

ROZDZIAŁ 2

Kręgi kulturowe a kultury organizacyjne. Wpływ kultury narodowej na procesy zarządzania

Młoda i dynamicznie rozwijająca się amerykańska firma zajmująca się produkcją komputerów planowała wydać wystawne przyjęcie dla swoich tajwańskich partnerów. Niedawno stronom udało się uzgodnić wstępne warunki kontraktu. Zaangażowani w negocjacje w obydwu przedsiębiorstwach pracownicy w krótkim czasie ustalili warunki produkcji części i ich dostaw. Początkowo Amerykanie mieli obawy co do jakości zamawianych podzespołów, a w szczególności, iż nie sprostają one wysokim standardom kontroli. Przesłane przez Tajwańczyków próbki oraz nieposzlakowana opinia rynkowa przekonały Amerykanów do rozpoczęcia współpracy z nieznanym producentem. Równie atrakcyjna była oferta cenowa zaoferowana przez azjatycką firmę. Nic nie stało na przeszkodzie, aby przed podpisaniem kontraktu delegacje obydwu firm złożyły wizyty w partnerskich krajach. W pierwszej kolejności do Chicago polecili menedżerowie z Tajwanu.

Amerykanie przeznaczili imponującą część środków na odpowiednie podjęcie gości. Przejazd limuzyną z lotniska do siedzimy firmy, wystawne przyjęcie powitalne, spotkanie z pracownikami, a wreszcie nocleg w pięciogwiazdkowym hotelu i wieczorne zwiedzanie dzielnicy chińskiej to porządek zaledwie pierwszego dnia pobytu. Ciepłe słowa skierowane przez Amerykanów spotkały się jednak z milczącymi uśmiechami i ostrożnością w zachowaniu Tajwańczyków. Co więcej, pod pretekstem zmęczenia podróżą Tajwańczycy odmówili wzięcia udziału w wieczornym programie. Jakże mogły być tego przyczyny?

Główny powód tkwi w różnicach kulturowych między Tajwańczykami a Amerykanami. Uprzejmość, gościnność i szacunek to cechy ładu konfucjańskie. Jednak Amerykanie zaskoczyli Tajwańczyków sposobem przyjęcia, nazbyt szczodrym, nadzwyczajnym, przez co wprawili ich w zakłopotanie. Prawdopodobnie oczekiwali oni typowego biznesowego spotkania z roboczym obiadem i szybkim przejściem do obrad. Poczucie zażenowania wynikało również stąd, że Tajwańczycy mają skłonność do odwzajemniania zachowań, np. podarunków. Niezastosowanie się do tej zasady może być zrozumiane jako wyraz niezadowolenia, a nawet złości. Tajwańczycy czuli się nieswojo w sytuacji, jaką uznali za ekstremalną. Równowaga to kolejna charakterystyka wynikająca z chińskiej tradycji filozoficznej. Amerykanie podnieśli więc poprzeczkę gościnności nazbyt wysoko.

Opracowano na podstawie: (Browaews, Price 2008: 34–35)

Zaprezentowany przypadek dotyczy przenikania kultury narodowej, rozumianej jako dorobek wspólnoty, do zwyczajów organizacji. Ze względu na łatwość, z jaką krajowe przedsiębiorstwa wchodzi w interakcje z ich zagranicznymi odpowiednikami, a korporacje transnarodowe dokonują fuzji i przejęć, dochodzi nierzadko do wielce kontrowersyjnych sytuacji. Przedsiębiorstwa prowadzące biznes w skali międzynarodowej często korzystają z fachowej pomocy instytucji naukowych, zajmujących się doradztwem w tym zakresie. Wpływ kultury narodowej na procesy zarządzania stanowi bowiem nader popularny i wielowymiarowy przedmiot badań naukowych. Można sprowadzić go do spostrzeżenia, podzielanego przez wielu uczonych, że kultura organizacji jest kształtowana przez pewne cechy kultury lokalnej, w której ta organizacja jest zakorzeniona. Wewnętrzne reguły, regulacje i zwyczaje, a nawet zachowania wieloletnich pracowników, z jednej strony pozostają odzwierciedleniem kultury organizacji, a z drugiej mogą być nasycone kulturą narodową. Proces ten nie jest jednak jednostronny. Oczywiście, siła wpływu kultury organizacyjnej na jednostki zakorzenione w środowisku lokalnym jest znacznie mniejsza, a zakres bardziej powierzchowny.

Kręgi kulturowe w świecie

Współcześnie ponad 6,5 mld ludzi zamieszkuje świat, w obrębie państw o ściśle wytyczonych granicach. Jednak to nie przynależność państwowa odpowiada za ich identyfikację kulturową. Wspólnotę kulturową tworzą język, religia, obyczaje, historia oraz poczucie ekumeny, a te mogą różnić się nawet w obrębie jednego kraju, gdyż państwa są często wewnątrznie różnorodne. W skali świata najwyższy stopień tożsamości kulturowej tworzą cywilizacje. Naukowcy pozostają zgodni co do ogólnego podziału cywilizacyjnego świata. Samuel P. Huntington, autor dobrze znanej tezy dotyczącej zderzenia cywilizacji, właśnie na tej podstawie, akceptującej ogólne różnice kulturowe pomiędzy ludźmi, kreśli ramy swoich dociekań. Główne cywilizacje świata – czyli największe jednostki kulturowe określające, według Huntingtona, wspólne systemy wartości, założenia filozoficzne, stosunki społeczne, obyczaje i światopoglądy, wyliczając od najstarszych, a trwających po współczesność – to: indyjska, chińska, japońska, islamska, zachodnia, prawosławna, latynoamerykańska, a także afrykańska (1993: 25). Cywilizację indyjską współcześnie określa bardziej adekwatny termin hinduistyczna, oddający wspólnotę religijną ludności subkontynentu indyjskiego. Cywilizacja chińska – albo rzadziej zwana konfucjańską – obejmuje obszar Chin i Azji Południowo-Wschodniej. Cywilizacja japońska została wyodrębniona z cywilizacji chińskiej w pierwszych wiekach naszej ery i odnosi się do Wysp Japońskich. Cywilizacja islamska, której zasięg, z racji rozprzestrzenienia się islamu w Afryce Północnej, Azji Środkowej i Południowo-Wschodniej, obejmuje odległe kultury, m.in. arabską, perską, turecką, ale i malajską. Cywilizacja zachodnia obejmuje Europę i Amerykę Północną, dla których spoiwem jest chrześcijaństwo i wysoki stopień rozwoju gospodarczego. Współcześnie od Zachodu odróżnia się także cywilizację prawosławną i latynoamerykańską. Prawosławie jest odmienne od

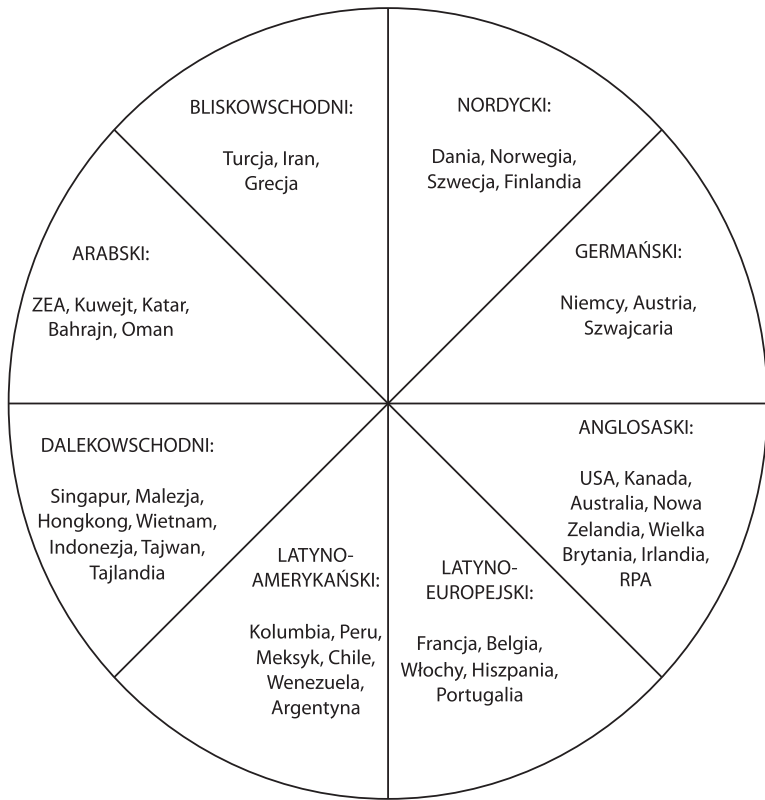
zachodniego chrześcijaństwa rodowodem bizantyjskim oraz wydarzeniami dziejowymi, istotnymi dla ukształtowania się Zachodu, takimi jak odrodzenie, reformacja czy Oświecenie. Podobnie cywilizacja latynoamerykańska, chociaż wykształcona z cywilizacji zachodniej, w większości katolicka, charakteryzuje się jednak odrębną tożsamością kulturową. Wreszcie Afryka, która co prawda jako kontynent nie stanowi wyraźnie wyodrębnionej cywilizacji, jednak tereny na południe od Sahary znacznie odróżniają się od części islamskiej na północy (Huntington 2007: 54–59).

