

CHARAKTERYSTYKA COUNTRY CLUSTER WEDŁUG WYMIARÓW KULTURY GLOBE

Wprowadzenie

Zróżnicowania kulturowe między poszczególnymi krajami nabierają szczególnego znaczenia w aspekcie internacjonalizacji, standaryzacji i globalizacji rynków. Od kilkunastu lat są prowadzone wieloetapowe kulturowe badania międzynarodowe w 62 społeczeństwach świata na pięciu kontynentach w ramach projektu pod nazwą GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), mające na celu uzyskanie szerszej wiedzy dotyczącej aspektu międzykulturowego, zwłaszcza odnośnie stylów zarządzania i kultury przedsiębiorstwa. Obecnie model GLOBE jest zarządzany przez Thunderbird School of Global Management w USA. Badania dotyczące problematyki międzykulturowej wydają się szczególnie istotne w kontekście dyskusji dotyczącej standaryzacji (globalizacji) czy też adaptacji (dyferencjacji) kultury przedsiębiorstw, działań przedsiębiorstw oraz stosowanych stylów zarządzania na rynkach zagranicznych. Ustalenie zbliżonych do siebie kulturowo krajów czy regionów i ich połączenie w Country Cluster umożliwia stosowanie ujednoczonych koncepcji zarządzania w poszczególnych grupach krajów. Niniejszy artykuł jest poświęcony rozważaniom dotyczącym podobieństw i zróżnicowań międzykulturowych w aspekcie internacjonalizacji i globalizacji. Celem artykułu jest zaprezentowanie, omówienie i analiza globalnych kręgów kulturowych stworzonych na podstawie wymiarów kultury modelu GLOBE.

* **Dr Marcin Komor** – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

1. Charakterystyka modelu GLOBE oraz wymiarów kultury GLOBE

Prowadzone w ramach międzynarodowego projektu GLOBE badania międzykulturowe (*Cross-Culture*) umożliwiły pogrupowanie krajów według zbliżonych do siebie cech (opartych o wymiary kultury GLOBE) w podobne kulturowo grupy krajów, tzw. Country-Cluster. Pogrupowania krajów dokonano w oparciu o zaproponowane wymiary kultury GLOBE, tj. unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm grupowy, równouprawnienie płci, asertywność, orientacja przyszłościowa, orientacja zadaniowa, orientacja humanitarna. Wymiary kultury modelu GLOBE bazują częściowo na wymiarach kulturowych, badaniach i teorii Hofstede, w pewnym stopniu Triandisa oraz Kluckhohna, Strodtbecka, McClellanda czy Putnama i są ich dalszym rozwinięciem.

Badania GLOBE należą do jednych z najbardziej interesujących i kompleksowych badań międzykulturowych, których przewaga względem innych tego typu badań wynika z ich metodologii. Przewaga modelu GLOBE w stosunku do wcześniejszych modeli kulturowych wynika m.in.: z kompleksowości badań prowadzonych w wielu etapach od początku lat 90. ubiegłego wieku w grupie 62 społeczeństwach świata przeprowadzonych wśród ponad 17 tys. menadżerów średniego szczebla w 950 przedsiębiorstwach w trzech sektorach gospodarki, tj. telekomunikacji, przemysłu spożywczego i usług finansowych. Model został kompleksowo opracowany teoretycznie i metodologicznie. Badania były prowadzone w oparciu o wiele metod ilościowych i jakościowych, np. wywiady pogłębione czy grupy fokusowe. Model GLOBE jest pierwszym modelem, który uwzględnia nie tylko narodowe różnicowania kulturowe, lecz także określa również regionalne różnicowania kulturowe, np. w Szwajcarii, Niemczech czy Republice Południowej Afryki. Ponadto zachowania kulturowe respondentów zbadano w dwóch wymiarach: w wymiarze realnym (*practices*) i w wymiarze idealnym (*values*). Wymiar realny (*As Is*) określa, jakie występują obecnie realne zachowania, działania, przyzwyczajenia w danej kulturze społeczeństwa. Wymiar idealny (*Should Be*) oznacza, jakie są oczekiwania społeczeństwa do spełnienia przez jednostki i grupy wartości kulturowych danego społeczeństwa, czyli ideały i wartości zachowań prezentowane przez dane społeczeństwo.

Wartość modelu wynika z tego, iż podjęto problematykę wpływu kultury społeczeństwa na kulturę organizacji, jak również badano wzajemne zależności między kulturą społeczeństwa, kulturą organizacji oraz stylami zarządzania. W stosunku do badań G. Hofstede badania GLOBE można uznać za długookresowe, kompleksowe oraz rozbudowane metodologicznie i teoretycznie, które starały się wyeliminować podstawową krytykę wyników badań G. Hofstede. Do podstawowych różnic między badaniami G. Hofstede a modelem GLOBE można zaliczyć:

1. Reprezentatywność próby badawczej; przeprowadzone pierwotne badania G. Hofstede w latach 60. i 70. ubiegłego wieku bazowały na pracownikach koncernu IBM. Krytyka badań G. Hofstede dotyczy tego, czy wyniki badań identyfikują różnicowania kulturowe między krajami, czy też tylko zróżnicowania kultury organizacji (tzn. IBM) pomiędzy krajami. Dlatego też w modelu GLOBE badano przedsiębiorstwa w trzech sektorach gospodarczych, a nie tylko w konkretnej organizacji.
2. Zróżnicowanie kultury organizacji i kultury społeczeństw; krytyka badań G. Hofstede dotyczy zwłaszcza braku rozróżnienia między kulturą organizacji (tj. IBM) a kulturą społeczeństw. Dlatego w modelu GLOBE prowadzono badania w oparciu o dwie ankiety badawcze. Pierwsza „alfa” zawierała pytania dotyczące kultury organizacji. Druga „beta” zawierała pytania dotyczące kultury społeczeństw. Umożliwiło to określenie zróżnicowania między kulturą organizacji a kulturą społeczeństw.
3. Homogeniczność kulturowa społeczeństw; w badaniach G. Hofstede przyjęto, iż kraje są homogeniczne kulturowo. W modelu GLOBE uwzględniono przynajmniej częściowo zróżnicowania kulturowe w ramach niektórych krajów, np. w Szwajcarii (podział na dwa regiony francusko- i niemieckojęzyczny), Niemczech (część wschodnia i zachodnia) czy Republice Południowej Afryki (społeczeństwo białe i autochtonów).
4. Zróżnicowania między wartościami a zachowaniami kulturowymi; w badaniach G. Hofstede występuje brak dyferencjacji między zachowaniami a wartościami kulturowymi. W modelu GLOBE uwzględniono te zróżnicowania, badając zachowania kulturowe respondentów w dwóch wymiarach: w wymiarze realnym (*practices*) i w wymiarze idealnym (*values*).
5. Aktualność badań; wyniki badań kulturowych G. Hofstede bazują głównie na przeprowadzonych na przełomie 60. i 70. ubiegłego wieku badaniach w organizacji IBM. Model GLOBE należy do relatywnie nowych i stale rozwijanych badań kulturowych. W fazie drugiej 1994–1997 dokonano m.in. pomiarów wartości kulturowych społeczeństw i organizacji. W kolejnych fazach dokonano badania wpływu zróżnicowanych stylów kierowania kadry kierowniczej firm na zachowania i wyniki pracowników oraz wzajemnych zależności między kulturą organizacyjną a kulturą społeczeństw.
6. Zastosowanie; badania G. Hofstede były bardzo często stosowane w badaniach empirycznych innych autorów. Badania empiryczne oparte o model GLOBE dotychczas były relatywnie rzadko stosowane (może to wynikać z relatywnej nowości wyników badań GLOBE).
7. Wymiary kultury; w badaniach G. Hofstede zaproponowano pięć wymiarów kultury. W modelu GLOBE zaproponowano dziewięć wymiarów kultury, z których część bazuje na wymiarach kultury zaproponowanych przez G. Hofstede.

