

## 30

### Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania

(Michał Szukała)

#### 30.1. Wprowadzenie

Według pioniera nauki o zarządzaniu, Fredericka Taylora, pracownik na stanowisku wykonawczym miał zostać zwolniony z konieczności refleksji nad wykonywanymi, zaplanowanymi przez jego kierowników działaniami. Zredukowanie pracownika do roli metaforycznego trybu w maszynie sprawiło, że w taylorowskim podejściu do organizacji brakowało refleksji nad znaczeniem obecnej w niej kultury. Pionierem badań nad wpływem kultury na struktury gospodarcze był niemiecki socjolog **Max Weber**. Za szczytowe osiągnięcie Zachodu uważał doskonale zorganizowaną i racjonalną strukturę wielkiej fabryki. W opinii Webera racjonalne sprawowanie biurokratycznej władzy było swoistym dopełnieniem kapitalistycznego etosu przedsiębiorczości, którego korzeni dopatrywał się w protestanckiej etyce pracy, a więc czynnika religijno-kulturowym (Weber, 2011).

Pod koniec XIX w. społeczeństwa pozaeuropejskie dokonywały prób przenoszenia wzorców zachodnich do swoich krajów. Przykładem była szybka, lecz fragmentaryczna westernizacja społeczeństwa Japonii. Szybko zdano sobie sprawę, że japoński sukces dokonał się za sprawą połączenia zachodnich metod zarządzania i japońskiej kultury. Próby wyjaśnienia tego fenomenu podjęła się amerykańska antropolog **Ruth Benedict**. W trakcie II wojny światowej poddała analizie kulturę Japonii. Swoje wnioski zawarła w wydanej w 1946 r. książce *Chryzantema i miecz*. Benedict potraktowała kulturę jako rzeczywistość determinowaną przez symbole. W jej opinii wartościami wiążącymi społeczeństwa są symbole i typowy dla nich sposób życia. Kluczowy dla Benedict jest kulturowy proces przekazywania tradycji, zapewniający trwanie społeczeństw i kultur (Benedict, 2005, s. 93–95). Dorobek badawczy Benedict stał się jednym z fundamentów nowego podejścia do badań nad organizacjami: perspektywy symboliczno-interpretującej, zajmującej się odkrywaniem tego, w jaki sposób uczestnicy organizacji postrzegają świat. Zaletą tej metody jest zażegnanie niebezpieczeństwa narzucenia badanym znaczeń i interpretacji, z którymi utożsamia się badacz. Równie istotne było również odrzucenie etnocentryzmu w postrzeganiu innych kultur, rozumianego jako porównywanie zaobserwowanych instytucji do tych obecnych w kulturze Zachodu. Dla innych badaczy podejście Benedict było wzo-

rem dążenia do całościowego badania kultur w celu zrozumienia mechanizmów ich funkcjonowania.

### 30.2. Geert Hofstede: kultura jak feniks

Do rzeczywistego przełomu w badaniach nad organizacjami w kontekście różnic kulturowych brakowało systematycznej refleksji nad wielością sposobów przejawiania się kultur narodowych w funkcjonowaniu organizacji. Niezbędne było przeprowadzenie szeroko zakrojonych badań obejmujących organizacje działające w wielu kręgach kulturowych, lub jednej firmy dążącej do realizowania zunifikowanych standardów zarządzania w swoich oddziałach w różnych krajach świata. Na początku lat 70. XX wieku holenderski badacz **Geert Hofstede** rozpoczął ambitne badania nad wpływem kultur narodowych na funkcjonowanie i zachowania pracowników koncernu IBM w ponad czterdziestu krajach (Hofstede, 1980). Respondentami byli przedstawiciele koncernu, których, jak zauważył Hofstede, łączyło wiele wspólnych cech (podobne wykształcenie, pozycja społeczna, wykonywane obowiązki), ale różniła narodowość, dzięki czemu ewentualne różnice kulturowe mogły być łatwe do zidentyfikowania.