Badania dostarczają jednak dowodów, iż tak szeroki podział cywilizacyjny nie odzwierciedla wielu jaskrawych różnic międzykulturowych. Oczywiście, marzeniem wielu badaczy byłoby przeprowadzenie holistycznych badań ujmujących jednocześnie dorobek kulturowy wszystkich narodów świata. Badania te realizowane są przeważnie w ujęciu państwowym. Jednak to naród, cytując za Antoniną Kłoskowską, „w przeciwieństwie do państwa jest zbiorowością społeczną o charakterze kulturowej wspólnoty” (2005: 24). Kulturę narodową możemy rozumieć, uwzględniając skrajne perspektywy państwowe. Po pierwsze, przez pryzmat pewnych podobieństw kultur państw związanych wspólnotą obyczajów, języka oraz religii, jednak przedzielonych obecnie granicami, jak np. arabskie szejkanaty Zatoki Perskiej, a w drugiej sytuacji, gdy na terytorium państwa może zamieszkiwać kilka narodów, np. Walonowie i Flamandowie w Belgii. Względy praktyczne: dostęp do danych i analiz statystycznych oraz prowadzenie badań za granicą w innym środowisku powodują, iż nierzadko badacze posługują się nazwami państwowymi, opisując kulturę dominującego w jego granicach narodu lub próbując uchwycić jej charakterystykę, np. „niemiecka dokładność” i „amerykański styl życia” (por. Hofstede, Hofstede 2007: 31). Obydwa stwierdzenia oddają cechy zbiorowe przeniesione na wszystkich mieszkańców – tu Niemiec i Stanów Zjednoczonych, albo kontynentu – Ameryka Północna, zatem także Meksyku i Kanady, czy wreszcie wszystkich krajów anglosaskich, a może całego Zachodu. Pułapek może być zatem więcej. Z pełną odpowiedzialnością należy podkreślić, że koncepcja kultury dotyczy bardziej narodu niż państwa.

Izraelski uczony Simcha Ronen, opierając się na wynikach badań własnych oraz Hofstede, podzielił kultury na dziewięć kręgów uwzględniających zbliżone zachowania biznesowe i pracownicze (Ronen 1986: 235–266 za: Koźmiński 1999: 208). Osiem z nich prezentuje rysunek 2.1. Do kultur nietypowych zaliczono: Brazylię, Japonię, Indie i Izrael.

Naukowcy zaangażowani w realizację projektu GLOBE (skrót od ang. *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*), przebadawszy ponad 60 kultur narodowych, doszli do wniosku, że kultury biznesowe są rozłożone wzdłuż osi wschód – zachód (House et al. 2004: 200). Ich wnioski uwzględniają wyniki badań innych doniosłych projektów oraz teorii. Wspólny język, religia, uwarunkowania geograficzne, a przede wszystkim dzieje uznano za podstawę podziału na regiony kulturowe świata. Wschodnie kultury biznesu zostały podzielone na pięć obszarów:

- Azja konfucjańska (Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny, Południowa Korea i Japonia),
- Azja Południowa (Filipiny, Indonezja, Malesja, India, Tajlandia, Iran),
- Bliski Wschód (Turcja, Kuwejt, Egipt, Maroko i Katar),



Rys. 2.1. Kręgi kulturowe wg Ronena

Źródło: opracowano na podstawie Bohlander i Snell 2010: 679

- Afryka Subsaharyjska (Zimbabwe, Namibia, Zambia, Nigeria i RPA – ludność czarna),
- Europa Wschodnia (Grecja, Węgry, Albania, Słowenia, Polska, Rosja, Gruzja i Kazachstan).

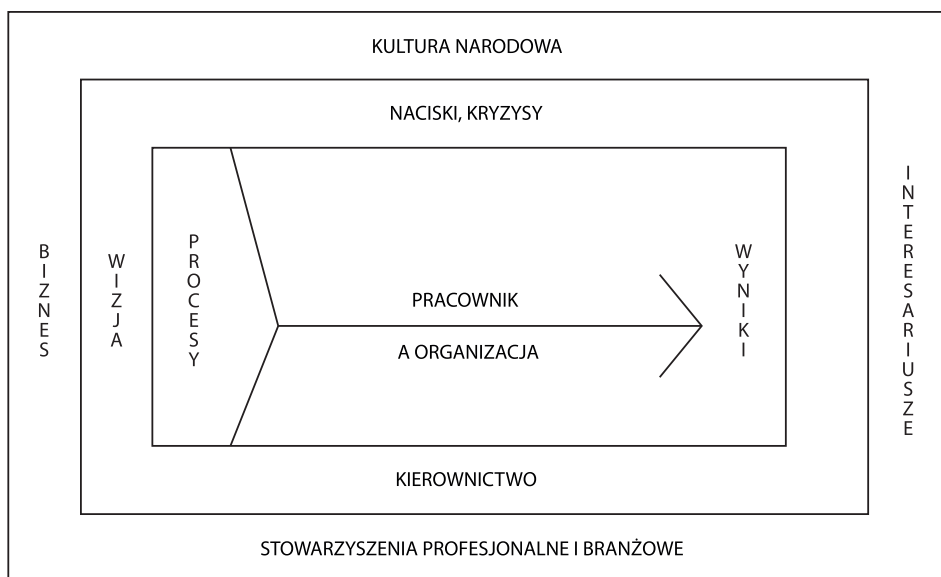
Zachodnie kultury biznesu tworzy pięć regionów:

- Europa łacińska (Izrael, Włochy, Szwajcaria – francuskojęzyczna, Hiszpania, Portugalia i Francja),
- Europa nordycka (Dania, Finlandia i Szwecja),
- Europa germańska (Austria, Holandia, Szwajcaria i Niemcy),
- kraje anglosaskie (Kanada, Stany Zjednoczone, Australia, Nowa Zelandia, Irlandia, Wielka Brytania i RPA – ludność biała),
- Ameryka Łacińska (Ekwador, Salwador, Kolumbia, Boliwia, Brazylia, Gwatemala, Argentyna, Kostaryka, Wenezuela i Meksyk) (House et al. 2004: 179–180, 183).

Kultury organizacyjne

Zagadnienie kultury organizacyjnej doczekało się wielu ujęć teoretycznych. Naukowe badania problemu, których początek przypada na lata sześćdziesiąte minionego stulecia, eskalacja na lata osiemdziesiąte, a także obecnie, prowadzone są na gruncie nauk o zarządzaniu, psychologii i kulturoznawstwa. Te liczne definicje zostały uchwycone w formie modelu (zob. rys. 2.2.).

Kulturę organizacyjną należy rozumieć wielowymiarowo. Po pierwsze, tworzy ją środowisko, w jakim organizacja funkcjonuje, na które składają się różnorodne zmienne tworzące: otoczenie biznesowe, kultura narodowa, interesariusze organizacji, a także stowarzyszenia branżowe i profesjonalne (najszerzy prostokąt modelu). Znaczący wpływ na kulturę organizacyjną mają czynniki bezpośrednio związane z otoczeniem: wizja, kadra kierownicza, liderzy i presja, jakiej mogą ulegać, wewnętrzne i zewnętrzne naciski, a nawet kryzysy. Wreszcie kulturę organizacyjną budują rezultaty pracy, wynikające nie tylko z wdrożonych procedur, procesów rekrutacji, zarządzania, produkcji, ale przede wszystkim z charakteru interakcji pomiędzy pracownikiem a przedsiębiorstwem (środkowy prostokąt modelu).



Rys. 2.2. Model kultury organizacyjnej

Źródło: De Witte i van Muijen 1999: 498

Kulturę organizacyjną opisują te normy zachowania, które są akceptowalne przez członków organizacji, a więc swoiste dla niej. Edgar H. Schein, amerykański badacz omawianego zagadnienia, zdefiniował kulturę organizacyjną jako „układ podstawowych założeń, odkrytych, stworzonych i rozwijanych przez grupę podczas dostosowania do otaczającego ją środowiska oraz integracji wewnętrznej, które funkcjonując dostatecznie dobrze, uważane są za wystarczająco istotne, aby przekazywać je nowym członkom grupy jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania problemów” (Schein 1990: 111). Autor ten wskazał na trzy powiązane z sobą poziomy kultury organizacji, które tworzą: artefakty, przyjęte normy i wartości oraz ukryte założenia (Schein 2009: 21–27). Artefakty są z jednej strony łatwe do zaobserwowania, gdyż to struktury i procesy, np. elementy architektury wnętrza, style ubierania, żargon, podczas gdy z drugiej – trudne do zrozumienia, gdy nie znamy kontekstu, w jakim zostały przygotowane czy użyte. Przyjęte wartości odnoszą się do strategii, celów i filozofii organizacji. Są łatwe do zaobserwowania, gdy zostały zdeklarowane w dokumentach firmy, a trudniejsze do uchwycenia, jeśli dotyczą rozwiązań funkcjonujących jedynie w przekazach ustnych. Esencją kultury organizacji pozostają trudne do rozpoznania założenia. Funkcjonują one głównie w płaszczyźnie nieuświadomionej, a wynikają z przekonań, wyobrażeń, przemyśleń i odczuć.