Należy zauważyć, iż od kilku lat jest prowadzona dyskusja na temat prawidłowości metodologii i wyników badań zarówno G. Hofstede, jak i modelu GLOBE.

Poniżej wyjaśniono poszczególne wymiary kultury zaproponowane w ramach modelu GLOBE [zob.: 14, s. 293–301; 12, s. 11–14; 4, s. 19; 16, s. 62]:

- a) unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance*) – wskazuje na stopień, w jakim organizacje i społeczeństwa próbują unikać niepewności, zdając się na przepisy, procedury, procesy formalne;
- b) dystans władzy (*Power Distance*) – wskazuje, w jakim stopniu członkowie społeczeństwa oczekują i akceptują nierówny podział władzy w społeczeństwie;
- c) kolektywizm instytucjonalny (*Institutional Collectivism*) – oznacza, jak wspólny podział zasobów jest wspierany i nagradzany przez społeczeństwo;
- d) kolektywizm grupowy (*In-Group Collectivism*) – wskazuje poziom więzi, lojalności i wspólnoty jednostki z rodziną i organizacją;
- e) równouprawnienie płci (*Gender Egalitarianism*) – oznacza, jak są praktykowane w społeczeństwie różnice wynikające z roli płci oraz jak jest wspierana równość płci;
- f) asertywność (*Assertiveness*) – jest wymiarem, który określa, w jakim stopniu społeczeństwo zachęca jednostki do zachowań agresywnych, konfrontacyjnych, bezpośrednich (w porównaniu do zachowań skromnych i delikatnych) w relacjach z innymi jednostkami;
- g) orientacja przyszłościowa (*Future Orientation*) – wymiar określa, w jakim stopniu społeczeństwo zachęca i nagradza zachowania przyszłościowe, tj. planowanie, inwestowanie w przyszłość czy dzisiejszą rezygnację z przyjemności na rzecz przyszłych sukcesów;
- h) orientacja zadaniowa – wynikowa (*Performance Orientation*) – wymiar odnosi się do stopnia, w jakim społeczeństwo zachęca i nagradza jednostki do wzrostu wydajności i jakości;
- i) orientacja humanitarna (*Humane Orientation*) – wskazuje, w jakim społeczeństwo zachęca i nagradza osoby za zachowania uczciwe, altruistyczne, hojne i życzliwe względem innych członków społeczeństwa.

W celu identyfikacji zbliżonych kulturowo Country Cluster wykorzystuje się najczęściej wyniki badań międzykulturowych lub inne determinanty kulturowe umożliwiające utworzenie kręgów kulturowych ze zbliżonych do siebie krajów. Koncepcje tworzenia Country Cluster nasiliły się w ostatnich 30 latach ze względu na procesy standaryzacji i globalizacji rynku światowego oraz wzrostu międzynarodowej wymiany handlowej między krajami, jak również wzrostu działalności zagranicznej przedsiębiorstw. Wobec powyższego istniejące zróżnicowania kulturowe wymagałyby od przedsiębiorstw daleko idącej dyferencjacji koncepcji zarządzania między poszczególnymi krajami. Dlatego zmierza się, jeśli nie jest możliwa globalizacja; do łączenia podobnych kulturowo krajów czy społeczeństw w Country Cluster. Relatywnie homogeniczne

kulturowo grupy krajów umożliwiają stosowanie standaryzowanych koncepcji zarządzania w ramach kręgu kulturowego. Standaryzacja umożliwia oszczędności kosztów w ramach Country Cluster przez stosowanie ujednoczonych koncepcji, np. w ramach zarządzania, zakupów czy logistyki. Najczęściej poziom standaryzacji między krajami tworzącymi Country Cluster jest wysoki, a poziom dyferencjacji między poszczególnymi Country Cluster także jest wysoki. Pierwsze pogrupowanie krajów w Country Cluster w oparciu o zróżnicowane zmienne zaproponowali w 1966 roku M. Hair, R. Ghiseli, & L.W. Porter. [9] W kolejnych latach podziały krajów Country Cluster według różnych kryteriów przedstawili m.in.: D. Sirota & J.M. Greenwood, S. Ronen & A.I. Kraut, G. Hofstede, S. Ronen & O. Shenkar. *Do najbardziej znanych należą kręgi kulturowe zaproponowane w roku 1985 przez S. Ronena & O. Shenkara, którzy na podstawie badań dystansu kulturowego (pracowników organizacji) między krajami zaproponowali następujące Country Cluster: nordycki, germański, angielski, Europy Łacińskiej, Ameryki Łacińskiej, arabski, Dalekiego Wschodu, Bliskiego Wschodu oraz niezależny.* [zob. 23, s. 435–454]. W roku 2002 na podstawie czterech wymiarów kultury G. Hofstede (męskość/kobiecość, indywidualizm/kolektywizm, dystans władzy i unikanie niepewności) inny podział Contry Cluster zaproponowała J. Henry, która wyróżniła osiem następujących kręgów kulturowych: bardziej rozwiniętych krajów łacińskich, mniej rozwiniętych krajów łacińskich, bardziej rozwiniętych krajów azjatyckich, mniej rozwiniętych krajów azjatyckich, Bliskiego Wschodu, germański, angielski i nordycki [10, s. 137].

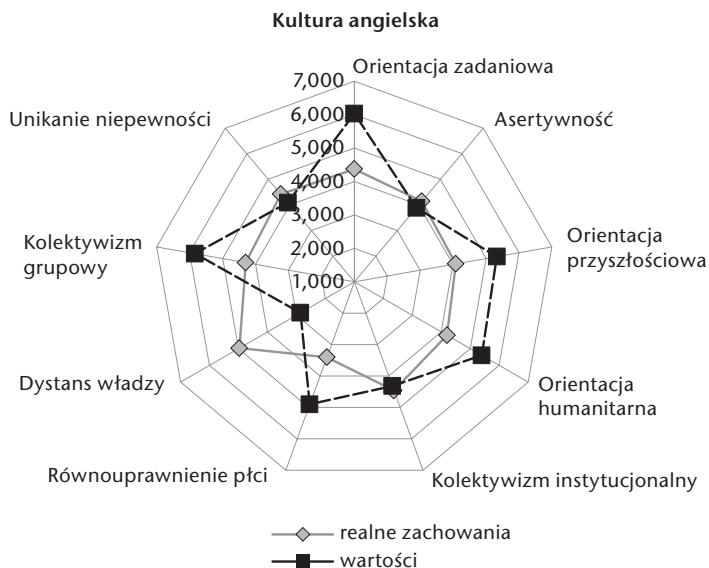
Na podstawie badań międzykulturowych GLOBE dokonano pogrupowania kulturowego w następujące dziesięć Country-Cluster: grupa kultury angielskiej, grupa kultury łacińskiej, grupa kultury nordyckiej, grupa kultury germańskiej, grupa kultury Europy Wschodniej, grupa kultury Ameryki Łacińskiej, grupa kultury Azji konfucjańskiej, grupa kultury Bliskiego Wschodu, grupa kultury Azji Południowej, grupa kultury afrykańskiej [8, s. 178–218].