Podstawą badań prowadzonych przez Hofstede było wielowymiarowe postrzeganie kultury, którą porównał do cebuli. Jej zewnętrzną, widoczną warstwą są symbole rozumiane przez członków danej kultury, takie jak język, kultura materialna, oznaki statusu i prestiżu społecznego. Pod tą warstwą kultury-cebuli kryją się bohaterowie ważni w danej kulturze, stanowiący element jej tożsamości poprzez symboliczne wyrażanie istotnych wartości: np. bezinteresownego poświęcenia lub pomysłowości. Hofstede uważa, że rytuały umieszczone w trzeciej warstwie kultury są uważane przez jej członków za niezbędne dla jej funkcjonowania. W kontekście kultury organizacji Hofstede rozumie poprzez rytuał m.in. sposoby prowadzenia rozmów, okazywania szacunku i organizowania ważnych spotkań.

Wszystkie trzy warstwy Hofstede określił jako **praktyki kultury**. Pomimo że są widoczne dla zewnętrznych obserwatorów, ich znaczenie mogą prawidłowo zinterpretować wyłącznie uczestnicy danej kultury, utożsamiający się z charakterystycznymi dla niej wartościami. Wartości rozumiane są w tym przypadku jako skłonności do dokonywania przez członków danej kultury wyborów pomiędzy pozytywnymi lub negatywnymi „wektorami uczuć”, np.: dobry–zły, piękny–brzydki, racjonalny–irracjonalny, logiczny–paradoksalny (Hofstede i in., 2011, s. 24).

Teoretyczną podstawą badań Hofstede były pochodzące z lat 50. XX wieku badania amerykańskich badaczy, socjologa **Alexa Inkelesa** i psychologa **Daniela Levinsona**, którzy opracowali listę czynników wpływających na funkcjonowanie społeczeństw, grup oraz jednostek w ramach danej kultury. Ich zdaniem wszystkie kultury świata mogą zostać opisane poprzez ich odmienności w: sposobach rozwiązywania konfliktów (a także wyrażaniu uczuć i kontrolowaniu zachowań agresywnych), a w podejściu do jednostki – jej podmiotowości, relacji ze społeczeństwem, postawie wobec autorytetu władzy (Inkeles i Levinson, 1954).

Klasyfikacja Inkelesa i Levinsona stanowiła inspirację dla kolejnego pokolenia naukowców podejmujących badania nad organizacjami. Jak przyznawał sam Hofstede, wykazywały one zaskakującą zbieżność z wynikami badań nad pracownikami IBM (Hofstede i in., 2011, s. 46). Hofstede zmodyfikował listę czynników wpływających na kulturę narodową. Wyróżnił **cztery wymiary kultury**, rozumiane jako mierzalne aspekty pozwalające na określenie pozycji każdej badanej kultury narodowej wobec innych: **dystans wobec władzy, kolektywizm/indywidualizm, kobiecość/męskość i unikanie niepewności**. Już po opublikowaniu wyników badań nad IBM, dzięki współpracy z innymi badaczami Hofstede dodał jeszcze piąty wymiar: **orientację długo- lub krótkoterminową** (Hofstede i in., 2011, s. 52–53). Odpowiedzi pracowników IBM dotyczące np. ich stosunku wobec władzy zostały uzupełnione danymi jakościowymi na temat ich kraju. W ramach procesu walidacji wyników badań Hofstede wraz ze swoimi współpracownikami sprawdził występowanie związków korelacji pomiędzy ok. 400 wskaźnikami, dotyczącymi wymiarów takich jak między innymi związek pomiędzy indywidualizmem a skłonnością do mobilności lub pomiędzy wyznaniem religijnym a dążeniem do unikania niepewności. W publikacjach poświęconych swoim badaniom Hofstede skupiał się na najsilniejszych korelacjach, a wyniki ponownie przeprowadzonych przez niego w roku 2010 badań wykazały wysoką stabilność związków pomiędzy badanymi zmiennymi (Hofstede i in., 2011, s. 54).

