

**Jerzy Mączyński**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy

## **MIĘDZYKULTUROWE BADANIA NAD PRZYWÓDZTWEM – PROGRAM BADAWCZY GLOBE**

### **1. Wstęp**

Wyzwaniem współczesnych czasów jest rosnąca współzależność między narodami o różnych wzorcach kulturowych i praktykach organizacyjnych, która rodzi potrzebę głębszego poznania wpływów kulturowych na zachowanie przywódców oraz skuteczność ich działań. Zapotrzebowanie na tego typu wiedzę wynika stąd, że coraz częściej przywódcy wywodzący się z odmiennych kręgów kulturowych stają przed koniecznością podejmowania wspólnych działań w dziedzinie zarządzania organizacjami i instytucjami o charakterze ponadnarodowym.

Mimo tego, że przeprowadzono już ponad 3,5 tys. badań empirycznych nad przywództwem [Bass 1990], nie udało się dotąd wypracować zweryfikowanej empirycznie międzykulturowej teorii przywództwa. Większość teorii odnosi się do północnoamerykańskiej orientacji kulturowej [Bass 1990; Yukl 1994]. W koncepcjach tych akcentuje się strukturalizację zasad i procedur postępowania, racjonalność zachowań, indywidualizm, odpowiedzialność oraz centralne usytuowanie pracy w systemie wartości uczestników organizacji.

Wyniki dotychczasowych badań międzykulturowych wskazują, że założenia dotyczące efektywności przywództwa wypracowane na gruncie północnoamerykańskiej orientacji kulturowej mają ograniczoną moc wyjaśniającą zachowań przywódczych w obszarze innych kultur [Dorfman, Ronen 1991; Boyacigiller, Adler 1991]. Wynika stąd potrzeba poznania zachowań przywódczych przejawianych w różnych kulturach, a także wypracowania empirycznie zweryfikowanej teorii przywództwa, która umożliwiłaby wyjaśnienie kulturowo uwarunkowanych zachowań przywódcy oraz efektywność kierowania ludźmi.

W celu wypełnienia omawianej luki Robert House, uznany na arenie międzynarodowej autorytet w dziedzinie badań nad przywództwem, zainicjował program

badawczy „GLOBE, the Global Leadership and Organizational Behavior. A Multinational Study of Cultures, Organizational Practices and Leadership” [House 1993; 1997; House, Wright, Aditya 1997]. Są to najpoważniejsze dotychczas międzykulturowe badania nad przywództwem, gdyż obejmują 62 kraje z różnych części świata. Autor niniejszego artykułu, wraz z zespołem, reprezentuje w tych badaniach Polskę.

Głównym celem badań, rozpoczętych w 1993 r., jest wypracowanie międzykulturowej teorii przywództwa. Mają one na celu uzyskanie odpowiedzi na cztery fundamentalne pytania:

1. Czy istnieją uniwersalne wymiary zachowań przywódczych akceptowane we wszystkich kulturach?

2. Czy istnieją specyficzne wymiary zachowań przywódczych charakterystyczne tylko dla określonych kultur?

3. W jaki sposób różnice kulturowe determinują zachowanie przywódców oraz jaki jest związek owych zachowań z efektywnością kierowania ludźmi?

4. Czy różnice kulturowe pod względem specyficznych wymiarów zachowań przywódczych, charakterystyczne dla badanych kultur, można wystarczająco wyjaśnić, posługując się funkcjonującymi obecnie sytuacyjnymi teoriami przywództwa?

Wyniki badań posłużą zidentyfikowaniu i interpretacji tych wymiarów przywództwa, które są charakterystyczne (specyficzne) dla danej kultury, oraz tych, które są uniwersalne. Pozwoli to na wypracowanie *międzykulturowej teorii przywództwa* o dużym znaczeniu zarówno teoretycznym, jak i praktycznym. Uzyskane wyniki badań pozwolą na określenie *profilu przywództwa* charakterystycznego dla każdej z badanych kultur. *Narodowy profil przywództwa* będzie stanowić ilościową i jakościową charakterystykę aprobowanej w danej kulturze teorii przywództwa oraz odzwierciedlać akceptowane praktyki organizacyjne, mające swe źródło w aprobowanych wartościach kultury danego kraju.