2. Country Cluster kultury angielskiej

Grupa krajów kultury angielskiej składa się z: Australii, Kanady (anglojęzyczna), Anglii, Irlandii, Nowej Zelandii, RPA (białe społeczeństwo) oraz USA. Krąg kulturowy kultury angielskiej charakteryzuje się w płaszczyźnie realnych zachowań raczej średnim poziomem akceptacji. W płaszczyźnie tej występuje relatywnie wysoki poziom dystansu władzy (4,97) oraz niski równouprawnienia płci (3,40). Interesujące jest, iż w zakresie kolektywizmu grupowego występują w tym kręgu kulturowym relatywnie duże różnice między krajami, np. Irlandią (5,14) a Nową Zelandią (3,67). W płaszczyźnie wartości społecznych prezentowanych w angielskim Country Cluster występuje wysoki poziom (dążenie do) orientacji zadaniowej (6,03), kolektywizmu

grupowego (5,84), orientacji humanitarnej (5,40), orientacji przyszłościowej (5,33), równouprawnienia płci¹ (4,90) oraz niski dystans władzy. Na rysunku 1 zaprezentowano wyniki badań dziewięciu wymiarów kultury GLOBE dla grupy krajów kultury angielskiej. Występują pewne różnicowania między zachowaniami realnymi (praktykami) i wartościami, zwłaszcza istotne dotyczą kolektywizmu grupowego, dystansu władzy, orientacji zadaniowej i równouprawnienia płci. Interesujący wydaje się fakt, iż w płaszczyźnie wartości występuje duży dystans władzy (4,97) – jednak w płaszczyźnie realnych zachowań jest on stosunkowo mały (2,86). Ponadto nieznaczne różnicowania w obu płaszczyznach dotyczą asertywności, kolektywizmu instytucjonalnego oraz unikania niepewności. Największe różnicowania w płaszczyźnie wartości między krajami dotyczą równouprawnienia płci, tj. między Anglią (5,17) a Nową Zelandią (4,23) [zob. 2, s. 28–39].

Rysunek 1. Wymiary kultury w angielskim Country Cluster



Źródło: [2, s. 33].

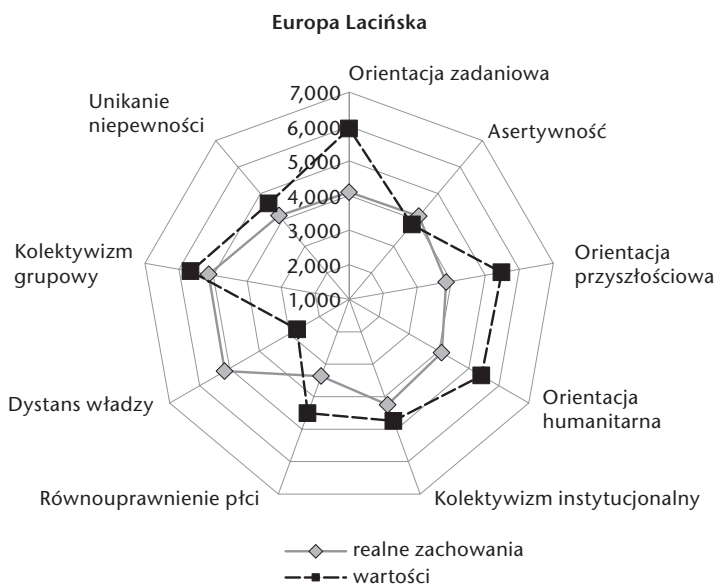
Wydaje się, iż grupa krajów kultury angielskiej jest w pewnym stopniu zbliżona do zachowań w dziewięciu wymiarach kultury występujących w kulturze Europy Łacińskiej (zob. rysunek 2).

¹ W zakresie wymiaru kultury dotyczącego równouprawnienia płci wartości zbliżone do 1 oznaczają społeczeństwa męskie, a wartości zbliżone do 7 oznaczają społeczeństwa kobiece.

3. Country Cluster Europy Łacińskiej

Grupę krajów kultury Europy Łacińskiej tworzą społeczeństwa: Francji, Izraela, Włoch, Portugalii, Hiszpanii, Szwajcarii (francuskojęzycznej). County-Cluster Europy Łacińskiej charakteryzuje się podobnie jak grupa krajów kultury angielskiej w płaszczyźnie realnych zachowań raczej średnim poziomem akceptacji wymiarów kultury. W płaszczyźnie zachowań realnych grupy krajów Europy Łacińskiej występuje relatywnie duży dystans władzy (5,16) i kolektywizmu grupowego (5,13). Z kolei w płaszczyźnie wartości ma miejsce wysoki poziom (dążenie do) orientacji zadaniowej (5,94), kolektywizmu grupowego (5,66), orientacji przyszłościowej (5,48) i humanitarnej (5,42) oraz mały dystans władzy (2,74). Na rysunku 2 zaprezentowano wartości wymiarów kultury GLOBE w grupie krajów kultury Europy Łacińskiej.

Rysunek 2. Wymiary kultury w Country Cluster Europy Łacińskiej



Źródło: [17, s. 85].

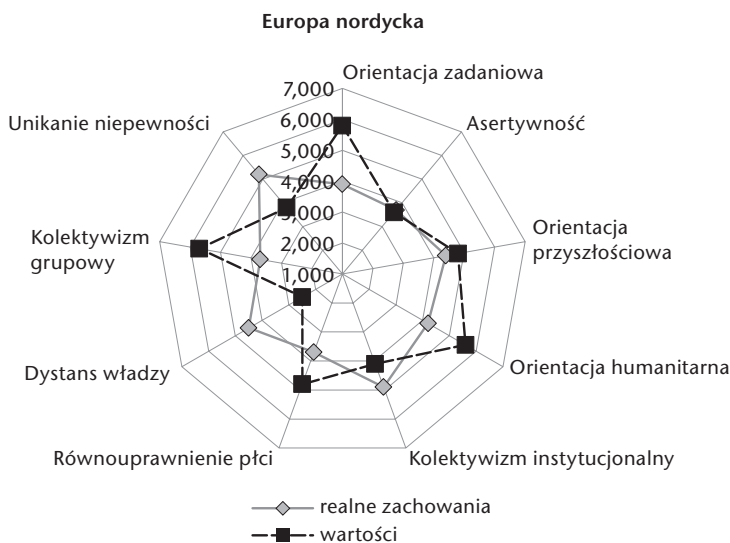
W grupie tych krajów mają miejsce różnicowania między zachowaniami realnymi a wartościami, do których dążą społeczeństwa, zwłaszcza w wymiarze dystansu władzy i orientacji zadaniowej. Mniejsze różnicowania występują w pozostałych wymiarach kulturowych, zwłaszcza niewielkie dotyczą asertywności. Podobnie jak w kulturze angielskiej w płaszczyźnie wartości występuje mały dystans władzy – jednak w płaszczyźnie realnych zachowań jest on stosunkowo duży. Interesujące jest, iż największe różnicowania między płaszczyzną zachowań realnych i wartości występują w Hiszpanii

i dotyczą dystansu władzy (3,36). Ponadto należy zauważyć, iż w tym kręgu kulturowym w płaszczyźnie zachowań realnych występuje relatywnie niski poziom orientacji humanitarnej zwłaszcza w takich krajach, jak: Portugalia, Hiszpania, Francja i Włochy, oraz relatywnie mały dystans władzy w Izraelu (4,73) [zob. 17, s. 81–89].

