

ZALEŻNOŚĆ KULTURY NARODOWEJ I KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

MARIKA RYBAKOWICZ, KAZIMIERZ PIOTRKOWSKI

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Wstęp

O roli i znaczeniu kultury organizacyjnej w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem nikogo dzisiaj nie trzeba przekonywać. Niewątpliwie kultura organizacyjna ma swoje korzenie w kulturze narodowej danego państwa. Udowodniono, dzięki badaniom, że poprzez właśnie kulturę organizacyjną możemy zarządzać przedsiębiorstwem, a tym samym kierować zatrudnionymi w nim ludźmi. Co więcej, stwierdzono, iż kultura organizacyjna firmy w swych warstwach (poziomach) najczęściej zawiera elementy wywodzące się z kultury narodowej charakterystyczne dla danego kraju (narodu) bądź regionu. Znajomość problematyki zarówno kultur narodowych, jak i kultur organizacyjnych, a przede wszystkim ich charakterystycznych cech oraz założeń przez kadre zarządzającą decydująco wpływa na sprawność i skuteczność zarządzania firmą. Stąd celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie głównych cech kultur narodowych i wskazanie zależności kulturowych w kontekście organizacyjnym na przykładzie wybranych krajów i firm.

1. Istota kultury organizacyjnej i czynniki ją kształtujące

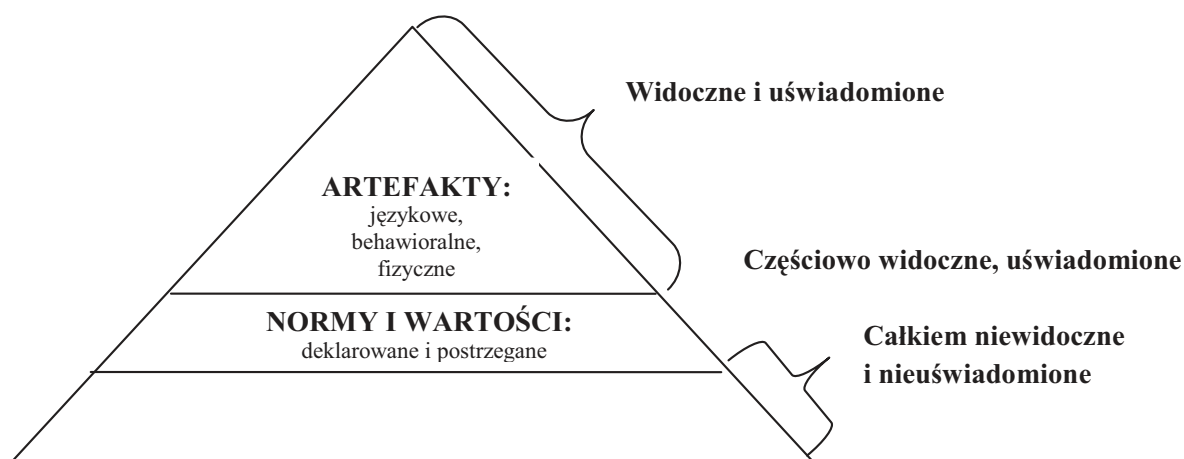
1.1. Istota kultury organizacyjnej

Bez wątplenia, można powiedzieć, że od samego powstania nauki o zarządzaniu, kultura organizacyjna była przedmiotem zainteresowań zarówno wielu naukowców, jak i pasjonatów. Natomiast warto zauważyć, że dopiero, kiedy to kryzys dotknął nie tylko Stany Zjednoczone, ale także Europę (lata 70-80. XX wieku), nastąpiło znaczne skoncentrowanie się na tej problematyce. Przyjrano się japońskim przedsiębiorstwom, które doskonale radziły sobie w dobie kryzysu, podbijając światowe rynki, podczas gdy amerykańskie i europejskie przedsiębiorstwa traciły na wartości. Po analizach danych stwierdzono, że jedyną rzeczą różniącą od siebie te przedsiębiorstwa było zupełnie inne nastawienie na zarządzanie. Od

tego czasu zaczęto bardzo skrupulatnie przyglądać się kulturom organizacyjnym w przedsiębiorstwach.

Współcześnie, organizacje nie wyobrażają sobie egzystowania bez ukształtowanej kultury organizacji. Tworzy ona swoistą osobowość organizacji uzewnętrzniającą się przez takie aspekty, jak zachowania w organizacji, jej wyposażenie, sposoby rozwiązywania problemów czy też sposób zarządzania. Tworzenie kultury organizacyjnej nie polega jedynie na uświadamianiu członków swojej organizacji. Ważne jest, aby zaistnieć w świadomości tych ludzi czy przedsiębiorstw, które mają wpływ na jej działalność. Chodzi tutaj o otoczenie dalsze i bliższe organizacji, a przede wszystkim o dostawców, konkurencję, klientów, wszelkiego rodzaju media, przedsiębiorstwa outsourcingowe, a nawet władze.

Poprzez ostatnie kilkadziesiąt lat powstawało wiele definicji kultury organizacyjnej. Jedną z nich jest definicja sformułowana przez światowej sławy amerykańskiego psychologa, Edgara Scheina. Jak to pisał w swoich książkach, „kultura organizacyjna jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się przez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury”¹. Swoją definicję zobrazował, wykorzystując do tego rysunek i umieszczając na nim poszczególne poziomy, przedstawiające kolejno: artefakty, normy i wartości i założenia. Właśnie ze względu na te poziomy został on nazwany modelem góry lodowej, gdyż tak jak w górze lodowej, w kulturze organizacyjnej występują zarówno poziomy widoczne dla ludzi, jak i te, których ludzie nie mają styczności z organizacją nie są w stanie zobaczyć.



Rys. 1. Model góry lodowej E. Scheina

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 22

Najbardziej widocznym poziomem w modelu Edgara Scheina są artefakty, które możemy odpowiednio podzielić na fizyczne, behawioralne i językowe. Artefakty fizyczne zwane otoczką każdej organizacji określane są jako kultura materialna

¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 439.

organizacji. Do tych zaliczamy przede wszystkim wszelkiego rodzaju architekturę, wyposażenie organizacji, wystrój wnętrz, wygląd zewnętrzny, a także sposób ubierania się pracowników.

Artefakty językowe to bez wątpienia język, którym posługują się pracownicy. Zostały tu uwzględnione także mity i legendy, które mają bardzo duży wpływ na organizację. Odwołują się one do przeszłości i historii przedsiębiorstw, tym samym kształtując jej wizerunek. Prezentują one ważne momenty w organizacji, takie jak historię jego powstania bądź najlepsze osiągnięcia czy też porażki.

Ostatnim rodzajem artefaktów, wchodzącym w skład pierwszego poziomu modelu Edgara Scheina, są artefakty behawioralne. Należą do nich zwłaszcza wszystkim wszystkim obchodzone ważne uroczystości, a także ceremonie, rytuały i zwyczaje.