Na gruncie projektu badawczego GLOBE przyjęto następującą definicję przywództwa: „przywództwo jest to umiejętność jednostki do wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami” (zob. [Den Hartog i in. 1997, s. 256]). Warto nadmienić, że w wypracowaniu tej definicji uczestniczyło 84 badaczy z dziedziny psychologii organizacji i zarządzania (w tym także autor niniejszego artykułu), reprezentujących 56 krajów z różnych części świata. Część wyników badań oraz stosowanych metod badawczych zaprezentowano we wcześniejszych publikacjach [Mączyński, Witkowski 2001; Mączyński 2000; Mączyński, Koopman 2000 i in.].

## 2. Problem badań

Założenia teoretyczne, na których opierają się podjęte badania, nawiązują do teorii kulturowych konsekwencji Hofstede [1984; 1991], teorii motywacji osiągnięć McClelland [1961; 1985] oraz teorii charyzmatycznego przywództwa Hou-

se'a [1977; 1993]. Hofstede zakłada w swojej teorii kulturowych konsekwencji, że każdy człowiek ma pewien rodzaj poznawczego zaprogramowania (*mental programming*), odznaczającego się stałością w czasie i prowadzącego do podobnej klasy zachowań w podobnych typach sytuacji. Im dokładniej poznamy rodzaj poznawczego zaprogramowania danej jednostki, tym łatwiej potrafimy prognozować jej zachowanie.

Do opisu programów poznawczych Hofstede używa takich terminów, jak kultura i wartości. Przez pojęcie kultury rozumie on społeczne zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków określonej grupy społecznej od innych grup. Każda kultura ma swój system wartości. Termin wartość jest przez cytowanego autora definiowany jako ogólna tendencja do preferowania określonych stanów rzeczy. Prawie wszystkie inne programy poznawcze, np. postawy czy przekonania, są nasycone komponentem wartościującym. Człowiek ujawnia silną tendencję do wyrażania ocen, do ewaluacji różnych stanów rzeczy oraz dokonuje ciągłych wyborów na podstawie oceny określonych wartości.

W myśl głównego założenia proponowanej teorii międzykulturowego przywództwa istnieje wiele podzielanych wartości, przekonań i norm specyficznych dla danej kultury, a ich zróżnicowana kulturowo akceptacja stanowi podstawę do przewidywania szerokiej gamy ludzkich zachowań i działań. Mówiąc najogólniej, w międzykulturowych badaniach nad przywództwem chodziło nam o zweryfikowanie hipotezy mówiącej o tym, że uznawane w danej kulturze (danym narodzie) wartości wywierają wpływ zarówno na praktyki organizacyjne, akceptowane w określonym społeczeństwie, jak i na preferencje w zakresie cech i zachowań przywódczych.

Na gruncie programu badawczego GLOBE wyróżniliśmy dziewięć wymiarów, które określają istotne atrybuty kultury narodowej:

- **orientację na osiągnięcia**, wyrażającą się w dążeniu do zwiększenia lub utrzymania na maksymalnie wysokim poziomie własnych osiągnięć i możliwości oraz nagradzania dobrego, przykładowego wykonania powierzonych zadań;
- **orientacja na przyszłość a teraźniejszość**, przejawiającą się w zachowaniach zorientowanych na przyszłość, takich jak planowanie, przewidywanie przyszłych zdarzeń, ustalanie długofalowych celów działania, inwestowanie w przyszłość, odracanie gratyfikacji;
- **asertywność**, polegającą na pewności siebie oraz tendencji do dominowania w relacjach interpersonalnych;
- **w wymiarze kolektywizm a indywidualizm** diagnozuje się stopień przeciwstawiania tendencji do osobistej autonomii i wolności potrzebie więzi grupowych;
- **wspólnotowość rodzinną**, wyrażającą się w tym, że dzieci zwykle mieszkają razem z rodzicami do momentu zawarcia związku małżeńskiego;
- **równouprawnienie płci (męskość a kobiecość)** polegające na minimalizowaniu nierówności ze względu na przynależność płciową. Społeczeństwo męskie to takie, w którym występuje znaczny podział ról społecznych w zależności od płci;

- **orientację humanistyczną a bezosobową**, polegającą na gotowości danego społeczeństwa do nagradzania ludzi za ich altruizm, hojność, sprawiedliwość oraz wzgląd na innych;
- **dystans władzy**, wyrażający się w nierówności społecznej zachodzącej m.in. w zakresie stanu posiadania, prestiżu społecznego bądź władzy. Owa nierówność wyraża się w hierarchicznych relacjach zależności podwładnych od ich przełożonych;
- **w wymiarze unikanie niepewności a tolerancja niepewności** diagnozuje się poczucie niepewności związanej z przyszłością. Społeczeństwo określa i ustala ściśle normy i procedury postępowania po to, aby zmniejszyć poczucie niepewności.