4. Country Cluster kultury nordyckiej

Country Cluster kultury nordyckiej składa się z krajów Europy Północnej, takich jak: Dania, Finlandia, Szwecja. Wymiary kultury dla grupy krajów kultury nordyckiej zaprezentowano na rysunku 3. W tym kręgu kulturowym w płaszczyźnie realnych zachowań ma miejsce raczej średni poziom akceptacji wymiarów kulturowych. Relatywnie wysoki poziom dotyczy unikania niepewności, kolektywizmu instytucjonalnego i dystansu władzy. Z kolei w płaszczyźnie wartości w nordyckiej grupie krajów występuje wysoki poziom orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego, orientacji humanitarnej oraz orientacji przyszłościowej i równouprawnienia płci. W płaszczyźnie wartości odnotowano mały dystans władzy. Największe różnicowania pomiędzy zachowaniami realnymi i wartościami mają miejsce w ramach orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego i dystansu władzy. Występują niewielkie różnicowania w poziomie asertywności i orientacji przyszłościowej w obu płaszczyznach [zob. 11, s. 33–74; 21, s. 75–106].

Rysunek 3. Wymiary kultury w nordyckim Country Cluster



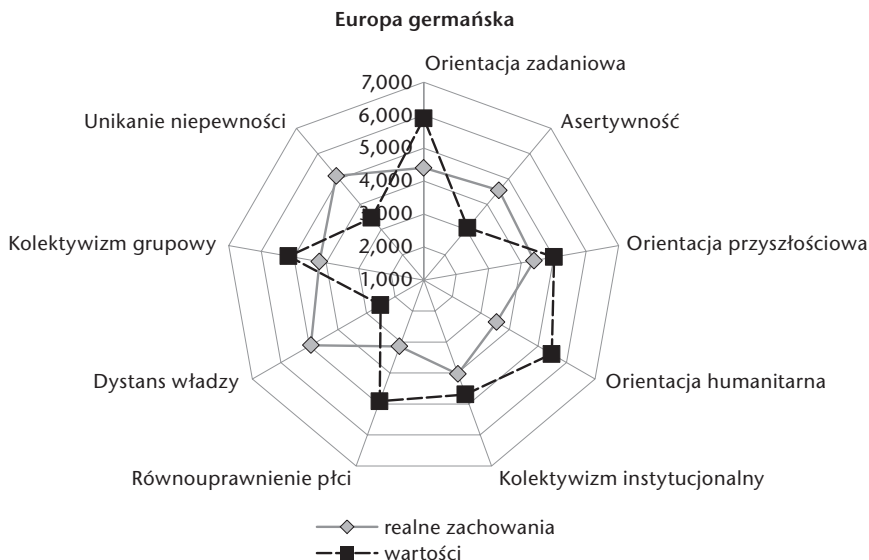
Źródło: [15, s. 36].

Należy zauważyć, iż w grupie krajów Europy nordyckiej w płaszczyźnie zachowań realnych występują jedne z najwyższych wartości wśród wszystkich dziesięciu Country Cluster odnośnie orientacji przyszłościowej, kolektywizmu instytucjonalnego, równouprawnienia płci oraz unikania niepewności. Z kolei szczególnie mały w stosunku do pozostałych Country Cluster jest dystans władzy (np. Dania), kolektywizm grupowy (np. Dania, Szwecja) i asertywność (np. Szwecja). W krajach tych występują w tych wymiarach kultury najniższe wartości ze wszystkich biorących w badaniach 62 społeczeństwach [zob. 14, s. 293–301].

5. Country Cluster kultury germańskiej

Następnym Country Cluster jest grupa krajów kultury germańskiej, której wymiary kultury zostały zaprezentowane na rysunku 4. Grupa krajów kultury germańskiej składa się z następujących społeczeństw: Austrii, Niemiec (wschodnie kraje związkowe), Niemiec (zachodnie kraje związkowe), Holandii i Szwajcarii (niemieckojęzyczna). W płaszczyźnie realnych zachowań występuje raczej średni poziom wymiarów kultury. Wysokim poziomem w tej płaszczyźnie charakteryzuje się unikanie niepewności (5,12), dystans władzy (4,95), asertywność (4,55), a niskim – równouprawnienie płci (3,55) i orientacja humanitarna (3,14). Grupa krajów germańskiego kręgu kulturowego odznacza się w płaszczyźnie wartości wysokim poziomem orientacji zadaniowej, humanitarnej, kolektywizmu grupowego, orientacji przyszłościowej, jak również małym dystansem władzy i asertywnością. Kultura germańska odznacza się również różnicowaniami między realnymi zachowaniami (praktykami) a wartościami. Największe dotyczą dystansu władzy (2,44), równouprawnienia płci (1,77), orientacji humanitarnej (1,93) i unikania niepewności (1,66). Również we wszystkich pozostałych obserwuje się pewne różnicowania między realnymi zachowaniami i wartościami. Interesujący wydaje się być fakt, iż w płaszczyźnie realnych zachowań asertywność jest relatywnie duża (4,55), z kolei w płaszczyźnie wartości ma miejsce relatywnie niski (3,07) poziom asertywności. Wydaje się to o tyle ważne, iż w pozostałych kulturach europejskich obserwuje się raczej zbliżony poziom asertywności w obu płaszczyznach. Należy zauważyć, iż relatywnie do pozostałych Country Cluster w płaszczyźnie realnej w grupie krajów germańskich występuje mała asertywność i równouprawnienie płci [zob. 25, s. 55–68].

Rysunek 4. Wymiary kultury w germańskim Country Cluster



Źródło: [25, s. 62].

