

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees' socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager's self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Stanisław A. Witkowski

Uczelnia Zawodowa Zagłębia Miedziowego w Lubinie

KULTUROWA PERCEPCJA NIEMIECKICH I POLSKICH PRZYWÓDCÓW: WIĘCEJ PODOBIENSTW CZY RÓŻNIC?

Streszczenie: Artykuł jest raportem z badań nawiązujących do teoretycznych założeń międzynarodowego programu GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Osobami badanymi byli Niemcy oraz obcokrajowcy zatrudnieni od dłuższego czasu w Niemczech. Podstawowe pytania badawcze sformułowano następująco: 1. Czy osoby przebywające w danej kulturze przyjmują prototyp efektywnego lidera dla tej kultury i czy różni się on od prototypu dotyczącego kraju pochodzenia? 2. Czy i jakie różnice występują w percepcji idealnego polskiego i niemieckiego lidera? Badania potwierdziły podstawowe założenia programu GLOBE. Oprócz różnic stwierdzono wiele podobieństw w percepcji wybitnego przywódcy bez względu na pochodzenie kulturowe. Świadczy to o uniwersalności niektórych zachowań i cech. Przez większość przedstawicieli kultur niemiecki przywódca był oceniany korzystniej od przywódcy własnego kraju. W stosunku do wcześniejszych badań stwierdzono więcej podobieństw w percepcji niemieckich i polskich przywódców.

Słowa kluczowe: wybitny przywódca, międzynarodowy program GLOBE, różnice kulturowe, percepcja liderów.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.35

1. Badania i ich teoretyczny rodowód

Gospodarka niemiecka należy do najsilniejszych w Europie i świecie. Pomimo zaobserwowanych zjawisk kryzysowych stosunkowo szybko poradziła sobie z trudnościami i dzisiaj jest nadal najsilniejszym ogniwem gospodarczym Unii Europejskiej. Podobne stwierdzenia na temat radzenia sobie z kryzysem formułowane są niekiedy pod adresem polskiej gospodarki, której udało się uniknąć poważnych gospodarczych perturbacji. Pojawia się zatem pytanie: czy jest to zasługą polityków, przedsiębiorczości pracodawców i pracowników, a być może szybkie wychodzenie z kryzysu jest zasługą kadry kierowniczej obu krajów? Zarówno sukcesy, jak i niepowodzenia mają liczne, powiązane ze sobą uwarunkowania. Nie ulega jednak wątpliwości, że kadra kierownicza każdej firmy stanowi jej istotny zasób. Dlatego też w niniej-

szym opracowaniu skoncentrowałem się na ukazaniu, jak spostrzegani są niemieccy menedżerowie przez pracowników pochodzenia niemieckiego i pracowników-obcokrajowców, w tym Polaków, zatrudnionych w Niemczech. Badanie percepcji menedżerów bez nawiązywania do bardziej obiektywnych wskaźników ich sukcesu nie wyjaśnia w pełni przyczyn tego sukcesu. Uzyskujemy jednak wiedzę o właściwościach przypisywanych sprawnym menedżerom oraz o różnicach kulturowych percepcji w zależności od kraju pochodzenia. Zrozumienie różnorodności i relacji międzykulturowych w zglobalizowanym świecie biznesu jest niezbędne dla poprawy efektywnego kierowania ludźmi. Źródłem nieporozumień międzykulturowych, niekiedy szoku kulturowego, mogą być nie tylko trudności związane z komunikowaniem się w obcym języku, formy zachowania i zwyczaje, ale przede wszystkim różnice w postrzeganiu istotnych obszarów organizacji, w tym kadry kierowniczej i zachowań liderów [Listwan, Stor (red.) 2008; Witkowski, Łuźniak 2007].

Niewątpliwie najobszerniejszym międzynarodowym projektem badawczym, którego przedmiotem badań są kulturowe uwarunkowania przywództwa w organizacji, jest projekt GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Projekt GLOBE realizowany jest od wielu lat przez badaczy z całego świata; podczas jego realizacji przebadano tysiące osób z 62 krajów [House i in. 2004; Bakacsi i in. 2002; Mączyński 2001; Smith i in. 2001]. House i jego współpracownicy postanowili zbadać, zgodnie z międzykulturowym ujęciem przywództwa (*cross-cultural approach*), w jakim stopniu uznawane w danej kulturze wartości i normy wpływają na preferencje w zakresie cech i zachowań przywódczych członków tej kultury [House, Aditya 1997; Mączyński, Witkowski 2001]. Za główny cel projektu przyjęto identyfikację specyficznych i zależnych kulturowo atrybutów przywódczych (tzw. *emics*) oraz uniwersalnych, międzykulturowych podobieństw w percepcji przywództwa (*etics*) [Den Hartog i in. 1999; GLOBE 2006].