Drugim poziomem w modelu Edgara Scheina są normy i wartości, które dzielą się na normy i wartości, deklarowane i postrzegane. Ogólnie „mogą być uznane za swoisty drogowskaz postępowania w organizacji, który wskazuje, co jest dobre, a co złe, co jest cnotą, a co grzechem”². W organizacji jest pewnego rodzaju dekalogiem postępowania, który powinien być znany każdemu pracownikowi.

Najbardziej ukrytym poziomem w modelu góry lodowej są niewidoczne założenia. Tworzą one pewnego rodzaju korzenie, czy też fundament organizacji, które bez wątpienia istnieją w świadomości pracowników. Do nich możemy zaliczyć również zachowania wpojone nam w domu, czy nabyte ze społeczności, w kręgu której przebywamy.

1.2. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną

Wielu naukowców określa kulturę organizacyjną jako swoistą osobowość organizacji. Właśnie z tego powodu można wysnuć wniosek, iż jest czymś, co uzewewnętrznia się poprzez poziomy modelu Edgara Scheina. Warto jednak zauważyć, że na to wszystko mają wpływ pewne czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, przedstawione na rysunku 2.

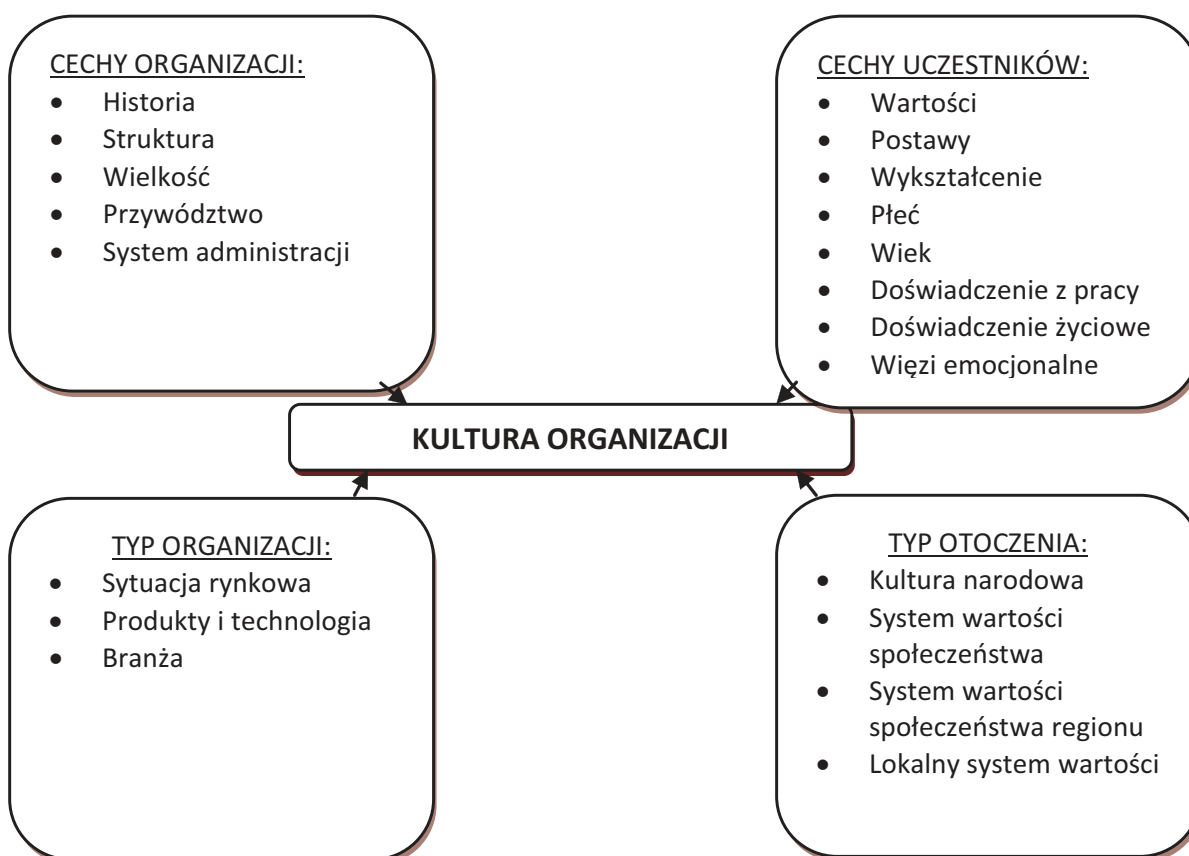
Cechy organizacji

Historia jest jedną z cech przedsiębiorstwa, która bez wątpienia kształtuje organizację. Udowodniono, że powstawanie przedsiębiorstwa i jego wiek mają duże znaczenie w tworzeniu kultury organizacyjnej. Starsze organizacje odznaczają się stosunkowo większym konserwatyzmem i rutynowością. Struktura i typ organizacji ma również wpływ na jej kulturę. Mają one odbicie na podejmowane decyzje i procesy w niej przebiegające. Przykładowo w przedsiębiorstwach, w których występują tradycyjne struktury (liniowe, funkcjonalne, liniowo-sztabowe), ważne są standaryzacja, specjalizacja, czy proste więzi służbowe. Na kulturę organizacyjną wpływ ma także styl kierowania.

² M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 15.

Cechy uczestników

Pracownicy są najważniejszym zasobem organizacji, wpływającym na jego funkcjonowanie. Każdy człowiek ma własne poglądy, wartości nabyte przez doświadczenie bądź przekazane od innych. To właśnie one oddziałują na kształtowanie kultury organizacyjnej i dzięki nim każdy z pracowników wnosi do niej coś od siebie. Bez wątplenia na organizację pośrednio wpływa rodzina, czy też bliskie osoby pracowników. To z nimi rozmawiamy o pracy, problemach, a także po części oni kształtują nasze opinie, którymi się kierujemy.



Rys. 2. Czynniki kształtujące kulturę organizacji

Źródło: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 465

Następnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie kultury organizacyjnej jest wiek pracowników. Starsi pracownicy oznaczają kulturę spokojną, charakteryzującą się bezpieczeństwem i tradycjami. Natomiast w przedsiębiorstwach z młodą kadrą jest więcej przebojowości, dynamizmu i ryzyka.

Płeć pracowników również odgrywa znaczącą rolę w organizacji. Więcej mężczyzn w przedsiębiorstwie oznacza mniejszą tolerancyjność, silniejsze więzi i większą ilość zespołów.

Typ organizacji

Bez wątplenia branża i technologie oddziałują na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw, gdyż praktycznie w każdym aspekcie różni się praca ludzi pracujących

w biurze turystycznym od tych zatrudnionych przy produkcji telewizorów. Istotną sprawą jest forma własności organizacji, gdyż przykładowo każda ze spółek rządzi się własnymi prawami i obowiązkami, co ma wpływ na kształtowanie kultury.

Typ otoczenia

Ważnym, o ile nie najważniejszym, aspektem w kształtowaniu kultury organizacyjnej jest otoczenie, ponieważ to z nim wchodzimy w interakcje. Wpływ na kulturę organizacyjną ma przede wszystkim kultura narodowa, regionalna czy lokalna.