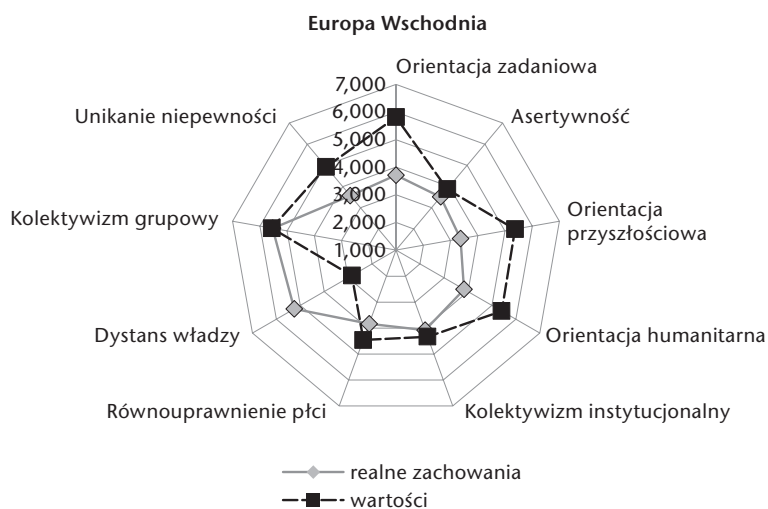
6. Country Cluster Europy Wschodniej

Kolejnym Country Cluster jest grupa kultury krajów Europy Wschodniej (zobacz rys. 5). Autorzy koncepcji GLOBE stworzyli tę grupę kulturową w oparciu o kraje Europy Środkowej, tj.: Węgry, Polskę, Słowenię, kraje południa Europy, tj.: Albaniię, Grecję oraz kraje byłego ZSRR, tj.: Rosję, Gruzję i Kazachstan (interesujące w tym wypadku, iż jest to kraj islamski). Jest to jedyny krąg kulturowy w modelu GLOBE, którego kraje różnią się zarówno pod względem geograficznym, religijnym, politycznym, jak i gospodarczym. W płaszczyźnie realnej Country Cluster Europy Wschodniej charakteryzuje się w większości średnim poziomem wymiarów kultury. W warstwie tej występuje duży kolektywizm grupowy (5,53) i dystans władzy (5,25) oraz niski poziom orientacji przyszłościowej (3,37), asertywności (3,51) i unikania niepewności (3,57). W płaszczyźnie wartości Europy Wschodniej ma miejsce wysoki poziom orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego, orientacji humanitarnej i przyszłościowej oraz mały dystans władzy i asertywności. Największe różnicowania między zachowaniami realnymi i wartościami dotyczą dystansu władzy, orientacji przyszłościowej oraz orientacji zadań. W zakresach kolektywizmu grupowego, asertywności, równouprawnienia płci i kolektywizmu instytucjonalnego występuje znaczne zbliżenie między wartościami i realnymi zachowaniami. W Polsce w płaszczyźnie realnej ma miejsce relatywnie niski poziom orientacji przyszłościowej (3,11), orientacji

humanitarnej (3,61), asertywności (3,74) oraz wysoki poziom równouprawnienia płci (4,02). [zob. 3, s. 69–80]

Należy zauważyć, iż w stosunku do pozostałych Country Cluster w płaszczyźnie realnej w grupie krajów Europy Wschodniej występuje niski poziom orientacji zadaniowej, orientacji przyszłościowej, unikania niepewności, asertywności oraz wysoki poziom równouprawnienia płci. Ponadto interesujący jest fakt, iż w Rosji występuje najniższy ze wszystkich badanych społeczeństw poziom orientacji przyszłościowej, unikania niepewności i orientacji zadaniowej [zob. 14, s. 293–301].

Rysunek 5. Wymiary kultury w Country Cluster Europy Wschodniej



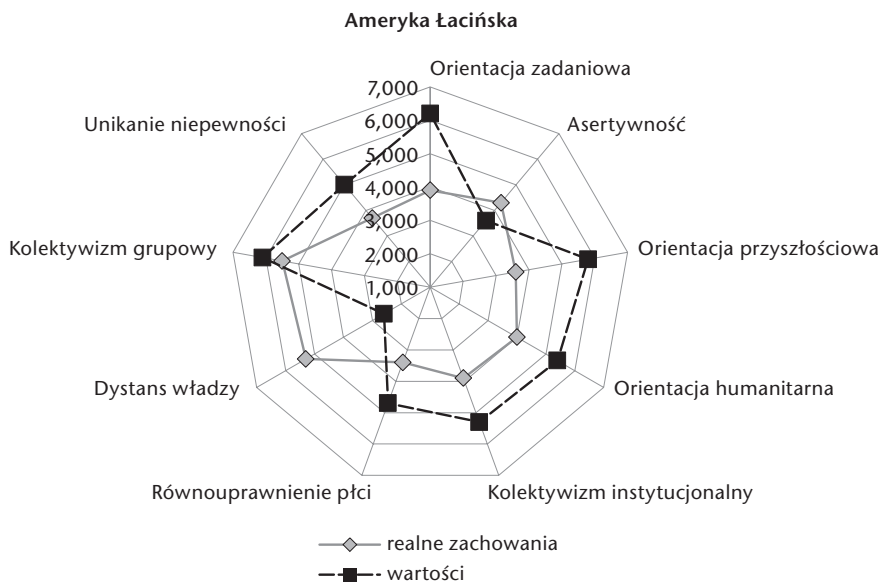
Źródło: [3, s. 76].

7. Country Cluster Ameryki Łacińskiej

Grupę krajów kultury Ameryki Łacińskiej tworzą w modelu GLOBE: Argentyna, Boliwia, Brazylia, Kolumbia, Kostaryka, Ekwador, Salwador, Gwatemala, Meksyk i Wenezuela. Wymiary kultury w Country Cluster Ameryki Łacińskiej zostały zaprezentowane na rysunku 6. W płaszczyźnie realnych zachowań występuje w większości raczej średni poziom wymiarów kultury. W tej płaszczyźnie ma miejsce relatywnie duży dystans władzy i kolektywizmu grupowego oraz niski równouprawnienia płci. Grupa krajów Ameryki Łacińskiej posiada w płaszczyźnie wartości wysoki poziom orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego i instytucjonalnego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej oraz mały dystans władzy. Ponadto odznacza się różnicowaniami między zachowaniami realnymi i wartościami. Największe mają miejsce w wymiarze dystansu władzy, orientacji przyszłościowej i zadaniowej, a najmniejsze

dotyczą kolektywizmu grupowego i asertywności. Interesujące jest, iż oprócz wymiaru asertywności i dystansu władzy, wszystkie pozostałe posiadają wyższy poziom w płaszczyźnie wartości niż w płaszczyźnie zachowań realnych [zob. 1, s. 657–688; 13, s. 723–764; 22, s. 689–722].

Rysunek 6. Wymiary kultury w Country Cluster Ameryki Łacińskiej

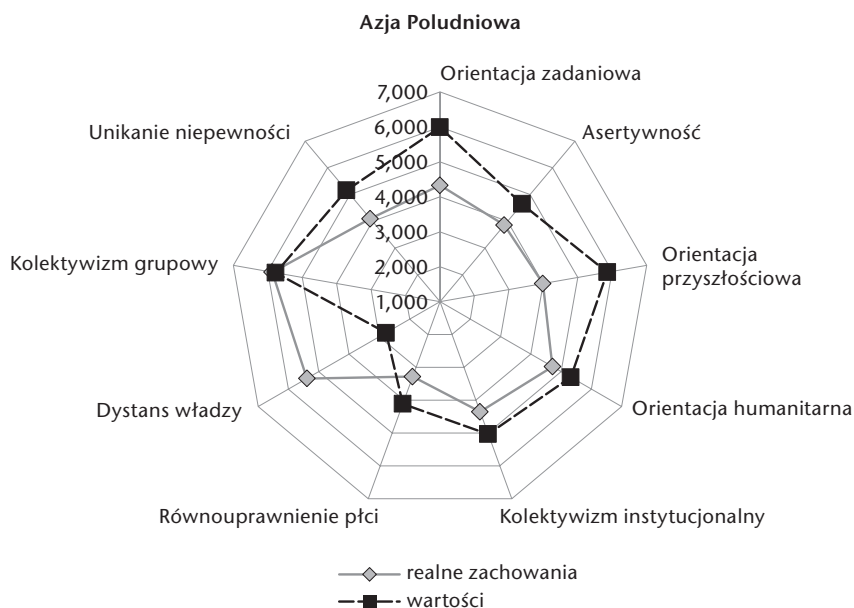


Źródło: [15, s. 37].