Popularne modele cebuli lub góry lodowej wizualizują widoczne i ukryte przejawy kultury (Hofstede, Hofstede 2007: 20). Najbardziej wewnętrzna warstwa cebuli lub zanurzona głęboko pod wodą część góry lodowej odnosi się do niewidocznych, często nieuświadomionych wartości. Przechodząc do zewnętrznych warstw cebuli czy w kierunku czubka góry identyfikujemy rytuały, zachowania, wreszcie w najbardziej zewnętrznych częściach obrazy, przedmioty, słowa i gesty, czyli symbole charakterystyczne dla danej kultury. Podział ten jest adekwatny do rozumienia kultury na jej różnych poziomach, np.: kultury narodowej – wynikającej z przynależności do określonej wspólnoty, kultury organizacyjnej, korporacyjnej czy zawodowej – odnoszącej się do pełnionej w miejscu pracy funkcji. Współcześnie, w dobie intensyfikacji badań kulturowych organizacji, jest równie powszechnie uznawane, iż kultura tworzy organizację, w odróżnieniu od ujęcia, w myśl którego kultura stanowi jej część (Pacanowsky, O’Donnel-Trujillo 1983: 146).

Kulturę organizacyjną przedstawiają nie tylko namacalne struktury, postawy, praktyki, ale i wartości swoiste dla jednostki. Wartości te mogą zatem wynikać z charakterystyki kultury narodowej. Używanie terminu kultury do opisu zarówno dziedzictwa narodu, jak i w odniesieniu do organizacji, wydaje się niewłaściwe, sygnalizuje Geert Hofstede. Podstawowa różnica sprowadza się do faktu świadomego przyswajania wartości kultury organizacyjnej w odróżnieniu od tych, które nabywamy wraz ze wzrastaniem w określonej kulturze narodowej. Badania prowadzone przez Hofstede doprowadziły go do wniosku, że w odniesieniu do organizacji powinno się raczej używać sformułowania „codzienne praktyki”, mówiąc o wartościach kształtujących kulturę organizacji. Poprzez praktyki rozumiał bowiem konwenanse, zwyczaje i nawyki, z jakimi spotykali się pracownicy organizacji (2007: 47–48, 299–300).

Warto również podkreślić znaczenie terminu kultura korporacyjna, spopularyzowanego w latach siedemdziesiątych XX wieku, a przypieczętowanego na początku kolejnej dekady światowym sukcesem bestsellera Thomasa Petersa i Roberta Water-

mana, znanego pod polskim tytułem *Poszukiwanie doskonałości w biznesie* (2000). Z pojęciem tym spotkamy się w dwóch sytuacjach albo gdy będzie używane jako synonim kultury organizacyjnej, tj. odnoszącej się do danego przedsiębiorstwa o charakterze korporacyjnym, albo analizując przenikanie kultur organizacyjnych i lokalnych wynikających z wielorakich powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w skali ponadnarodowej, co jest niezwykle typowe współcześnie.

Autorem pierwszej uznanej w nauce typologii kultur organizacyjnych jest amerykański psycholog Roger Harrison (1972). Według niego, kultury są charakteryzowane przez władzę, rolę, zadania i osiągnięcia albo osoby i wsparcie. Zainspirowany typologią Harrisona, inny badacz, Charles B. Handy, rozbudował ją wskazując na cztery ujęcia struktury organizacji o kulturowej podbudowie, a mianowicie kulturę władzy, roli, zadaniową i personalną (1993: 183):

- Kultura władzy (inaczej zwana kulturą Zeusa) to organizacja, w której całość struktury władzy skupia się w rękach kierownictwa, często jednoosobowego właściciela. Autorytarny sposób kierowania spotyka się z marginalizacją wartości pracowników, praw i reguł, gdyż liczą się rozwój i zyski.
- Kulturze roli patronuje, niczym greckiej świątyni, Apollo. Filary organizacji tworzą procedury, których powstanie opiera się na racjonalnych decyzjach kierownictwa, praca i jej rezultaty są w pełni przewidywalne i dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa.
- Kultura zadaniowa (symbolizowana jest przez mądrą i waleczną Atenę lub dzielnego Odyseusza), w której pracownicy na podstawie ciągle zdobywanej wiedzy, nabywanych kompetencji, modyfikowanych w zależności od potrzeb struktury i procedur, realizują wspólne cele firmy.
- Patronem kultury jednostki jest Dionizos, a główną i wyróżniającą charakterystyką – egalitaryzm. Struktura organizacji tego typu jest ograniczona do minimum, a zabezpieczenie potrzeb pracowników i realizacja ich celów dominuje nad rozwojem firmy. Wszystkim czterem rodzajom kultury Handy przyporządkował model graficzny, kolejno są to: pajęczyna, świątynia grecka, sieć (macierz) i galektyka czy grupa gwiazd.

Inna typologia kultur organizacyjnych autorstwa Terry'ego E. Deala i Allana A. Kennedy'ego opiera się na dwóch charakterystykach odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstwa, a są to: poziom ryzyka działalności oraz sprzężenie zwrotne decyzji, czyli szybkość poznawania informacji o strategiach i wynikach działania (2000: 15–16). Na tej podstawie badacze wyróżniają cztery ogólne typy kultur organizacyjnych:

- Kultura twardzieli, macho, jest oparta na działaniu wybitnych pracowników lubiących wysokie ryzyko, osiągających wyniki w możliwie krótkim czasie, i odpowiada kulturze przedsiębiorczości.
- Kultura ciężkiej pracy i dobrej zabawy, charakteryzuje dynamiczną atmosferę organizacji, w której pracownicy są zachęceni do podejmowania wielu działań i wykorzystywania szans w warunkach niskiego ryzyka.
- Kultura stawiających na przedsiębiorstwo, w której wysokie ryzyko, w jakim działa organizacja, wymaga od pracowników profesjonalizmu przy opóźnionym sprzężeniu zwrotnym.

- Kultura zorientowana na proces – zbiurokratyzowana organizacja pracy, oparta na procedurach, w której pracownicy nie otrzymują bezpośrednich informacji zwrotnych.

Wprowadzając terminologię związaną z zagadnieniem kultury organizacyjnej, należy podkreślić, że przedstawione tu klasyczne ujęcia definicyjne oraz typologie kultur organizacyjnych odpowiadają różnym paradygmatom w obrębie nauk społecznych: funkcjonalistycznemu, strukturalistycznemu oraz interpretatywnemu. Ten epistemologiczny kłopot wynika z szerszego zjawiska, jakim jest brak konsensu wśród badaczy kwestii kulturowych w zakresie stosowanych pojęć, definicji, a w szczególności jednego obowiązującego nurtu badawczego w nauce. Należy zgodzić się z krytyką, że takie ujęcie problemu kultur organizacyjnych, chociaż dla wielu pozytywnie różnorodne, dla innych nadmiernie upraszcza dość skomplikowaną rzeczywistość i nie sprzyja próbom operacjonalizacji problemów kulturowych w naukach o zarządzaniu (Sułkowski 2008: 16–17). Zaprezentowany tu skromny wybór nawet najbardziej reprezentatywnych teorii związany jest głównie z pogładowym charakterem opracowania. Odsuwając ten swoisty chaos poznawczy na dalszy plan, warto się odwołać do niezwykle interesującego materiału empirycznego prezentowanego w dalszej części rozdziału. Zainteresowanych problemami metodologicznymi odsyłam do wybranych pozycji literatury uzupełniającej.

Przegląd badań nad wymiarami kultur organizacyjnych i narodowych

Badania Hofstede

Badania nad kulturami organizacyjnymi przeprowadzone w latach osiemdziesiątych XX wieku przez holenderskiego uczonego Geerta Hofstede dostarczyły niezłomnych dowodów na istnienie ścisłych i usystematyzowanych związków pomiędzy kulturą a zarządzaniem. O popularności wyników świadczy ich zastosowanie do porównań międzykulturowych i replikacji badań, a także ich krytyka.

W swoich badaniach Hofstede założył, że „zaprogramowanie umysłowe jednostek zależy od grupowej socjalizacji, a ta z kolei ma charakter indoktrynacji narodowej, bo to państwa narodowe nadzorują proces socjalizacji” (2000: 11). Przez zaprogramowanie umysłu Hofstede rozumiał wzorce myślenia, odczuwania i zachowania, zwyczajowo określane terminem kultura, jednak tu szersze od niego, gdyż utożsamiane nie tylko z nabytą kulturą grupy, lecz także dziedziczną naturą ludzką i osobowością, specyficzną dla jednostki (2000: 39–41). Badania przeprowadzono za pomocą ankiet, które skierowano do pracowników korporacji IBM w wielu krajach świata (stąd popularnie nazywane są badaniami IBM). Wyjściowo badaniami objęto ponad 100 tys. menedżerów z 50 krajów świata i trzech regionów. W ciągu ostatnich trzydziestu lat badania zostały poszerzone o wymiary kultury krajów postkomunistycznych. Ich wyniki doprowadziły do sformułowania czterech wymiarów różnic kulturowych:

- dystans władzy,
- indywidualizm – kolektywizm,

- męskość – kobiecość,
- unikanie niepewności.