Holenderski badacz zauważa, że poza zidentyfikowanymi wymiarami kultury na kulturę organizacyjną mogą również wpływać inne czynniki. Szczególnie wiele miejsca w swoich badaniach poświęcił wpływom różnic etnicznych i regionalnych. Największe znaczenie mają one w krajach będących „tyglami kulturowymi” (USA) lub wyraźnie podzielonych etnicznie (Belgia). Jak zauważa Hofstede, kultury organizacyjne są zjawiskiem odmiennym od kultur narodowych. Przynależność do organizacji jest kwestią świadomego, czasowego wyboru, co powoduje, iż jej wartości nie oddziałują na członków organizacji tak trwale jak wymiary kultury narodowej. Społeczeństwa mają również znacznie większy potencjał odtwarzania swoich wartości w czasie swego funkcjonowania. Hofstede do opisu tego zjawiska stosuje metaforę mitycznego Feniksa. Społeczeństwa są dla niego stale odradzającymi się organizmami, zachowującymi przez pokolenia zdolność odtwarzania swoich wartości (Hofstede i in., 2011, s. 40–41).

**Wskaźnik dystansu władzy** definiowany jest poprzez określenie występującego w danej kulturze poziomu akceptacji dla nierównego podziału władzy w ramach organizacji (Hofstede i in., 2011, s. 73). Hofstede zadał pracownikom firmy IBM pytania dotyczące sprzeciwu wobec decyzji podejmowanych przez ich zwierzchników oraz pożądanej przez nich formy relacji z szefem. Największy dystans władzy występował w krajach azjatyckich, latynoskich, Europie Środkowej i niektórych krajach Europy Zachodniej (Francja). Znacznie mniejszy dystans władzy charakteryzował kraje niemieckojęzyczne, dawne kolonie brytyjskie oraz kraje Skandynawii. Dystans władzy przekłada się na stosunki występujące w miejscu pracy. W krajach o niewielkim dystansie władzy pracownicy i przełożeni uznają się wzajemnie za partnerów. Różnice w zakresie władzy są postrzegane wyłącznie jako wynikające z czasowo odgrywanych ról, a nie wyższości. Ten pragmatyzm w postrzeganiu zjawiska władzy wpływa na strukturę organizacji, ograniczając możliwości rozbudowy ich hierarchicz-

nej struktury. Z różnego dystansu władzy wynika również występowanie lub brak przywilejów związanych ze sprawowaniem władzy.

Według Hofstede **indywidualizm** jest cechą społeczeństw, w których więzi międzyludzkie są luźne. Ich członkowie skupiają się na zaspokajaniu potrzeb własnych i rodziny. Kolektywizm jest typową cechą społeczeństw opartych na silnych więzach pomiędzy ich członkami oraz wysokim stopniem lojalności i odwzajemnienia. (Hofstede i in., 2011, s. 102). W ramach analizy indywidualistycznego lub kolektywnego podejścia w organizacjach pracownicy IBM byli pytani między innymi o znaczenie czasu wolnego i swobody w wyborze odpowiadającego im stylu pracy (czynniki indywidualistyczne) oraz warunków pracy i prowadzonych w organizacji szkoleń (czynniki kolektywistyczne). Najwyższe **wskaźniki indywidualizmu** występują w kulturach bogatych krajów Zachodu (USA, Australia, Wielka Brytania, Kanada, Nowa Zelandia). Kolektywizm jest cechą dominującą w większości krajów ubogich, ale także w niektórych państwach o bardzo wysokim poziomie życia, jak np. Tajwan czy Singapur. Jak zauważa Hofstede, kolektywizm jest cechą występującą na tyle często, że indywidualizm jest w skali świata wyłącznie odstępstwem od powszechnego modelu. Według autora badań kluczem do zrozumienia tych różnic są czynniki historyczne, takie jak dominująca filozofia (np. konfucjanizm w Chinach) czy doświadczenia osadników zdanych na własne siły (przykład Ameryki Północnej).

Kolektywizm i indywidualizm determinują zachowania pracowników przedsiębiorstw i dobór kandydatów do pracy przez menedżerów. Od pracowników w kulturach indywidualistycznych wymaga się inicjatywy w wykonywaniu obowiązków i dbałości o interes firmy, nie muszą jednak przy tym wykazywać silnej identyfikacji grupowej. W społeczeństwach kolektywistycznych czynnikiem liczącym się już na etapie rekrutacji jest przynależność grupowa, np. powiązania towarzyskie lub rodzinne. Typowe dla indywidualizmu traktowanie pracy jako transakcji rynkowej sprzyja pragmatycznemu ocenianiu pracy członków organizacji. Typowym przykładem takiego nastawienia jest zarządzanie przez cele i cykliczne rozmowy na temat wyników pracy. Społeczeństwa kolektywistyczne nie akceptują publicznego oceniania innych. W kulturach azjatyckich funkcjonowanie organizacji jest więc realizowane w tej sferze za pomocą subtelnych sygnałów, nieczytelnych dla postronnych obserwatorów.