### 3. Metody badań oraz ich walidacja

W ramach programu badawczego GLOBE wypracowaliśmy i zwalidowaliśmy trzy metody (dokładny ich opis w: [Mączyński, Witkowski 2001]).

1. **Kwestionariusz Kultury Narodowej**, który posłużył do pomiaru aprobowanych wartości, przekonań oraz opinii na temat norm społecznych w odniesieniu do 7 wymiarów kultury narodowej.

2. **Kwestionariusz Kultury Organizacyjnej**, który umożliwił diagnozę praktyk organizacyjnych odzwierciedlających 9 wyróżnionych zmiennych kulturowych.

3. **Kwestionariusz Cech i Zachowań Przywódczych**, który posłużył do pomiaru cech i zachowań charakterystycznych dla wybitnego przywódcy.

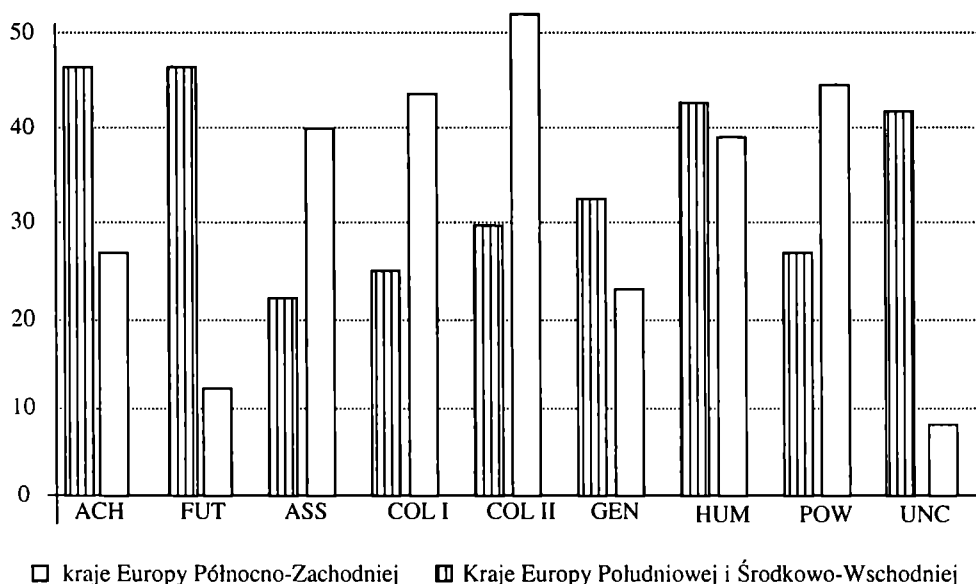
Kwestionariusz Cech i Zachowań Przywódczych zawierał charakterystykę cech i zachowań, które umożliwiły opis wybitnego przywódcy w danej kulturze (np. autokratyczny, partycypacyjny, dominujący, wizjonerski).

W celu oszacowania własności psychometrycznych wypracowanych skal przeprowadziliśmy badania pilotażowe w dwóch etapach. W pierwszym etapie badań pilotażowych, przeprowadzonych w 1996 r., przebadano 877 menedżerów średniego szczebla pochodzących z 28 krajów (w tym z Polski). Drugi etap badań pilotażowych, obejmujący 15 różnych krajów, miał na celu weryfikację rezultatów uzyskanych w pierwszym etapie.

### 4. Wyniki badań

Na potrzeby niniejszego artykułu odwołam się do niektórych wyników badań nad przywództwem, obejmujących swoim zasięgiem 22 kraje europejskie<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Wyniki tych badań były już publikowane [Mączyński 2001, s. 132]. Używając kroskulturowo zwalidowanych metod badawczych, badaniami objęliśmy 6052 menedżerów średniego szczebla reprezentujących sektor finansowy (banki itp.), telekomunikację oraz firmy przetwórstwa spożywczego. Zbiorcze wyniki badań nad międzykulturową percepcją przywództwa zostały zamieszczone na rys. 1.