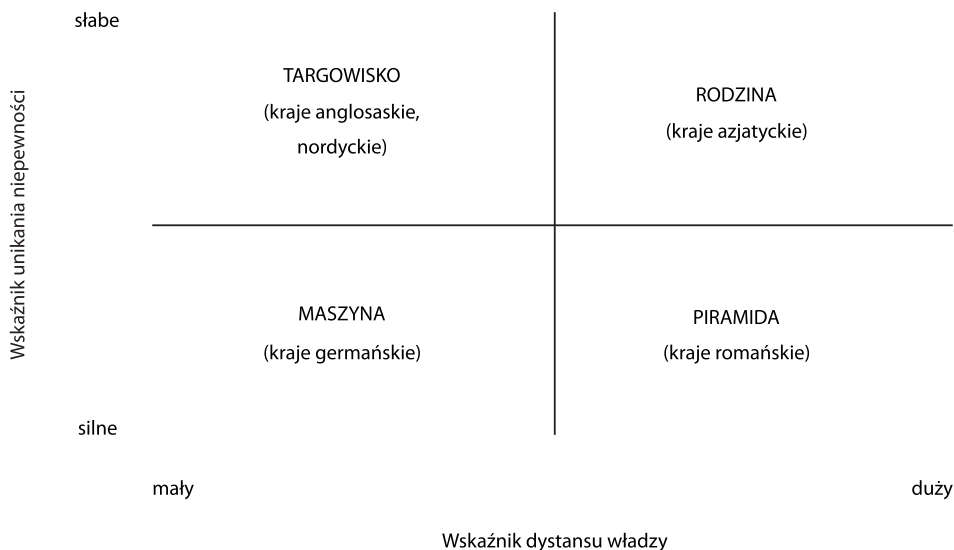
Były one zbieżne z wnioskami kwerendy amerykańskich naukowców, Alexa Inkelesa i Daniela Lavinsona, na temat kultur narodowych, którzy wskazali trzy zagadnienia badawcze: stosunek do władzy, koncepcja jednostki, w tym indywidualizmu, męskości i żeńskości, oraz sposoby rozwiązywania konfliktów (Hofstede 2001: 31).

Dystans władzy, pisał Hofstede, to „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji” (2000: 67). W krajach Dalekiego Wschodu, Europie Wschodniej i Ameryce Łacińskiej władza jest ważnym atrybutem. Niski dystans władzy charakteryzuje kraje germańskie, skandynawskie i anglosaskie. Przeciwnie wyniki uzyskano dla wskaźnika indywidualizmu – kolektywizmu, co wskazuje na ich negatywną korelację. Indywidualizm jest właściwy społeczeństwom o luźnych więzach międzyludzkich, to np. Amerykanie, Australijczycy, Brytyjczycy, Kanadyjczycy i Holendrzy. Kolektywizm pozostaje cechą społeczeństw o silnej przynależności grupowej. Są to głównie kraje Ameryki Łacińskiej oraz Dalekiego Wschodu. Trzeci wymiar kultury opisany przez Hofstede to męskość – kobiecość. Męskość cechuje społeczeństwa, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, a przy tym diametralnie odmienne dla kobiet i mężczyzn. Kobiecość odnosi się do przenikania się tych ról. Typowo żeńskie kultury to skandynawskie, a przykładem silnie męskiej jest Japonia. Czwarty wskaźnik – unikanie niepewności to „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych” (Hofstede 2000: 180–181). Największą tolerancją niepewności wyróżniają się kraje skandynawskie, a najniższą kraje Ameryki Łacińskiej i śródziemnomorskie¹.

Hofstede zwrócił uwagę na szczególne znaczenie, jakie w organizacji odgrywają dwa czynniki: dystans władzy i unikanie niepewności, gdyż te odnoszą się bezpośrednio do jej funkcjonowania. Biorąc za podstawę wyniki obserwacji zachowań w organizacji przeprowadzone przez Amerykanina, Owena Jamesa Stevensa, który wyróżnił trzy modele kultur organizacyjnych: piramida (ludzi), (dobrze naoliwiona) maszyna i (wiejskie) targowisko, Hofstede skorelował z nimi krajowe wyniki badań IBM. Wprowadzoną przez Stevensa systematykę uzupełnił o czwarty profil, charakterystyczny dla kultur azjatyckich i określił go mianem (wielopokoleniowej) rodziny (zob. rys. 2.3) (Hofstede 2000: 216–220).

Jak rozumieć kulturowe modele organizacji? Przykładowo dla Francuzów organizacja to scentralizowana i sformalizowana struktura, gdzie pracownicy wypełniają polecenia bezpośrednich przełożonych, stąd określona została mianem „piramidy” (duży dystans władzy i silne unikanie niepewności). Niemcy pracują w zdecentralizowanych, ale formalnych i specjalistycznych strukturach, nazwanych „dobrze naoliwionymi maszynami”, w których głównie procedury, obok ludzi, gwarantują

¹ Należy podkreślić, że wskaźnik ten jest negatywnie skorelowany z identycznie nazwanym wymiarem kultury w projekcie GLOBE. Wyjaśnienia tego zjawiska podjął się Paweł Boski (zob. Boski 2009: 111–116).



Rys. 2.3. Kulturowe modele organizacji

Źródło: Hofstede 2000: 217

funkcjonowanie organizacji (mały dystans władzy i silne unikanie niepewności). Brytyjczycy odnajdują się w elastycznej strukturze „wiejskiego targowiska”, której działanie opiera się na nieustannym negocjowaniu obieranych stanowisk (mały dystans władzy i słabe unikanie niepewności). Właściciel, a zarazem szef azjatyckiej organizacji to osoba obdarzona zaufaniem i autorytetem przez pracowników, do której należy się odwołać bezpośrednio w wątpliwej sprawie czy trudnej sytuacji, stąd tej ostatniej modelowej kulturze organizacji nadano miano „rodzina”. Warto zwrócić uwagę na dwa wyjątkowe przypadki odbiegające od powyższej generalizacji – kultury Japonii i Korei Południowej. Uzyskały one w badaniach IBM wyższe wartości wskaźnika unikania niepewności niż pozostałe kraje azjatyckie. Sformalizowane, spisane procedury, z jakich korzystają japońskie organizacje, odbiegają od ogólnych zasad konfucjańskich, w jakich zwykli pracować rozsiani w wielu krajach azjatyckich Chińczycy. Dodatkowo, japońska kadra kierownicza wykazywała relatywnie mniej cech paternalistycznych i w mniejszym stopniu kierowała organizacją w sposób autokratyczny niż jej menedżerowie z pozostałych krajów Azji.

W latach osiemdziesiątych XX wieku dzięki badaniom Michaela Bonda, Kanaadyjczyka mieszkającego w krajach azjatyckich, spopularyzowano kolejny wymiar kultury, niewyodrębnionej w badaniach IBM, związany z percepcją czasu. Bond nadał mu miano „dynamizmu konfucjańskiego”, gdyż wiązał się z wartościami takimi, jak: relacje międzyludzkie, oszczędność, wytrwałość, poczucie wstydu, odwzajemnianie grzeczności, uszatkowanie, zachowanie twarzy i poszanowanie tradycji (The Chinese Culture Connection 1987: 150). Hofstede zainspirowany tym odkryciem włączył go do badań własnych. Piąty wymiar kultury nazwany został orientacją dłu-

go- i krótkoterminową, z których ta pierwsza oznacza „rozwijanie cnót przynoszących korzyści społeczne w przyszłości, chodzi tu zwłaszcza o upór i oszczędność”, a druga – „pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i teraźniejszością, takich zwłaszcza, jak poszanowanie tradycji, zachowanie twarzy i wypełnienie społecznych zobowiązań” (Hofstede 2000: 222–223). Orientacja długoterminowa jest charakterystyczna dla kultur narodowych krajów Azji Wschodniej, podczas gdy kultury anglosaskie i afrykańskie pozostają bliższe krótkoterminowej. Trzy inne cechy kultury wskazane przez Bonda to: integracja, ludzka serdeczność i moralna dyscyplina. Były one skorelowane z wynikami badań IBM.

Badania IBM, na podstawie których Hofstede oznaczył wymiary kultury, nie przyniosły informacji o kulturze badanej korporacji, chociaż przebadano pierwotnie kilkanaście tysięcy jej pracowników. Uzupełniły je wyniki innych badań prowadzonych w latach 1985–1987 pod patronatem *Institute for Research on International Cooperation* (IRIC). Na ich podstawie wykazano, że istotą kultury organizacyjnej jest „poczucie wspólnoty codziennych praktyk” (Hofstede, Hofstede 2007: 300). To ważne odkrycie odsunęło temat wspólnoty wartości organizacji na dalsze tory, jako cech charakteryzujących osobowości pracowników, a sprowadziło analizę kultury organizacyjnej do tych niebudzących wątpliwości, a odnoszących się do praktyk, symboli, bohaterów i rytuałów. W wyniku badań IRIC wyróżniono sześć wymiarów kultury organizacyjnej, a były to (na zasadzie skrajności):

- orientacja na zachowanie procedur – orientacja na osiągnięcie wyników,
- troska o pracowników – troska o produkcję,
- przynależność – profesjonalizm,
- system otwarty – system zamknięty,
- luźna kontrola – ścisła kontrola,
- normatywność – pragmatyzm.