Projekt GLOBE w głównej mierze oparto na ukrytych teoriach przywództwa, które w przeciwieństwie do większości dotychczasowych koncepcji przywództwa, koncentrujących się na osobie przywódcy (*leader-centric approach*), w centrum zainteresowania stawiają osobę przewodzonego (*follower-centric approach*), a samo przywództwo definiują jako proces bycia postrzeganym jako przywódca przez współpracowników [Den Hartog i in. 1999; House, Aditya 1997; Javidan i in. 2006; Meindl 1995]. Jesteśmy zatem przywódcami, jeżeli nasi współpracownicy postrzegają nas jako osoby wywierające akceptowany przez podwładnych wpływ społeczny, co prowadzi do realizacji nakreślonych celów. Takie stanowisko pozostaje także związku z dorobkiem Hofstede'a, jednego z pierwszych badaczy zjawisk kulturowych w organizacjach, który założył, że poglądy ludzi na temat przywództwa są odzwierciedleniem kultury ich kraju pochodzenia, a sam przywódca to „kulturowy bohater”, który określa wzorce zachowań danej kultury [Hofstede 2001; Hofstede, Hofstede 2007].

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań, nawiązujące do dorobku teoretycznego i metodologicznego programu GLOBE, nie stanowiły jednak

jego integralnej części. Dokładniejsze dane na temat teoretycznych podstaw badań oraz ich ilościowych wynikach zawarto w osobnych opracowaniach [Witkowski, Grotthus 2011, 2012; Grotthus 2011]. Celem niniejszego opracowania jest ukazanie podobieństw i różnic między percepcją polskich i niemieckich liderów oraz interpretacja kierunków zmian percepcji w stosunku do wcześniejszych wyników badań.

2. Problem i hipotezy badawcze

Zasadniczym celem badań było uzyskanie empirycznych danych na temat związków przynależności do danej kultury ze sposobem postrzegania przez jej członków cech i zachowań wybitnego przywódcy. Zakłada się, że kultury różnią się wyznawanymi wartościami, normami oraz poglądami, również na temat atrybutów, jakie powinien posiadać idealny przywódca [House i in. 2002; Matsumoto, Juang 2007]. Zgodnie z ukrytymi teoriami przywództwa, każda jednostka posiada swój prototyp przywódcy idealnego, składający się z zestawu określonych cech, a jednostki pochodzące z tej samej kultury powinny podzielać podobne prototypy [Den Hartog i in. 1999; House i in. 2002].

Podstawowe pytanie badawcze sformułowano następująco: czy osoby przebywające i pracujące w obcej kulturze wypracowują sobie prototyp przywódcy dla tej kultury i czy różni się on od prototypu dotyczącego kraju pochodzenia? W tym celu przebadano obcokrajowców z kilku regionów świata, w tym Polaków, którzy mieszkali w Niemczech i podjęli w tym kraju pracę.

Zmienną niezależną była przynależność do danej kultury, tj. do jednego z wyodrębnionych na potrzeby badania kulturowych regionów. Jeden z regionów stanowili sami Niemcy. Natomiast percepcja wybitnego przywództwa, w zależności od kultury (regionu), stanowiła zmienną zależną. Sformułowano dwie hipotezy badawcze, które poddano empirycznej weryfikacji.

Hipoteza 1

Między pracownikami należącymi do badanych regionów wystąpią istotne różnice w percepcji wybitnego przywódcy niemieckiego.

Analizie poddany został prototyp (idealny model) niemieckiego przywódcy. Badani obcokrajowcy zostali poproszeni o wypełnienie Kwestionariusza Cech i Zachowań Przywódczych również w odniesieniu do przywódcy idealnego dla Niemiec. Badani Niemcy stanowili grupę kontrolną.

Hipoteza 2

Wartości cech i zachowań przypisywanych przez Polaków wybitnym przywódcom własnego kraju i przywódcom niemieckim wykazują podobieństwa oraz statystycznie istotne różnice.

3. Metoda

W badaniach GLOBE stosowanych jest wiele metod [Mączyński, Witkowski 2001; Mączyński 2001]. W omawianym projekcie badawczym wykorzystano wyłącznie Kwestionariusz Cech i Zachowań Przywódczych; w ostatnich publikacjach GLOBE [Dickson i in. 2003; Javidan i in. 2006] metoda ta określana jest jako Kwestionariusz CLT (*Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory Questionnaire*). Kwestionariusz powstał specjalnie na potrzeby projektu GLOBE i jest międzykulturowo zwalidowaną metodą, przetłumaczoną na kilkadziesiąt języków. Zawiera listę 112 cech i zachowań, które mogą służyć do opisu wybitnego przywódcy (*outstanding leader*). W kwestionariuszu każdą z cech i zachowań oszacowuje się na siedmiostopniowej skali, określając w ten sposób stopień ich znaczenia dla efektywnego przywództwa od najniższego: „to zachowanie lub cecha w wysokim stopniu utrudnia danej osobie bycie wybitnym przywódcą”, do najwyższego: „to zachowanie bądź cecha przyczynia się w wysokim stopniu do tego, aby dana osoba była wybitnym przywódcą”, natomiast środek skali oznacza, że „to zachowanie lub cecha ani nie pomaga, ani nie utrudnia bycia wybitnym przywódcą”. Nazwy skal zawarte są w tabelach 1-2.