**Wskaźnik męskości** został przez Hofstede wyodrębniony poprzez analizę przypisywanego przez badanych znaczenia czynników określanych jako typowo męskie (osiąganie wysokich dochodów, zdobywanie uznania w miejscu pracy, osiąganie awansów, wyzwania zawodowe) lub kobiece (poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy, nastawienie na współpracę, relacje z przełożonymi, gwarancje zatrudnienia). Jak zauważa Hofstede, preferencje pracowników wobec wymienionych czynników były silnie skorelowane z ich płcią (Hofstede i in., 2011, s. 146–148). Najniższy poziom męskości występuje w kulturach północnej Europy (Szwecja, Holandia, Dania, Norwegia). Zdaniem Hofstede wyjaśnienia tej prawidłowości należy dopatrywać się w doświadczeniach historycznych tych krajów, w których kulturach znaczącą rolę odgrywały kobiety. Wysoki poziom męskości występuje m.in. w kulturach Ameryki Łacińskiej, Wielkiej Brytanii czy Stanów Zjednoczonych, w których pamięć historyczna jest silnie nasycona archetypami żołnierza-bohatera.

W funkcjonowaniu organizacji poziom męskości ma wpływ na rodzaj i zasięg występujących konfliktów. Kultury kobiece wykazują skłonność do rozwiązywania konfliktów za pomocą rozmów i dążenia do osiągnięcia kompromisu. W kulturach męskich częściej dochodzi do eskalacji, a dużą rolę odgrywa rywalizacja między menedżerami i pracownikami. Dla jej zażegnania kluczowy jest autorytet kierownictwa, a nie dążenie do polubownego rozwiązania sporu, jak ma to miejsce w kulturach kobiecych. W kulturach męskich występuje również silniejsza korelacja pomiędzy wynikami uzyskiwanymi przez pracowników a ich zarobkami, niż w kierujących się ideałami równości kulturach kobiecych.

Krytycy założeń teorii Hofstede'a zwracają uwagę, że niektóre wymiary kultury mogą być interpretowane w sposób stereotypujący. Uwaga ta dotyczy przede wszystkim wymiaru kobiecość/męskość. Może on być traktowany w sposób wartościujący przez badaczy skupiających się na korzyściach gospodarczych wynikających z dominacji wartości wymiaru męskiego i nieuwzględniających sukcesu gospodarczego państw, w których dominują wartości kobiece (np. dobrobytu socjalnego państw skandynawskich). Takie podejście bywa uważane za europocentryczne i seksistowskie (Witte, 2012, s. 143).

Wartość **wskaźnika niepewności** informuje o odczuwanym przez członków danej kultury zagrożeniu w sytuacjach nieprzewidzianych lub dotąd nieznanymi. Poczucie przewidywalności wpływa między innymi na regulowanie życia społecznego poprzez znaczną liczbę formalnych przepisów. Wskaźnik ten jest silnie skorelowany z położeniem geograficznym danej kultury. Unikanie niepewności jest typowe dla państw latynoamerykańskich i większości europejskich. Nastawienie na ryzyko występuje w państwach Dalekiego Wschodu (poza Japonią). Hofstede wyjaśnia te prawidłowości doświadczeniem historycznym: oparciu społeczeństw Zachodu na tradycji rządów prawa (obszar cywilizacji rzymskiej) oraz silnymi tradycjami rządów autorytarnych w Azji (konfucjanizm cywilizacji Wschodu) (Hofstede i in., 2011, s. 201–202).

