

KATARZYNA SOŁKOWICZ

KULTURA ORGANIZACYJNA
JAKO CZYNNIK WARUNKUJĄCY
WYRÓŻNIKI ZARZĄDZANIA EUROPEJSKIEGO

Wśród wielu uwarunkowań zarządzania europejskiego warto zwrócić uwagę na ogromną rolę kultury, którą można traktować jako zmienną niezależną, charakteryzującą przede wszystkim badania międzykulturowe w zarządzaniu¹. Inne podejście koncentruje się na rozumieniu kultury jako zmiennej wewnętrznej, która może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw europejskich.

Podstawowym celem opracowania jest próba określenia relacji zachodzących pomiędzy kulturą organizacyjną a wyróżnikami zarządzania europejskiego. Tytuł może sugerować chęć dokonania systematycznej analizy tej dziedziny, jednak przedsięwzięcie to zdecydowanie przekraczałoby zakres tego artykułu. Autorka dokonała wyboru i zaprezentuje wybrane zagadnienia kultury organizacyjnej, które jej zdaniem są pomocne w wyjaśnieniu cech charakterystycznych zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem².

Dr KATARZYNA SOŁKOWICZ – adiunkt Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

¹ L. Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1983, nr 3.

² Warto zauważyć, że literatura dotycząca zarządzania europejskiego ma charakter dualny i jest raczej związana z poszukiwaniem paradygmatu zarządzania europejskiego. Takie stanowisko reprezentowali S. Madariaga, a także H. Bloom, R. Calori, P. de Woot. Problematyka ta została także omówiona przez B. Wawrzyniaka w *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa: Poltext 1999, s. 203-210.

1. WYRÓŻNIKI ZARZĄDZANIA EUROPEJSKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM

Podstawę do identyfikacji cech charakterystycznych zarządzania europejskiego określają następujące kierunki filozoficzne:

- holizm, kładący nacisk na rozwój i kolektywizm
- pragmatyzm, umożliwiający rozwój przedsiębiorczości
- racjonalizm, opierający się na filozofii Kartezjusza
- humanizm, podkreślający personalizację zarządzania przedsiębiorstwem³.

Przedstawione poniżej przejawy zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem „to nic innego, jak doświadczenia europejskie, które są zasobem wiedzy i doświadczenia ...”⁴. Są wśród nich:

- umiejętność zarządzania różnorodnością narodową – dostrzeganie jej, akceptowanie, integrowanie się z nią. Wszystko to sprawia, że staje się ona integralną częścią praktyki gospodarczej
- odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw, która powoduje, że wypełnianie celów ekonomicznych i motywacja pracowników stają się podstawą jej realizacji
- wewnętrzne negocjacje – proces osiągania wspólnej płaszczyzny do realizacji podejmowanych decyzji jest złożony, ale jednocześnie angażujący związki i przedstawicieli pracowników w różnym zakresie w zależności od kraju
- nastawienie na ludzi – potencjał ludzki przedsiębiorstw stanowi jeden z ważniejszych elementów budowania pozycji konkurencyjnej na rynku. Podejście takie zawiera echa humanizmu europejskiego, świadczy o szacunku osoby ludzkiej
- skłonność do systemów zarządzania o mniejszym stopniu formalizacji – zarządzanie europejskie przedsiębiorstwem oparte jest bardziej na doświadczeniu i uczeniu się niż na procedurach formalnych. Z tego względu wydaje się ono znacznie zróżnicowane, mniej uregulowane i mniej schematyczne niż japońskie czy amerykańskie
- orientacja produktowo-sprzedażowa – eurozarządzanie ewoluuje w tym zakresie, przechodząc od nastawienia produktowego do marketingowego, podkreślając jednocześnie wyraźny sprzeciw wobec technologicznych uproszczeń

³ H. Bloom, R. Calori, P. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Warszawa: Poltext 1996, s. 37-44

⁴ M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Warszawa: Difin 2002, s. 11.