W przypadku hipotezy drugiej istotność różnic między obydwoimi prototypami przywódcy zostanie zbadana testem dla dwóch prób zależnych Wilcoxon, gdyż mamy w tym przypadku do czynienia z pomiarem tym samym narzędziem (Kwestionariusz CLT) oraz z tymi samymi osobami badanymi. W celu zbadania współzależności prototypów przywódcy wybitnego dla Niemiec i dla własnego kraju między obydwoimi zbiorami danych dla każdej skali zastosowanego kwestionariusza obliczono współczynnik korelacji rang Spearmana.

4. Osoby badane

Ze względu na charakter badania nie udało się dotrzeć do licznej grupy, co niewątpliwie wpływa na możliwości generalizacji wyników. W badaniu udział wzięło ogółem 50 osób: 38 obcokrajowców oraz 12 osób pochodzenia niemieckiego. Głównym warunkiem do wzięcia udziału w badaniu dla obcokrajowców było posiadanie doświadczenia z pracy bądź praktyki zarówno w Niemczech (średnia 30 miesięcy), jak i w swoim kraju. Wśród obcokrajowców było 14 Polaków, 7 przedstawicieli Europy Wschodniej, 10 pracowników z Europy Łacińskiej, 7 z Ameryki Łacińskiej.

Średni wiek osób badanych wyniósł 26,72. 64% badanych stanowili mężczyźni. Obcokrajowcy dla celów analizy zostali pogrupowani w cztery regiony kulturowe, korespondujące z klasyfikacją zastosowaną w projekcie GLOBE [House i in. 2002]: Europę Wschodnią (badani z Serbii, ze Słowacji, z Węgier, Rosji, Grecji i Turcji), Europę Łacińską (Francja, Włochy, Hiszpania), Amerykę Łacińską (Meksyk, Brazylia, Chile, Kolumbia) oraz Polskę (polscy respondenci utworzyli osobną grupę; w projekcie GLOBE Polska została zaklasyfikowana do regionu Europy Wschodniej). Średni czas spędzony przez obcokrajowców w Niemczech wyniósł 30 miesięcy (2,5 roku), natomiast średni staż pracy w Niemczech to 17 miesięcy.

5. Przebieg badania

W badaniu zostały wykorzystane dwie wersje Kwestionariusza Cech i Zachowań Przywódczych GLOBE. Niemieccy badani wypełnili oryginalną wersję instrumentu. Natomiast instrukcja kwestionariusza dla obcokrajowców została odpowiednio zmieniona: obcokrajowcy mieli za zadanie do każdej pozycji kwestionariusza ustosunkować się dwa razy: w odniesieniu do własnego kraju oraz do Niemiec. Wszyscy badani wypełnili kwestionariusz zamieszczony dla celów badania w Internecie, w języku niemieckim (60%), polskim (28%) oraz angielskim (12%). Badania przeprowadzono w Niemczech w 2011 r. [Witkowski, Grotthus 2011; Grotthus 2011].

6. Empiryczna weryfikacja hipotez

Hipoteza 1

Hipoteza ta dotyczy atrybutów wybitnego niemieckiego przywódcy oszacowanych przez Niemców i obcokrajowców. Przyjęta hipoteza badawcza potwierdziła się częściowo, gdyż w przypadku blisko połowy skal przywództwa Kwestionariusza Cech i Zachowań Przywódczych stwierdzono statystycznie istotne różnice. Istotne statystycznie różnice w percepcji wybitnego przywódcy w niemieckich organizacjach wystąpiły zarówno pomiędzy Niemcami a obcokrajowcami, jak i pomiędzy poszczególnymi grupami obcokrajowców. Wyniki badań nawiązujących do hipotezy pierwszej przedstawia tabela 1.

Badani z Niemiec przypisują swoim rodakom najwyższe wartości w skali związanej z przywódczą charyzmą – *Inspirowaniem* (średnia 6,21), wskazując na znaczenie tej właściwości dla efektywnego przewodzenia (opinia ta w mniejszym stopniu jest podzielana przez respondentów z krajów Europy i Ameryki Łacińskiej). W przypadku innej, „charyzmatycznej” skali – *Poświęcanie się*, zauważyć można znaczne różnice w percepcji między Polakami a pozostałymi grupami. Polacy przypisywali tej cesze najwyższe wartości, wyższe od innych obcokrajowców oraz samych Niemców. Podobna prawidłowość występuje w przypadku *Integrowania*. Biorąc pod uwagę, że omawiane cechy są elementami charyzmatycznego przywództwa, łatwo zauważyć przywiązywanie przez naszych rodaków wagi do charyzmy szefów oraz dość częste przypisywanie jej niemieckim liderom.

