kogan Page, London.

Armstrong, M., 1997, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Arystoteles, 1978, *Pisma różne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

AutomotiveSuppliers.pl Review 2(12)/2011,

http://automotivesuppliers.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=7240&lang=pl [dostęp 30.06.2011].

Avery, G.C., 2009, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., 2005, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no. 7, s. 315 – 338.

- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., 2005, *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, CA: Elsevier, San Francisco.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R., 2004, *Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours*, *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no. 6, s. 801 – 823.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J., 2009, *Leadership: Current Theories, Research and Future Directions*, *The Annual Review of Psychology*, vol. 60, s. 421 – 449.
- Bańczerowski, J., 2001, *The linguistic legacy of Ludwik Zabrocki*, w: *The Ludwik Zabrocki memorial lecture. Suprema lex: cognoscere, legere, disputare, docere*, Dziekan Wydziału Neofilologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, s. 9 – 50.
- Bańczerowski, J., Pogonowski, J., Zgółka, T., 1982, *Wstęp do językoznawstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Barham, K., Oates, D., 1991, *The International Manager*, The Economist Books, London.
- Bartkowiak, G., 2003, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Bartlett, C., Ghosal, S., 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Hutchinson, London.
- Bartosik – Purgat, M., 2004, *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Bartosik – Purgat, M., 2006, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa.
- Bass, B.M., 1985, *Leadership and Performance. Beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Bass, B.M., 1990a, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, New York.
- Bass, B.M., 1990b, *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, *Organisational Dynamics*, Winter, s. 19 – 31.

- Bass, B.M., 1997, *Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organisational and National Boundaries*, *American Psychologist*, vol. 52, no. 2, s. 130 – 139.
- Bass, B.M., 1998, *The Ethics of Transformational Leadership*, w: Ciulla, J. (ed.), *Ethics: The Heart of Leadership*, CT Praeger, Westport, s. 169 – 192.
- Bass, B.M., Riggio, R.E., 2006, *Transformational Leadership*, LEA Publishers, London.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P., 1999, *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, *Leadership Quarterly*, vol. 10, s. 181 – 217.
- Bate, P., 1984, *The Impact of Organisational Culture on Approaches to Organisational Problem Solving*, *Organisation Studies*, no. 5, s. 43 – 66.
- Benedict, R., 2000, *The Chrysanthemum and the Sword*, Tuttle Publishing, Boston/ Rutland/ Vermont/ Tokio.
- Bennis, W., 1994, *On Becoming a Leader*, Perseus Books Reading, Massachusetts.
- Bennis, W., 2002, *Towards a “Truly” Scientific Management: The Concept of Organisational Health*, *Reflections*, vol. 4, s. 4 – 13.
- Bennis, W., Nanus, B., 1997, *Leaders: Strategies for taking charge*, Harper Business, New York.
- Berelson, B., Steiner, G., 1964, *Human Behaviour: An Inventory of Scientific Findings*, Harcourt, Brace and World, New York.
- Bittel, L.R., 1994, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bjerke, B., 2004, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Blake, R., McCanse, A.A., 1991, *Leadership Excellence – Gird Solutions*, Gulf Publishing Company, Houston.
- Blake, R., Mouton, J., 1984, *Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston.

- Blanchard, K.H., 2007, *Leading at a Higher Level. Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organisations*, Prentice Hall, New York.
- Błaszczuk, W., 1999, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Blau, P.M., 1968, *The Hierarchy of Authority in Organisations*, American Journal of Sociology, vol. 73, s. 453 – 467.
- Borkowska, S., 1998, *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź.
- Boski, P., 2010, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brunstein, I. (ed.), 1995, *Human Resource Management in Western Europe*, Walter de Gruyter, New York.
- Burns, J.M., 1978, *Leadership*, Harper&Row, New York.
- Cambridge International Dictionary of English*, 1999, Cambridge University Press, Cambridge.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cateora, P.R., Ghauri, P., 2000, *International Marketing*, McGraw Hill Education, Berkshire.
- Chan, A., Hannah, S. T., Gardner, J. W., 2005, *Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts*, in: Gardner J.W., Avolio B.J., Walumbwa F. (eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development; monographs in leadership and management*, CA: Elsevier, San Diego, vol. 3, s. 3 – 41.
- Charkiewicz, M., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Japonii. Kultura narodowa a uwarunkowania społeczne i rynkowe*, w: Aluchna, M., Płoszajski, P. (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Cialdini, R., 2001, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

- Cole, S., 1990, *Cultural Diversity and Sustainable Futures*, Fortune, December, s. 1044 – 1058.
- Collins, J.C., Porras, J.I., 2003, *Od dobrego do wielkiego*, SPM Projekt, Wrocław.
- Craig, G.A., 1991, *The Germans*, Penguin Books, London.
- Cronkhite, G., 1976, *Communication and Awareness*, Cummings Pub. Co., Menlo Park.
- Cross, S.E., Gore, J.S., Morris, M.L., 2003, *The relational-interdependent self-construal, self-concept consistency, and well-being*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 85, no. 5, s. 933 – 944.
- Cyert, R.M., March, J.G., 1963, *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Czapiński, J., 1995, *Polski menedżer – rys osobowości*, w: Rapacki, R. (red.), *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czapiński, J., 2004, *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wydawnictwo Naukowe: PWN, Warszawa.
- Czapiński, J., Panek, T. (red.), 2009, *Diagnoza społeczna 2009*, VizjaPress&IT, Warszawa.
- Czarkowska, L., 1999, *Antropologia ekonomiczna. Elementy teorii*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa
- Czarniawska-Joerges, B., 1991, *Culture is the Medium of Life*, w: Frost, P.J., Moore, L.F., Reis, L.M., Lundberg, C.C., Martin, J. (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Czarnowski, S., 1946, *Kultura*, Spółdzielnia Wydawnicza „Książ”, Warszawa.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., Apanowicz, J., 2002, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Dance, F.E., 1967, *Human Communication Theory: Original Essays*, Holt, New York.