– ekologia – zarządzanie europejskie bardzo wyraźnie podkreśla swoje związki z realizacją celów proekologicznych. Ekologia stanowi wyznacznik rozwoju przedsiębiorstw europejskich.

Rozważania dotyczące kultury organizacyjnej pozwolą autorce uzyskać pełny obraz czynników uznawanych za wyróżniki zarządzania europejskiego. Spełnia ona bowiem cały szereg niezwykle istotnych funkcji, które obejmują:

- kształtowanie zachowań strategicznych, a także organizacyjnych
- założenie, że stanowi podstawowy wyznacznik ludzkich zachowań w organizacji
- kształtowanie percepcji informacji płynących z otoczenia do przedsiębiorstwa i z przedsiębiorstwa do otoczenia, stanowiącej założenie, że przedsiębiorstwo jest układem synergicznym
- założenie, iż jest ona szczególną siłą, która zmienia się pod wpływem warunków, zachowań ludzi i organizacji, pozwala również dokonywać wyborów decyzyjnych w konkretnych warunkach
- tezę, iż kultura organizacyjna jest zmienną całością, która nieustannie powstaje na nowo, a więc w jej obrębie zachodzą zmiany.

Oczywiście, nie jest możliwe rozważanie cech zarządzania europejskiego w oderwaniu od kultury narodowej i kultury organizacji. Analiza kultury przedsiębiorstwa wymaga poznania historii oraz ewolucji środowiska gospodarczego, społecznego i politycznego, które wpływało na jej rolę i przejawy zarządzania europejskiego. Ponadto obserwacje przedsiębiorstw dowodzą, że różnice kulturowe mają swoje źródła w historii danego kraju, jego drodze do rozwoju, religii, wierzeniach, filozofii.

2. KULTURA JAKO ZMIENNA NIEZALEŻNA

Warto podkreślić, że kultura wywiera ogromny wpływ na zachowania ekonomiczne człowieka powodując dwa rodzaje konsekwencji. Z jednej strony kultura pomaga definiować sferę gospodarczą, z drugiej reguluje pewne zachowania ludzkie, narzuca zasady i normy postępowania, definiuje i określa schematy decyzyjne. Pełni więc w pewnym sensie funkcję regulacyjną. Wpływa na kształtowanie preferencji ludzkich. Oczywiście nie można upraszczać zjawisk, które są znacznie bardziej złożone. Należy więc poszukiwać pewnych korelacji, regularności, praw, zasad.

Kultura stanowi więc tło i kontekst procesu zarządzania, w tym także zarządzania europejskiego. Reprezentanci tego podejścia koncentrowali się na

narodowych stylach zarządzania, związkach między kulturą i zarządzaniem, podobieństwach i różnicach w sposobie zarządzania w różnych krajach.

Do najbardziej znanych i cenionych za swoją systematyczność należą badania G. Hofstede⁵. Określa on kulturę jako zaprogramowanie naszego umysłu. Podaje on także definicję kultury w ujęciu antropologii społecznej. Twierdzi, iż: „w antropologii społecznej kultura jest podstawowym terminem na określenie sposobów myślenia, odczuwania i reagowania”. Kultura według niego jest zjawiskiem społecznym, ponieważ jest zawsze, przynajmniej do pewnego stopnia, wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innej. Hofstede wyróżnił cztery wymiary kultury, czyli grupy norm i wartości najsilniej różniące poszczególne kultury narodowe. Wymiar jest pewnym aspektem kultury, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych kultur. Stwierdził on, iż większość różnic między stylami zarządzania przedsiębiorstwami w poszczególnych krajach można wyjaśnić, posługując się czterema niezależnymi od siebie wymiarami kulturowymi, są to:

1. dystans władzy,
2. poziom indywidualizmu i kolektywizmu,
3. stopień dominacji/uległości, czyli „męskości” i „kobiecości”,
4. stopień unikania niepewności.

Obok Hofstede podejście takie reprezentują również: A. Laurent, G. Inzerilli, S. Ronen, J. Singh⁶.