**Orientacja długoterminowa** oznacza dążenie do rozwijania umiejętności i cech charakteru przynoszących korzyści w przyszłości (np. oszczędności). Przeciwna jej **orientacja krótkoterminowa** dąży do pielęgnowania cnót wiążących się z przeszłością i teraźniejszością – np. szacunku wobec tradycji. Kulturami o zdecydowanie najsilniejszej tendencji długoterminowej są kraje Dalekiego Wschodu, takie jak Chiny, Japonia, Korea Południowa. Skłonność do myślenia w kategoriach krótkoterminowych jest typowa głównie dla bogatych społeczeństw, których przedstawiciele mają poczucie stabilności swojej pozycji społecznej (USA, Kanada, Wielka Brytania), oraz społeczeństw afrykańskich (co może wynikać z doświadczeń walki o przetrwanie kolejnego dnia) (Hofstede i in., 2011, s. 201–202).

Długoterminowa orientacja organizacji sprzyja realizowaniu przez jej członków specyficznych modeli kariery, opartych na wyrzeczeniach i rezygnacji z życia prywatnego. Co ważne, cechy te wykazują nie tylko przedsiębiorcy, ale również pracownicy i kandydaci do pracy; przekładają się one też na strukturę organizacji. Według odwołującego się do dorobku Hofstede badacza kultury chińskiego kapitalizmu Gordona Reddinga (1990) jedną tajemnic sukcesu tamtejszych firm jest praktyka kooperacji pionowej wyrażającej się przede wszystkim dążeniem do porozumienia pomiędzy menedżerami/właścicielami przedsiębiorstwa a jego pracownikami. W tak

funkcjonujących organizacjach traci na znaczeniu hierarchiczna struktura na rzecz realizowania wspólnego interesu poprzez zaangażowanie w wykonywanie nawet najprostszych, rutynowych obowiązków (Redding, 1990, s. 209). W kulturach długoterminowych istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji mają również sieci powiązań horyzontalnych opartych między innymi na sieciach relacji międzyludzkich (określanych w Chinach jako *guanxi*). Są one traktowane przez członków tych społeczeństw jako inwestycja wykraczająca poza pragmatyczne funkcjonowanie w organizacji (Hofstede i in., 2011, s. 253).

Poza oceną wpływu kultur narodowych na strukturę organizacji i ich społeczne uwarunkowania, badania Geerta Hofstede i późniejsze analizy prowadzone we współpracy z synem, Janem Hofstede, służą ocenie zagrożeń i szans związanych z **kontaktami międzykulturowymi**. Zjawisko to należy rozpatrywać zarówno z punktu widzenia percepcji kultury przez jednostkę stykającą się z nią po raz pierwszy w ramach organizacji, jak również środowiska goszczącego cudzoziemca. Pierwszą reakcją w zetknięciu z nową kulturą jest krótki **okres euforii**. Po niej następuje faza **szoku kulturowego**, której przyczyną jest kontakt z zewnętrznymi przejawami innej kultury narodowej, takimi jak rytuały i symbole. Obcokrajowiec nie jest w stanie szybko odkryć i przyswoić głębszych warstw kultury, takich jak wartości. Dopiero w trzeciej fazie zetknięcia z kulturą (**adaptacji**) dochodzi do poznania niektórych wartości leżących u podstaw funkcjonowania kultury. Podczas **fazy równowagi** możliwa jest asymilacja kulturowa lub dwie pozostałe reakcje: poczucie dyskryminacji i wyobcowania lub pełne wtopienie się w obcą dotąd kulturę (Hofstede i in., 2011, s. 391–393).

Odpowiednikiem fazy euforii po stronie kultury goszczącej jest **okres zaciekania** zwyczajami i zachowaniami przybysza. W fazie **etnocentryzmu** cudzoziemiec będzie oceniany na podstawie kryteriów i wartości typowych dla danej kultury. W kulturach nastawionych na długotrwałe i częste kontakty z cudzoziemcami etnocentryzm przeradza się w **policentryzm** (faza trzecia). Długotrwałe oddziaływanie wzajemnych kontaktów przybyszów i miejscowej kultury prowadzi do narodzin społeczeństwa lub organizacji **wielokulturowej**. Zdaniem Hofstede szczególnie podatne na ten rodzaj ewolucji są kultury o słabym stopniu unikania niepewności. W skrajnym wypadku kultura tego typu może przejawiać w zachowaniach swoich członków cech **ksenofilii**, czyli postawy afirmującej obce kultury i krytycznej wobec własnych wartości (Hofstede i in., 2011, s. 394–395).