Analizując uzyskane wyniki, można zauważyć, że większość badanych uznaje umiejętności integrowania zespołu jako centralną, uniwersalną cechę wybitnego przywódcy. Przyjmując dyskusyjne założenie, że dane od niemieckich respondentów są bardziej wiarygodne od opinii obcokrajowców, nie potwierdził się stereotyp niemieckiego pracodawcy jako osoby uporządkowanej, przywiązującej wagę do procedur. W skali *Proceduralności* respondenci pochodzenia niemieckiego uznali, że działania schematyczne i zrytualizowane nie czynią ich rodaków wybitnymi liderami (średnia 3,75). Znacząco odmienna była percepcja wybitnego niemieckiego

Tabela 1. Porównanie średnich wartości na 21 skalach przywództwa Kwestionariusza Cech i Zachowań Przywódczych – percepcja wybitnego przywódcy niemieckiego wśród badanych z pięciu regionów

Nazwa skali	Niemcy (N=12)	Polska (N=14)	Europa Wschodnia (N=7)	Europa Łacińska (N=10)	Ameryka Łacińska (N=7)	Poziom istotności różnicy*
<i>Umiejętności administracyjne</i>	5,94 (0,64)	5,95 (0,72)	6,00 (0,69)	5,88 (1,09)	5,86 (1,28)	,991
<i>Umiejętności dyplomatyczne</i>	5,25 (0,44)	6,21 (0,56)	5,89 (0,49)	5,18 (1,00)	5,03 (1,05)	,001
<i>Niezycliwość</i>	2,07 (0,68)	1,74 (0,56)	2,68 (1,04)	2,48 (0,74)	2,62 (0,92)	,013
Grupa 1 Współpracowanie	5,18 (0,61)	5,68 (0,63)	5,55 (0,66)	4,93(1,07)	4,88 (0,96)	,068
<i>Grupa 2 Integrowanie</i>	5,68 (0,41)	6,22 (0,47)	5,55 (0,47)	5,26 (0,71)	5,55 (0,81)	,002
Charyzma 1 Posiadanie wizji	6,09 (0,53)	6,17 (0,73)	5,97 (0,57)	5,47 (0,95)	5,51 (1,14)	,208
<i>Charyzma 2 Inspirowanie</i>	6,21 (0,63)	6,11 (0,48)	6,04 (0,58)	5,16 (1,09)	5,07 (1,05)	,006
<i>Charyzma 3 Poświęcanie się</i>	5,22 (0,70)	5,76 (0,87)	4,67 (1,09)	4,67 (0,85)	4,81 (0,69)	,039
<i>Stanowczość</i>	5,98 (0,55)	6,05 (0,77)	6,11 (0,72)	5,15 (0,99)	4,68 (1,41)	,013
Uczciwość	5,46 (1,04)	5,21 (0,83)	5,93 (0,75)	5,20 (0,92)	5,71 (0,99)	,339
Orientacja na osiągnięcia	5,94 (0,75)	6,07 (0,85)	5,86 (0,69)	5,70 (1,16)	5,52 (1,17)	,876
<i>Koncentracja na własnej osobie</i>	2,75 (0,80)	1,82 (0,79)	3,21 (1,23)	2,95 (1,07)	3,54 (0,89)	,002
Świadomość statusu	4,58 (0,90)	4,11 (1,08)	4,14 (1,11)	4,25 (0,89)	4,57 (0,84)	,508
Wywoływanie konfliktów	3,67 (0,68)	2,95 (0,85)	3,52 (0,79)	3,07 (0,54)	3,38 (0,93)	,106
<i>Zachowywanie twarzy</i>	3,08 (0,61)	3,17 (1,06)	4,00 (0,51)	2,93 (0,58)	2,62 (0,49)	,014
<i>Proceduralność</i>	3,75 (0,48)	4,60 (0,70)	4,89 (0,78)	4,94 (0,93)	4,26 (0,94)	,005
<i>Skromność</i>	4,54 (0,56)	4,91 (0,61)	5,21 (0,44)	5,08 (0,77)	4,21 (0,80)	,015
Orientacja humanistyczna	4,50 (0,90)	4,64 (1,01)	5,00 (0,71)	4,35 (1,03)	4,14 (0,69)	,506
Autokratyzm	2,60 (1,00)	2,98 (1,05)	3,71 (1,19)	3,18 (0,80)	3,29 (0,43)	,121
Niechęć do partycypacji	2,52 (0,91)	2,93 (0,98)	3,46 (0,99)	3,23 (0,86)	2,93 (0,28)	,254
Autonomia	4,42 (1,14)	4,32 (0,93)	4,71 (0,73)	4,05 (0,97)	4,29 (1,30)	,655