Michael Harris Bond dodał do tego jeszcze jeden, piąty wymiar różnic kulturowych, a mianowicie orientację długo- i krótkoterminową.

Wydaje się, iż wśród wartości silnie wpływających na wyróżniki zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem należałoby również wymienić czas, przestrzeń, estetykę, potrzeby, wzorce przyjaźni⁷.

⁵ *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: PWE 2000, s. 39 nn.

⁶ A. Laurent, *Matrix Organizations and Latin Culture; A Note on the use of Comparative Research Data in Management Education*, „International Studies of Management and Organization” 1981, nr 4, s. 101-114; G. Inzerilli, A. Laurent, *Managerial Views of Organizational Structure in France and the USA*, „International Studies of Management and Organization” 1983, nr 1-2; S. Ronen, *Comparative and Multinational Management*, New York: Wiley and Sons 1986; J. Singh, *Managerial Culture and Work-Related Values in India*, „Organization Studies” 1990, nr 1.

⁷ *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, tłum. K. Bolesła-Kukułka, Warszawa: PWE 1995, s. 513 nn.

Innym wielowymiarowym modelem jest teoria Charlesa Hampdena-Turnera i Alfonsa Trompenaarsa, której podstawą są przede wszystkim badania ankietowe przeprowadzone w grupie 15 000 menedżerów z różnych krajów świata przez Center for International Business Studies w Amstelveen w Holandii w latach 1986-1993⁸. Autorzy wyróżnili aż siedem dwubiegunowych wymiarów, zasadniczych w tworzeniu dobrobytu:

1. uniwersalizm – partykularyzm
2. analiza – synteza
3. indywidualizm – kolektywizm
4. wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność
5. następstwo – synchronizacja
6. osiągnięte stanowiska – otrzymywane stanowiska
7. równość – hierarchia.

Rozważania nad wyróżnikami zarządzania europejskiego warto wzbogacić badaniami, które rozpatrują również relacje zachodzące pomiędzy koncepcjami władzy i sprawiedliwości a sposobem zarządzania przedsiębiorstw⁹. Philippe d'Iribarne przez prawie 20 lat prowadził badania dotyczące kwestii zarządzania i społeczeństwa. Badania dotyczyły analizy porównawczej kultur politycznych i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przysparza wielu trudności jednoznaczna odpowiedź na pytanie o model wzajemnych relacji powyższych kwestii. Jak zauważa autor, cztery wymiary kultury określone przez Hofstede nie wystarczają, ażeby scharakteryzować wszystkie cechy kultury. Niezbędny jest, niestety, pewien rodzaj uogólnień, zwłaszcza z zakresu etnologii, które umożliwiłyby odkrycie wewnętrznej spójności kultur. Społeczeństwa kierują się określonymi zasadami, normami, regułami, które je porządkują. Mity, które są fundamentem porządku, decydują o pewnych założeniach społecznych, rozumianych także poprzez wydarzenia historyczne, rewolucje.

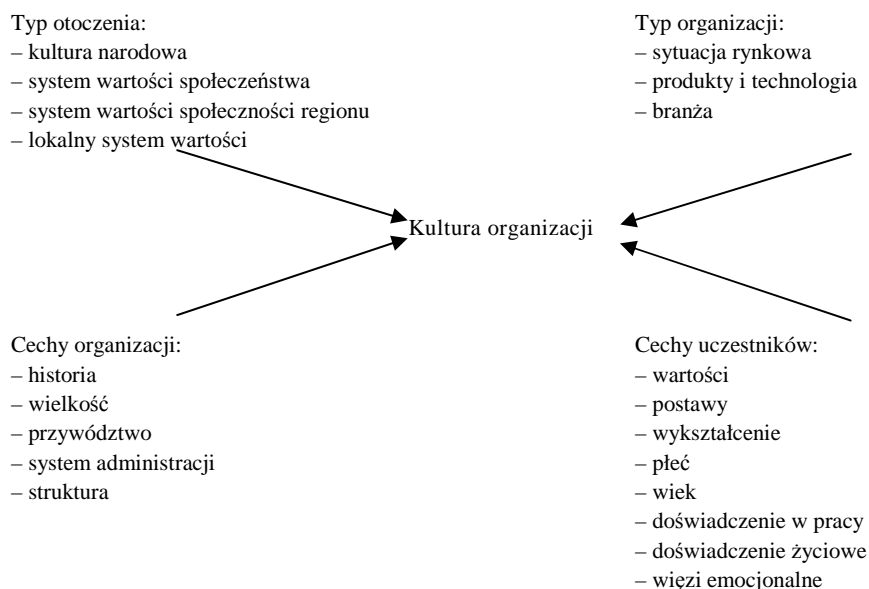
⁸ C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna 2000, s. 9.