2. Istota kultury narodowej i charakterystyka wybranych narodów

W codziennym życiu posługujemy się słowem „kultura” bardzo często. Niektórzy identyfikują ją na przykład z ogładą w zachowaniu, niektórzy kojarzą kulturę bardziej z wykształceniem, a jeszcze dla innych kultura to nic innego, jak sztuka. Natomiast w każdym wypadku wiąże się ona z pewnymi zachowaniami, postawami i cechami, które są w każdym z nas.

Tak jak wspomniano już wcześniej, słowo „kultura” jest nie tylko rozumiane, ale i używane w różnych sytuacjach. Wielu naukowców i humanistów zmierzyło się ze stworzeniem jego definicji. Przykładowo w książce *Kultura a style przywództwa* Bjórna Bjerke’go jest napisane, że kultura to „wszystkie historycznie ukształtowane wzorce życia, jawne i ukryte, racjonalne i irracjonalne, które istnieją w danym czasie jako potencjalne wskazówki zachowania człowieka”³. Autor miał na myśli, że kultura to nic innego, jak wzorce zachowań, które każdy z nas kształtuje i kształtował w przeszłości. Inną definicję natomiast przekazuje encyklopedia, w której jest napisane, że kultura jest to „integralny wzorzec ludzkiej wiedzy, wierzeń i zachowań (...) na kulturę składają się: język, idee, przekonania, zwyczaje, normy, instytucje, narzędzia, techniki, dzieła sztuki, rytuały, ceremonie i wiele innych zjawisk”⁴. Ta definicja oznacza, że kultura jest duchowym i materialnym dziełem całego życia człowieka.

Kultura jest tworzona przez naród i powstaje dzięki członkostwu w danej narodowości i wychowywaniu się w danym państwie. Czynniki wpływającymi na modyfikację i rozwój kulturę narodową są, bez wątpienia, czas, a także zmiany wynikające z przemian zachodzących w mentalności ludzkiej. Toteż znaczącym czynnikiem w kreowaniu kultury narodowej jest historia państwa. To właśnie ona formułuje zachowania i postawy, które pozwalają utożsamiać się z konkretnym narodem. Mówiąc o kultywowaniu kultury narodowej, nie można zapomnieć o zwyczajach i tradycjach pielęgnowanych w poszczególnych państwach. Przekazywane są z pokolenia na pokolenie, w pewnych sprawach to one pokazują nam drogę postępowania bądź wyznaczają nam cel działania. Chodzi tu nie tylko o tradycje

³ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 15.

⁴ *Encyklopedia Britannica*, wyd. XV, 1991.

i zwyczaje związane stricte ze świętami, ale także dotyczące codziennych zachowań, jak na przykład pokłon Japończyków przy powitaniu. Kultura narodowa to bez wątpienia język, którym posługuje się dany naród. Każde kolejne pokolenie generuje nowe słowa, które odnoszą się do teraźniejszych sytuacji, które są używane i znane. Następnym aspektem, który wchodzi w skład kultury narodowej, jest przyjęta religia. Religia od zawsze była bardzo ważna w życiu ludzi. Ona w pewien sposób nadaje kierunek naszemu życiu, a także ma wielkie znaczenie dla stylu życia.

Wszystkie te aspekty bez wątpienia są elementami kultury narodowej, która jest bezcennym dziedzictwem narodów, pielęgnowanym, a także ciągle wytwarzanym, często ukierunkowującym cele i drogę w życiu. Co więcej, historia, wiara, język czy tradycje tworzą nas, nasze charaktery i to dzięki nim jesteśmy rozpoznawani pośród innych nacji.

2.1. Amerykańska kultura

Stany Zjednoczone są jednym z najbardziej wpływowych państw na świecie. Wielu naukowców podejmuje się badania zarówno kultury narodowej tego państwa, jak i cech charakterystycznych, co jest bardzo trudnym zadaniem ze względu na historię tego państwa. Nie jest bowiem tajemnicą, że Stany Zjednoczone kształtowane były przez różne narodowości, takie jak: Japończycy, Żydzi, Anglosasi czy Japończycy. U Amerykanów ceni się przede wszystkim:

- postęp i wzrost,
- nowoczesność, materializm i indywidualizm,
- bezpośredniość, równość, dystans władzy,
- męskość Amerykanów, unikanie niepewności, wiedzę i specjalizację.

Postęp i wzrost. Jedną z bardzo popularnych cech Amerykanów jest zorientowanie na przyszłość. W Stanach nikt nie martwi się teraźniejszością ani nie patrzy w przeszłość, każdy natomiast nastawiony jest na korzyści i szanse, jakie przyniesie nam przyszłość. Z tego można wywnioskować, że Amerykanie to optymiści, którzy nie boją się zmian. Twierdzą, że należy dążyć do własnych celów za wszelką cenę, eliminując przeszkody, a co więcej – wszystko jest możliwe, jeżeli bardzo chcemy.

Ważnym aspektem w kulturze amerykańskiej jest kontrolowanie czasu. Powiedzenie „czas to pieniądz” króluje wśród Amerykanów. G. Ferraro wspominając jedną z sytuacji mających miejsce w Stanach Zjednoczonych, potwierdza tę tezę: „kilka lat temu największy producent zegarków w Stanach Zjednoczonych wydał miliony na kampanię reklamową, której celem było poinformowanie potencjalnych nabywców, że jego zegarki, nie spóźniają się więcej niż dwie sekundy na miesiąc. Z pewnością, firma nie wydałaby tyle pieniędzy na przekazanie tego szczególnego komunikatu, gdyby amerykański konsument nie chciał właśnie tego usłyszeć”⁵.

⁵ G. Ferraro, *The cultural Dimension of International Business*, wyd. 2, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ 1994, s. 91-92.

Nowoczesność, materializm i indywidualizm. Następnymi cechami charakteryzującymi kulturę amerykańską są nowoczesność i materializm. Wartością dla Amerykanów jest nastawienie na nowości, młodość i nowoczesność. Społeczeństwo bez problemu dostosowuje się do nowoczesnych norm, co więcej – propaguje wszelkiego rodzaju nowinki.

Materializm jest następną cechą Amerykanów, którzy twierdzą, że należą im się wszelkie dogodności, takie jak na przykład ekskluzywne produkty, wycieczki czy pomoc domowa. Amerykanie traktują pieniądze jako prawo, z którego korzystają. Twierdzą także, że są one wyznacznikiem statusu społecznego.

Badania wykonane przez G. Hofstede'a wskazują, że Amerykanie to indywidualiści. Już od dzieciństwa są uczeni, że jednostka jest najważniejsza i że każdy jest panem swego losu, czyli każdy pracuje na siebie. Cenione jest posiadanie własnego zdania, przejawianie inicjatywy, bycie komunikatywnym i bronienie własnych interesów.