ACH – orientacja na osiągnięcia; FUT – orientacja na przyszłość a terażniejszość; ASS – asertywność; COL I – kolektywizm a indywidualizm; COL II – wspólnotowość rodzinna; GEN – równouprawnienie płci; HUM – orientacja humanistyczna a bezosobowa; POW – dystans władzy; UNC – unikanie niepewności a tolerancja niepewności

Rys. 1. Różnice między zachowaniami menedżerów z krajów Europy Północno-Zachodniej i Europy Południowej oraz Środkowo-Wschodniej

Źródło: opracowanie własne.

W celu analizy uzyskanych danych posłużyliśmy się taksonomią Ronena i Shenkara [1985], którzy na podstawie kryterium rozwoju ekonomicznego podzielili kraje europejskie na dwa zasadnicze „klastry”.

Do pierwszej grupy zaliczono państwa północno-zachodniej Europy, takie jak: Wielka Brytania, Irlandia, Holandia, Szwecja, Dania, Finlandia, Niemcy, Austria i Szwajcaria.

Do drugiej grupy zostały włączone państwa południowej i środkowo-wschodniej Europy, takie jak: Francja, Włochy, Hiszpania, Portugalia, Grecja, Turcja, Węgry, Republika Czeska, Słowenia, Polska, Rosja, Albania i Gruzja.

Dane zaprezentowane na rys. 1 świadczą o tym, że menedżerów z krajów Europy Północno-Zachodniej, w porównaniu z menedżerami z państw Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej, cechuje znacząco wyższa orientacja na osiągnięcia, na ustalanie długofalowych celów działania (zarządzanie strategiczne), na pracę zespołową (wspólnotowość) oraz na unikanie niepewności (określanie i strukturalizowanie norm i procedur postępowania). Natomiast menedżerów należących do

kręgu państw Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej, w przeciwieństwie do menedżerów z krajów Europy Północno-Zachodniej, charakteryzują znacząco wyższe wyniki na skalach asertywności, dystansu władzy (stratyfikacji władzy) oraz równouprawnienia płci (wspólnotowość rodzinna). Wyniki na skali orientacji humanistycznej vs bezosobowej, nie różnicują istotnie porównywanych menedżerów.

Dane zamieszczone na rys. 1 dowodzą, że różnice w zakresie uznawanych i aprobowanych wartości kulturowych wywierają także wpływ na różnice w zakresie preferowanych cech i zachowań przywódczych.

Dane na temat preferowanych cech i zachowań przywódczych w Europie Północno-Zachodniej i Europie Południowej i Środkowo-Wschodniej zostały zamieszczone w tab. 1.

Tabela 1. Profile preferowanych cech i zachowań przywódczych. Ranking średnich (na 7-punktowej skali)

Cechy i zachowania przywódcze	Ranking średnich	Europa Północno-Zachodnia	Europa Południowo-Środkowo-Wschodnia
Inspirowanie podwładnych	5,0÷6,6	19,5*	40,4
Uczciwość, rzetelność	4,8÷6,8	18,7*	37,0
Wizja rozwoju organizacji	4,6÷6,5	25,2*	34,4
Orientacja na osiągnięcia	4,5÷6,6	25,2*	36,4
Umiejętności administracyjne	4,5÷6,4	49,0	24,9*
Umiejętności dyplomatyczne	4,5÷6,0	43,6	20,1*
Konfliktowość	3,1÷5,0	52,2	30,7*
Proceduralność	2,8÷4,9	54,1	32,3*
Świadomość swojego statusu	2,4÷5,9	47,0	27,0*
Niechęć do partycypacji	1,9÷3,7	44,8	28,5*
Autokratyzm	1,9÷4,1	50,2	28,9*
Koncentracja na własnej osobie	1,5÷3,4	44,2	30,4*
Nieżyczliwość	1,3÷2,7	45,4	29,8*

\* Niskie wyniki wskazują na wysoką preferencję wykrytych cech i zachowań przywódczych.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych zawartych w tab. 1 można wysnuć wniosek, że wyróżnione cechy i zachowania przywódcze spotkały się ze zróżnicowaną oceną, w zależności od badanej kultury. Menedżerowie z krajów Europy Północno-Zachodniej, w porównaniu z menedżerami z kręgu państw należących do Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej, uzyskali znacząco wyższe wyniki na skalach: inspirowania i motywowania podwładnych, uczciwości i rzetelności, orientacji na osiągnięcia, wizji rozwoju organizacji. Wymienione cechy zachowań przywódczych składają się na „syndrom charyzmatycznego przywództwa”.