⁹ P. d'Iribarne, *Culture et mondialisation*, Paris: Le Seuil 1998. Natomiast Aaron Wildavsky zajmując się kulturową teorią przywództwa wyróżnił dziewięć typów kultur politycznych: 1. kolektywizm (hierarchiczność), 2. solidaryzm (równość), 3. indywidualizm, 4. autoritaryzm (fatalizm), 5. demokracja społeczna, 6. amerykański indywidualizm, 7. kapitalizm państwowy, 8. totalitaryzm, 9. izolacjonizm. Z każdym zaś typem kultury politycznej wiąże się charakterystyczny styl kierowania, rodzaj przywództwa, a to z kolei wpływa na cechy kultury organizacyjnej. A. Wildavsky, *A Cultural Theory of Leadership*, w: D. Jones Bryan, *Leadership and Politics Science*, University Press of Kansas 1989.

Podobnie jest, jeżeli chodzi o język. Pojęcia takie, jak: wspólnota, odpowiedzialność, wolność, równość, godność, solidarność, używane są w różnych kontekstach i realiach, mogą być stosowane przez różne wspólnoty lingwistyczne (np. język używany przez Francuzów, Belgów, Kameruńczyków). Rozumienie powyższych wartości jest warunkowane tradycją, kulturą, formą władzy, zorganizowaniem społeczeństwa, potrzebą godności człowieka jako człowieka. Przekłada się to bezpośrednio na funkcjonowanie i zarządzanie przedsiębiorstwami, bowiem każdego dnia realizują niezwykle ważny cel w zakresie kreatywności i innowacyjności, również dla dobra całego społeczeństwa, przy pełnym szacunku dla praw jednostki. Społeczeństwa europejskie, lub te które odziedziczyły ich sposób widzenia świata, związany także z zarządzaniem przedsiębiorstwami, mają różne sposoby rozumienia wolności, w tym również wolności gospodarczej.

Kultura organizacyjna jest czynnikiem wywierającym wpływ na cechy organizacji, cechy uczestników organizacji, typ organizacji, a zatem na ich podstawie można wnioskować o wyróżnikach zarządzania europejskiego.

Rysunek 1. Uwarunkowania i wyznaczniki kultury organizacyjnej



Źródło: F. F. Bakka, E. Fivelsda, L. Linkvist, *Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer*, Malmö: Liber 1988, s. 128 – cyt. za: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa: PWN 1995, s. 305

3. KULTURA JAKO ZMIENNA WEWNĘTRZNA

L. Smircich postrzega kulturę organizacyjną jako zmienną wewnętrzną organizacji i twierdzi, iż jest ona spoiwem łączącym organizację i może przesądzić o jej powodzeniu lub niepowodzeniu. Spełnia ona wiele istotnych społecznie, a nawet strategicznie funkcji. M. Alvesson i P. O. Berg przedstawiają wyniki badań intensywności prac dotyczących kultury organizacji (281 książek i rozpraw wydanych w latach 1942-1986)¹⁰. Twierdzą oni, iż pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się w klasycznej dziś pozycji Jaquesa, poświęconej fabryce Glaciere w Anglii. Jednak rozkwit literatury dotyczącej tego zagadnienia nastąpił w latach 80. Uczyniono wówczas z kultury organizacyjnej receptę na sukces-klucz, który nie był należycie oceniony, a odtąd miał powodować większą efektywność i innowacyjność. Publikacje takich autorów, jak Ouchi, Pascal i Athos, Deal i Kennedy, stworzyły modę na kulturę organizacyjną. Wówczas ukazały się również klasyczne pozycje z tej dziedziny takich autorów, jak G. Hofstede, L. Smircich, E. Schein.