8. Country Cluster Azji Południowej

Kolejnym Country Cluster jest grupa krajów Azji Południowej, którą tworzą następujące kraje: Indie, Indonezja, Iran, Malezja, Filipiny, Tajlandia. Wymiary kultury tego Country Cluster zostały zaprezentowane na rysunku 7. Interesujące jest, że w skład tej grupy wchodzi kraje, które pod względem religijnym wydają się być znacznie zróżnicowane, np. Iran (teokratyzm islamski), Indonezja (dominacja islamu – ponad 80% społeczeństwa), Malezja (większość społeczeństwa wyznaje islam – 58%) czy Indie (dominacja buddyzmu – ponad 78% społeczeństwa), Tajlandia (dominacja buddyzmu – ponad 92% społeczeństwa) oraz Filipiny (większość społeczeństwa wyznaje chrześcijaństwo – ponad 84%). W tej grupie krajów w płaszczyźnie realnej występuje w większości średni poziom wymiarów kultury. Wysoki poziom wymiarów kultury dotyczy kolektywizmu grupowego (5,87), dystansu władzy (5,39), orientacji humanitarnej (4,72).

Rysunek 7. Wymiary kultury w Country Cluster Azji Południowej



Źródło: [7, s. 21].

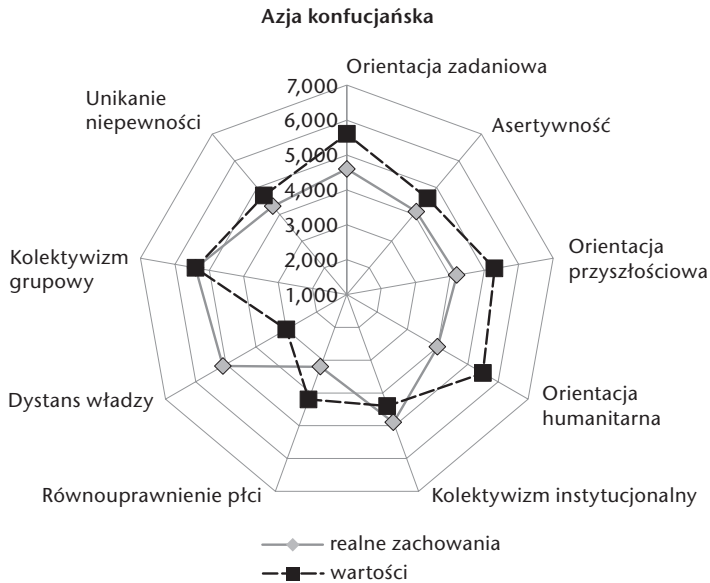
Ponadto zaobserwowano stosunkowo niski poziom równouprawnienia płci (3,28). W płaszczyźnie wartości wymiarów kultury grupy krajów Azji Południowej ma miejsce wysoki poziom orientacji zadaniowej (5,99), przyszłościowej (5,86), humanitarnej (5,32), kolektywizmu grupowego (5,77) i instytucjonalnego (5,03), unikania niepewności (5,16). W płaszczyźnie tej występuje mały dystans władzy oraz średni poziom akceptacji równouprawnienia płci [zob. 7, s. 16–27].

Interesujące jest, iż poziom akceptacji równouprawnienia płci w płaszczyźnie realnej jest tylko niewiele niższy niż w innych Country Cluster. W większości występują pewne różnicowania między płaszczyzną zachowań i wartości, jednak nie są one znaczne (z wyjątkiem dystansu władzy i orientacji przyszłościowej).

9. Country Cluster Azji konfucjańskiej

Grupa krajów kultury Azji konfucjańskiej składa się z: Chin, Hong Kongu, Japonii, Singapuru, Korei Południowej, Tajwanu. Wymiary kultury grupy krajów Azji konfucjańskiej zaprezentowano na rysunku 8. W płaszczyźnie zachowań realnych występuje raczej średni i wysoki poziom wymiarów kultury (szczególnie wysoki dotyczy dystansu władzy i kolektywizmu instytucjonalnego).

Rysunek 8. Wymiary kultury w Country Cluster Azji konfucjańskiej



Źródło: [15, s. 33].

Wymiarem kulturowym charakteryzującym się niskim poziomem jest równouprawnienie płci. Z kolei w płaszczyźnie wartości występuje w większości wysoki poziom wymiarów kultury, zwłaszcza orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej. Wymiarem posiadającym wysoki poziom akceptacji jest dystans władzy. W grupie krajów Azji konfucjańskiej występują pewne różnicowania między zachowaniami i wartościami, jednak są one w większości relatywnie niewielkie (oprócz dystansu władzy). Interesujące jest, iż poziom kolektywizmu instytucjonalnego w płaszczyźnie realnej jest wyższy niż w płaszczyźnie wartości (podobnie jak w kulturze nordyckiej) [zob. 5, s. 909–946; 6, s. 877–908; 20, s. 947–968].

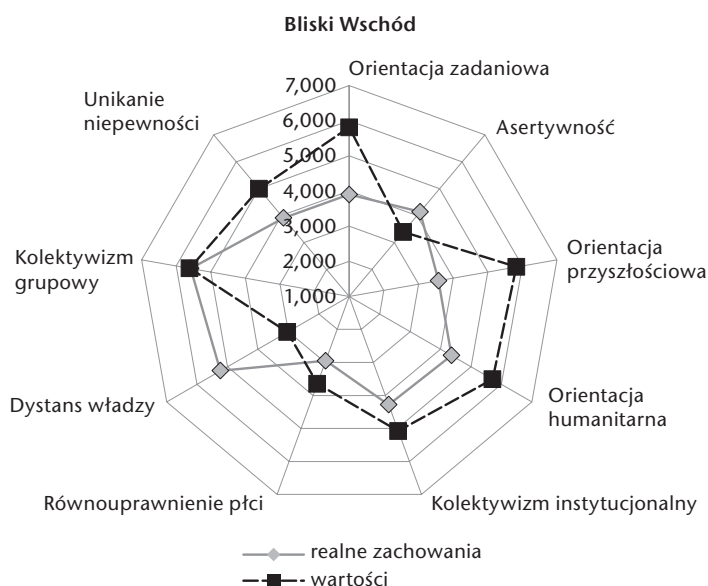
Interesujący jest fakt, iż społeczeństwa grupy krajów Azji konfucjańskiej należą do najbardziej zorientowanych zadaniowo (Singapur, Hong Kong), zorientowanych przyszłościowo (Singapur) oraz posiadających wysoki poziom kolektywizmu instytucjonalnego ze wszystkich badanych w modelu społeczeństw [zob. 14, s. 293–301].

10. Country Cluster Bliskiego Wschodu

Country Cluster Bliskiego Wschodu (arabskiego) stanowi raczej homogeniczną grupę krajów islamskich, takich jak: Egipt, Kuwejt, Maroko, Katar i Turcja. Wymiary kultury dla grupy krajów kultury Bliskiego Wschodu zaprezentowano na rysunku 9.