Z danych zamieszczonych w tab. 1 wynika, że menedżerowie reprezentujący krąg państw Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej, w przeciwieństwie do menedżerów z krajów Europy Północno-Zachodniej, odznaczają się znacząco wyż-

szą preferencją w zakresie umiejętności administracyjno-dyplomatycznych, świadomości własnego statusu, konfliktowości i niezyczliwości.

Menedżerów Europy Środkowo-Wschodniej odróżnia silna niechęć do dzielenia się władzą z podwładnymi, a tym samym tendencja do stosowania w praktyce zarządzania autokratycznego stylu kierowania ludźmi.

Omówione w bardzo skrótowej formie wyniki badań (w ramach programu badawczego GLOBE) korelują bardzo silnie z wcześniejszymi rezultatami badań autora niniejszego artykułu, które miały na celu pomiar stylów kierowania polskich i zachodnich menedżerów.

## 5. Styl kierowania polskich i zachodnich menedżerów

Badania nad stylem kierowania polskich i zachodnich menedżerów były prowadzone przez autora niniejszego artykułu w okresie od 1988 r. do 2002 r. (we współpracy naukowej z A. Jago, University of Missouri, USA, oraz G. Reberem, University of Linz, Austria). Badania te obrazują dawną i nową rzeczywistość kierowania ludźmi w Polsce, skonfrontowaną ze stylem zarządzania przejawianym w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej i ugruntowanej tradycji demokratycznej.

Głównym kryterium doboru badanych prób menedżerów był wymiar kultury narodowej zwany „dystansem władzy”. Osiową właściwością tego konstruktu jest fenomen nierówności społecznej, który może zachodzić w zakresie stanu posiadania, prestiżu społecznego lub władzy. W strukturze różnego typu organizacji owa nierówność przejawia się w hierarchicznych relacjach zależności podwładnych od ich przełożonych

Hofstede wysunął hipotezę, że w kulturach odznaczających się niskim „dystansem władzy” podwładni oczekują, że ich przełożeni będą przejawiać tendencję do zachowań partycypacyjnych, natomiast w krajach charakteryzujących się wysokim „dystansem władzy” podwładni przejawiają wyższy próg tolerancji wobec autokratycznych zachowań ze strony swoich przełożonych. W kulturach o średnim „dystansie władzy” podwładni oczekują, w procesie podejmowania niektórych decyzji, zachowań partycypacyjnych, ale przejawiają także gotowość do akceptacji autokratycznego stylu podejmowania decyzji ze strony swoich przełożonych.

Wysunięte przez Hofstedeego hipotezy badawcze o związku stylu przywództwa z „dystansem władzy” zostały po raz pierwszy poddane empirycznej weryfikacji w naszych badaniach nad partycypacją decyzyjną. Podejmując próbę wykrycia kulturowych uwarunkowań partycypacji decyzyjnej, autor niniejszego artykułu, we współpracy naukowej z A. Jago, G. Reberem i W. Bohnischem [1993; 1995], porównał styl podejmowania decyzji stosowany przez menedżerów reprezentujących siedem narodów: (Austrię ( $N = 814$ ), Niemcy ( $N = 256$ ), Szwajcarię ( $N = 174$ ), Francję ( $N = 106$ ), Stany Zjednoczone ( $N = 814$ ), Polskę ( $N = 399$ ) oraz dawną Czechosłowację ( $N = 280$ ).

Wyniki uzyskane w badaniach Hofstede [1980; 1984] można obecnie skonfrontować ze wstępnymi rezultatami międzykulturowych badań nad przywództwem, realizowanych przez autora niniejszego artykułu, we współpracy naukowej z R. Housem, profesorem z Wharton School, University of Pennsylvania (zob. [House, Hanyes, Ruiz-Quintanilla 1997]).

Wśród 40 krajów przebadanych przez Hofstede (1984) Austria zajęła najniższą pozycję na skali „dystansu władzy”. Niemcy i Szwajcaria uzyskały także stosunkowo niskie wyniki na tej skali. Stany Zjednoczone zostały zakwalifikowane do krajów o średnim „dystansie władzy”. Francja charakteryzowała się stosunkowo wysokim wynikiem na skali „dystansu władzy”. Z wyjątkiem dawnej Jugosławii, kraje należące do poprzedniego „bloku wschodniego” nie znalazły się w grupie państw badanych przez Hofstede. Niemniej jednak (na zasadzie ekstrapolacji wyniku dawnej Jugosławii) przyjęliśmy założenie, że zarówno Polska, jak i Republika Czeska, w okresie prowadzonych przez nas badań (od 1993 do 2002 r.) należały do kultur charakteryzujących się wysokim „dystansem władzy”.