Według najbardziej znanej definicji E. Scheina kultura jest zespołem podstawowych założeń, które dana grupa ustanowiła w trakcie pokonywania problemów adaptacji do otoczenia i budowania wewnętrznej integracji. Tworzenie kultury jest procesem zdobywania doświadczeń grupowych i ustalania, które z nich są godne zachowania i kontynuacji. Kultura jest stanem, który łączy osobiste doświadczenia życiowe ze zbiorową mądrością. W odniesieniu do specyficznej grupy, jaką jest przedsiębiorstwo, kulturę definiuje się jako osobowość, duszę przedsiębiorstwa tworzącą jej tożsamość i odróżniającą ją od innych organizacji¹¹. Schein wyróżnia trzy poziomy różniące się między sobą stopniem obserwowalności i trwałości:

1. artefakty i wytwory: widoczne manifestacje kultury, które obejmują jej język, jej sztukę, architekturę i inne wytwory materialne oraz jej widoczny system organizacji relacji interpersonalnych, poziomów statusu, ról płciowych, ról związanych z wiekiem;

2. wartości, ideologie: reguły, zasady, normy, wartości, moralność i etyka, które ukierunkowują zarówno cele danego społeczeństwa, jak i środki, jakimi je można osiągnąć;

¹⁰ *Företagskultur och organisationssymbolism : utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund : Studentlitteratur 1988.

¹¹ *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass 1985.

3. podstawowe założenia i przesłanki: bazowe, na ogół nieświadome, założenia dotyczące natury prawdy i rzeczywistości, natury ludzkiej, relacji „człowieka”, natury czasu i natury przestrzeni.

Zdaniem Scheina badanie kultury należy zaczynać od pierwszej warstwy modelu, widocznej dla otoczenia i uświadomionej przez pracowników, czyli od sfery symboli i rytuałów.

Zatem autorka traktuje kulturę organizacyjną jako sposób widzenia świata i komunikacji organizacji z otoczeniem, która nadaje sens jej działaniom. Ponadto same organizacje są kulturą, a przynajmniej częścią kultury, a ich atrybuty ekonomiczne i społeczne mają znaczenie kulturowe i takimi można je obserwować.

L. Smircich pisze z kolei, że kultura pozwala ludziom nadawać życiu sens, jest siecią znaczeń¹². Ludzie nie widzą „świata w ogóle”, ale poznają i widzą „sвій świat” poprzez specyficzne kulturowe ramy odniesienia. Smircich wyróżnia następujące punkty styczności między nauką organizacji i nauką o kulturze, są to badanie międzykulturowe, kultura przedsiębiorstwa, poznawcze teorie organizacji, symbolizm organizacyjny oraz koncentracja na nieświadomych i podświadomych procesach w organizacji. Modele te różnią się odmiennym rozumieniem organizacji i kultury. Punktem wyjścia jest rozumienie świata, nasze wyobrażenie na temat kultury i jej roli w organizacji i życiu społecznym. Są różne poziomy możliwe do analizowania; społeczeństwo, grupa społeczna, region, organizacja, działy organizacji, zawody. Przedmiotami badawczymi są przede wszystkim; symbole, kultura, klimat, wizerunek.