- Day, D.V., 2000, *Leadership Development: A Review in Context*, The Leadership Quarterly, vol. 11, no. 4, s. 581 – 613.
- de Mooji, M., 2004, *Consumer Behaviour and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*, Sage, Thousand Oaks.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A., 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, New York.
- Dealy, M.D., Thomas, A.R., 2006, *Managing by Accountability*, Greenwood Publishing Group, Westport, CT.
- Decrane, A.C., 1997, *A Constitutional Model of Leadership*, w: Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (eds.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dewey, J., 1989, *Freedom and Culture*, Prometheus Books,
- Dickson, M.W., Den Hartog, D.N., Mitchelson, J.K., 2003, *Research on Leadership in a Cross-cultural Context: Making progress and Rising New Questions*, The Leadership Quarterly, vol. 14, s. 729 – 768.
- Dietl, J., Gasparski, W., 1999, *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dorfman, P.W., Howell, J.P., 1997, *Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures*, The Leadership Quarterly, vol. 8, no. 3, s. 233 – 274.
- Drucker, P., 1988, *The New Realities*, Harper&Row, New York.
- Drucker, P., 1999, *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe: PWN, Warszawa.
- Drucker, P., 2004, *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MTB, Warszawa.
- DuBrin, A.J., 2000, *Przywództwo*, Rebis, Poznań
- Durkheim, E., 1997, *Suicide: a Study in Sociology*, The Free Press, New York.

Dyer, W.G., 1982, *Culture in Organisations: A Case Study and Analysis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Earley, Ch. P., 1989, *Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, no. 4, s. 565 - 581.

Facts and Figures of Japan – 2000 Edition, Foreign Press Center, Tokyo.

Facts and Figures of Japan – 2007 Edition, Foreign Press Center, Tokyo.

Fazlagic, A., *Kultura organizacyjna* na www.fazlagic.egov.pl [dostęp 15.11.2010].

Festinger, L., 1957, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford.

Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

Fiedler, F.E., 1987, *When to Lead, When to Stand Back*, *Psychology Today*, September 1987, s. 26 – 27.

Filek, J., 2007, *Odpowiedzialny biznes może przynosić zyski*, *Rzeczpospolita* nr 83.

Filipiak, M., 1996, *Socjologia kultury, zarys zagadnień*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Fine, M.G., Johnson, F.L., Ryan, M.S., 1990, *Cultural Diversity in the Workplace*, *Public Personnel Management*, vol. 19, s. 305 – 319.

Firmy z japońskim kapitałem w Polsce, <http://www.jetro.go.jp/poland/linki/firmy.html>, [dostęp 03.01.2011].

Fryzeł, B., 2005, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Fukuyama, F., 1992, *The end of History and the Last Man*, Free Press, New York.

Fukuyama, F., 1995, *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London.

Fukuyama, F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa/Wrocław.

- Gajda, J., 2005, *Antropologia kulturowa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. O., 2005, *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*, *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no. 7, s. 343–372.
- Geertz, C., 1975, *The Interpretation of Culture*, Basic Book, New York.
- George, B., Sims, P., 2007, *True north: Discover your authentic leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- George, W., 2003, *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gesteland, R.R., 2000, *Różnice kulturowe w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Glińska – Noweś, A., 2007, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń
- Gliński, B., Kuc, R.B., Fołtyn, H., 2000, *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie*, Key Text, Warszawa.
- Goleman, D., 2004, *Przywództwo, które przynosi efekty*, *Harvard Business Review Polska*, grudzień, s. 39 – 53.
- Goleman, D., 2007, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., 2002, *Naturalne przywództwo*, SPM Projekt, Warszawa.
- Górski, P. (red), 2009, *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu obszarów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Grabias, S., 1997, *Język w zachowaniach społecznych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Griffin, R.W., 2001, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Hackman, J.R., Wageman, R., 2005, *When and how team leaders matter*, Research in Organisational Behaviour, vol. 26, s. 39 – 76.
- Hall, E.T., 1959, *The Silent Language*, Doubleday, New York.
- Hall, E.T., 1985, *Hidden Differences: Studies in International Communication*, Grunder and Jahr, Hamburg.
- Hall, E.T., 1990a, *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor Press/Doubleday, New York.
- Hall, E.T., 1990b, *Understanding Cultural Differences, Germans, French and Americans*, Intercultural Press, Yarmouth.
- Hall, E.T., 2001, *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hall, E.T., 2003, *Ukryty wymiar*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
- Hall, E.T., Hall, M.R., 1990, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, New York.
- Hall, E.T., Hall, M.R., 2001, *Czwarty wymiar w architekturze: studium o wpływie budynku na zachowanie człowieka*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June, s. 79 – 91.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., Vogelgesang, G. R., 2005, *Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership*, w: Gardner, J.W., Avolio, B.J., Walumbwa F. (eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development; monographs in leadership and management*, CA: Elsevier, San Diego, vol. 3, s. 43 – 81.
- Harris, P.R., Moran, R.T., 1987, *Managing cultural differences*, GulfPublishing Company, Huston.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., 2002, *Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, s. 268 – 279.
- Hasegawa, H., 2001, *Globalisation and Japanisation: implication for human resource management in Britain*, *Japan Forum*, vol. 2, no. 13, s. 159 – 175.
- Hayashi, S., 1988, *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokyo.
- Helmreich, R.L., Merrit, A.C., 1998, *Culture at Work in Aviation and Medicine: National, Organisational and Professional Influences*, Ashgate, Aldershot, Hants.
- Herder, J.G., 2000, *Myśli o filozofii dziejów*, Elipsa, Warszawa.
- Hesselbein, F. (red.), 1997, *Lider przyszłości*, Fundacja Druckera, Business Book, Warszawa.
- Hofstede, G., 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G., 1990, *Measuring Organisational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, s. 265 – 316.
- Hofstede, G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hofstede, G., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations Across Nations*, Sage, Thousand Oaks.
- Hofstede, G., Bond, M.H., 1988, *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*, *Organisational Dynamics*, vol. 16., no. 4, s. 5 – 21.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. 2007. *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hoppe, M.H., 1990, *A Comparative Study of Country Elites: International Differences in Work-related Values and Learning and Their Implications for Management Training and Development*, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Hoppe, M.H., 1998, *Validating the Masculinity/ Femininity Dimensions on Elites from Nineteen Countries*, w: Hofstede, G. (ed.), *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Sage, Thousand Oaks.