Bezpośredniość, równość, dystans władzy. Zaraz po materializmie widoczną cechą Amerykanów jest ich bezpośredniość, a także podejście do równości. Nie ulega wątpliwości, że wpływ na to mają przede wszystkim imigracje różnych narodowości. Amerykanie byli zmuszeni do nauki tolerancji, współpracowania, do przełamywania barier w kontaktach między zagranicznymi ludźmi. Dzisiaj w Stanach ludzie nie wyobrażają sobie mówienia do siebie na per Pan/Pani.

Badania przeprowadzone przez G. Hofstede'a, socjologa holenderskiego badającego wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną, wykazały niski poziom dystansu władzy. Oznacza to zatem, że w pracy wszyscy są równi, a relacje między przełożonym a pracownikami opierają się na współpracy. „Amerykańskie teorie przywództwa opierają się na założeniu umiarkowanej potrzeby przynależności. Podstawą jest zarządzanie z udziałem podwładnych, co oznacza włączenie pracowników w proces decyzyjny, ale pod warunkiem inicjatywy i przyzwolenia ze strony przełożonych”⁶. Cytat ten potwierdza, iż istnieje podporządkowanie pracowników przełożonym, ale ważne jest to, że podejmują własne decyzje.

Męskość Amerykanów, unikanie niepewności, wiedza i specjalizacja. Społeczeństwo amerykańskie odznacza się wysokim współczynnikiem męskości. Wykazały to badania przeprowadzone na pracownikach firmy IBM. Objawia się to w samodzielności podejmowania decyzji, czy rywalizacji i osiągnięciu celu za wszelką cenę.

Udowodniono, że Amerykanów cechuje niski stopień unikania niepewności i gotowość do ciężkiej pracy. Są innowacyjni, natomiast mają problemy z wdrożeniami swoich pomysłów, gdyż potrzebna jest dyscyplina będąca w państwach o wysokim stopniu niepewności.

⁶ G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, wyd. III zmienione, PWE, Warszawa 2011, s. 91-92.

Stany Zjednoczone to kraj, w którym liczy się pozycja uzyskana przez pozyskaną wiedzę, doświadczenie, wykształcenie, czy pieniądze. Specjaliści są traktowani z szacunkiem, a eksperckie kwalifikacje są niesamowicie ważne. „Specjalistyczne kwalifikacje są znakiem rozpoznawczym amerykańskiego zarządzania (...). Coraz ściślejszy podział ról idzie w parze ze wzrostem liczby technicznych specjalności, grup zawodowych oraz specjalistycznych programów nauczania”⁷.

2.2. Japońska kultura narodowa

Japonia, to państwo, które jest jednym z krajów najbardziej liczących się na świecie. Zawdzięcza to przede wszystkim swojej gospodarce, która ciągle rozwija się w bardzo szybkim tempie, a co więcej – kontroluje w dużej mierze gospodarkę międzynarodową. Japonia to państwo, które nadaje nie tylko nowinki technologiczne, ale również wyznacza drogi postępowania w biznesie i przyczynia się do rozwoju dziedziny zarządzania. Charakterystyczne cechy kultury japońskiej to:

- feudalizm, praca i powiązanie z rządem,
- myślenie grupowe, harmonia, podejście długofalowe.

Feudalizm, praca i powiązanie z rządem. Nie ulega wątpliwości, iż Japonia jest państwem feudalnym, w którym demokracja panuje tylko teoretycznie, co ma przełożenie na jego rozwój. W społeczeństwie japońskim duże znaczenie ma status człowieka, wiek, a także status mierzony poprzez przynależność do grup. Niestety nie tyczy się to kobiet, które w tym państwie nie są traktowane na równi z mężczyznami – ani w codziennych życiowych zmaganiach, ani w biznesie.

W Japonii istnieje pionowy system stosunków między ludźmi, co oczywiście oddziałuje na podejmowanie decyzji i wynikające odpowiedzialności. Dystans władzy w Japonii klasyfikuje się na średnim poziomie, a praca ma ogromne znaczenie. Pracownicy są lojalni wobec przedsiębiorstwa, w którym pracują. Rozumieją, że dzięki ich pracy i wysiłkowi przedsiębiorstwo osiąga wyższe dochody, a co za tym idzie wyższe zarobki dla nich. Ważne jest to, że występuje tam rotacja pracy, dzięki której pracownik poznaje przedsiębiorstwo ze wszystkich stron.

Myślenie grupowe, harmonia, podejście długofalowe. Społecznym sensem społeczeństwa japońskiego jest przynależność do grup, które nadają pozycję jednostki w społeczeństwie. Kultura japońska mianowana jest kulturą grupową i rodzinną. Ze względu na nie stosunki między ludźmi są bliskie i oczywiście bezpośrednie. Grupa jest także elementarną jednostką w pracy, która wspólnie podejmuje decyzje i ponosi odpowiedzialność. Pracodawca ma za zadanie troszczyć się o swoich pracowników, gdyż są oni najważniejszym kapitałem organizacji, ma to później odzwierciedlenie w pracy, którą wykonują.

⁷ S. Humes, *Managing the multinational*, Hertfordshire, Prentice-Hall, England 1993, s. 114.

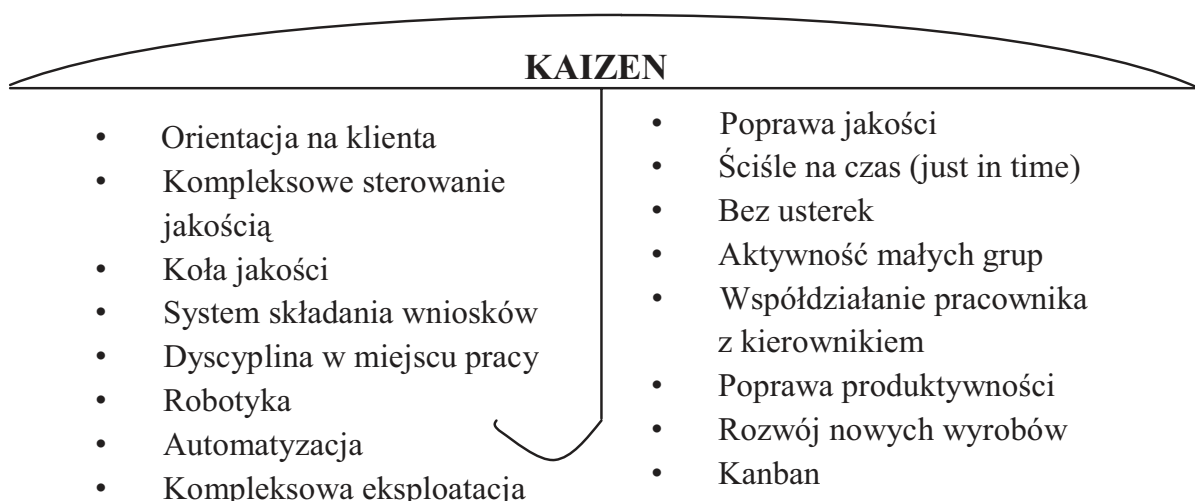
Harmonia i porządek to coś, co Japończycy bardzo cenią. Symbolizują one współpracę, której skutkiem jest wzrost działania całości. Myślenie to przekłada się w przedsiębiorstwie na identyczne ubieranie, punktualność i zaufanie.