Większą trudność może sprawiać identyfikacja kolejnych warstw kultury organizacji, z której wypływają rytuały i symbole. Część wartości i norm nie zawsze jest realizowana przez uczestników organizacji i pozostaje jedynie jako deklaracja, inne natomiast mogą być prezentowane. Ostatnia podstawowa warstwa to wierzenia, na których opiera się organizacja. Na tym poziomie ujawniają się różnice, które znajdują swój wyraz na poziomie norm, wartości i symboli.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, iż kultura stanowi podstawę ludzkich zachowań, warunkujących cechy zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, kształtuje wartości indywidualne i zachowanie w organizacjach, co pokazuje model

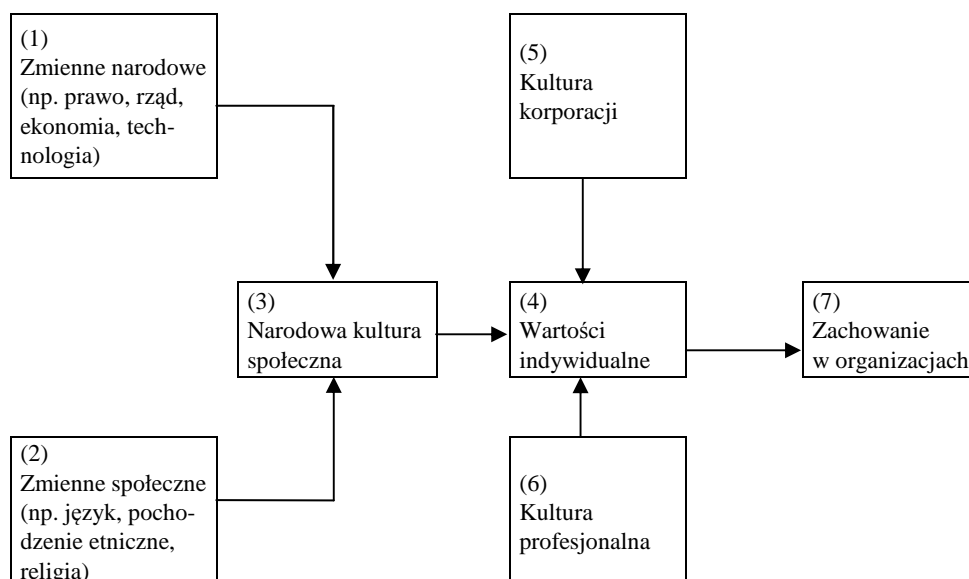
¹² *Studying Organisations as Cultures*, w: G. Morgan (ed.), *Beyond Method: A Study of Social Research Strategies*, Beverly Hills–London–New Delhi: Sage Publications 1983, p. 87.

na rysunku 2. Istnieje zatem ścisły związek pomiędzy kulturą organizacyjną a wyróżnikami zarządzania europejskiego.

Model zawiera następujące elementy:

1. zmienne narodowe (warunki ekonomiczne, prawne, technologiczne, polityczne),
2. zmienne społeczne (język, pochodzenie etniczne, religia, wierzenia),
3. kultura narodowa,
4. kultura organizacji,
5. kultura zawodowa – wartości uznawane wspólnie przez ludzi wykonujących ten sam zawód,
6. wartości indywidualne, częściowo kreowane przez narodowe wartości kulturowe, a częściowo przez kulturę organizacyjną i kulturę zawodową,
7. zachowanie jednostki w organizacji.

Rysunek 2. Model wpływu zmiennych kulturowych na rozwój wartości indywidualnych i ich relacje do zachowań



Źródło: M. Mendenhall, B. J. Purnet, D. Ricks, *Global Management*, Blackwell 1995, s. 78.

Pojęcie kultury organizacyjnej jest kontrowersyjne i rozmaicie rozumiane, o czym wspomiano wcześniej. Przy definiowaniu kultury organizacyjnej najczęściej podkreśla się dwa elementy: wartości, zachowania. Natomiast A. Kłó-

skowska wyodrębniła trzy warstwy kultury: bytu, społeczną i symboliczną¹³. Nie ulega wątpliwości, iż kultura organizacyjna powiązana jest wzajemnymi relacjami przede wszystkim z warstwą symboliczną. Kultura organizacyjna, pojmowana jako tożsamość organizacji, odwołuje się do warstwy społecznej, zaś kultura, określana jako sama organizacja, łączy wszystkie trzy warstwy kultury. Wydaje się jednak, iż kultura organizacyjna realizuje się przede wszystkim poprzez warstwę społeczną i symboliczną. Warstwa materialna odwołuje się do artefaktów, będących wtórnymi członami dwóch poprzednich poziomów. Z tego względu zasadniczy zrąb kultury organizacyjnej stanowią wartości.