W płaszczyźnie realnych zachowań ma miejsce w większości średni poziom wymiarów kultury. Stosunkowo wysoki poziom dotyczy kolektywizmu grupowego (5,58) i dystansu władzy (5,23). Ponadto występuje niski poziom orientacji przyszłościowej (3,58) oraz równouprawnienia płci (3,28), świadczący o tym, iż są to społeczeństwa tzw. męskie. Grupa krajów Bliskiego Wschodu w płaszczyźnie wartości posiada wysoki poziom orientacji przyszłościowej (5,83), zadaniowej (5,83), humanitarnej (5,71), kolektywizmu grupowego (5,61), unikania niepewności (4,99) oraz niski dystansu władzy (3,03), asertywności (3,39) i równouprawnienia płci (3,65). Największe różnicowania między zachowaniami i wartościami mają miejsce w orientacji przyszłościowej, dystansie władzy i orientacji zadaniowej. W obu płaszczyznach zachowań występuje zbliżony poziom kolektywizmu grupowego, asertywności, równouprawnienia płci i kolektywizmu instytucjonalnego.

Rysunek 9. Wymiary kultury w Country Cluster Bliskiego Wschodu



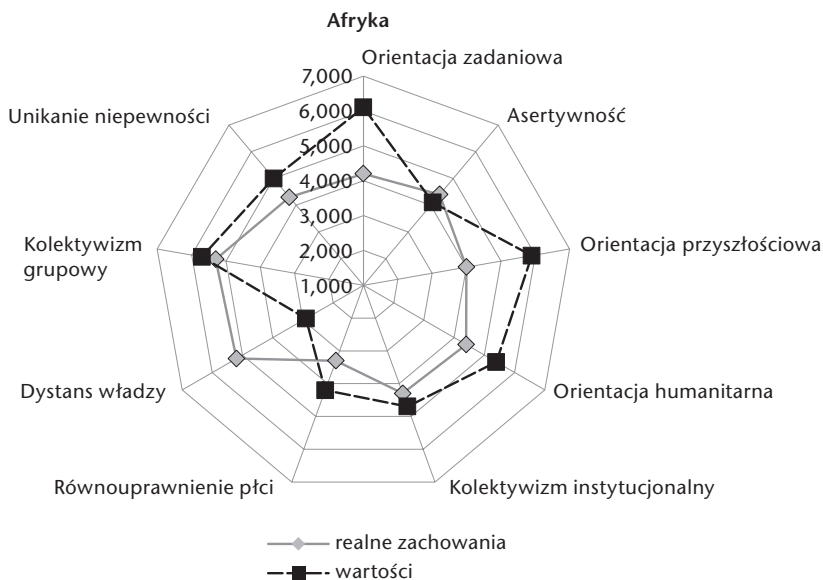
Źródło: [18, s. 46].

Należy zauważyć, iż w stosunku do pozostałych Country Cluster zarówno w płaszczyźnie zachowań realnych, jak i wartości w grupie krajów Bliskiego Wschodu występuje niski poziom równouprawnienia płci. Interesujące jest, iż w Katarze wyższy jest poziom równouprawnienia płci w zachowaniach realnych (3,63) niż w prezentowanych przez społeczeństwo wartościach (3,38). Społeczeństwo to zmierza do jeszcze mniejszego równouprawnienia płci niż obecnie występujące w tym kraju [zob. 18, s. 40–54; 19, s. 479–488].

11. Country Cluster kultury afrykańskiej

Ostatnim wyróżnionym w przez autorów GLOBE kręgiem kulturowym jest grupa krajów afrykańskich (tzw. grupa krajów poniżej Sahary), która składa się z: Namibii, Nigerii, RPA (czarne społeczeństwo), Zambii, Zimbabwe. Wymiary kultury dla grupy krajów afrykańskich przedstawiono na rysunku 10. W płaszczyźnie realnych zachowań występuje w większości średni poziom wymiarów kultury. W płaszczyźnie tej ma miejsce wysoki poziom dystansu władzy i kolektywizmu grupowego oraz niski równouprawnienia płci. Grupa tych krajów charakteryzuje się w płaszczyźnie wartości wysokim poziomem orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej, unikania niepewności, kolektywizmu instytucjonalnego oraz niskim dystansu władzy. W Country Cluster Afryki obserwuje się pewne zróżnicowania między zachowaniami i wartościami – największe dotyczą orientacji zadaniowej, przyszłościowej i dystansu władzy. Interesujące jest, iż w obu płaszczyznach występuje prawie jednolity poziom kolektywizmu grupowego, instytucjonalnego i asertywności. Ponadto w stosunku do pozostałych Country Cluster w płaszczyźnie zachowań realnych występuje wysoki poziom orientacji humanitarnej [zob. 24, s. 1021–1022].

Rysunek 10. Wymiary kultury w Country Cluster afrykańskim



Źródło: [15, s. 34].

Interesujący wydaje się być fakt, iż we wszystkich dziesięciu grupach krajów odnotowano pewne zbliżone wyniki badań dotyczące wymiarów kultury, np. zakres

poziomu dystansu władzy w płaszczyźnie wartości jest znacznie wyższy niż w płaszczyźnie realnych zachowań we wszystkich Country Cluster. Również poziom orientacji zadaniowej jest wyższy w płaszczyźnie wartości niż w realnych zachowaniach (praktykach) we wszystkich kręgach kulturowych.

Podsumowanie

Krytycznie analizując model GLOBE, można zauważyć, iż posiada on pewne słabe strony odnoszące się do zaproponowanych przez autorów modelu GLOBE – Country Cluster. W modelu nie uwzględniono kultur częściowych w niektórych zróżnicowanych kulturowo krajach, np. w USA nie uwzględniono grupy etnicznej „Hispanic and Latino Americans”, która wydaje się być kulturowo jednorodna szczególnie w południowo-zachodnich stanach USA i jest największą grupą etniczną USA stanowiącą 16,5% populacji. W Kanadzie nie przeprowadzono badań w francuskojęzycznym społeczeństwie, mimo iż 23,2% Kanadyjczyków uważa język francuski za język ojczysty (szczególna odrębność kulturowa występuje w prowincji Quebec). Ponadto pewne uwagi można odnieść w stosunku do reprezentatywności próby. Badania przeprowadzono w trzech sektorach gospodarczych, w których badaniom poddano respondentów reprezentujących managerów średniego szczebla zarządzania.

Dyskusyjne wydaje się być uwzględnienie w ramach modelu GLOBE znacznie zróżnicowanych krajów tworzących jeden Country Cluster np. Europy Wschodniej, w ramach którego kraje różnią się od siebie pod względem: geograficznym, religijnym, społecznym, politycznym czy gospodarczym. Wydaje się, iż w przyszłości będzie konieczne nowe pogrupowanie kręgów kulturowych w niektórych Country Cluster modelu GLOBE, ponieważ na zachowania społeczeństw mają wpływ zróżnicowane determinanty, a zachowania te zmieniają się wraz z upływem czasu. Wydaje się również, iż akcesja Polski, Węgier i Słowenii w struktury Unii Europejskiej ma znaczny wpływ na zmiany zachowań kulturowych w tych krajach, m.in. przez znaczny wzrost mobilności polskich pracowników w ramach UE czy wymianę międzynarodową studentów i młodzieży. Dlatego należałoby uwzględnić możliwość utworzenia dodatkowego Country Cluster w modelu GLOBE odnoszącego się do społeczeństw Europy Środkowej obejmującego nowe kraje członkowskie UE, tj. Polskę, Węgry i Słowenię.