* Test Kruskala-Wallisa dla $p < 0,05$

Źródło: [Witkowski, Grotthus 2011].

szefa z perspektywy obcokrajowców zatrudnionych w Niemczech. Pomimo wyrażania opinii, że w krajach ich pochodzenia *Proceduralność* nie pozostaje w związku z sukcesem przywódcy, w przypadku niemieckiego szefa zachowania związane ze ścisłym przestrzeganiem procedur uznawane są za istotnie sprzyjające w efektywnym przywództwie.

Polscy respondenci różnią się od pozostałych obcokrajowców oraz respondentów z Niemiec w zakresie szacowania społecznych cech i zachowań szefa. Ich zdaniem *Nieżyczliwość* oraz *Koncentracja na własnej osobie* w znaczący sposób utrudniają efektywne kierowanie ludźmi. Być może pozostaje to w związku z ich indywidualnymi doświadczeniami zawodowymi zdobytymi w swoim kraju.

Podsumowując, można stwierdzić, że niemiecki wybitny przywódca postrzegany jest jako osoba przejawiająca większość zachowań uznawanych za pozytywne (*Uczciwość, Umiejętności dyplomatyczne, Integrowanie, Inspirowanie, Poświęcanie się, Stanowczość, Skromność*) przy stosunkowo niskim lub średnim poziomie nasilenia cech negatywnych (*Nieżyczliwość, Autokratyzm, Niechęć do partycypacji*), co potwierdza prototyp związany z kulturą Europy Północno-Zachodniej [Mączyński, Witkowski 2001; Koopman i in. 2001; Szabo i in. 2002]. Brak istotnych różnic w percepcji wybitnego niemieckiego lidera wystąpił w przypadku 11 skal, co może świadczyć o uznawaniu większości cech i zachowań opisywanych przez te skale za słabo powiązane z kulturą regionu.

Hipoteza 2

Wyniki badań własnych pozwoliły na poznanie nie tylko różnic w percepcji wybitnego niemieckiego i polskiego przywódcy z perspektywy pracowników z Polski, ale również danych, jak postrzegany jest niemiecki przywódca przez obcokrajowców z poszczególnych regionów. Dane te nie zostaną jednak przytoczone w niniejszym opracowaniu. Dokładniejsze dane ilościowe i interpretacyjne zawarte są w oddzielnych publikacjach [Witkowski, Grotthus 2012]. Aby zbadać współzależność prototypów wybitnego przywódcy dla Niemiec i dla własnego kraju – Polski, między obydwooma zbiorami danych dla każdej skali zastosowanego kwestionariusza obliczono współczynnik korelacji rang Spearmana. Obcokrajowcy pochodzący z Polski stanowili najliczniejszą grupę i uzyskali najbardziej różniące się wyniki przy porównywaniu cech i zachowań wybitnego przywódcy w Niemczech i w swoim kraju. Tabela 2 pokazuje, że w przypadku 11 skal poziom istotności różnic osiągnął wartość p poniżej 0,05.

W opinii polskich pracowników różnice między wybitnymi przywódcami obu krajów dotyczą przywiązywania przez Niemców większej wagi do *Uczciwości* (średnia Polaków jest jednak wysoka – 4, 38), przede wszystkim jednak do orientacji na grupę (*Umiejętności administracyjne* i *Umiejętności dyplomatyczne, Współpracowanie*) oraz charyzmatycznego przywództwa (*Posiadanie wizji, Inspirowanie, Uczciwość* oraz *Orientacja na osiągnięcia*). Należy dodać, że wszystkie te atrybu-

Tabela 2. Porównanie średnich wartości na 21 skalach przywództwa Kwestionariusza CLT: przywódca wybitny dla Niemiec i dla kraju własnego – wyniki badanych z Polski