- House R.J., Hanges, P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (red.), 2004, *Overview of GLOBE. Culture, Leadership and Organisations – The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks.
- House, R.J., Brodbeck, F.C., Chhokar, J.S., 2007, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, LEA Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- House, R.J., Wright, N., Aditya, R., 1996, *Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory*, w: Earley, Ch.P., Erez, M. (eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, The New Lexington Press, San Francisco.
- Howell, J. M., Avolio, B. J., 1992, *The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?* *The Executive*, vol. 6, no. 1, s. 43-52.
- Huczynski, A., Buchanan, D., 1991, *Organisational Behaviour*, Prentice Hall, New York.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J., 2006, *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw Hill, Boston.
- Humes, S., 1993, *Managing the Multinational: Confronting the Global – Local Dilemma*, Prentice Hall, London.
- Huntington, S.P., 2003, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Muza, Warszawa.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D., 2005, *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*, *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no. 3, s. 373-394.
- Imai, M., 1986, *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York.
- Imai, M., 1997, *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, McGraw-Hill, New York.
- IMF *World Economic Outlook Database*, October 2010, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/data/changes.htm>, [dostęp 03.01.2011].

- IMF *World Economic Outlook Database*, October 2011,
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/data/changes.htm>, [dostęp 03.11.2011].
- Infante, D.A., Rancer, A.S., Womack, D.F, 1990, *Building Communication Theory*, Waveland Press, Long Grove.
- Inglehart, R., 1997, *Modernisation and Postmodernisation: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New York.
- Jachnis, A., 2008, *Psychologia organizacji*, Difin, Warszawa.
- Jacques, E., 1951, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications, London.
- Jarczewska–Romaniuk, A., 2003, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz/ Warszawa.
- Johnson, C., 1988, *Japanese style – management in America*, California Management Review, Summer, s. 34 – 45.
- Jostein, G., 2006, *Świat Zofii*, Czarna Owca, Warszawa
- Kagawa, H., 2001, *ビジネスバトル：日本人 vs 外国人 (Battling It Out in Business)*, Kodansha International Ltd, Tokyo.
- Kaji, S., Hama, N., Rice, J., 2001, *Poradnik Ksenofoba. Japończycy*, Wydawnictwo Adamantan, Warszawa.
- Kanai, Y., 2002, *こんなときどうする？敬語とマナーが身につく本. (What to do? Keigo Handbook)*, Yamatoshuppansha, Tokyo.
- Karczewski, L., 2003, *Założenia kulturowe – zaufanie – zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, *Prakseologia*, nr 143.
- Kashima, E.S., Kashima, Y., 1998, *Culture and Language: The Case of Cultural Dimensions and Personal Pronoun Use*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 29, no. 3., s. 461 – 486.
- Kennedy-Takahashi, Ch. (red.), 1995, *Business savvy*, Yohan Publications, Inc., Tokyo.

- Kenrick, S.L., Neuberg, D.T., Cialdini, R., 2002, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kernis, M. H., 2003, *Toward a conceptualization of optimal self-esteem*, *Psychological Inquiry*, vol. 14, no. 1, s. 1-26.
- Kilmann, R.H., Saxton, H.J., Sarpa, R. and Associates, 1985, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass Publ., San Francisco.
- Kindaichi, H., 1998, *The Japanese Language*, Charles E. Tuttle Company, Rutland/Vermont/ Tokio.
- Kitayama, S., Markus, H. R., Kurokawa, M., 2000, *Culture, emotion, and well-being: Good feelings in Japan and the United States*, *Cognition and emotion*, no. 14, s. 93-124.
- Kitayama, S., Markus, H., 1991, *Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation*, *Psychological Review*, vol. 98, s. 224 – 253.
- Kitayama, S., Markus, H., 1992, *The what, why and how of Cultural Psychology: A review of R. Shweder's Thinking through Cultures*, *Psychological Inquiry*, no. 3, s. 357 – 364.
- Kłoskowska, A., 1983, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kluckhohn F.R., Kluckhohn C., 1965, *Man, Society and Social Order*, The Eagleton Institute of Politics, The State University of New Jersey, Rutgers.
- Kluckhohn, F.R., Stodtbeck, F.L., 1961, *Variations in Value Orientations*, Harper Collins, New York.
- Konecki, K., 1994, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Korman, A.K., 1985, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related values*, *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 6, no. 3, s. 243 – 244.
- Kostera, M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kostera, M., 1999, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.