Ważną cechą w społeczeństwie japońskim jest podejście długofalowe, które jest pewnego rodzaju konsekwencją synchronizacji, myślenia grupowego i oddania. W przedsiębiorstwach dominują długofalowe relacje, a co za tym idzie dożywotnie zatrudnianie, które jest korzystne zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

Do podejścia długofalowego możemy bez wahania zaliczyć jedną z najlepszych zdolności Japończyków – planowanie długoterminowe. Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars twierdzą, że: „Ich przedsiębiorstwa trwają, stawiając sobie za cel nie tyle zysk, ile rozwój, i walczą o udziały w rynku dopóki inne nie poddadzą się i nie wycofają”⁸.

Kaizen jest japońskim modelem zarządzania strategicznego. Podstawą tego modelu jest nieprzerwane doskonalenie i usprawnienie, polegające na zaangażowaniu wszystkich pracowników, w celu poszukiwania pomysłów i doskonalenia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa japońskie nastawione są na procesy, dlatego też pomysły pracowników najniższego stopnia nie są bagatelizowane, gdyż patrząc z innej perspektywy, mogą wymyślić coś, co byłoby idealnym rozwiązaniem.

W koncepcji Kaizen problemy nie są postrzegane jako coś złego. Wręcz przeciwnie – stanowią bodziec, który rozpoczyna proces doskonalenia. Analizując go, krok po kroku, jesteśmy w stanie znaleźć źródło i zlikwidować je. Najważniejsze jest to, że istnieje możliwość odkrycia innych kwestii, które powinny być ulepszone.



Rys. 3. Parasol Kaizena

Źródło: Kaizen, *Tajemnica sukcesu Japonii*, Masaaki Imai, New York 1986

⁸ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 146.

Synchronizacja i Just in time

Technika Just in time jest techniką stosowaną w procesach produkcji przez wiele przedsiębiorstw na świecie. Jej prekursorem byli Japończycy, a po raz pierwszy jej zasady zostały wykorzystane przy produkcji Toyoty. Just in time to technika służąca synchronizacji produkcji. Polega ona na wyeliminowaniu marnotrawstwa, poprzez nadzorowanie synchronicznego dostarczania wszystkich składowych procesu we właściwym czasie i ilości.

Głównymi zasadami stosowanymi w tej technice są eliminacja zapasów, minimalizacja czasu oczekiwania na produkcję, skrócenie serii produkcji, doskonała jakość, krótki czas realizacji zamówienia.

2.3. Narodowe cechy Szwedów w biznesie

Szwecja jest państwem leżącym w północnej Europie, które liczy około 9 mln mieszkańców. Jest to kraj, który w bardzo krótkim okresie czasu osiągnął to, o czym na przykład Japonia czy też Stany Zjednoczone mogą tylko marzyć. Szwedzi bardzo szybko zbudowali przewagę konkurencyjną, odnotowali rozwój gospodarczy, a także zapewnili pracę Szwedom. Bez wątplenia wpływ na taki rozwój sytuacji miał przede wszystkim brak ingerencji w obie wojny światowe. Narodowymi cechami Szwedów są:

- porządek, uczciwość i prywatność,
- egalitaryzm, rozwaga i powolność,
- nastawienie do pracy i wykorzystanie zasobów ludzkich,
- inwestycja w wysoką jakość i ochrona środowiska.

Porządek, uczciwość i prywatność. Szwedzi to społeczeństwo, które bardzo przestrzega panujących reguł i zasad. Widać to na przykładzie niskiego odsetka przestępstw. Nie oznacza to, iż jest to państwo, które za złamanie prawa wyznacza surowe sankcje. Wręcz odwrotnie – w porównaniu do innych krajów jest tam łagodny kodeks karny. Świadczy to o mentalności Szwedów.

W opracowaniu J. Phillipisa Martinssona *Szwedzi, jak ich widzą inni*, społeczeństwo szwedzkie ukazane jest jako ludzie uczciwi i lojalni. Ich dodatkowymi zaletami są punktualność i doskonałe zorganizowanie zarówno w biznesie, jak i w życiu codziennym. Cenią oni sobie prywatność, dlatego też wszystko musi być zaplanowane, a spontaniczne wizyty nie wchodzi w grę. W przeciwieństwie do Japonii, istnieje dość duża granica między pracą a życiem prywatnym. Nie jest mile widziana ingerencja organizacji w życie pracownika. Każdy ma prawo do wyrażania swoich opinii, a praca nie jest i nie powinna być najważniejsza w życiu.

Egalitaryzm, rozwaga i powolność. Szwedzi są społeczeństwem, które wierzy w równouprawnienie, nie tylko płci (największy odsetek kobiet zajmujących wysokie stanowiska), ale chodzi także o przekonanie, iż wszyscy winni mieć równe prawa i wszystkich powinny obowiązywać te same regulaminy. Tyczy się to tych najzamożniejszych i tych mniej zamożnych. Dlatego też trudno jest zauważyć różnicę między

nimi. Szwedzi to bez wątpienia indywidualiści. Każdy pracuje na siebie i własne osiągnięcia. W organizacjach hierarchia jest uważana za nierówność ról, dlatego też komunikacja jest pionowa. W Szwecji egalitaryzm to przede wszystkim kolektywne i demokratyczne decydowanie. Sprzyja ono mniej formalnym stylom zarządzania, co wiąże się z większym przekazywaniem uprawnień. Tamtejsze przedsiębiorstwa charakteryzuje także mniejsza centralizacja. Ważną cechą u Szwedów jest powolność, a tym samym rozważa. Wszystkie decyzje podejmowane są powoli po uprzednim przemyśleniu i skonsultowaniu z innymi. Istotą konwersacji jest kompromis, czyli najlepsze rozwiązania dla obu stron rozmowy. Dzięki tej rozważności podejmowane decyzje są przemyślane i rozsądne.

Nastawienie do pracy i wykorzystanie zasobów ludzkich. Po dotychczasowym opisie społeczeństwa szwedzkiego można wywnioskować, że jest to naród, który traktuje wszystko, także pracę, z powagą i rozważą. Szwedzi w życiu zawodowym kierują się indywidualizmem i osobistą motywacją. Przekłada się to na naukę, a ta na powstające innowacje w tym kraju. Ludzie tam nie boją się jakichkolwiek zmian, także pracy. Poszukują pracy, która da im większe szanse na samorealizację. Szwecja jest jednym z nielicznych krajów, które bez wahania mogą się pochwalić najmniejszym odsetkiem bezrobocia. Zaliczając do tego zatrudnienie osób niepełnosprawnych. Co więcej, Szwedzi są narodem, który ma najwięcej wykształconych ludzi i największy udział w zyskach. Natomiast słynie z prawa do wielu zwolnień i urlopów na przykład: ślubu, opieki domowej, macierzyństwa, ojcostwa, nauki, służby w wojsku, czy pracy w związkach zawodowych.