W celu wykrycia różnic w zakresie stylów podejmowania decyzji między menedżerami reprezentującymi siedem państw posłużyliśmy się metodą diagnozy preferowanych stylów decyzyjnych zwaną „zestawem hipotetycznych problemów decyzyjnych” wypracowaną na gruncie modelu partycypacji decyzyjnej Vrooma-Yettona<sup>2</sup>.

Statystyczna analiza wyników badań, z zastosowaniem jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA, ujawniła istotne różnice między porównywanymi grupami menedżerów (zob. rys. 2).

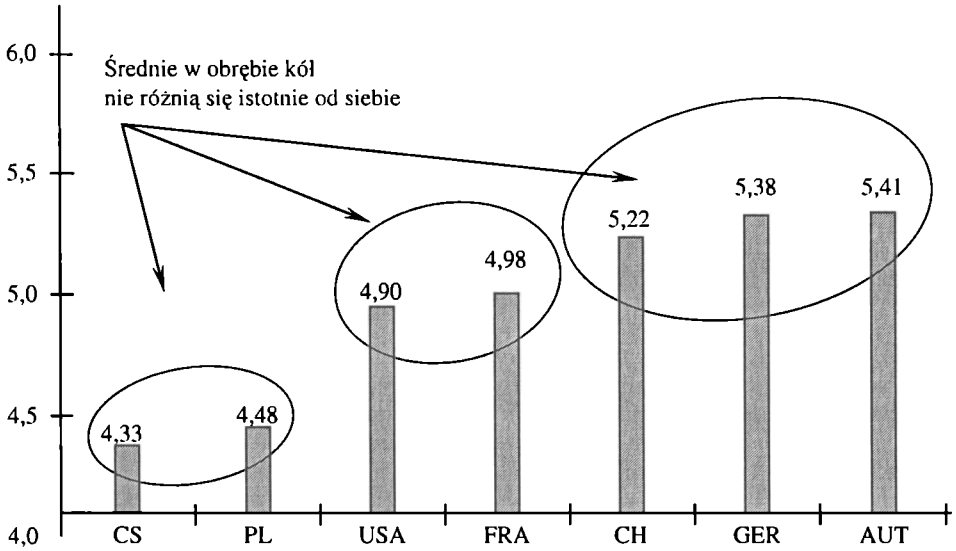
Z danych zamieszczonych na rys. 2, wynika, że porównywane grupy menedżerów różnią się istotnie pod względem częstości stosowania poszczególnych stylów podejmowania decyzji. Przeprowadzona analiza porównawcza wykazała, że zarówno polscy, jak i czescy menedżerowie są najbardziej autokratyczni, menedżerowie reprezentujący kraje niemieckojęzyczne (Austrię, Niemcy i Szwajcarię) są najbardziej partycypacyjni, a francuscy i amerykańscy menedżerowie plasują się pośrodku.

Uzyskane dane dotyczące preferowanego stylu zarządzania świadczą o tym, że menedżerowie austriaccy, niemieccy i szwajcarscy okazali się najbardziej partycypacyjni, polscy i czescy menedżerowie najbardziej autokratyczni, a francuscy i amerykańscy menedżerowie uplasowali się pośrodku. Wyniki naszych badań dowodzą, że polscy menedżerowie w przeciwieństwie do pozostałych grup menedżerów byli bardziej partycypacyjni w sprawach mało istotnych niż w kwestiach ważnych dla organizacji (zob. rys. 3).

Dane zamieszczone na rys. 3 wskazują, że polscy menedżerowie, w przeciwieństwie do menedżerów z pozostałych krajów, ograniczają partycypację w miarę wzrostu ważności problemu decyzyjnego. Jednocześnie polscy menedżerowie ujawniają tendencję do zachowań partycypacyjnych w sprawach mniej ważnych dla firmy.

<sup>2</sup> Zarówno założenia modelu Vrooma-Yettona, jak i metoda diagnozy stylów podejmowania decyzji zostały szczegółowo omówione w pracach Mączyńskiego [1996; 1998].