- Kotter, J.P., 1990, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z., 2003, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kowal, J., 1998, *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński, A.K., 1999, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2004a, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński, A.K., 2004b, *Jaki kapitalizm? Modelowe trendy i kierunki polityki*, w: Kieżun, W. (red.), *Krytyczna teoria organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania,
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.), 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kumaniecki, K. (red.), 1982, *Słownik łacińsko – polski*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Lennick, D., Kiel, F., 2007, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, PURANA, Lutynia.
- Lewin, K., 1935, *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill, New York.
- Likert, R., 1961, *The New Pattern of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Likert, R., 1967, *The Human Organisation*, McGraw – Hill, New York.
- Lim, B., 1997, *Transformational leadership in the UK management culture*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 18, iss. 6, s. 283 – 289.
- Linton, R., 1975, *Kulturowe podstawy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lippmann, W., 1922, *Public opinion*, Free Press, New York.

- Listwan, T., Stor, M. (red.), 2008, *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Locke, E.A., Kirkpatrick, S.A., 1991, *Leadership: Do Traits Matter*, Academy of Management Executive, no. 5, s. 48 - 60.
- Lodge, G.C., Vogel, E.F., 1987, *Ideology and national competitiveness*, Harvard Business School Press, Boston.
- London, M., 2002, *Leadership Development: Paths to Self-insight and Professional Growth*, Mahwah, New York.
- Łukasiewicz, G., 2009, *Kapitał ludzki organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Luthans, F., Avolio, B.J., 2003, *Authentic leadership: A positive development approach*, w: Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (eds.), *Positive organizational scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco.
- Lynn, R., 1991, *The secret of the miracle economy: Different national attitudes to competitiveness and money*, Social Affairs Unit, London.
- March, R.M., 1996, *Reading the Japanese Mind*, Kondansha International Press, Tokyo.
- Martens, E., Schnadelbach, H., 1995, *Filozofia – podstawowe pytania*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Masłyk – Musiał, E., 1999, *Spółeczeństwo i organizacje: socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Matsumoto, D., Kudoh, T., Scherer, K.R., Wallbott, H.G., 1988, *Antecedents of and reactions to emotions in the US and Japan*, Journal of Cross-Cultural Psychology, no. 19, s. 267 - 286.
- Maxwell, J.C., 1994, *Być liderem*, Medium, Warszawa.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D., Avolio, B.J., 2003, *Developing the moral component of authentic leadership*, Organisational Dynamics, vol. 32, s. 247 – 260.
- McClelland, D., 1985, *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge.

- McGinnis, A.L., 1993, *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa.
- McGregor, D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McMillan, C.J., 1985, *The Japanese Industrial System*, Walter de Gruyter, New York.
- Meek, Ch., 1999, *Ganbatte: Understanding the Japanese employee*, "Business Horizons", no.1, s. 27 – 36.
- Merritt, A., 2000, *Culture in the Cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate?* Journal of Cross-Cultural Psychology, vol. 31, no. 3, s. 283 – 301.
- Mikułowski-Pomorski, J., 1999, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo AE, Kraków.
- Miller, G., 1966, *Speech Communication: A Behavioural Approach*, Bobbs-Merrill, Indianapolis.
- Mintzberg, H., 1988, *Opening up the Definition of Strategy*, w: Quinn, J.B., Mintzberg, H., James, R.M., *The Strategy Process*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Miroshnik, V., 2002, *Culture and International Management: a Review*, Journal of Management Development, vol. 21 no. 7, s. 521 – 544.
- Misiak, W., 2004, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Mole, J., 2000, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Morawski, W., 1994, *Japonia i nowe kraje przemysłowe strefy Pacyfiku*, w: Morawski W. (red.), *Powszechna historia gospodarcza 1918 – 1991*, Floks, Warszawa.
- Morden, A.R., 1995, *National Culture and Culture of the Organisation*, Cross Culture Management, vol. 2, no. 2, s. 3 – 12.
- Morgan G., 1997, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morgan, G., 1966, *Images of Organisation*, Sage, Beverly Hills.

- Morreale, S.P., Spitzberg, B.H., Barge, J.K., 2007, *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mouritzen, P.E., Svava, J.H., 2002, *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Mruk, H., 2010, *Przywództwo w zakładach opieki zdrowotnej*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mulder, M., 1976, *Reduction of Power Differences in Practice: The Power Distance Reduction Theory and its Applications*, w: Hofstede, G., Kassem, M.S. (eds.), *European Contributions to Organisation Theory*, Van Gorcum, Assen.
- Murdoch, A., 1999, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Namiki, N., Seithi, S. P., 1988, *Japan*, w: Nath, R. (ed.), *Comparative management: A regional view*, Ballinger Publishing Co., New York.
- NBP, 2011, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w 2009 roku*, Raporty i analizy NBP, Warszawa.
- Nęcki, Z., 2000, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Neustupný, J.V., 1987, *Communicating with the Japanese*, The Japan Times, Tokyo.
- Nisbett, R.E., 2009, *Geografia myślenia, smak słowa*, Sopot.
- Nishiyama, K., 2000, *Doing business with Japan: successful strategies for intercultural communication*, University of Hawai'i Press, Honolulu.
- Nizard, G., 1998, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowicka, E., 1998, *Świat człowieka – Świat kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- OECD, 2001, *Defining and Selecting Key Competencies*, Eurydice, Paris/ Brussels.
- Ohmae, K., 1982, *The Mind of the Strategist*, Penguin Books, New York.

- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F., 1991, *People and Organisational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person - Organization Fit*, Academy of Management Journal no. 34, s. 487 - 516.
- Ouchi, W.G., 1988, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon Books, New York.
- PAiIZ, 2010, *Lista największych inwestorów zagranicznych w Polsce z komentarzem – grudzień 2009*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa.
- Pekerti, A.A., Thomas, D.C., 2003, *Communication in intercultural interaction: An empirical investigation of idiocentric and sociocentric communication styles*, Journal of Cross-Cultural Psychology, vol. 34, no. 2, s. 139 - 154.
- Perlmutter, H.V., Heenan, D.A., 1979, *Multinational Organisation Development*, Addison-Wesley Publishing, Boston.
- Perlmutter, H.V., Heenan, D.A., 1986, *Co-operate to Compete Globally*, Harvard Business Review, March – April, s. 136 – 152.
- Peters, T., Waterman, R., 1984, *In Search of Excellence. Lesson from American Best-Run Companies*, Harper&Row, New York.
- Peters, T., Waterman, R., 2000, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
- Pettigrew, A.M., 1979, *On Studing Organisational Cultures*, Administrative Science Quarterly, no. 24, December, s. 570 – 581.
- Phatak A.V., 1989, *International Dimensions of Management*, PWS Kent Publishing Company, Boston.
- Place menedżerów w Polsce wyrównują się*, http://www.hays.pl/notatki-prasowe-hays/HAYS_462877, [dostęp 22.08.2011].
- Pocztowski, A., 2002, *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkim*, w: Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., 1968, *Managerial Attitudes and Performance*, Dorsey Press, Homewood.

- Porter, M. 1990, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1996, *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston.
- Prezysi amerykańscy nadal zarabiają więcej dużo więcej niż europejscy*, 2000, *Zarządzanie na Świecie*, nr 10, s. 35 – 38.
- PAiIZ, 2010, *Przemysł samochodowych w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa.
- Quinn, J.B., 1992, *The intelligent enterprises: A knowledge and service based paradigm for industry*, Free Press, New York.
- Rapacki, R. (red.), 1995, *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstw w Polsce w okresie transformacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Robbins, S.P., 1998, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Robbins, S.P., 2001, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i Ska, Poznań.
- Robbins, S.P., De Cenzo, D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Robinson, R.V., 1983, *Geert Hofstede: Culture's Consequences*, *Work and Occupation*, no. 10, s. 110 – 115.
- Rogoziński, K., 2001, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Rokeach, M., 1968, *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Russel, B., 1951, *Unpopular Essays*, Constable, London.
- Rymarczyk, J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Ryn, E., 1998, *Ofiary manipulacji*, *Charaktery*, wrzesień, s. 10.
- Salovey, P., Mayer, J. D., 1990, *Emotional intelligence*, *Imagination, Cognition, and Personality*, no. 9, s. 185 - 211.
- Salovey, P., Pizzaro, D., 2003, *The Value of Emotional Intelligence*, w: *Model of Intelligence*, APA, New York.

- Sapir, E., 1951, *The Status of Linguistics as a Science*, w: *Selected Writings of Edward Sapir*, University of California Press, Berkeley.
- Schein, E.H., 1985, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schenplein, H., 1988, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, Organizacja i Kierownictwo, nr 7/8.
- Schneider, S., Barsoux, J.L., 1999, *Managing Across Cultures*, Prentice-Hall, Hertfordshire.
- Schooler, C., 1983, *Culture's Consequences*, Contemporary Sociology – A Journal of Reviews, vol. 12, no. 2, s. 167.
- Schroeder, J., 2010, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE, Poznań.
- Schulman, M., 2002, *How we become moral: the sources of moral motivation*, w: Snyder, C.R., Lopez, S.J. (eds.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, Oxford, s. 498 – 512.
- Schwartz, S.H., 1994, *Beyond the Individualism/ Collectivism; New Cultural Dimensions of Values*, w: Kim, U. (ed.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Sage, Beverly Hills, s. 85 – 119.
- Seligman, M.E., 2002, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*, The Free Press, New York.
- Selmer J., Leung A., 2003, *International adjustment of female vs male business expatriates*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 14, no. 7, s. 1117 – 1131.
- Shamir, B., Eilam, G., 2005, *What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development*, Leadership Quarterly, no. 16, s. 395 - 417.
- Shane, S.A., 1995, *Cultural Influence on National Rate of Innovation*, Journal of Business Venturing, vol. 8, s. 59 – 73.
- Shane, S.A., Venkatarman, S., 1996, *Renegade and Rational Championing Strategies*, Organisation Studies, vol. 17, s. 751 – 771.

- Shibatani, M., 1990, *Japanese*, w: Comrie B. (ed.), *The major languages of East and South-east Asia*, Routledge, London.
- Sikorski, Cz., 1999, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sikorski, Cz., 2006, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Silverman, D., 2007, *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Simon H.A., 1994, *Is International Management Different from Management*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- Simons, T., 2002, *Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus*, *Organisation Science*, no. 13, s. 18 - 35.
- Simpson, D., 2010, *Uwarunkowania kulturowe jako determinanta stylów przywództwa. Badanie tolerancji polskich menedżerów w stosunku do przedstawicieli innych kultur*, w: Mackiewicz, M. (red.), *Kompetencja interkulturowa w teorii i praktyce edukacyjnej*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
- Sitko-Lutek, A., 2004, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Smircich, L., 1983, *Concepts of Culture and Organisation Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 3., s. 339 – 358.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., 2002, *Cultural Values, Source of Guidance and Their Relevance to Managerial Behaviour: A 47 – nation Study*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 33, no. 2, s. 188 – 208.
- Sobczyk M., 2002, *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Sparrow, P., Brewster, C., Harris, H., 2004, *International Human Resource Management*, Routledge, London.
- Sprenger, R.K., 2011, *Zaufanie # 1*, MT Biznes, Warszawa.