Inwestycja w wysoką jakość i ochrona środowiska. Szwedzi kształcą się przede wszystkim w kierunkach technicznych – szkoleni są tam specjaliści, którzy mogą pochwalić się wieloma odkryciami i wynalazkami. Produkty szwedzkie odznaczają się wysoką jakością, gwarancją bezpieczeństwa i troską o środowisko naturalne, które zawsze są poświadczone przez ekspertów, poparte badaniami i opiniami konsumentów.

Wszystkie narodowości skandynawskie, w tym oczywiście Szwedzi, bardzo dbają o środowisko i korzystają ze źródeł odnawialnej energii. Szwecja jest jednym z państw, które nie tylko dbają o środowisko, produkują zgodnie z zasadami ich ochrony, ale także wytwarzają niezbędne urządzenia stosowane do dbania o nie.

3. Praktyczne przykłady wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną

3.1. Amerykański sposób na biznes na przykładzie Apple incorporation

Współcześnie jest wiele wpływowych przedsiębiorstw liczących się na całym świecie. Jednym z nich jest Apple incorporation, którego misją jest produkcja elektroniki, a także przystosowanego do niej oprogramowania. Firma ta została

założona pod koniec lat 70. XX wieku przez dobrze znanych Steve'a Jobsa i Steve'a Wozniaka. Korporacja przechodziła lepsze, ale także gorsze chwile – bankructwo, natomiast pod wodzą Steve'a Jobsa podbiła serca ludzi na całym świecie i dziś jest jednym przedsiębiorstwem posiadającym ponad 60% rynku w swojej branży. **„Udało mu się stworzyć niebywałą kulturę organizacyjną, dzięki czemu są dzisiaj w stanie budować jedne z najlepszych na świecie produktów technologicznych, kiedy inni ledwo potrafią zaoferować przeciętne telefony komórkowe, czy nie zasługujące na uwagę tablety”⁹.**

Nowoczesność jest cechą charakterystyczną całego amerykańskiego narodu, ale i Apple. Produkty tworzone przez tę organizację zachwycają innowacyjnością, a tym samym prostotą w obsłudze i intuicyjnością, dzięki czemu mogą się pochwalić codziennym przyrostem klientów. Jednym z najbardziej znanych stwierdzeń Steve'a Jobsa było: „Jedną z moich mantr jest – skupienie i prostota. Prostota bywa trudniejsza niż złożoność, potrzebny jest ogrom pracy, aby myśleć czysto, a przez to tworzyć prosto. Jednakże wysiłek w danej sytuacji jest tego wart, bo kiedy osiągniesz umiejętność tworzenia prostoty, możesz przenosić góry”¹⁰.

Prostota w Apple nie odnosi się wyłącznie do tworzenia produktów. Łatwo ją zauważyć także w strukturze organizacyjnej, gdzie nie ma bezużytecznych zależności służbowych. Ponadto, w kulturze organizacyjnej Apple ważne jest także to, że przedsiębiorstwo nie traci czasu na tworzenie wyrobów koncepcyjnych, a także nie wykonuje wywiadu rozpoznawczego, aby dowiedzieć się, czego oczekują klienci. Steve Jobs twierdził: „To nie praca konsumentów, żeby wiedzieli czego chcą”¹¹.

Jednym z głównych celów zarówno Apple, jak i całego narodu amerykańskiego jest zysk. Apple myśli intuicyjnie i systemowo. Produkując tablet, wypuszcza na rynek również intuicyjne oprogramowanie do niego. Jak w każdym amerykańskim przedsiębiorstwie, w Apple panuje nieformalny styl komunikacji i ubioru, a hierarchia jest niezauważalna. Oprócz charakterystycznych i jedynek w swoim rodzaju produktów, Apple ma także niespotykaną kulturę organizacyjną, w skład której wchodzi cotygodniowe spotkania Top 100. Są to spotkania ludzi mających bezpośredni wpływ na produkcję danej rzeczy. Nie jest tak, że są to osoby zajmujące najwyższe stanowiska, natomiast ci ludzie, których praca ma bardzo ważny wpływ na produkt. W organizacji istnieje także reguła tajemnicy, opierająca się na tym, że wszystkie informacje dotyczące produktów, spotkań i pracy są tajemnicą.

Mimo nieformalnego sposobu komunikacji, Apple jest bardzo wymagającym miejscem pracy. Egzekwowana jest odpowiedzialność indywidualna i dyscyplina. Decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo są przemyślane, ale podejmowane szybko. Przedsiębiorstwo nie lekceważy efektywnych i kreatywnych i angażujących się pracowników.

⁹ <http://ideas2action.pl/2011/08/26/steve-jobs-mowi-miej-odwage-podazac-za-swoim-sercem-i-intuicja/> (10.07.2012).

¹⁰ <http://www.edulider.pl/biznes/steve-jobs-najslynniejsze-cytaty> (10.07.2012).

¹¹ <http://www.roxweb.pl/2011/04/52-cytaty-ktore-inspiruja-do-dziaania.html> (10.07.2012).

3.2. Toyota jako przykład kultury japońskiej

Mysząc o japońskich przedsiębiorstwach, w pierwszej chwili nasuwa się na myśl jeden z największych i najbardziej wpływowych producentów samochodów – Toyota. Została założona jeszcze przed II wojną światową przez Sachiego Toyodę, a następnie oddana w ręce jego syna Kichioro Toyody, którego zarządzanie przyniosło sukces przedsiębiorstwu.

Toyota to przedsiębiorstwo, które zasłynęło z filozofii postępowania i sposobem zarządzania. „Formy i reguły zarządzania przedsiębiorstwem, procesami produkcji oraz kadrą pracowniczą (...) niezmiennie obowiązują, aż do dnia dzisiejszego”¹².

Kwintesencją Toyoty jest od zawsze nastawienie na ludzi, którzy nie są uważani za siłę roboczą, ale są istotą przedsiębiorstwa. Istotą Toyoty jest nastawienie na ludzi, w których to jest cały sens i sedno prowadzenia przedsiębiorstwa. Dlatego też rozwój i funkcjonowanie pracowników jest najważniejszym zadaniem organizacji.

Jak już wspomniano wcześniej, zainteresowanie Toyotą wzrosło na przełomie lat 70. i 80. XX wieku, kiedy to panował kryzys na świecie. Zaobserwowano, że jakość, a także wydajność samochodów w żadnym stopniu nie równa się konkurencji.auta były niezawodne, mniej awaryjne, a poruszanie się nimi sprawiało wiele przyjemności. W zdumienie wprowadzał również „sposób projektowania i wytwarzania, który prowadził do niewiarygodnej spójności projektu i produktu”¹³. Ważne jest, że produkcja była mniej kosztowna i szybsza. Przy napotkaniu błędów czy jakichkolwiek problemów, były one szybko usuwane. Właśnie dzięki tym czynnikom, przedsiębiorstwo rozwijało się w tak szybkim tempie. W oparciu o przeprowadzone wyniki badań, Jeffrey K. Liker napisał 14 zasad stanowiących podwaliny zarządzania Toyoty:

1. „Opierać decyzje w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.
2. Stosować wyłącznie niezawodną, gruntownie sprawdzoną technologię.
3. Stosować kontrolę wizualną, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu.
4. Standaryzować zadania, aby zapewnić ciągłą poprawę.
5. Przerywać pracę, gdy pojawią się problemy z jakością.
6. Wyrównywać obciążenie pracą.
7. Wykorzystać systemy „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji.
8. Stworzyć ciągły i płynny proces ujawnienia problemów.
9. Szanować partnerów, rzucać im wyzwania i pomagać im.
10. Szanować ludzi, dbać o ich rozwój i rzucać im wyzwania.
11. Wychowywać liderów, którzy żyją ogólną koncepcją firmy.
12. Podejmować decyzje powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości; szybko wdrażać decyzje.