Wymiary te zależą głównie od specyfiki rynku, w którym funkcjonuje organizacja, a także od kultury danego biznesu czy gałęzi przemysłu. Nie bez znaczenia dla charakterystyki nastawienia organizacji na dobro pracowników lub na wykonywanie zadań pozostaje osoba właściciela, kierownictwa i ich doświadczenia. Jednak jedynie wymiar określający otwarcie lub zamknięcie systemu wykazuje znaczną korelacją z kulturą narodową. Badania IRIC dotyczyły w zasadniczej części praktyk charakteryzujących organizację, a w odniesieniu do wartości wykazano, że istnieje podobieństwo pomiędzy wymiarem narodowym – unikanie niepewności – a otwartością organizacji (niskie unikanie niepewności charakteryzuje organizację na wyższym poziomie otwartości). Podobną zależność zaobserwowano w odniesieniu do wymiaru dystans władzy, skorelowanego z orientacją organizacji na procedury lub wyniki (mniejszy dystans władzy towarzyszy orientacji na osiąganie wyników i odwrotnie). Wreszcie rezultaty badań IRIC pozwoliły wyróżnić nowy wymiar kultury opierający się na wartości, jaką dla człowieka może nieść praca. Słaba lub silna dominacja pracy koreluje z wymiarem określającym źródła identyfikacji pracowniczej, tj. przynależnością lub profesjonalizmem. Pracownicy kultur profesjonalnych, którzy silnie rozgraniczają życie zawodowe od prywatnego, traktują pracę jako istotną wartość w życiu, co wygląda odwrotnie w kulturach gminnych (Hofstede, Hofstede 2007: 307, 309–312).

Badania IRIC przeprowadzone zostały na próbie dwunarodowej: holenderskiej i duńskiej. Dlatego z dużą ostrożnością można uznać, że porównanie wyników badań IRIC i IBM dostarczy prawdopodobnych wyników dla wszystkich krajów, różnych branż przemysłu i rynków, na jakich działają organizacje. Przykładowo kraje anglosaskie i nordyckie, charakteryzujące się niską wartością wskaźnika unikania niepewności, są jednocześnie organizacjami otwartymi (dla Danii – wyniki potwierdzone w IRIC). Kraje Ameryki Łacińskiej i śródziemnomorskie, gdzie wartość tego wymiaru była niemal maksymalna, powinny charakteryzować się zamkniętą strukturą. Typowy dla krajów niemieckojęzycznych i nordyckich niski dystans władzy odpowiada nastawieniu organizacji na wyniki, podczas gdy wysoki dystans władzy w większości krajów azjatyckich sprzyja dbałości o przestrzeganie procedur.

Badania Laurenta

Francuski psycholog André Laurent prowadził badania postaw kadry menedżerskiej w zachodnich kulturach (1983). Jego odkrycia dowodzą zróżnicowania również w obrębie kultur krajów wysoko rozwiniętych. Wyniki wskazały bowiem na istnienie silnych związków procesu zarządzania organizacją, w tym jej struktury z kulturą narodową reprezentowaną przez pracowników z 10 krajów (9 europejskich oraz ze Stanów Zjednoczonych). W badaniach Laurenta, prowadzonych w latach 1977–1979, wzięło udział 817 respondentów, uczestników szkoleń skierowanych do kadry kierowniczej wyższego szczebla. Randomizacja pomiarów nie uwzględniała jedynie przynależności narodowej, która stała się podstawą zaobserwowanej zależności pomiędzy niektórymi odpowiedziami a kulturami narodowymi.

Na podstawie uzyskanych wyników obserwacji Laurent przyporządkował kultury narodowe do czterech głównych opinii menedżerów o organizacji, które nazwał wymiarami systemu: politycznego, hierarchicznego, sformalizowanych ról oraz relacyjnego.

Po pierwsze, wśród tych menedżerów, którzy rozumieli organizację jako system polityczny, dominowało przekonanie o istotnej roli politycznej, jaką pełni kierownik w społeczeństwie – zdobywanie władzy jest dla niego ważniejsze niż realizowanie określonych celów, a świadomość struktury organizacji mglista. Taka wizja organizacji była bliższa Francuzom i Włochom, a odległa Duńczykom i Brytyjczykom.

Po drugie, przekonanie o przejrzystości ról w hierarchicznej strukturze organizacji oraz personalnej odpowiedzialności kierownictwa za przyszłość przedsiębiorstwa charakteryzowało najbardziej Francuzów, a najmniej Amerykanów, Szwajcarów i Niemców.

Po trzecie, poziom zdefiniowania funkcji pracowniczych poprzez dobrze przemyślane stanowiska pracy i szczegółowe opisy zakresu obowiązków oddał podejście Niemców i Szwajcarów. Za najmniejszą formalizacją ról opowiedzieli się Szwedzi.

Czwarty sposób rozumienia organizacji miał wydzźwięk społeczny i wiązał się z budowaniem i utrzymywaniem dobrych relacji z personelem. Był on charakterystyczny dla menedżerów krajów europejskich o pochodzeniu łacińskim, podczas gdy najbardziej odległy – wizji szwedzkich menedżerów.

Replikacja badań Laurenta potwierdziła silne przywiązanie kulturowe wizji zarządzania wśród kolejnych badanych menedżerów z krajów zachodniego kręgu kulturowego (1983: 89–95). Podejmowanie pracy zawodowej w korporacji nie wiąże się zatem z porzuceniem kultury narodowej.

Badania Trompenaarsa i Hampdena-Turnera

Od lat osiemdziesiątych XX wieku holenderski psycholog Fons Trompenaars wraz z Brytyjczykiem Charlesem Hampdenem-Turnerem prowadzą analizy zmienności kulturowej w środowisku międzynarodowych menedżerów. Początkowo pod egidą *Centre for International Business Studies*, a później jako *The Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Group* prowadzą szkolenia i konsultacje z zakresu zarządzania międzykulturowego. Zgromadzony materiał badawczy obejmuje obecnie około 100 tys. rejestrów z ponad 100 krajów świata. Za podstawę swojej działalności badawczej przyjęli rozważania teoretyczne Talcotta Parsonsa (1951). Właśnie za tym amerykańskim socjologiem założyli istnienie alternatywnych sposobów komunikacji między ludźmi, wyjaśniających zróżnicowanie międzykulturowe, a są to:

- uniwersalizm – partykularyzm,
- indywidualizm – kolektywizm,
- powściągliwość – emocjonalność,
- wycinkowość – całościowość,
- osiągnięcie statusu – przypisywanie statusu.

Pierwszy wymiar kultury – uniwersalizm odnosi się do zachowania zgodnego z zasadami i normami, a znajduje silne odzwierciedlenie, np. w zachowaniu społeczeństw krajów germańskich. Partykularyzm wyjaśnia rozpatrywanie zdarzeń w odniesieniu do konkretnej sytuacji czy osoby i bardziej odpowiada kulturze łacińskiej Europy. Postawy te nie są jednak skrajne i uzupełniają się w zależności od kontekstu. Podobnie indywidualizm i kolektywizm – drugi wymiar – nie powinny być rozumiane przeciwstawnie. Silnie indywidualistyczne postawy społeczne w Stanach Zjednoczonych i Europie Środkowo-Wschodniej kontrastują z kolektywistycznymi kulturami Dalekiego Wschodu, jednak poziom grupowej identyfikacji może być odmienny: rodzina, przedsiębiorstwo, religia, naród czy państwo. Kolejny wymiar kultury opisuje poziom ujawniania emocji. W powściągliwych kulturach emocje są kontrolowane, trudno więc zaobserwować zadowolenie czy smutek na twarzach opanowanych Japończyków, nietrudno u żywiołowych Włochów czy Hiszpanów. Wycinkowość – całościowość kultury wiąże się z okazywaniem emocji. Jest to stopień, w jakim dopuszczamy innych do obszarów swojego życia. Amerykanie i Skandynawowie reprezentują społeczeństwa wycinkowe o niskim stopniu przenikania spraw zawodowych do życia prywatnego, podczas gdy Japończycy i Francuzi – całościowe². Kultury wyróżniają się również sposobem przyznawania statusu. Przypisywanie statusu następuje albo na podstawie osiągnięć, albo wyróżniających cech, takich jak

² Wymiar ten jest zbliżony do obserwacji kultur opisanej przez Edwarda T. Halla jako niski i wysoki kontekst. (Por. Hall 2001).

wiek, płeć, przynależność klasowa, wykształcenie. Wyróżniają się głównie społeczeństwa anglosaskie, przyznając status na podstawie osiągnięć. Status przypisany może nawet nie mieć racjonalnego uzasadnienia, dlatego jest to istotny czynnik określający kulturę kraju, jak w wypadku krajów arabskich oraz Dalekiego Wschodu.

Badania Trompenaarsa i Hampdena-Turnera zostały oparte na przeświadczeniu, że różnice między kulturami uwypuklają się w sytuacjach problemowych, które podzielili na te odnoszące się do stosunku człowieka do innych (pięć kategorii Parsonsa to pięć wymiarów kultury), do czasu, a także do otoczenia, tj. przyrody (Trompenaars, Hampden-Turner 2002). Dwa ostatnie problemy włączono do modelu badawczego jako kolejne wymiary kultury:

- sekwencyjność – synchroniczność,
- wewnętrzsterowność – zewnętrzsterowność.