### 30.3. Fons Trompenaars: kultura jak grawitacja

Fons Trompenaars wspólnie z Charlesem Hampdenem Turnerem podzielali pogląd Hofstede, że kluczowym czynnikiem wpływającym na jakość zarządzania jest kultura, w jakiej funkcjonuje organizacja. Dla Hofstede kultura była odradzającym się feniksem. Trompenaars i Hampden-Turner porównali kulturę do grawitacji – nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak mocno wiąże nas z Ziemią, dopóki nie spróbujemy się od niej oderwać. Kultura jest niewidoczna, ale nieświadomie kultuwujemy jej wartości. Dla obu szkół myślenia o kulturze w zarządzaniu jest oczywiste, że składa się

Tabela 29. Wymiary kultury według Trompenaarsa

Wymiar kultury		Przykładowa różnica kulturowa, wpływająca na funkcjonowanie organizacji
Alternatywa, definicja, przykłady krajów	Alternatywa, definicja, przykłady krajów	
Uniwersalizm (USA, Niemcy) – rozpatrywanie sytuacji i procesów w odniesieniu do obowiązujących zasad.	Partykularyzm (Chiny, b. ZSRR) – ważne są zobowiązania wynikające ze stosunków międzyludzkich.	Odmienne postrzeganie umów – U: „świętość zapisów”; P: nadmierna szczegółowość zapisów porozumienia to brak zaufania wobec drugiej strony.
Indywidualizm (USA, Polska) – postrzeganie jednostki jako podmiotu działającego samodzielnie i podejmującego samodzielne decyzje.	Kolektywizm (Chiny, Niemcy) – jednostka ma znaczenie wyłącznie jako część zbiorowości, do której należy.	Podjęcie decyzji – I: szybkie podejmowanie decyzji przez menedżera; K: kosztowne wysiłki na rzecz uzyskania kompromisowego rozwiązania.
Powściągliwość (Japonia, Wielka Brytania, Polska) – dążenie do kontrolowania emocji i nieprzekładanie ich na stosunki w organizacji.	Emocjonalność (Holandia, USA, Francja) – otwarte, publiczne okazywanie wszelkiego rodzaju emocji.	Ton głosu – P: podnoszenie głosu jako utrata twarzy; E: emocjonalne, pełne ekspresji wypowiedzi traktowane jako dowód zaangażowania w sprawy organizacji.
Wycinkowość (USA, Wielka Brytania, Szwecja) – dążenie do wyodrębniania stosunków z podwładnymi i dostosowywanie ich do sytuacji w organizacji.	Całościowość (Niemcy, Chiny) – stałe budowanie autorytetu i barier w kontaktach menedżerów z pracownikami.	Krytyka pracownika – W: oddzielenie merytorycznych zarzutów od osoby pracownika; C: krytyka traktowana jako atak personalny, zakwestionowanie jego lojalności wobec organizacji.
Osiąganie statusu (USA, Norwegia) – model kariery wynikającej z osobistych osiągnięć i pracy.	Przypisywanie statusu (Chiny, Bliski Wschód) – dziedziczenie pozycji majątkowej i zawodowej.	Oznaki statusu – OS: brak wyraźnego dążenie do manifestowania wyższej pozycji hierarchicznej; PS: okazywanie podwładnym zewnętrznych oznak wyższego statusu w organizacji.
Czas sekwencyjny (Wielka Brytania, USA, Holandia) – postrzeganie czasu jako logicznego ciągu zdarzeń	Czas synchroniczny (Japonia, Francja) – współistnienie przeszłości, teraźniejszości, przyszłości.	Harmonogram – CSekw: dokładne planowanie działań i zdarzeń; CSynch: brak przywiązania do zakładanych terminów działań i ich kolejności.
Walka z naturą (USA, Francja) – postrzeganie środowiska zewnętrznego jako obszaru podboju.	Obłaskawianie natury (Japonia) – współistnienie z warunkami zewnętrznymi.	Stosunek do preferencji klientów przedsiębiorstwa – WzN: próba kształtowania preferencji klientów; ON: dostosowanie działań organizacji do ich gustów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trompenaars i Turner (2002, s. 47–187).

ona z wielu warstw, z których widzimy wyłącznie zewnętrzną, związaną z fizycznymi artefaktami (Trompenaars i Turner, 2002, s. 36–39).