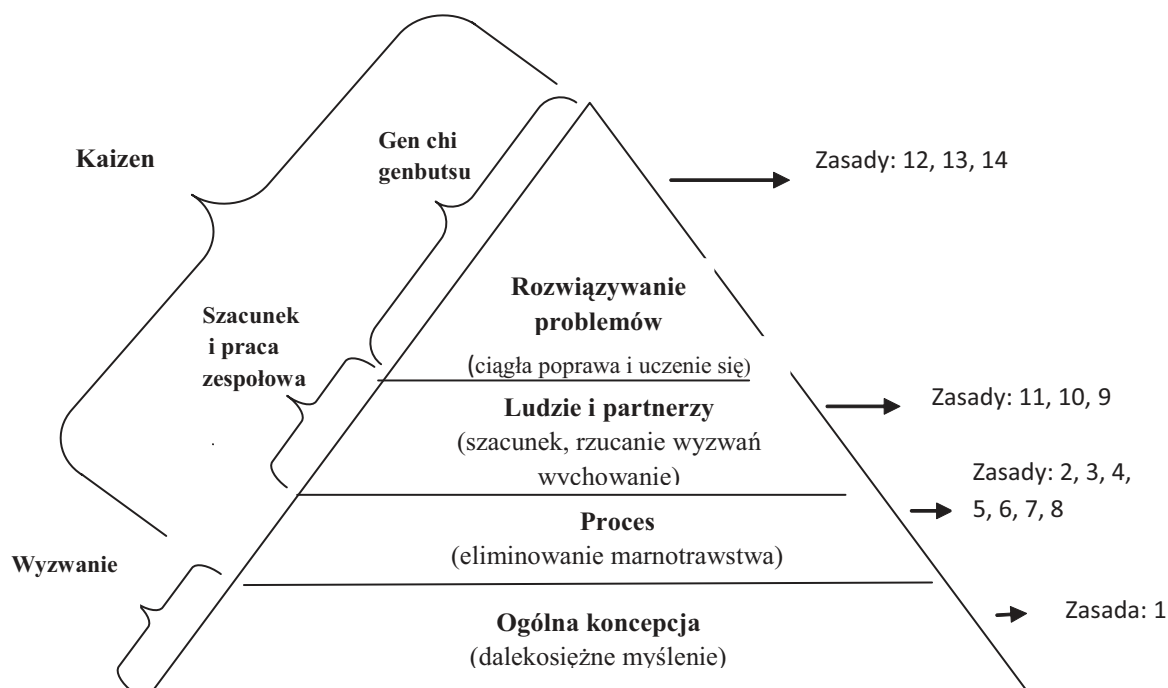
¹² http://www.samochody.mojeauto.pl/toyota/historia_koncernu/ (10.07.2012).

¹³ J.K. Liker, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 29.

13. Angażować się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację.

14. Ciągłe uczyć się dzięki kaizen¹⁴.

Wymienione wyżej zasady zostały ujęte na poniższym rysunku będącym pewnego rodzaju DNA organizacji.



Rys. 3. Droga Toyoty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.K. Liker, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 34

Kaizen, a także długoterminowe myślenie, jest podstawą koncepcji zarządzania Toyoty i całego narodu. Dzięki temu przedsiębiorstwo ukierunkowane jest na rozwój. Następnym założeniem jest synchronizacja działań i nastawienie na procesy.

Toyota stawia na myślenie grupowe, dba o swoich pracowników, poprzez dawać im możliwości rozwoju i uczestniczenie w ich życiu. W zamian za to pracownicy bardziej angażują się w pracę.

3.3. Kultura narodowa Szwedów na przykładzie Ikei

Ikea jest organizacją założoną w Szwecji przez Ingvara Kamprada w 1943 roku. Dzisiaj jest jedną z najbardziej znanych i największych firm specjalizujących się w produkcji i sprzedaży mebli oraz artykułów dekoracyjnych. Ikea posiada sklepy w ponad czterdziestu krajach na świecie. Podobnie jak w Apple, przewodnie hasło przedsiębiorstwa to „Prostota i zdrowy rozsądek zawsze powinien charakteryzować planowanie strategicznego kierunku”¹⁵.

¹⁴ Ibidem, s. 34.

¹⁵ <http://www.roxweb.pl/2011/04/52-cytaty-ktore-inspiruja-do-dziaania.html> (10.07.2012).

Współcześnie Ingvar Kamprad, mimo swojego podeszłego wieku, nadal jest najważniejszą osobą w przedsiębiorstwie, ze względu na to występowanie i propagowanie jego zasad, ale także dlatego, że to do niego należy ostatecznie zdanie. Pierwszą zasadą wchodzącą w skład kultury organizacyjnej Ikei jest zwracanie się do niego po imieniu. Drugą zasadą dotyczy stroju. Bez względu na dział, w jakim się pracuje, można przyjść do pracy w dresie. Dzięki tym zasadom atmosfera w pracy jest stanowczo luźniejsza.

Szwecja jest państwem opiekuńczym, troszczącym się o obywateli. Przymiot ten stał się również wizją Ikei. Aby zapewnić nabywcom lepsze warunki kupna, Ikea umożliwiła swoim klientom samodzielne składanie mebli, upraszczając ten proces do minimum. Dzięki temu ceny w Ikei są niższe, co nie zawsze wiąże się z wysoką jakością. Koncentracja na ludziach objawia się także w jednej z zasad polegającej na możliwości pogodzenia życia prywatnego z zawodowym. „Łączenie obowiązków związanych z wychowywaniem dzieci i pracą zawodową to wielkie wyzwanie dla pracowników. Jako pracodawca chcę ich wspierać i umożliwiać im taki sposób wykonywania zadań, aby łączenie pracy i obowiązków domowych było naturalne i możliwe”¹⁶. Co więcej, Ikei zależy na rozwoju pracowników. „Firma wspiera rozwój pracowników poprzez rozmowy oceniające i rozmowy o ich ścieżce kariery, szereg szkoleń i programów rozwojowych, a także coaching i mentoring”¹⁷.

Kultura Ikei, jak cała kultura szwedzka, opiera się na prostocie i równości. Widać to przede wszystkim w metodzie prowadzenia organizacji, gdyż opiera się ona na biurokracji, a także na podstawie produktów, gdyż Szwedzi myślą, że proste rozwiązania są najlepsze.