Szósty wymiar kultur odnosi się do sposobu, w jaki ludzie widzą czas: przeszłość, terażniejszość i przyszłość. Gdy odbierają go jako ciąg następujących po sobie wydarzeń, mówimy o sekwencyjności rozumienia czasu, a traktowany cyklicznie wskazuje na synchroniczność. Dodatkowo społeczeństwa różnią się między sobą pod względem postrzegania horyzontu czasowego (granice i długość). Przykładowo w kulturach anglosaskich, zorganizowanych sekwencyjnie, zmiana warunków realizacji jakiegoś działania wymusza przygotowanie nowego planu i kalkulacji. W kulturach synchronicznych do obranego celu zmierza się wszelkimi drogami, w dowolny, ale skuteczny sposób (kraje śródziemnomorskie, latynoamerykańskie, bliskowschodnie)³. Skrupulatne przestrzeganie harmonogramu jest tendencją kultur sekwencyjnych, tam małe spóźnienie może zostać negatywnie odbierane, jako strata cennego czasu. Punktualność jest odmiennie traktowana przez osoby o nastawieniu synchronicznym, dla których równie cenną wartością jest druga osoba, a więc nie będzie się nadto zastanawiać w sytuacji wyboru pomiędzy utrzymaniem harmonogramu dnia a poświęceniem czasu innym (Trompenaars, Hampden-Turner 2002: 146–169).

W badaniach różnic międzykulturowych Trompenaars, Hampden-Turner zwrócili także uwagę na rolę, jaką człowiek przypisuje środowisku naturalnemu. Taka obserwacja doprowadziła ich do podziału na społeczeństwa podporządkowane prawom przyrody oraz przeciwnie – skierowane na siebie. Konsekwentnie, w odniesieniu do kultur można mówić o ich zewnętrz- i wewnętrzsterowności. Wymiary te, jaskrawo odróżniające się i przeciwstawne opisowo, nie występują w skrajnościach w rzeczywistości oraz się nie wykluczają. Kultury wewnętrzsterowne odpowiadają charakterystyce Zachodu, co zostało najsilniej potwierdzone przez menedżerów ze Stanów Zjednoczonych i Francji. Zewnętrzsterowni okazali się azjatyccy kierownicy, szczególnie z Singapuru, Japonii i Chin (Trompenaars i Hampden-Turner 2002: 170–185).

Wpływ kultur na organizacje wynika, w przekonaniu autorów, z zaprogramowania kulturowego. Determinuje więc nie tylko kształt organizacji, lecz także znaczenie, jakie zostało jej przypisywane przez pracowników. Na tej podstawie uwzględniono trzy kluczowe aspekty struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa:

³ W obserwacjach Halla czas został ujęty w kategoriach mono- i polichroniczności.

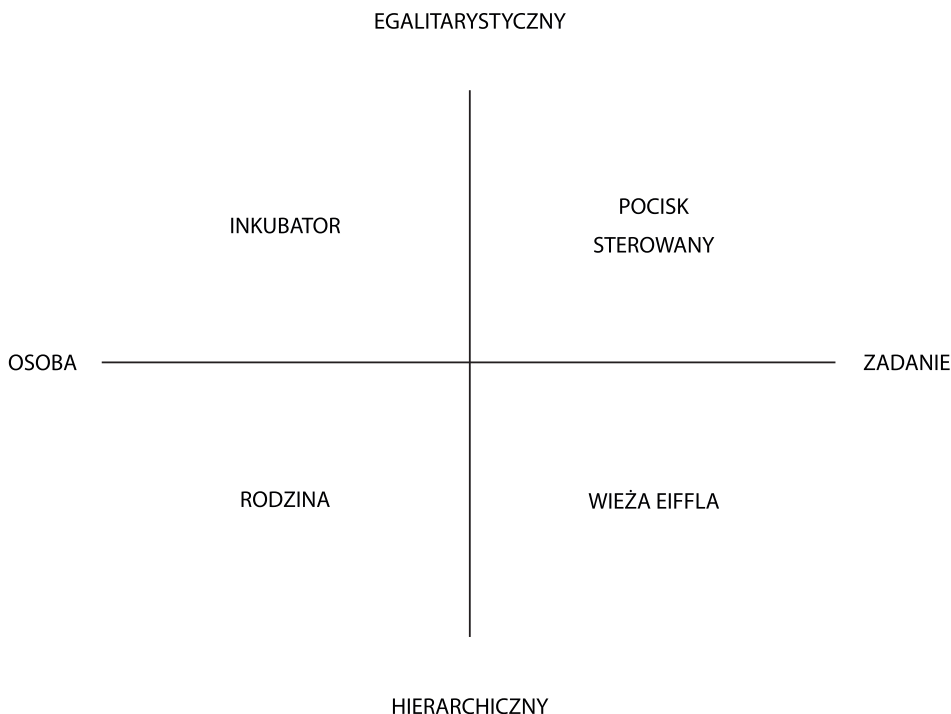
- ogólne relacje pomiędzy zatrudnionymi a organizacją,
- system władzy,
- poglądy pracowników na temat założeń funkcjonowania organizacji i ich rolę w niej.

Stały się one pomocne w sformułowaniu kwestionariusza ankiety zawierającego szesnaście pytań. Na ich podstawie wyróżniono idealne typy kultury przedsiębiorstwa, którym nadano metaforyczne nazwy trafnie je odzwierciedlające, a są to:

- rodzina,
- wieża Eiffla,
- pocisk sterowany,
- inkubator.

Przedstawiając w układzie dwuwymiarowym omawiane typy kultur organizacyjnych, można wskazać, na zasadzie przeciwieństw, wizerunki przedsiębiorstwa. Skrajnymi cechami będą: koncentracja na osobie lub zadaniu (w poziomie) oraz hierarchiczny lub egalitarny układ (w pionie), zob. rysunek 2.4.

Przyjrzyjmy się wnikliwie każdemu z typów kultur organizacyjnych opisanych przez badaczy. Organizacje opisane za pomocą metafory rodziny charakteryzują się wyraźnie hierarchiczną strukturą, z czołową pozycją zwierzchnika, który niczym oj-



Rys. 2.4. Wizerunki przedsiębiorstwa wg Trompenaarsa i Hampdena-Turnera

Źródło: Trompenaars i Hampden-Turner 2002: 190

ciec, korzystając z doświadczenia i szacunku, sprawuje pieczę nad pracownikami. To właśnie w jego rękach skupia się władza. Kierowanie organizacją zorientowane jest na pracownikach. Troska o ich dobro, a nie koncentracja na zadaniu jest podstawą działań władzy. Warto jednak pamiętać o skrajnych postaciach przedsiębiorstw typu rodzinnego, w których w imię zaufania i lojalności grupy przywódca może drenować energię pracowników. Organizacje tego typu można spotkać w Japonii, Chinach, Korei Południowej, ale także w krajach basenu Morza Śródziemnego, takich jak: Izrael, Grecja, Włochy, Francja i Hiszpania.

Przedsiębiorstw zaliczonych do kultury wieży Eiffla należy szukać wśród niemieckich i austriackich firm. Ich obrazem jest wysoka, ale stabilna wieża stojąca na szerokiej podstawie. Charakteryzują się one zhierarchizowaną strukturą, w której na wyższych szczeblach spoczywają zadania kontroli funkcjonowania niższych. Obowiązki kierownictwa na każdym szczeblu są związane z delegowaniem poleceń niżej, i w ten sposób przekazuje się pracownikom cele przedsiębiorstwa. Pozycja w strukturze odpowiada kwalifikacjom zawodowym, funkcje są dobrze znane, skrupulatnie opisane i powszechnie dostępne dla wszystkich, którzy posiadli umiejętności, aby zmienić stanowisko na wyższe. Zadaniowy, a nie osobowy, stosunek do przedsięwzięć sprzyja biurokracji, a obcy jest wynalazczości.

Symbol sterowanego pocisku został odniesiony do organizacji, w której zadania przypisane wszystkim członkom – specjalistom, wykonywane są w sposób komplementarny, czasem spontaniczny, gdyż warunkowany strategicznym celem, który może zostać szybko zmodyfikowany, gdy zajdzie taka konieczność. Kultura tej organizacji jest egalitarna, powściągliwa, skierowana na jakość i wynik. Jej przykładów można szukać w Norwegii i Stanach Zjednoczonych, gdzie zarówno fachowość, jak i wolność osobista są cenionymi wartościami.

Inkubator – czwarta metafora – odnosi się do przedsiębiorstw wolnych od struktur, hierarchii i rutyny, podejmujących twórcze wyzwania, realizujących innowacyjne cele. To często małe organizacje współtwórców, przez nich kontrolowane, kierowane za pomocą improwizacji i poprzez nieustanne dostrajanie się. Najwięcej firm tego typu badacze odnaleźli w Danii i Szwecji, ale występowały również w Dolinie Krzemowej w Stanach Zjednoczonych.

Twórcy typologii przestrzegli jednak przed bezwzględnym rozumieniem ich związku z kulturami narodowymi. Często bez względu na kulturę społeczną duże przedsiębiorstwa będą zhierarchizowane, jak wieża Eiffla, co pozwoli kierować znaczną liczbę pracowników, gdy małe będą odpowiadały modelowi rodzinnemu. W obszarze jednej kultury narodowej może zatem występować kilka typów organizacji (Trompenaars, Hampden-Turner 2002: 190–214).