- Steidlmeier, P., 1995, *Strategic Management of the China Venture*, Quorum Books, Westport.
- Steinmann, H., Schreyogg, G., 1998, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stogdill, R. M., 1974, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, Free Press, New York.
- Stogdill, R.M., 1948, *Personal Factors Associated with Leadership: Survey of Literature*, The Journal of Psychology, no. 25, s. 35 – 71.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.F., Gilbert, D.R., 2000, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Stoner, J.A.F., Wankel, Ch., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Suchodolski, B., 1983, *Wychowanie a strategia życia*, WSiP, Warszawa.
- Sułkowski, Ł., 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Szczepański, J., 1978, *Elementarne pojęcia socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sztompka, P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Tankan Summary, 2010, *146th Short-Term Economic Survey of Enterprises in Japan*, September, Research and Statistic Department, Bank of Japan, Tokyo.
- Taylor, A. III., 1990, *Why Toyota Keeps Getting Better and Better and Better*, Fortune, November 19, s. 66+.
- Terry, R.W., 1993, *Authentic Leadership: Courage in Action*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Tracy, B., Scheelen, F.M., 2001, *Osobowość lidera*, Studio Emka, Warszawa.
- Triandis, H.C., 1982, *Review of Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Human Organisation, vol. 1, no. 41, s. 86 – 90.
- Triandis, H.C., 1994, *Culture and social behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Triandis, H.C., 1995, *Individualism and Collectivism*, Westview Press, Boulder.

- Triandis, H.C., Brislin, R., Hui, C. H., 1988, *Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide*, International Journal of Intercultural Relations, no. 12, s. 269 - 289.
- Trompenaars, F., 1995, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicolas Brealey Publishing, London.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch., 2002, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch., 2006, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Tsui, J.S.L., Windsor, C., 2001, *Some cross-cultural evidence on ethical reasoning*, Journal of Business Ethics, vol. 31, no. 2, s. 143 - 150.
- Tuna, C., 2008, *Keeping Workers Earns a Bonus In Some Offices*, The Wall Street Journal, June 30, s. B6.
- Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, Dz.U. nr 254, poz. 1700.
- Varner, I., Bearmer, L., 1995, *Intercultural Communication in the Global Workplace*, Irwin, London.
- Villani, S., 1999, *Are You Sure You're Principal? On Being an Authentic Leader*, Corwin Press, Thousand Oaks.
- Vinnicombe, S., Colwill, N.L., 1999, *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław.
- Vogelgesang, G., Clapp-Smith, R., Palmer, N., 2009, *The Role of Authentic Leadership and Cultural Intelligence in Cross-Cultural Context: An Objectivist Perspective*, International Journal of Leadership Studies, vol.5, iss. 2, s. 102 – 117.
- Vroom V.H., Jago A. (1988) *The New Leadership: Managing Participation in Organisations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Nowy Jork, s. 111 – 112.
- Vroom, V., 1964, *Work and Motivation*, Wiley, New York.

- Vroom, V.H., Yetton, P.H., 1973, *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburg Press, Pittsburg
- Walesiak, M. 1996, *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J., 2008, *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measurement*, Journal of Management, vol. 34, no. 1, s. 89 – 126.
- Warner, M., 1981, *Culture's Consequences*, Journal of General Management, vol. 7, no. 1, s. 75 – 78.
- Wasilewski, L., 1992, *Japońskie techniki zarządzania*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Waszkiewicz, J., 1997, *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Waters, D., 1995, *Zarządzanie w XXI wieku: Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, WNT, Warszawa.
- White, J.B., 1989, *Toyota Wants More Managers Out in the Line*, The Wall Street Journal, August 2, s. A8.
- Whorf, B.L., 1957, *Science and Linguistics*, w: Carrol, J.B., (ed.), *Language, Thought and Reality*, MIT Press, Cambridge.
- Wiernek, B., 2000, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania I Bankowości, Kraków.
- Wilkins, A.L., 1983, *The Culture Audit. A Tool for Understanding Organisations*, Organisational Dynamic, Autum, s. 24 – 38.
- Williams, A., Dobson, P., Walters, M., 1989, *Changing Culture. New Organisational Approaches*, Institute of Personnel Management, London.
- Wójcik, M., Wójcik – Czarnecka, E., 2009, *Przywództwo i władza menedżerska*, Wydawnictwo AE, Katowice.

- Wright, Ch., Kumagai, F., Bonney, N., 2001, *Language and Power in Japanese Industrial Transplants in Scotland*, *Sociological Review*, vol. 49, no. 2, s. 236 – 253.
- Yukl, G. A., 2006, *Leadership in Organisations*, Prentice-Hall, New York.
- Yukl, G.A., 1989, *Leadership in Organisations*, Prentice-Hall, New York
- Zaczyński, W., 1995, *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg, L., 2005, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zelesnik, A., 2005, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, w: *Przywództwo*, Helion, Gliwice.
- Zieleniewski, J., 1969, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Znanecki, F., 1990, *Współczesne narody*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Spis rysunków