Polska (N=14)				
Nazwa skali	Wybitny przywódca		Poziom istotności różnicy*	Współczynnik korelacji**
	w Niemczech	we własnym kraju		
<i>Umiejętności administracyjne</i>	5,95 (,72)	5,39 (,73)	,002*	,663**
<i>Umiejętności dyplomatyczne</i>	6,21 (,56)	5,69 (,60)	,018*	,400
<i>Nieżyczliwość</i>	1,74 (,56)	1,87 (,71)	,482	,777**
Grupa 1 Współpracowanie	5,68 (,63)	5,23 (,66)	,037*	,237
<i>Grupa 2 Integrowanie</i>	6,22 (,47)	6,05 (,67)	,282	,556**
Charyzma 1 Posiadanie wizji	6,17 (,73)	5,79 (,79)	,012*	,697**
Charyzma 2 Inspirowanie	6,11 (,48)	5,82 (,49)	,041*	,304
<i>Charyzma 3 Poświęcanie się</i>	5,76 (,87)	5,50 (,86)	,201	,710**
<i>Stanowczość</i>	6,05 (,77)	5,93 (,88)	,587	,691**
<i>Uczciwość</i>	5,21 (,83)	4,38 (,96)	,010*	,198
Orientacja na osiągnięcia	6,07 (,85)	5,48 (,81)	,005*	,818**
Koncentracja na własnej osobie	1,82 (,79)	2,50 (1,11)	,021*	,495
<i>Świadomość statusu</i>	4,11 (1,08)	4,32 (1,05)	,323	,626**
<i>Wywoływanie konfliktów</i>	2,95 (,85)	3,17 (,76)	,305	,497
<i>Zachowywanie twarzy</i>	3,17 (1,06)	3,38 (1,08)	,265	,837**
Proceduralność	4,60 (,70)	4,04 (,74)	,003*	,533**
Skromność	4,91 (,61)	4,59 (,59)	,004*	,870**
<i>Orientacja humanistyczna</i>	4,64 (1,01)	4,57 (1,07)	,717	,597**
<i>Autokratyzm</i>	2,98 (1,05)	3,60 (1,11)	,071	,657**
Niechęć do partycypacji	2,93 (,98)	3,41 (1,06)	,006*	,584**
<i>Autonomia</i>	4,32 (,93)	4,38 (,86)	,686	,462

* Test znaków rangowanych Wilcozona, istotność dwustronna dla $p < 0,05$; ** Korelacja rang Spearmana, istotność dwustronna dla $p < 0,05$.

Źródło: [Witkowski, Grotthus 2012].

ty zarówno w odniesieniu do niemieckich przywódców, jak i do polskich zostały ocenione przez polskich respondentów wysoko (średnie powyżej 5,0), co może być

wskaźnikiem istotnych, pozytywnych zmian w percepcji polskiego szefa. Polacy są zdania, że niemiecki przywódca idealny przykładą większą wagę do pracy zespołowej i tworzenia zintegrowanego zespołu pracowników, w większym stopniu zorientowany jest na osiągnięcia, wykazuje skromność i uczciwość. Częściej wykorzystuje posiadaną wizję w inspirowaniu swoich podwładnych. W skalach zawierających cechy negatywne, tj. *Koncentrowanie się na własnej osobie* i *Niechęć do partycypacji*, polscy liderzy uzyskali wyższe wartości. Oznacza to, że w opinii badanych Polaków bycie zorientowanym głównie na swój interes, pracowanie z dala od swoich podwładnych oraz niedelegowanie własnych uprawnień kierowniczych w istotnie mniejszym stopniu utrudnia zostanie wybitnym przywódcą w Polsce aniżeli w Niemczech.

Biorąc pod uwagę cechy związane z prospołecznością (*Koncentracja na własnej osobie*, *Skromność*), polscy respondenci postrzegają efektywnych niemieckich przywódców jako osoby bardziej prospołeczne. Może to oznaczać, że w opinii Polaków niska prospołeczność nie zawsze jest przeszkodą w osiągnięciu menedżerskich sukcesów w naszym kraju.

Gdyby jednak skoncentrować się na podobieństwach (*etics*), czego wskaźnikiem jest brak istotnych różnic w percepcji, to dotyczą one: *Nieżyczliwości* (negatywna skala odwrócona), *Integrowania*, *Charyzmy – poświęcania się*, *Stanowczości*, *Świadomości statusu*, *Wywoływania konfliktów*, *Zachowywania twarzy*, *Orientacji humanistycznej*, *Autokratyzmu* i *Autonomii*. Jeszcze więcej podobieństw można stwierdzić, jeżeli przyjmiemy za ich empiryczny wskaźnik współczynniki korelacji. W przypadku analizy wskaźników korelacji wyniki kształtują się nieco odmiennie. Obie grupy narodowe są podobnie postrzegane w zakresie 14 skal. Najwyższe współczynniki korelacji uzyskano dla *Skromności* (,870), *Zachowania twarzy* (,837), *Orientacji na osiągnięcia* (,818), *Charyzmy – poświęcania się i posiadania wizji* (,710 i ,697), *Umiejętności administracyjnych* (,663) i *Świadomości statusu* (,626). Dane te tylko częściowo są zgodne z wynikami opartymi na analizie istotności różnic, co wymaga pogłębionej refleksji badacza przy próbie interpretacji wyników.