Projekt GLOBE

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku Robert J. House wraz z wieloosobowym i międzynarodowym zespołem rozpoczął badania międzykulturowe w ramach projektu GLOBE, które są nadal prowadzone. Projektów dotyczy diagnozy związków pomiędzy kulturą społeczną a kulturą organizacyjną i przywództwem. W pierwszym

etapie przeprowadzono w latach 1993–1997 badania ponad 17 tysięcy menedżerów średniego szczebla, średnich i dużych przedsiębiorstw z 61 krajów świata, w każdym kraju w trzech sektorach gospodarki: przetwórstwa spożywczego, usług finansowych i telekomunikacyjnych. Wyniki zostały opracowane w postaci książkowej, dostarczając bogatego materiału empirycznego (House et al. 2004). Projekt GLOBE korzysta z dorobku poprzedników, m.in. przytaczanych tu: Halla, Bonda, Hofstede, w zakresie wymiarów kultury, które użyto do badań praktyk i wartości w płaszczyźnie organizacyjnej i społecznej. Wymiary te sformułowano następująco:

- orientacja na jakość wykonania – w jakim stopniu organizacja lub społeczeństwo zachęca i nagradza jednostki za poprawę osiągnięć i mistrzostwo,
- orientacja przyszłościowa – dotyczy motywacji do przyszłych osiągnięć,
- równość rodzajowa lub egalitaryzm płci – wiąże się z poziomem zachowań minimalizujących brak równości płci,
- asertywność – odnosi się do akceptacji pewności siebie, zachowań konfrontacyjnych i agresywnych jednostek w kontaktach społecznych,
- kolektywizm publiczny lub instytucjonalny – odnosi się do praktyk społecznych i organizacyjnych wspierających zbiorowe interesy i działania,
- kolektywizm rodzinny lub grupowy – odzwierciedla, w jakim stopniu jednostki kierują się w życiu dumą, a także lojalność rodzinną lub grupową,
- dystans władzy – wiąże się ze społeczną akceptacją nierównego podziału władzy,
- orientacja humanistyczna – dotyczy akceptacji sprawiedliwości, altruizmu, życzliwości, wielkoduszności i troski o innych,
- unikanie niepewności – pokazuje w jakim stopniu pracownicy lub społeczeństwo unikają niepewności poprzez zależność od norm społecznych, rytuały i biurokratyczne praktyki, aby zmniejszyć nieprzewidywalność przyszłych wydarzeń.

Projekt GLOBE wprowadził bardzo istotne rozróżnienie pomiędzy dwoma zjawiskami kulturowymi, tj. pomiędzy praktykami a wartościami, czyli pomiędzy tym, co realne a tym, co idealne. Pierwsze stwierdza o tym, „co jest”, a drugie – „co powinno być”. Jak została wykreślona kulturowa mapa świata w wymiarach projektu GLOBE?

Kraje Europy Wschodniej, w tym Polska, z uwagi na powojenną historię, związaną z jednej strony z silnymi wpływami Związku Radzieckiego oraz z drugiej – Stanów Zjednoczonych na Zachodzie, zostały zakwalifikowane do kultur wschodniej półkuli. Europa Wschodnia wyróżnia się niskimi wskaźnikami unikania niepewności, orientacji przyszłościowej oraz orientacji na jakość wykonania. Społeczeństwa te kierują się troską o zaspokojenie bieżących potrzeb, w warunkach ograniczonych możliwości rozwoju. Wysoki wymiar równości płci w tym kręgu kulturowym wynika najpewniej z aktywności zawodowej kobiet, będącej spuścizną systemu komunistycznego. Dla kontrastu zarówno wartości, jak i praktyki równości rodzajowej są najniższe w Azji Wschodniej i Południowej. Buddyjska część Azji, w projekcie GLOBE – południowa, odróżnia się od konfucjańskiej części tego kontynentu oraz całego świata najwyższą wartością humanizmu, zarówno w sferze rzeczywistych praktyk, jak i deklaracyjnych wartości. Dodatkowo, silny kolektywizm krajów konfucjańskich przejawia się we wskaźnikach instytucjonalnych oraz grupowych. W kulturach południowej Azji oraz Bliskiego Wschodu rodzina stanowi podstawę

struktury społecznej. Wreszcie Afryka Subsaharyjska to region kultur, gdzie praktyka nierównego podziału władzy w społeczeństwach jest bardzo silna i równie mocno akceptowana w skali całego świata.

W regionach wysokorozwiniętych, np. łacińskiej Europie, praktyki humanistyczne, takie jak tolerancja, zrozumienie czy pomoc innym, są rzadkie. Podobnie jest w germańskiej części Europy, jednak w obydwu tych regionach poziom humanistycznych wartości dość powszechnie i wysoko się akcentuje. Społeczeństwa krajów niemieckojęzycznych charakteryzuje także niski dystans władzy oraz dbałość o czytelne reguły postępowania, tj. wysoki poziom unikania niepewności przy zaskakująco niskim poziomie wartości idealnych. Nordycka część Europy wyróżnia się w percepcji władzy jako region krajów egalitarnych. Co ciekawe, we wszystkich obszarach kulturowych praktyki hierarchizacji znacząco przewyższają akceptowane wartości. Kraje anglosaskie stanowią wyjątek na mapie świata wymiarów GLOBE, gdyż są grupą najbardziej rozrzuconą przestrzennie. Wywodzą się z tradycji brytyjskiej, w tym języka angielskiego i trudno sformułować jedną zbiorczą charakterystyką. Umiarkowany dystans władzy oraz unikania niepewności, a jednocześnie niski wskaźnik kolektywizmu rodzinnego współgra tam z silną orientacją na jakość wykonania. Nastawienie na sukces jest pozytywnie skorelowane z wysokimi wskaźnikami rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych krajów. Silna orientacja przyszłościowa, odpowiadająca bogactwu narodów, jest widoczna głównie w krajach germańskich i nordyckich, a właśnie tam rozbieżność między rzeczywistością a marzeniami jest najmniejsza. Ameryka Łacińska, z wartością, jaką przypisuje się tam rodzinie, wyróżnia się wśród kultur Zachodu silnym kolektywizmem grupowym. Jest to jednocześnie region niskiego kolektywizmu publicznego (House et al. 2004: 192–200).

Badania GLOBE potwierdziły przewagę wartości kultury narodowej nad wartościami kultury organizacyjnej. Na ich podstawie wykazano, że praktyki kulturowe w organizacjach różniły się pomiędzy krajami bez względu na badany sektor gospodarki. Dodatkowo wyniki badań określiły, że zarówno praktyki, jak i wartości społeczne wywierają zasadniczy wpływ na praktyki kultury organizacyjnej.

Próba oceny wyników badań

Nie wszystkie koncepcje dotyczące różnic międzykulturowych znajdują bezwzględne odzwierciedlenie w charakterystyce kultury organizacyjnej. Część z nich jest odbiciem zachowań pracowniczych zakorzenionych w kulturze narodowej. Dostarcza więc wielu cennych wskazówek dla prowadzących biznes w skali międzynarodowej. Dobry przykład takiej charakterystyki stanowi, zasygnalizowany wcześniej, problem z zakresu komunikacji – wysoki i niski kontekst. Przekaz wysokokontekstowy charakteryzuje się, jak napisał główny propagator tej idei Edward T. Hall, tym, „że większość informacji bądź zawiera się w fizycznym kontekście, bądź jest zinternalizowana w człowieku, a tylko nieznaczną część mieści się w zakodowanej, bezpośrednio nadawanej części przekazu” (2001: 85). Znaczną uwagę przywiązuje się tu do komunikacji pozawerbalnej, sam przekaz jest pośredni i uzasadniony okolicznościami,

język elegancki i wysoce opisowy. W przypadku stylu niskokontekstowego „większość informacji mieści się w kodzie bezpośrednim” (Hall 2001: 85). Przekaz jest jasny, wyrazisty, bezpośredni, nierzadko dynamiczny. Hall podkreślił, że kultury nie egzystują na krańcach kontinuum, ale można stosunkowo łatwo wykazać ich różnorodność. Niski kontekst komunikacji odpowiada stylowi amerykańskiemu, nie obcy jest w krajach skandynawskich oraz w zachodniej Europie. Wysokokontekstowego stylu przekazu można się spodziewać w kontaktach z kulturami Wschodu, tj. podczas rozmów z Chińczykami, Japończykami i Koreańczykami, a także z mieszkańcami krajów Bliskiego Wschodu oraz basenu Morza Śródziemnego. Niski kontekst jest właściwy dla społeczeństw indywidualistycznych, wysoki – kolektywistycznych. W kulturach wysokiego kontekstu ludzie mają skłonność do elastycznego, polichronicznego (synchronicznego u Trompenaarsa i Champdena-Turnera) rozumienia czasu, podczas gdy kultury niskiego kontekstu są monochroniczne (sekwencyjne u Trompenaarsa i Champdena-Turnera), w których czas posiada specjalną wartość, dlatego czynności realizowane są skrupulatnie, jedna po drugiej.