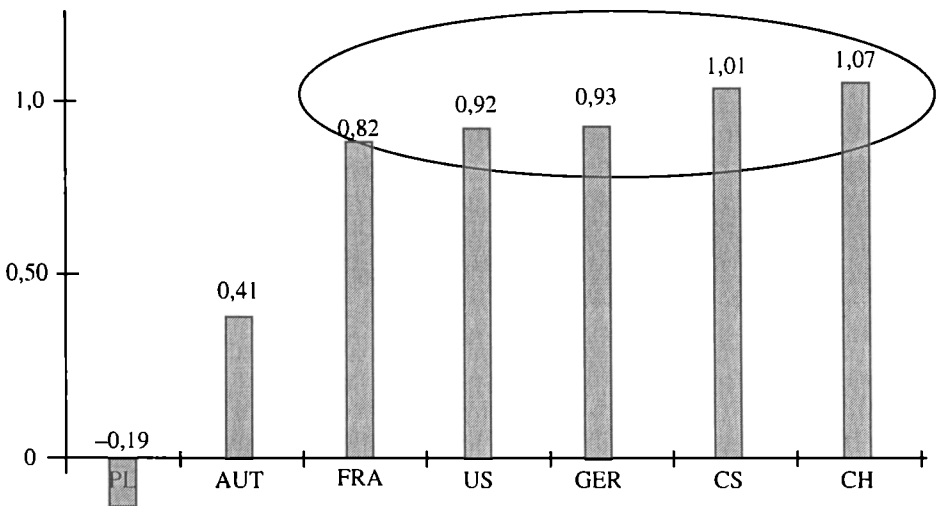




Liczoność badanych prób: CS – 280, PL – 399, US – 814, FRA – 106, CH – 174, GER – 256, AUT – 814.

Rys. 2. Średni poziom partycypacji

Źródło: opracowanie własne.



Liczoność badanych prób: PL – 399, AUT – 814, FRA – 106, US – 814, GER – 256, CS – 280, CH – 174.

Rys. 3. Efekt główny – atrybut wymaganej jakości

Źródło: opracowanie własne.

Na tej podstawie można sformułować wniosek, że model partycypacji zachodnich menedżerów charakteryzuje się tendencją do spożytkowania kapitału ludzkiego podwładnych w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji (tzw. model spożytkowania kapitału intelektualnego). Natomiast model partycypacji decyzyjnej polskich menedżerów charakteryzuje się nastawieniem na dobre relacje z podwładnymi (tzw. model relacji interpersonalnych). Polscy menedżerowie, doceniając znaczenie dobrych relacji z podwładnymi, pragną stworzyć wrażenie, że korzystają z uwag i sugestii podwładnych w procesie podejmowania decyzji, jednak ich wpływ na podejmowane decyzje ograniczają do spraw drugorzędnych i mało ważnych dla firmy.

Z dalszych moich badań, realizowanych w latach 1993-2002, wynika jednak, że menedżerowie nowszej generacji wpadają w te same koleiny autorytarnego sprawowania władzy, co ich poprzednicy. Jeżeli dąży się do sprostania wyzwaniom współczesności, szczególnie wyzwaniom związanym z procesem integracji europejskiej, i jeżeli chcemy doskonalić możliwości podwładnych, to dotychczasowe nawyki autorytarnego sprawowania władzy muszą być zastąpione nowymi metodami oddziaływania na zachowanie pracowników, tak aby nie marnotrawić kapitału intelektualnego firmy. W grze konkurencyjnej sukces będą osiągały firmy o większym kapitale intelektualnym, stosujące nowoczesne metody zarządzania ludźmi. Walka toczy się o każdy gram inteligencji zawarty w kapitale ludzkim. Można za Churchillem powiedzieć, że „bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt” [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 35].

Do stworzenia sprzyjających warunków do inwestowania w kapitał intelektualny firmy, niezbędna jest kultura organizacyjna zorientowana na ludzi, wywołująca w nich zapał i entuzjazm, sprzyjająca dzieleniu się wiedzą i tworzeniu „wspólnot wymiany doświadczeń” (formalnych bądź nieformalnych). Dlatego konieczna jest także zmiana stylu zarządzania: z autokratycznego na bardziej partycypacyjny. Firma osiąga sukces, gdy sprzyja włączaniu podwładnych w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