7. Uwagi końcowe

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań w znacznym stopniu potwierdzają główne założenia dotyczące kulturowych uwarunkowań percepcji przywództwa. Pomimo braku istotnie statystycznych różnic percepcji między badanymi grupami w odniesieniu do niektórych skal Kwestionariusza Cech i Zachowań Przywódczych można przyjąć, że postawione hipotezy zostały dobrze sformułowane i empirycznie zweryfikowane. Podstawowy wynik badań można sformułować następująco: między osobami badanymi, przydzielonymi do pięciu wyodrębnionych regionów kulturowych, wystąpiły istotne różnice w percepcji wybitnego przywództwa zarówno w odniesieniu do własnych krajów, jak i do liderów Niemiec. Jest jednak dość prawdopodobne, że stwierdzone różnice pomiędzy respondentami z badanych re-

gionów nie zawsze odzwierciedlają faktyczną sytuację w ich organizacjach. Należy oddzielić sferę podzielanych wartości i poglądów od sfery rzeczywistych praktyk organizacyjnych.

Omówione w opracowaniu wyniki badań potwierdzają zasadność taksonomii Ronena i Shenkena, dzielącą Europę na dwa kulturowe makroregiony: Europy Północno-Zachodniej oraz Europy Południowej, Środkowej i Wschodniej (do której należą Polska, Europa Wschodnia i Łacińska). Część północno-zachodnią Europy w porównaniu z jej pozostałym obszarem charakteryzuje większa skłonność do włączania pracowników do podejmowania decyzji oraz troska o ich sprawy. W aspekcie zarządzania kadrami w Europie Północno-Zachodniej występuje w większym stopniu niż w pozostałych częściach Europy model spożytkowania zasobów ludzkich [Mączyński, Witkowski 2001].

W świetle badań przeprowadzonych w ostatniej dekadzie nieuprawnione jest oczekiwanie, że poszczególne kultury różnią się w zakresie wszystkich ważnych aspektów związanych z percepcją przywództwa. Potwierdzają to wyniki badań GLOBE [House i in. 2004], wskazujące na istnienie ponadkulturowych, uniwersalnych cech i zachowań przywódczych. Są to przede wszystkim cechy i zachowania nierozłącznie powiązane z istotą kierowania w realnych warunkach firm (np.: administrowania, koordynowania prac, planowania i kontroli), co przyczynia się do ich akceptacji w każdej lub znaczącej większości kultur. Wspomniana uniwersalność dotyczy także cech i zachowań nieakceptowanych, gdyż trudno sobie wyobrazić, aby powszechnie akceptowane były zachowania społeczne i skrajnie wrogie. Zjawisko to znalazło potwierdzenie w omawianych badaniach, o czym świadczy bardzo wysokie oszacowanie niektórych cech przez pracowników wszystkich badanych regionów (np. *Umiejętności administracyjne*) oraz bardzo niskie innych zachowań, prawdopodobnie stanowiących ponadkulturowy czynnik utrudniający sprawne przeprowadzenie (np. *Wywoływanie konfliktów*). Biorąc pod uwagę stosowanie przez niektórych menedżerów techniki zarządzania przez konflikt oraz znając psychologiczne i ekonomiczne koszty jej wprowadzania, powszechna dezaprobatą tych praktyk napawa optymizmem.

Należy stwierdzić, że polscy przywódcy w znacznym stopniu upodabniają się do kolegów z północno-zachodniej Europy. Po ponad 20 latach od odzyskania przez Polskę pełnej suwerenności mamy do czynienia z wyraźną zmianą cenionych zachowań, cech i postaw. Pomimo występowania różnic z „modelowymi” szefami z Niemiec, aż w dziesięciu wymiarach wystąpiły podobieństwa. Podobnie jak niemieccy przywódcy, ich polscy koledzy przywiązują wagę do *Integrowania*, *Stanowczości* i *Poświęcania się dla innych*, przejawiają *Orientację humanistyczną* przy jednoczesnym dostrzeganiu przeszkód w efektywnym kierowaniu w postaci *Nieżyczliwości* i tendencji do *Wywoływania konfliktów*. Nadal wykazują umiarkowaną *Niechęć do partycypacji*, co związane jest ze skłonnościami autokratycznymi. Obraz ten jest jednak zdecydowanie bliższy atrybutom przypisywanym przywódcom Europy Północno-Zachodniej niż pozostałym regionom. W porównaniu do wyników badań z poprzedniego dziesię-

ciolecia, zaobserwowane zmiany są znaczne i w większości pozytywne (por.: [Mączyński, Witkowski 2001; Koopman i in. 2001; Szabo i in. 2002]).

Patrząc krytycznie na przytoczone wyniki badań, nie można wykluczyć tendencji występującej u wielu obcokrajowców do idealizacji rzeczywistości zastanej na obczyźnie. U wielu obcokrajowców występuje silna, obronna skłonność do nasilonej identyfikacji z krajem pobytu, z jednoczesnym zanikiem identyfikacji narodowej [Smith i in. 2001].