Trompenaars zdecydowanie odrzuca sugestię, jakoby globalizacja prowadziła do unifikacji kulturowej. Unifikacja może dotyczyć procesów technologicznych i modeli zarządzania, ale nie samych ludzi. Paradoksalnie, z punktu widzenia zwolenników globalizacji, koniecznym wymogiem jej rozwoju jest zrozumienie kulturowych uwarunkowań funkcjonowania gospodarki. Podobnie jak Hofstede, również Trompenaars i Hampden-Turner traktują kulturę jako zjawisko wielowarstwowe. Wyróżnili oni kategorie kultury określające stosunek do ludzi, czasu i otoczenia. Podzielili je na siedem wymiarów kultury, z których pięć pierwszych dotyczy stosunków międzyludzkich.

Najbardziej praktyczną częścią koncepcji Trompenaarsa jest metoda „koła godzenia wartości”. Jest to propozycja rozwiązywania sprzecznych wobec siebie wartości w ramach wielonarodowych organizacji. Klasycznym przykładem może być wykorzystywanie indywidualizmu do realizacji kolektywnych interesów firmy. Łączenie pozornie sprzecznych wymiarów kultury może prowadzić do zażegnania wewnętrznych napięć międzykulturowych (Trompenaars i Turner, 2012, s. 22–25).

Metody badawcze Trompenaarsa spotkały się z fundamentalną krytyką ze strony Geerta Hofstede. Według Hofstede określone przez Trompenaarsa wymiary kultury nie są efektem jego badań, lecz zapożyczeniem z osiągnięć amerykańskich socjologów, m.in. Talcotta Parsonsa i Edwarda Shilsa. Hofstede kwestionuje również jakość zgromadzonych przez Trompenaarsa danych, które według niego dotyczą wyłącznie dwóch aspektów kultur narodowych: dystansu władzy i poziomu indywidualizmu (Hofstede i in., 2011, s. 58, 64).

### 30.4. Rozwój badań nad znaczeniem kultur narodowych

Trzy dekady intensywnego rozwoju badań nad znaczeniem kultur narodowych w zarządzaniu przyniosły ogromną liczbę studiów – zarówno poświęconych funkcjonowaniu konkretnych kultur, organizacji, jak i obejmujących porównania dotyczące zbliżonych do siebie struktur organizacji w odmiennych warunkach kulturowych. Dokonania Hofstede i Trompenaarsa stanowiły również inspirację do podejmowania badań interdyscyplinarnych łączących zarządzanie z historiografią, socjologią czy hermeneutyką.

Przykładem popularyzacji tego nurtu są studia przypadku, oparte na opowieściach menedżerów. Wskazują na uzależnienie modelu przywództwa od wartości kulturowych (Landes, 2007). Inny nurt badań analizuje możliwość wykorzystania głęboko zakorzenionych wartości kulturowych w tworzeniu narracji, mających budować wizerunek i tożsamość organizacji (Godelier, 2007; Kostera, 2010; Szukała, 2014).

Większość analiz kultur narodowych w organizacjach poświęcona jest praktycznym skutkom ich oddziaływania. Poza analizami wpływu kultury na podstawowe dla zarządzania organizacją procesy (Pheng i Yuquan, 2002) poruszane są również kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością korporacji wielonarodowych

w kontekście kulturowym (Anyanwu i Nweake, 2014; Furmańczyk, 2010). Z krytyką spotyka się negatywny wpływ ponadnarodowych korporacji na lokalne kultury redukowane w ich strategiach rozwoju wyłącznie do zbioru konsumentów o specyficznych potrzebach (Śliwa, 2012, s. 209).

Część badaczy, podobnie jak Trompenaars, podkreśla, że we współczesnych organizacjach wielokulturowych niezbędne jest badanie wpływu na ich funkcjonowanie innych czynników, takich jak wyznanie, wykształcenie, religia, pochodzenie etniczne. Ten rozwijany od lat 90. (Thomas, Ely, 1996) nurt badań nazywany jest **zarządzaniem różnorodnością** (Glinka, Kostera i Brzozowska, 2012). Postuluje się traktowanie tego elementu życia organizacji jako istotnego zasobu, wzbogacającego funkcjonowanie organizacji o doświadczenia jej interesariuszy (Özbilgin i Tatli, 2008). Wydaje się więc, że omówione powyżej klasyczne teorie poświęcone kulturom narodowym mogą stanowić podstawę do dalszych badań nad wpływem kultur narodowych na działanie organizacji.