## Literatura

- Bass B.M., *Leadership in Different Countries and Cultures*, [w:] *Handbook of Leadership*, eds. B.M. Bass, Stogdill, The Free Press, New York 1990.
- Boyacigiller N., Adler N., *The Universality of Leadership Theories: Challenges and Paradoxes*, Academy of Management Annual Meeting, Miami 1991.
- Den Hartog D.N., Mączyński J., Motowidło S.J., Jarmuż S., Koopman P.L., Thierry Hk., Wilderom C., *Cross-cultural Perceptions of Leadership: A Comparison of Leadership and Societal and Organizational Culture in the Netherlands and Poland*, "Polish Psychological Bulletin" 1997 nr 28 (3).
- Dorfman P.W., Ronen S., *The Parachial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context*, "Academy of Management Review" 1991 nr 16.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Hofstede G., *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills 1984.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations: The Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 1991.
- Hofstede G., Bond M.H., Luk C., *Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis*, "Organizational Studies" 1991 nr 14.
- House R.J., *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, [w:] *The Cutting Edge*, eds. J.G. Hunt, L.L. Larson, Southern Illinois University Press 1997.
- House R.J., *GLOBE – Prospectus*, Wharton School, University of Pennsylvania 1993.
- House R.J., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A., *GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness: Research Program*, „Polish Psychological Bulletin” 1997 nr 28 (3).
- House R.J., Wright N.S., Aditaya R.N., *Cross-cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory*, [w:] *New Perspectives in International Industrial/Organizational Psychology*, eds. P.C. Earley, M. Erez, New Lexington, San Francisco 1997.
- Jago A.G., Mączyński J., Reber G., *Evolving Leadership Styles? A Comparison of Polish Managers Before and After Market Economy Reforms*, „Polish Psychological Bulletin” 1996 nr 27 (2).
- Jago A.G., Reber G., Bohnisch W., Mączyński J., Zawrel J., Dudorkin J., *Culture's Consequence? A Seven Nation Study of Participation*, [w:] *Proceedings of the 24th Annual Meeting of the Decision Science Institute*, eds. D.F. Rogers, A.S. Raturi, Decision Sciences Institute, Washington, DC 1993.
- Jago A.G., Reber G., Bohnisch W., Mączyński J., Zawrel J., Dudorkin J., *Interkulturelle unterschiede in führungsverhalten*, [w:] *Handwörterbuch der führung*, eds. A. Kieser, G. Reber, R. Wunder, Schaffer Poeschel, Stuttgart 1995.
- Kirk R.E., *Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove 1995.
- Mączyński J., *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, IFIS, PAN, Warszawa 1998.
- Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, IFIS, PAN, Warszawa 1996.
- Mączyński J., *The Cultural Impact on the Leadership Style of Polish Managers*, „Polish Journal of Applied Psychology” 1991 nr 1.
- Mączyński J., Jago A.G., Reber G., Bohnisch W., *Styl kierowania ludźmi polskich i austriackich menedżerów*, „Organizacja i Kierowanie” 1993 nr 3 (73).
- Mączyński J., Jago A.G., Reber G., Bohnisch W., *Styl kierowania ludźmi polskich, austriackich i amerykańskich menedżerów*, „Przegląd Psychologiczny” 1993 nr 1.
- Mączyński J., Jago A.G., Reber G., Bohnisch W., *Culture and Leadership Styles: A Comparison of Polish, Austrian and U.S. Managers*, „Polish Psychological Bulletin” 1994 nr 25 (4).
- Mączyński J., Witkowski S.A., *Międzykulturowa percepcja przywództwa, Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, AE, Wrocław 2001.
- McClelland D.C., *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, N.Y. Reissued with New Preface, Irvinton, N.Y. 1961.
- McClelland D.C., *Human Motivation*, Scott Foresman, Glenwood, Ill, 1985.
- Yukl G.A., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1994.

## **CROSS-CULTURAL STUDY ON LEADERSHIP – GLOBE RESEARCH PROJECT**

### **Summary**

In the past decade there was growing interest in cross-cultural research on leadership. There was also an increasing awareness of the need for a better understanding of the way in which leadership is performed in various cultures and the need for an empirically grounded theory to explain divergent leader behaviour and effectiveness across cultures.

The comparison of some of the research results from the GLOBE project with existing studies revealed some interesting aspects of leadership in Poland as compared to Western cultures. The findings presented in this paper may contribute to a better understanding of culturally driven differences in leadership and serve as a source of information about organizational and management practices in Poland as compared to Western societies. These data might be valuable not only to scholars who study cross-cultural issue in organizations, management, and leadership but also to practitioners both in Western organizations operating in Poland and Polish firms operating in Western cultures.