Dość trudno jest wytłumaczyć istotne korelacje idące w parze z istotną różnicą między posiadanymi przez obcokrajowców prototypami obu przywódców. Prawdopodobnie na ocenę cech i zachowań przywódczych przez obcokrajowców wpływ miały inne zmienne pośredniczące (np. ogólny prototyp przywódcy idealnego, stereotypy narodowe). Wiarygodność uzyskanych wyników niewątpliwie wzrosnie w przypadku ich potwierdzenia w badaniach przeprowadzonych na większych grupach respondentów.

Literatura

- Bakacsi G., Sandor T., Karacsonzi A., Viktor I., 2002, *Eastern European cluster: tradition and transition*, Journal of World Business, vol. 37, s. 69-80.
- Den Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., 1999, *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?*, Leadership Quarterly, 10(2), s. 219-256.
- Dickson M.W., Den Hartog D.N., Mitchelson J.K., 2003, *Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, and raising new questions*, The Leadership Quarterly, 14.
- GLOBE, 2006, *Guidelines for the Use of GLOBE Culture and Leadership Scales*, oficjalna strona internetowa projektu GLOBE: <http://www.thunderbird.edu/sites/globe> (20.08.2011).
- Grotthus M., 2011, *Kultura a percepcja przywództwa: Różnice między krajem pochodzenia a krajem osiedlenia na przykładzie Niemiec*, nieopublikowana praca magisterska, Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Hofstede G., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Newbury Park.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, PWE, Warszawa.
- House R.J., Aditya R.N., 1997, *The social scientific study of leadership: quo vadis?*, Journal of Management, 23(3), s. 409-473.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (eds.), 2004, *Culture, Leadership, and Organizations*, The GLOBE Study of 62 Societies, Sage, Thousand Oaks.
- House R.J., Javidan M., Hanges P.J., Dorfman P.W., 2002, *Understanding cultures and implicit theories across the globe: an introduction to project GLOBE*, Journal of World Business, 37, s. 3-10.
- Javidan M., Dorfman P.W., Sully de Luque M., House R.J., 2006, *In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE*, Academy of Management, February, vol. 20, s. 67-90.
- Koopman P.L., Mączyński J., Den Hartog D.N., Witkowski S.A., 2001, *Perceptions of societal culture and preferred leadership styles in North/West and South/East European countries*, Polish Journal of Applied Psychology, 1(1), s. 7-22.

- Listwan T., Stor M. (red.), 2008, *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Matsumoto D., Juang L., 2007, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Mączyński J., 2001, *The cultural impact on the leadership style of Polish managers*, Polish Journal of Applied Psychology, 1(1), s. 107-132.
- Mączyński J., Witkowski S.A., 2001, *Międzykulturowa percepcja przywództwa*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 257-264.
- Meindl J.R., 1995, *The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach*, Leadership Quarterly, 6(3), s. 329-341.
- Smith P.B., Mączyński J., Helkama K., 2001, *Self-concept, identification and national identity*, Polish Journal of Applied Psychology, 1(1), s. 133-148.
- Szabo E., Brodbeck F.C., Den Hartog D.N., Reberd G., Weiblere J., Wunderer R., 2002, *The Germanic Europe cluster: where employees have a voice*, Journal of World Business, 37, s. 55-68.
- Witkowski S.A., Grotthus M., 2011, *Culture and perception of leadership: ideal leader in the country of origin and the country of residence-case of Germany. Study report (part one)*, Management, vol. 15, no. 2, s. 8-21.
- Witkowski S.A., Grotthus M., 2012, *Culture and perception of leadership: ideal leader in the country of origin and the country of residence-case of Germany. Study report (part two)*, Management, vol. 16, no. 1, s. 23-35.
- Witkowski S.A., Luźniak M., 2007, *Styles for coping with culture shock in global companies: methodological aspects of intercultural research*, Human Resource Management, 6a(59), s. 83-96.

CULTURAL PERCEPTION A GERMAN LEADER AND A POLISH LEADER: MORE SIMILARITIES OR DIFFERENCES?

Summary: The paper is a report from the research referring to the theoretical assumptions of the international GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) program. The investigated persons were Germans and foreigners who were employed in Germany for a long time. The main interrogative question was formed as follows: 1. Do people existing in a given culture adopt the prototype of an effective leader from that culture and is it different from the prototype present in the person's country of origin? 2. What are the differences, if any, between the perception of a perfect Polish and German leader? The research has confirmed the basic assumptions of the GLOBE program. Apart from differences, many similarities were found in the perception of an outstanding leader regardless of the cultural origins of a person. That testifies to the universality of some features and behaviours. The representatives of most cultures rated a German leader higher than leaders from their own countries. In comparison to previous research more similarities were pointed between Polish and German leaders.

Keywords: outstanding leader, GLOBE international program, cultural differences, leader perception.