Jedną z najważniejszych cech Ikei jest to, że przykłada ona dużą wagę do ochrony środowiska. Zawiera kodeks postępowania wspomagający ochronę środowiska, a także jest członkiem wielu organizacji. Ikea pobiera surowce tylko od sprawdzonych dostawców, wykorzystuje energię odnawialną i działa w myśl zasady, że nic nie powinno się marnować.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ <http://shoppingnews.pl/wiadomosci/ikea-dobre-miejsce-pracy,1291.html> (10.07.2012).

Tabela 1. Charakterystyczne cechy kultur narodowych w odniesieniu do modelu Edgara Scheina

	APPLE	TOYOTA	IKEA
ARTEFAKTY	Proste i innowacyjne produkty	Niezawodne produkty o wysokiej jakości	Proste i innowacyjne produkty
	Nieformalny ubiór	Formalny ubiór	Nieformalny ubiór
	Nieformalny sposób komunikowania się	Formalny sposób komunikowania się	Nieformalny sposób komunikowania się
	Brak przywiązania do kultury i obyczajów	Przywiązanie do kultury i obyczajów	Przywiązanie do kultury i obyczajów
	Pożądane umiejętności systemowe	Pożądane umiejętności ludzi	Pożądane umiejętności ludzi
	Spotkania cotygodniowe top 100	Atmosfera rodzinna w pracy	Oddzielenie życia prywatnego od pracy
	Wysoki stopień informatyzacji	Rozbudowane procedury	Organizacja chroniąca środowisko, mająca kodeks postępowania wspomagający jego ochronę
	Przełożeni często kontaktują się z pracownikami	Bezpośredni kontakt z kierownictwa z pracownikami	Przełożeni często kontaktują się z pracownikami
	Oznakowanie towarów	Oznakowanie towarów	Oznakowanie towarów
NORMY I WARTOŚCI	Indywidualizm w podejmowaniu decyzji	Kolektywizm w podejmowaniu decyzji	Indywidualizm w podejmowaniu decyzji
	Środowisko należy podporządkowywać	Należy żyć w harmonii ze środowiskiem	Ochrona środowiska jest bardzo ważna
	Ocena pracowników indywidualna	Ocena pracowników indywidualna i zespołowa	Ocena pracowników indywidualna
	Odpowiedzialność indywidualna	Odpowiedzialność grupowa	Odpowiedzialność indywidualna
	Niski poziom skłonności do unikania niepewności	Wysoki poziom skłonności do unikania niepewności	Niski poziom skłonności do unikania niepewności
	Mały dystans władzy	Średni dystans władzy	Mały dystans władzy
	Otwartość na zmiany	Dążenie do stabilności	Otwartość na zmiany
	Brak egzekwowania hierarchii w pracy	Biurokracja	Biurokracja
	Każdy jest odpowiedzialny za swój rozwój	Pomoc ludziom w rozwoju	Pomoc ludziom w rozwoju
	Dochowanie tajemnicy	Nastawienie na procesy	Unikatowość
	Innowacyjność	Ciągłe doskonalenie	Lojalność wobec pracowników
	Wysoka jakość produktów	Wysoka jakość produktów	Odpowiednia jakość produktów do ceny
	Praca indywidualna	Praca zespołowa	Praca indywidualna
	Konkurowanie technologią	Edukacja i rozwój osobisty	Edukacja i rozwój osobisty
	Unikatowość	Zaangażowanie w sprawy firmy	Dążenie do konsensusu
Lojalność wobec firmy	Przestrzeganie terminowości		

	APPLE	TOYOTA	IKEA
ZAŁOŻENIA	Orientacja na zysk	Orientacja na ludzi	Orientacja na ludzi
	Orientacja społeczna indywidualistyczna	Orientacja społeczna kolektywistyczna	Orientacja społeczna indywidualistyczna
	Orientacja na produkt	Orientacja na jakość	Orientacja na rozwój
	Przywódca jest przedsiębiorczym wizjonerem	Orientacja na rozwój	Sukces organizacji zależy od satysfakcji pracowników z pracy i życia
	Warunkiem rozwoju są relacje partnerskie	Człowiek to najważniejszy zasób przedsiębiorstwa	Warunkiem rozwoju są relacje partnerskie
	Innowacyjność	Długoterminowe myślenie	Produkcja powinna być przyjazna dla środowiska naturalnego
		Kaizen	Należy zachować dystans między pracą a życiem prywatnym

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Niewątpliwie kultura organizacyjna firmy ma swoją genezę i przyjmuje główne cechy kultury narodowej danego państwa. Przeprowadzona przez autorów analiza na wybranych przykładach głównych kultur narodowych, jak i firm wywodzących się z tych państw, potwierdziła powyższą tezę wskazującą na ich współzależność. Należy zauważyć, iż przedstawione cechy kultur organizacyjnych wybranych firmy są klasycznym przykładem przenikania kultur narodowych do ich systemów i procesów zarządzania. Świadomość istoty roli oraz znaczenia zarówno kultury organizacyjnej, jak i narodowej przez menedżerów wszystkich szczebli zarządzania zapewne wpłynie korzystnie na funkcjonowanie firmy i efektywne kierowanie zatrudnionymi w niej pracownikami.

DEPENDENCE OF THE NATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EXAMPLE OF THE SELECTED ENTERPRISES

Summary: Most ordinarily organizational culture the company has its genesis and is accepting main features of the national culture of the given country. Analysis conducted by authors on chosen examples of main national cultures, as well as companies coming from these states confirmed the above thesis pointing at their interdependence. Described features of organizational cultures of chosen companies are a classic example of the permeation of national cultures for their systems and processes of managing. The awareness of the essence of lines and meanings of cultures: organizational and national by managers of all rungs of the management probably will do good functioning of the company and effective management with employees.

Keywords: organizational culture, determinants of organizational culture, national culture.

LITERATURA

- [1] BJERKE B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [2] CZERSKA M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.

- [3] *Encyklopedia Britannica*, wyd. XV, 1991.
- [4] FERRARO G., *The cultural Dimension of International Business*, wyd. 2, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ 1994.
- [5] HAMPDEN-TURNER CH.I., TROMPENAARS A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [6] HOFSTEDE G.J., MINKOV M., *Kultury i organizacje*, wyd. III zmienione, PWE, Warszawa 2011.
- [7] HUMES H., *Managing the multinational*, Hertfordshire, Prentice-Hall, England 1993.
- [8] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
- [9] LIKER J.K., *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [10] ZBIEGIEŃ-MACIĄG M., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- [11] <http://ideas2action.pl/2011/08/26/steve-jobs-mowi-miej-odwage-podazac-za-swoim-sercem-i-intuicja/>
- [12] <http://shoppingnews.pl/wiadomosci/ikea-dobre-miejsce-pracy,1291.html>
- [13] <http://www.edulider.pl/biznes/steve-jobs-najslynniejsze-cytaty>
- [14] <http://www.roxweb.pl/2011/04/52-cytaty-ktore-inspiruja-do-dziaania.html>
- [15] http://www.samochody.mojeauto.pl/toyota/historia_koncernu/