Schein wyróżnił dwie grupy funkcji, jakie może spełniać kultura organizacyjna:

1. dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym,
2. dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji.

W zakresie zewnętrznego dostosowania i przetrwania kultura organizacyjna spełnia niżej przedstawione funkcje:

1. umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji przez jej uczestników,
2. umożliwia integrację uczestników wokół celów organizacji,
3. umożliwia integrację uczestników wokół środków przyjętych do realizacji celów,
4. oferuje uczestnikom wspólne kryteria oceny,
5. umożliwia wspólne ulepszanie środków i przeformułowanie celów, jeśli zachodzi konieczność zmian¹⁴.

Z kolei w zakresie wewnętrznej integracji kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje:

1. oferuje wspólny język i aparat pojęciowy,
2. definiuje granice grupy i kryteria przyjęcia oraz odrzucenia,
3. oferuje zasady władzy i kryteria statusu organizacji,
4. realizuje potrzebę bezpieczeństwa, przyjaźni, współpracy,
5. oferuje kryteria nagradzania i karania,
6. oferuje „religię”, ideologię, dzięki czemu sprzyja redukcji stresu i lęku wynikających z niepewności¹⁵.

¹³ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, Warszawa: PWN 1983.

¹⁴ M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego 2001.

¹⁵ Tamże.

Kultura może być również rozumiana jako metafora do konceptualizacji organizacji. W tym ujęciu kultura staje się czymś, co organizacje posiada, czym jest. Smircich twierdzi, iż promuje widzenie organizacji jako form ekspresji, manifestacji ludzkiej świadomości. Organizacje są rozumiane i analizowane nie tylko w kategoriach ekonomicznych lub materialnych, ale w swoich ekspresyjnych, ideacyjnych i symbolicznych aspektach.

Przedsiębiorstwo może być więc rozpatrywane jako swoiste przedsięwzięcie poznawcze, pewna struktura wiedzy, poszukujące odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu widzenia świata i dochodzenia do wizji. Inni traktują organizacje i kulturę jako systemy wspólnych symboli i znaczeń. Natomiast S. Turner koncentruje się na tym, co podświadome, i przyjmuje psychologiczną tematykę badawczą. Przejawy działań organizacji i jej praktyki są postrzegane jako projekcje nieświadomych procesów.

Smircich zwraca uwagę, że badanie organizacji w relacjach z kulturą przy takim rozumieniu powoduje, że zauważamy zjawisko społeczne, kontekst, sens i wartości będące podłożem rozwiązań.

Badając paradygmat zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, należy uwzględnić możliwość łączenia wielu elementów, z których każdy reprezentuje swoje znaczenie dla jego wyróżników. Warto zauważyć, że akcentowanie określonych cech może odzwierciedlać zmienny w czasie poziom techniki, technologii, zasobów gospodarki i społeczeństwa. Niewątpliwie elementy kulturowe tworzą swoistą siatkę kulturową, która dostarcza informacji kontekstowych. Szczególnie ważną rolę w tych analizach kulturowych odgrywa otoczenie organizacji, zwłaszcza otoczenie rynkowe.

Należy podkreślić, że kultury narodowe stanowią moralne i duchowe wsparcie każdego państwa. Źródła różnic między narodami, a czasami między grupami etnicznymi i religijnymi pozostają jedynie w sferze domysłów. Niekiedy bardzo łatwo jest wykazać istnienie związków przyczynowych, kiedy indziej należałoby założyć, że występowanie dużo wcześniej nieznacznego zróżnicowania doprowadziło do powstania różnic, które dziś wydają się bardzo istotne.