### 32.3. Podsumowanie

Zagadnienie wpływu kultur narodowych na zarządzanie organizacjami jest współcześnie bardzo popularnym tematem badań. Czynniki sprzyjającymi badaniom są: rozwój globalnych korporacji, w ramach których dochodzi do współpracy pomiędzy pracownikami pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych, jak również popularność prowadzonych na skalę międzynarodową badań ilościowych, pozwalających na porównania międzykulturowe. Duże znaczenie miało również czerpanie inspiracji badawczych z dorobku innych nauk społecznych, m.in. antropologii kulturowej, psychologii i socjologii.

W rozdziale przedstawiono model badań Geerta Hofstede'a. Głównym elementem opracowanej przez niego teorii wpływu kultur narodowych na organizacje jest koncepcja czterech wymiarów kultury, rozumianych jako mierzalne współczynniki charakteryzujące stosunek danej kultury do władzy, indywidualizmu, niepewności, czynnika męskości oraz nastawienia w myśleniu o przyszłości. Hofstede zajmował się również kwestią kontaktów międzykulturowych i odmiennego postrzegania zjawisk przez osoby z danej kultury oraz pochodzące spoza niej, stykające się z nowymi zwyczajami. Na wyróżnienie zasługują również badania Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampdena Turnera. Podobnie jak rozważania Hofstede ich wnioski opierają się na założeniu wielowarstwowej kultury, ale inaczej je interpretują. Podejście pozwala na poszukiwanie sposobów zmniejszania napięć wewnątrz wielokulturowej organizacji, wynikających z występowania w niej sprzecznych wartości.

Zagadnienie wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji zostało również omówione w rozdziale dotyczącym kultury organizacji. Z kolei rozdział omawiający dorobek Maxa Webera i jego kontynuatorów odwołuje się do klasycznych badań nad wpływem kultury protestanckiej na funkcjonowanie gospodarki. Przy okazji omawiania zagadnień dotyczących teorii zarządzania międzynarodowego zauważono również znaczenie kultury narodowej jako jednej z form wpływu instytucjonalnego.

## Literatura

- Anyanwu, S.A.C., Nweake, L.I. (2014). Ethical challenges in international business operations. *Journal of Business & Retail Management Research*, 8(2), 105–110.
- Benedict, R. (2005). *Wzory kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza.
- Furmańczyk, J. (2010). Kulturowe uwarunkowania działań społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Japonii. *Problemy Zarządzania*, 8(2), 104–120.
- Glinka, B., Kostera, M., Brzozowska, A. (2012). Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania* (s. 285–304). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Godelier, E. (2007). “Do you have a garage?” Discussion of some myths about entrepreneurship. *Business and Economic History Online*, 5, 1–20.
- Hofstede, G. (1980). *Culture consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills–London: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Inkeles, A., Levinson, D.J. (1954). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. W: G. Lindzey, E. Aronson (red.), *The handbook of social psychology IV* (s. 418–506). New York: McGraw-Hill.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Landes, D.S. (2007). *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*. Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza.
- Özbilgin, M.F., Tatli A. (2008). *Global diversity management: An evidence-based approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pheng, L.S., Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede’s cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40, 7–16.
- Redding, S.G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Szukała, M. (2014). „Od pucybuta do milionera” – budowanie tożsamości korporacji i przywódcy poprzez tworzenie mitów założycielskich. W: A. Krzysztofek (red.), *Zarządzanie i marketing* (s. 255–262). Kraków: AT Wydawnictwo.
- Śliwa, M. (2012). Kwestie praktyczne zarządzania w kontekście wielonarodowym. Perspektywa firmy i jej interesariuszy. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania* (s. 205–220). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Thomas, D.A., Ely, R. (1996). Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2012). *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Weber, M. (2011). *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Witte, A.E. (2012). Making the case for a post-national cultural analysis of organizations. *Journal of Management Inquiry*, 21(2), 141–159.