Rysunek 1. Poziomy zaprogramowania umysłu według Hofstede'go	14
Rysunek 2. Model kultury organizacyjnej Scheina	19
Rysunek 3. Model kultury organizacyjnej według Hatch	20
Rysunek 4. Diagram cebuli	22
Rysunek 5. Warstwowa struktura kultury narodowej	22
Rysunek 6. Kultura organizacyjna a pozostałe kręgi kulturowe	35
Rysunek 7. Związek między kulturą jednostki, kulturą organizacyjną oraz kulturą narodową	37
Rysunek 8. Czynniki warunkujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa	39
Rysunek 9. Kultura dominująca i zdominowana	43
Rysunek 10. Model współistnienia kulturowego	43
Rysunek 11. Model współpracy kulturowej	44
Rysunek 12. Kontinuum kontekstowości E.T. Halla	50
Rysunek 13. Teorie przywództwa	84
Rysunek 14. Model siatki kierowniczej	91
Rysunek 15. Obszary inteligencji emocjonalnej	100
Rysunek 16. Model kompetencji przywódczych według Collinsa	103
Rysunek 17. Model autentycznego przywództwa	114
Rysunek 18. Model badawczy	144
Rysunek 19. Kryteria wielonarodowości.....	157

Spis tabel

Tabela 1. Zestawienie poziomów kultury w wybranych koncepcjach	23
Tabela 2. Koncepcje badań kultury organizacyjnej	46
Tabela 3. Podział kultur narodowych według kontekstu	51
Tabela 4. Typologia kultur według kryteriów Halla	53
Tabela 5. Kultury propartnerskie versus pro transakcyjne	61
Tabela 6. Kultury nieceremonialne versus ceremonialne	62
Tabela 7. Podział kultury ze względu na kryterium czasu	62
Tabela 8. Kultury ekspresyjne versus powściągliwe	63
Tabela 9. Siedem wymiarów kultury	64
Tabela 10. Podział kultur na klastry w Projekcie GLOBE	71
Tabela 11. Wymiary kulturowe w różnych koncepcjach	73
Tabela 12. Różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem	79
Tabela 13. Różnice pomiędzy przywódcą a menedżerem w ujęciu Nizarda	80
Tabela 14. Różnice pomiędzy menedżerem a przywódcą według Bennis'a	80
Tabela 15. Cechy przywódcze	87
Tabela 16. Style decyzyjne w modelu Vrooma – Yettona – Jago	97
Tabela 17. Czynniki sytuacyjne w modelu Vrooma – Yettona – Jago	98
Tabela 18. Zdolności poznawcze w określonych obszarach inteligencji przywódczej	106
Tabela 19. Wartości przyjmowane przez kulturę japońską w poszczególnych koncepcjach narodowych kultur organizacyjnych	127

Tabela 20. Wartości przyjmowane przez kulturę niemiecką w poszczególnych koncepcjach narodowych kultur organizacyjnych	133
Tabela 21. Wartości przyjmowane przez kulturę polską w poszczególnych koncepcjach narodowych kultur organizacyjnych	139
Tabela 22. Wybrane wymiary w kulturach japońskiej, niemieckiej i polskiej	140
Tabela 23. Nominalne PKB w Japonii i USA w latach 1980 – 2010	154
Tabela 24. Płeć osób badanych a kraj pochodzenia przedsiębiorstwa	161
Tabela 25. Staż pracy osób badanych	163
Tabela 26. Korelacje pomiędzy wymiarami autentycznego przywództwa u liderów wzorcowych w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim	243
Tabela 27. Korelacje pomiędzy wymiarami autentycznego przywództwa u pozostałych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim	243
Tabela 28. Korelacje pomiędzy wymiarami autentycznego przywództwa u liderów wzorcowych w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim	246
Tabela 29. Korelacje pomiędzy wymiarami autentycznego przywództwa u pozostałych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim	247

Spis wykresów

Wykres 1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w branży motoryzacyjnej w Polsce	152
Wykres 2. Przedsiębiorstwa japońskie w Polsce w 2009 roku	155
Wykres 3. Narodowość respondentów a kraj pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa ...	160
Wykres 4. Podział osób badanych ze względu na wiek	162
Wykres 5. Podział osób badanych ze względu na długość edukacji (w latach)	162
Wykres 6. Fluktuacja wśród podwładnych	164
Wykres 7. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 2)	169
Wykres 8. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 2)	169
Wykres 9. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 7)	171
Wykres 10. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 7)	171
Wykres 11. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 23)	172
Wykres 12. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 23)	173
Wykres 13. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 26)	174
Wykres 14. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 26)	174

Wykres 15. Zestawienie wartości Wskaźników Dystansu władzy dla Japonii, Niemiec, Polski oraz firm z kapitałem japońskim i niemieckim działających w Polsce	176
Wykres 16. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 1)	180
Wykres 17. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 1)	181
Wykres 18. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 4)	182
Wykres 19. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 4)	183
Wykres 20. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 6)	184
Wykres 21. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 6)	184
Wykres 22. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 9)	185
Wykres 23. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 9)	186
Wykres 24. Zestawienie wartości Wskaźników Indywidualizmu dla Japonii, Niemiec, Polski oraz firm z kapitałem japońskim i niemieckim działających w Polsce	188
Wykres 25. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 16)	192
Wykres 26. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 16)	192

Wykres 27. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 20)	193
Wykres 28. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 20)	194
Wykres 29. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 24)	195
Wykres 30. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 24)	196
Wykres 31. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (VSM08 pytanie 27)	197
Wykres 32. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (VSM08 pytanie 27)	197
Wykres 33. Zestawienie wartości Wskaźników Unikania niepewności dla Japonii, Niemiec, Polski oraz firm z kapitałem japońskim i niemieckim działających w Polsce	199
Wykres 34. Zestawienie wartości Wskaźników Dystansu władzy, Indywidualizmu i Unikania niepewności dla Japonii, Niemiec, Polski oraz firm z kapitałem japońskim i niemieckim działających w Polsce	201
Wykres 35. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 1)	209
Wykres 36. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 1)	210
Wykres 37. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 2)	210
Wykres 38. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 2)	211