Różnorodność kulturowa, która charakteryzuje zarządzanie europejskie przedsiębiorstwem, zaczyna się kształtować w środowisku rodzinnym, szkolnym i pozaszkolnym. Należy podkreślić także wpływ środowiska związanego z miejscem pracy. Religia, filozofia, teorie naukowe umacniają podstawowe wzorce myślenia, koncepcje rozwoju przedsiębiorstw oraz decyzje podejmowane przez euromenedżerów. Słuszne jest zatem stwierdzenie, iż zróżnicowanie kultur narodowych wpływa na funkcjonowanie organizacji i na formę kultur organizacyjnych. Ponadto narodowe wartości kulturowe są w pełni uwzględ-

niane w zarządzaniu europejskim przedsiębiorstwem, są zauważane przez menedżerów i dyskutowane w celu pomnażania wartości przedsiębiorstwa. Z kolei kultura organizacyjna przedsiębiorstwa stanowi przejaw indywidualności w zarządzaniu, w tym także zarządzaniu europejskim.

Należy podkreślić, iż kultura współtworzy przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwa podlegają wpływom kulturowym, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Jednak obok ogromnej roli, jaką procesy kulturowe odgrywają w zarządzaniu, w tym również zarządzaniu europejskim, należy wyróżnić procesy strategiczne i strukturalne przedsiębiorstw, a także tendencje gospodarcze, zachodzące we współczesnym świecie, które opierają się na innych zasadach. Z tego punktu widzenia nieuzasadnione wydaje się więc utożsamianie przedsiębiorstw z kulturą.

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson M., Berg P. O., *Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund: Studentlitteratur 1988.
- Bloom H., Calori R., de Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Warszawa: Poltext 1996.
- d'Iribarne P., *Culture et mondialisation*, Paris: Le Seuil 1998.
- Hampden-Turner C., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC Oficyna Ekonomiczna 2000.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: PWE 2000.
- Inzerilli G., Laurent A., *Managerial Views of Organizational Structure in France and the USA*, "International Studies of Management and Organization" 1983, nr 1-2.
- Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, Warszawa: PWN 1983.
- Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego 2001.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN 1995.
- Laurent A., *Matrix Organizations and Latin Culture; A Note on the use of Comparative Research Data in Management Education*, „International Studies of Management and Organization” 1981, nr 4.
- Mendenhall M., Punet J., Ricks D., *Global Management*, Blackwell 1995.
- Ronen S., *Comparative and Multinational Management*, New York: Wiley and Sons 1986.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass 1985.
- Singh J. *Managerial Culture and Work-Related Values in India*, "Organization Studies" 1990, nr 1.

- Smircich L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, "Administrative Science Quarterly" 1983, nr 3.
- Smircich L., Studying Organisations as Cultures, w: G. Morgan (ed.), *Beyond Method: A Study of Social Research Strategies*, Beverly Hills–London–New Delhi: Sage Publications 1983.
- Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Warszawa: PWE 1995.
- Strużycki M., Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie, Warszawa: Difin 2002.
- Wawrzyniak B. Odnowianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku, Warszawa: Poltext 1999.
- Wildavsky A., A Cultural Theory of Leadership, w: D. Jones Bryan, *Leadership and Politics Science*, University Press of Kansas 1989.

ORGANIZATION CULTURE
AS A FACTOR CONDITIONING THE CHARACTERISTICS
OF THE EUROPEAN MANAGEMENT

S u m m a r y

In the presented article an attempt has been made to define the relations occurring between the organization culture and managing the European company.

The author treated culture as:

- an independent variable – characterizing intercultural research in the European management;
- a internal variable – deciding about the variability of European companies.

It is worth stressing that cultures differentiate companies and they represent characteristics that decide about their individuality. It seems that the evolving paradigm of the European management takes into consideration the cultural context of the environment in a particular way.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: europejski paradygmat zarządzania, eurozarządzanie, wyróżniki europejskie, kultura organizacyjna, kultura, euromenedżer, kontekst kulturowy, zmienna niezależna.

Key words: European paradigm of management, Euro-management, European characteristics, organization culture, culture, Euro-manager, cultural context, independent variable.