Opisana przez Halla specyfika kontekstu kulturowego oraz odmienny stosunek do czasu w innych kulturach stały się inspiracją współczesnych badaczy. Obecnie, empiryczne badania wymiarów kultury narodowej w kontekście biznesowym to głównie analizy ilościowe, przeprowadzone metodą sondaży ankietowych i wywiadów. Ich celem jest redukcja problemów kulturowych czy organizacyjnych, porządkowanie wyników w celu lepszego poznania wymiarów kultur społecznych i organizacyjnych oraz przenikania się obu, a także ich klasyfikacja. Badania międzykulturowe wymagają nie tylko licznego i doskonałego zaplecza naukowego, ale i znacznych nakładów finansowych⁴. Jedynie szeroko zakrojone, porównawcze w skali międzynarodowej prace badawcze mogą dostarczyć niezbitych dowodów na związki między kulturami narodowymi i organizacyjnymi.

Jak podkreślono we wprowadzeniu, analizy kultur narodowych i organizacyjnych prowadzone są w niespójnej płaszczyźnie paradygmatycznej. W omawianiu danych uzyskanych w procesie badawczym dominuje ujęcie interpretatywne. Potrzeba operacjonalizacji problemów, dyskusowanie rozbieżności, nawet w zakresie terminów, a także brak przełomowych odkryć, obalających konstatacje poprzedników, stawiają jeszcze wiele wyzwań przed badaczami nurtu kulturowego w naukach o zarządzaniu.

Podsumowując przegląd badań międzykulturowych w naukach o zarządzaniu, pozostaje odwołać się do konkluzji autorstwa Laurenta. Podkreśla on, że mimo świadomości wielu ograniczeń, jakie niosą wyniki badań międzykulturowych, procesy zarządzania na Zachodzie, nawet w obrębie jednej cywilizacji, są silnie uwarunkowane kulturowo. Porównuje je do lokalnej kuchni, przysmaków pochodzących tych

⁴ W badaniach międzykulturowych bardzo łatwo popełnić tzw. błąd ekologiczmu i jego odwrotność – błąd indywidualizmu. Jest to typowy problem metodologiczny. Polega on na przyjęciu danych zagregowanych na poziomie kulturowym do analiz jednostkowych i odwrotnie uśrednianie danych jednostkowych na poziomie kulturowym w porównaniach międzynarodowych. Obydwie sytuacje odnoszą się do nieuzasadnionego przenoszenia wyników badań na inny poziom analizy (zob. Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001: 69–70).

krajów, a w konsekwencji przestrzega przed standaryzacją znakomitych i unikatowych przepisów narodowych (Laurent 1983: 95).

Podsumowanie

Współcześnie, kiedy w wyniku ponadnarodowego wykupu udziałów przedsiębiorstw dochodzi nierzadko do zmiany większościowego akcjonariatu, można obserwować przeobrażenia kultury organizacji. Dzieje się to za przyczyną praktyk i zwyczajów przenoszonych nie tylko z kultury przedsiębiorstwa macierzystego, niewątpliwie zakotwiczonego w kulturze lokalnej, ale i kultury narodowej, z której wywodzi się kadra zarządzająca. Dotychczasowi pracownicy mogą mieć kłopoty z zastosowaniem się do nowych wymagań stawianych przez zagranicznych kierowników, a nawet rozumieniem odmiennych stylów komunikacji. To swoiste zderzenie kultur, nazwane akulturacją, może prowadzić zarówno do dostosowania się do nowych reguł, scalania, lub wprost przeciwnie – separowania ich czy kolejno wykluczania tych uznanych za nieodpowiednie dla nowej kultury organizacji. Pracownicy przedsiębiorstw, w których doszło do wprowadzenia nowych i odmiennych od ich kultury narodowej praktyk i zwyczajów, z łatwością potrafią je odróżnić i przyporządkować do określonej kultury. Nie wszystkim jednak będzie odpowiadało takie środowisko pracy. Warto, aby osoby rozpoczynające karierę zawodową w korporacjach międzynarodowych były przygotowane na kontakt z różnorodnymi kulturami organizacyjnymi oraz narodowymi.

Słowniczek pojęć

Kultura korporacyjna jest związana z funkcjonowaniem instytucji w skali ponadnarodowej, a jej cechy mogą się wywodzić zarówno z kultury macierzystej organizacji, jak i kultury narodowej, w której funkcjonuje filia. Termin ten stosowany jest także jako synonim kultury organizacyjnej.

Kultura narodowa odnosi się do dorobku kulturowego, z którym utożsamia się dany naród; obejmuje wartości, normy, zasady i wiedzę, a także wytwory materialne danej kultury.

Kultura organizacyjna jest określana przez materialne i niematerialne wytwory działalności organizacji; są to typowe dla danej organizacji wartości, normy postępowania i przekonania, które przekazywane są także nowym pracownikom.

Typy kultur organizacyjnych opisywane są przez charakterystyczne cechy odróżniające organizacje. Istnieje wiele typologii opisywanych przez badaczy zagadnienia, takich jak Handy, Deal i Kennedy oraz inni.

Wymiary kultury narodowej to specyficzne aspekty kultury, które pozwalają wskazać różnice pomiędzy narodami, uwzględniając typowe zachowania ludzi znajdujących się w analogicznych okolicznościach.

Problemy do dyskusji

1. W pewnym przedsiębiorstwie, wytwarzającym części samochodowe, zaszły daleko posunięte zmiany na stanowiskach kierowniczych. Wynikały one z wykupu pakietu kontrolnego akcji przez skandynawską korporację. Pracownicy przejętej przez nordycką firmę fabryki, którzy do tej pory pracowali w warunkach wysoce zhierarchizowanej struktury, obecnie muszą się komunikować z dwoma kierownikami odpowiedzialnymi za inne zadania. Dodatkowo, przełożeni chętnie pytają robotników o opinię w zakresie wykonywanych przez nich czynności. Zarząd zastanawia się nad przyczynami narastających nieporozumień wśród załogi. Jaki typ kultury narodowej reprezentują pracownicy wykupionej firmy?
2. Kwadrans akademicki to zwyczaj nieujęty w regulaminie studiów żadnej z polskich uczelni, a jednak jest przestrzegany przez większość prowadzących i studentów. Wielu z nas zapewne słyszało o tym, że wykładowca nerwowo zareagował na spóźnienie studenta, chociaż ten przybył kilka minut po czasie. Niektórzy zastali zamknięte drzwi do sali zaledwie minutę po planowym rozpoczęciu zajęć, a z wnętrza dochodziły odgłosy prowadzonego wykładu. Co to oznacza? Czy zatem kwadrans akademicki nie obowiązuje na polskiej uczelni? Dowiedz się, czy Twój kolezdy studiujący za granicą znają ten zwyczaj.
3. Na podstawie posiadanej wiedzy określ, jaki jest wpływ kultury narodowej na zarządzanie i kultury organizacyjne. Czy wpływ ten da się precyzyjnie określić? W jaki sposób można wykorzystać wiedzę o kulturach narodowych do poprawy sprawności zarządzania organizacjami?
4. Oceń krytycznie przedstawione w rozdziale koncepcje wymiarów kultury. Czy którąś z nich uważasz za najbardziej uniwersalną? Uzasadnij. Czy któraś jest, Twoim zdaniem, dobrze dostosowana do polskich warunków? Uzasadnij.

Literatura zalecana

- Boski P. (2009), *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- House R.J. et al. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa: PWE.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Bibliografia

- Bohlander G., Snell S. (2010), *Managing Human Resources*, Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Boski P. (2009), *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Browaeys M.J., Price R. (2008), *Understanding Cross-Cultural Management*, Edinburghs: Pearsons.
- De Witte K., van Muijen J.J. (1999), „Organizational Culture”, *European Journal of Work and Organization Psychology*, Vol. 8, No. 4, s. 497–502.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (2000), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Cambridge: Penseus.
- Frankfort-Nachmias C., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Hall E.T. (2001), *Poza kulturą*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Handy C.B. (1993), *Understanding Organizations*, New York: Oxford University Press.
- Harrison R. (1972) „Understanding your Organization’s Character”, *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 3, s. 119–128.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hofstede G. (2001), *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, California: Sage Publications.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- House R.J. et al. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huntington S.P. (1993), „The Clash of Civilizations?” *Foreign Affairs*, Vol. 72, No. 3, s. 22–49.
- Huntington S.P. (2007), *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Warszawa: Muza.
- Kłóskowska A. (2005), *Kultury narodowe u korzeni*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Laurent A. (1983), „The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management” *International Studies of Management and Organization*, Vol. XIII, No. 1–2, s. 75–96.
- Pacanowsky, M. i O’Donnel-Trujillo, N. (1983) „Organizational Communication as a Cultural Performance” *Communication Monographs*, Vol. 50, No. 2, s. 126–147.
- Parsons T. (1951), *The Social System*, New York: Free Press.
- Peters T.J., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Peters T.J., Waterman R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Warszawa: Medium.
- Ronen S. (1986), *Comparative and Multinational Management*, New York: J. Wiley&Sons Inc.
- Schein E.H. (1990), „Organizational Culture” *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, s. 109–119.
- Schein E.H. (2009), *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sułkowski Ł. (2008), „Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, s. 9–24.
- The Chinese Culture Connection (1987) „Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, s. 143–164.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.