Wykres 39. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 3)	212
Wykres 40. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 3)	212
Wykres 41. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 4)	213
Wykres 42. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 4)	214
Wykres 43. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 5)	214
Wykres 44. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 5)	215
Wykres 45. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 6)	218
Wykres 46. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 6)	218
Wykres 47. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 7)	219
Wykres 48. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 7)	219
Wykres 49. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 8)	220
Wykres 50. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 8)	221

Wykres 51. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 9)	222
Wykres 52. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 9)	222
Wykres 53. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 10)	224
Wykres 54. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 10)	225
Wykres 55. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 11)	226
Wykres 56. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 11)	226
Wykres 57. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 12)	227
Wykres 58. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 12)	227
Wykres 59. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 13)	229
Wykres 60. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 13)	230
Wykres 61. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 14)	231
Wykres 62. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 14)	231

Wykres 63. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 15)	232
Wykres 64. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 15)	233
Wykres 65. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim (ALQ pytanie 16)	234
Wykres 66. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem japońskim (ALQ pytanie 16)	234
Wykres 67. Zestawienie poziomów Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości u menedżerów międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim i japońskim	235
Wykres 68. Zestawienie poziomów Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości w przywódców uznanych za wzorcowych oraz pozostałych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem niemieckim	242
Wykres 68. Zestawienie poziomów Transparentności, Etyczności, Otwartości na informację zwrotną oraz Samoświadomości w przywódców uznanych za wzorcowych oraz pozostałych liderów w międzynarodowych przedsiębiorstwach motoryzacyjnych z kapitałem japońskim	246

Ankieta dot. autentycznego przywództwa (ALQ wersja 0.1)

dr Bruce J. Avolio
Dyrektor, Instytut Przywództwa przy Instytucie
Gallupa

Wskazówki: Poniższa ankieta dotyczy tego, jak postrzegasz swój styl przywództwa. Oceń wg następującej skali, z jaką częstotliwością poniższe stwierdzenia pasują do Twojego stylu przewodzenia:

Wcale 0	Sporadycznie 1	Czasem 2	Dość często 3	Często albo nawet zawsze 4
------------	-------------------	-------------	------------------	----------------------------------

Jako lider:

1. mówię prawdę, nawet nieprzyjemną	0	1	2	3	4
2. okazuję emocje zgodne z uczuciami	0	1	2	3	4
3. moje czyny są zgodne z prezentowanymi przekonaniami	0	1	2	3	4
4. podejmuję trudne decyzje, przestrzegając wysokich norm etycznych	0	1	2	3	4
5. przed podjęciem decyzji analizuję odpowiednie dane	0	1	2	3	4

KWESTIONARIUSZ MIĘDZYNARODOWY (VSM 08)

Pomyśl o pracy, która byłaby dla Ciebie idealna. Jak ważne byłyby niżej przedstawione kryteria przy jej wyborze. (Zakreśl jedną cyfrę w odpowiedzi na każde stwierdzenie kierując się następującą skalą):

- 1 = najważniejsze
- 2 = bardzo ważne
- 3 = mniej ważne
- 4 = mało ważne
- 5 = zupełnie nieważne

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Szef (bezpośredni przełożony), którego możesz darzyć szacunkiem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Praca, która jest interesująca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Jak często Twoim zdaniem podwładni obawiają się wyrazić sprzeciw wobec przełożonych? | | | | | |
| 1. nigdy | | | | | |
| 2. rzadko | | | | | |
| 3. czasami | | | | | |
| 4. zazwyczaj | | | | | |
| 5. zawsze | | | | | |

W jakim stopniu zgadzasz się z następującym stwierdzeniem? (zakreśl jedną cyfrę w odpowiedzi na każde stwierdzenie kierując się następującą skalą):

- 1 = zdecydowanie zgadzam się
- 2 = zgadzam się
- 3 = trudno powiedzieć
- 4 = nie zgadzam się
- 5 = zdecydowanie nie zgadzam się

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Dobry menedżer nie musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania, które stawiają mu podwładni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Zasady panujące w firmie lub organizacji nie powinny być łamane – nawet w przypadku gdy pracownik uważa, że złamanie danej zasady leżałoby w interesie firmy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Notka demograficzna (dla celów statystycznych)

6. Płeć

1. mężczyzna
2. kobieta

7. Wiek

1. poniżej 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. powyżej 60

8. Ile lat trwała Twoja edukacja w placówkach oświatowych i na kursach doszkalających (zaczynając od szkoły podstawowej)

1. 10 lat lub mniej
2. 11 lat
3. 12 lat
4. 13 lat
5. 14 lat
6. 15 lat
7. 16 lat
8. 17 lat
9. 18 lat i więcej

9. Jaki rodzaj pracy wykonujesz?

1. Praca bez wynagrodzenia – wolontariat, student
2. Pracownik fizyczny
3. Pracownik administracyjny, sekretarka
4. Specjalista z wykształceniem średnim (technik, pielęgniarka itd.)
5. Profesjonalista z wykształceniem wyższym (nie zarządzający ludźmi)
6. Kierownik zarządzający co najmniej jedną osobą (nie będącą kierownikiem)
7. Kierownik zarządzający co najmniej jednym kierownikiem

10. Narodowość

.....

11. Narodowość w momencie urodzenia (jeżeli inna)

.....

12. Staż pracy (na stanowisku kierowniczym)

.....

13. Rotacja wśród podwładnych (liczba podwładnych ogółem oraz liczba osób zwolnionych i przyjętych w ostatnim roku).

.....