Stosowanie ujednoczonych koncepcji zarządzania w ramach poszczególnych Country Cluster ma pewne implikacje dla działalności przedsiębiorstw. Umożliwia oszczędność kosztów poprzez m.in. stosowanie ujednoczonych procedur, stylów zarządzania, kultury przedsiębiorstwa, Corporate Identity czy też łatwiejszą pracę w środowisku wielokulturowym i wymianę menadżerów średniego i wyższego stopnia między krajami. Jednak stosowanie ujednoczonych koncepcji zarządzania w ramach Country Cluster może częściowo utrudniać dostosowanie się do specyfiki

kulturowej kraju, społeczeństwa, otoczenia gospodarczego czy specyfiki kulturowej pracowników organizacji.

Podsumowując, można stwierdzić, iż mimo pewnych słabych stron model GLOBE w stosunku do innych badań międzykulturowych posiada on wiele zalet. Zaproponowane przez autorów GLOBE na podstawie wymiarów kultury grupy krajów wydają się obecnie najlepszym pogrupowaniem w Country Cluster w kontekście kulturowym (m.in. ze względu na dobrze rozwinięty teoretycznie i metodologicznie model GLOBE oraz kompleksowość przeprowadzonych badań empirycznych). Jednak prawidłowość podziału w Country Cluster zostanie potwierdzona na podstawie dalszych badań empirycznych prowadzonych w oparciu o zaproponowane przez projekt pogrupowanie krajów w kręgi kulturowe. Uwzględnienie aspektu kulturowego wydaje się być szczególnie istotne w ramach kultury organizacji, stylów zarządzania i działań przedsiębiorstw prowadzących międzynarodową aktywność gospodarczą. Zaprezentowane globalne Country Cluster mogą okazać się przydatne w skutecznej działalności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Bibliografia

- [1] Altschul C., Altschul M., Lopez M., Preziosa M.M., Ruffolo F., *Argentina: A Crisis of Guidance*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [2] Ashkanasy N.M., Trevor-Roberts E., Earnshaw L., *The Anglo Cluster: legacy of the British empire*, „Journal of World Business” 2002, No. 37.
- [3] Bakacsi G., Sandor T., Andras K., Viktor I., *Eastern European cluster: tradition and transition*, „Journal of World Business” 2002, No. 37.
- [4] Brodbeck F.C., *Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt*, „OrganisationsEntwicklung” 2006, No. 3.
- [5] Chow I.H., *Culture and Leadership in Hong Kong*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [6] Fu P.P., Wu R., Yang Y., Ye J., *Chinese culture and Leadership*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [7] Gupta V., Surie G., Javidan M., Chhokar J., *Southern Asia cluster: where the old meets the new?*, „Journal of World Business” 2002, No. 37.
- [8] Gupta V., Hanges P.J., *Regional and Climate Clustering of Societal Cultures*, [w:] *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P., Gupta V. (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 2004.

- [9] Hair M., Ghiseli E., Porter L.W., *Management Thinking. An International Study*, Wiley, New York 1966.
- [10] Henry J., *Creativity and Perception in Management*, (The Open University 2001), Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2002.
- [11] Holmberg I., Akerbrom S., „*Primus Inter Pares*”: *Leadership and Culture in Sweden*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [12] House R.J., Javidan M., *Overview of Globe*, [w:] *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P., Grupta V. (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 2004.
- [13] Howell J.P., Delacerda J., Martinez S.M., Bautista J.A., Ortiz J., Prieto L., Dorman P., *Societal Culture and leadership in Mexico – A Portrait of Change*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [14] Javidan M., House R.J., *Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project Globe*, “*Organizational Dynamics*” 2001, Vol. 29, No. 4.
- [15] Javidan M., House R.J., Dorfman P.W., *A Nontechnical Summary of GLOBE findings*, [w:] *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P., Grupta V. (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 2004.
- [16] Javidan M., Stahl G.K., Brodbeck F., Wilderom C.P. M., *Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE*, “*Academy of Management Executive*” 2005, Vol. 19, No. 2.
- [17] Jesuino J.C., *Latin Europe cluster: from South to North*, „*Journal of World Business*” 2002, No. 37.
- [18] Kabasakal H., Bodur M., *Arabic cluster: a bridge between East and West*, „*Journal of World Business*” 2002, Vol. 37, No. 1.
- [19] Kabasakal H., Dastmalchian A., *Introduction to the special issue on leadership and culture in the Middle East*, “*Applied Psychology: An International Review*” 2001, No. 50(4).
- [20] Li J., Ngim P.M., Teo A.C. Y., *Culture and Leadership In Singapore: Combination of the East and West*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [21] Lindell M., Sigfrieds C., *Culture and Leadership in Finland*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [22] Ogliastri E., *Columbia: The Human Relations Side of Enterprise*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.

- [23] Ronen S., Shenkar O., *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, "The Academy of Management Review" 1985, July.
- [24] *Sub Saharan Africa Cluster*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [25] Szabo B.E., Brodbeck F.C., Den Hartog D.N., Reber G., Weibler J., Wunderer R., *The Germanic Europe cluster: where employees have a voice*, "Journal of World Business" 2002, No. 37.

CHARAKTERYSTYKA COUNTRY CLUSTER WEDŁUG WYMIARÓW KULTURY GLOBE

Streszczenie

Publikacja podejmuje rozważania dotyczące aspektu międzykulturowego na podstawie koncepcji The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). Celem artykułu jest zaprezentowanie i omówienie dziesięciu Country-Cluster stworzonych na podstawie wymiarów kultury będących wynikiem badań GLOBE. W artykule zaprezentowano wymiary kultury oraz następujące Country-Cluster: grupa kultury angielskiej, grupa kultury łaćińskiej, grupa kultury nordyckiej, grupa kultury germańskiej, grupa kultury germańskiej, grupa kultury Europy Wschodniej, grupa kultury Ameryki Łacińskiej, grupa kultury Azji konfucjańskiej, grupa kultury Bliskiego Wschodu, grupa kultury Azji Południowej, grupa kultury afrykańskiej (poniżej Sahary). W podsumowaniu opracowania zawarto wnioski autora.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE, ASPEKT MIĘDZYKULTUROWY, COUNTRY-CLUSTER, INTERNACJONALIZACJA

PROFILE OF COUNTRY-CLUSTERS ACCORDING TO GLOBE DIMENSIONS OF CULTUR

Abstract

Publication takes up the considerations concerning the cross-culture aspect on the base of conception of The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). The purpose of an article is to present and discuss ten country-clusters created on the base of the dimensions of culture resulting from the GLOBE research. In the article there were presented and discussed the dimensions of culture and the following country-clusters: English culture group, Latin culture group, Nordic culture group, German culture group, Eastern Europe culture group, Latin America culture group, Confucian Asia culture group, Middle East culture group, South Asia culture group, African culture group. In the summary of the elaboration the conclusions of author were enclosed.

KEY WORDS: MANAGEMENT, CROSS-CULTURAL ASPECT, COUNTRY CLUSTER, INTERNATIONALIZATION

