Grażyna KRZYMINIEWSKA

KULTUROWE UWARUNKOWANIA PODEJMOWANYCH DECYZJI KIEROWNICZYCH

W ostatnich latach z dużym zainteresowaniem spotyka się problem uwarunkowań kulturowych procesów zarządzania i kierowania. Zarówno teoretycy, jak i praktycy życia gospodarczego przekonali się, iż w zarządzanie przedsiębiostwami silnie ingerują systemy kulturowe, a między zarządzaniem i kulturą zachodzi związek wzajemnego uwarunkowania. Instytucje ekonomiczne istnieją bowiem nie tylko w kontekście politycznych i społecznych struktur, ale także kulturowych wzorów i struktur świadomości, na które nakładają się wartości, idee, normy, właściwe dla danego kręgu kulturowego. „Nie istnieje bowiem jeden uniwersalny styl zarządzania 'sprawdzający się' we wszystkich państwach. Sposób, jaki menedżerowie podemują decyzje, formułują i realizują cele, zależy bowiem od tego, z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Kultura, wpływając na preferencje i postawy pracowników,'wyznacza' adekwatny do nich system motywacyjny; współokreśla także styl pracy poprzez aspiracje i wizje świata pracowników"[1]. Oczywiste jest, że kultura wywiera wpływ na normy i wartości, postawy i schematy zachowań uczestników organizacji, choć nie jest jedynym ani najważniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie.

Znaczenie kulturowych uwarunkowań zarządzania ujawniło się dobitnie wtedy, gdy próbowano wzory organizacji i zarządzania przenosić wraz z technologią z jednych krajów do drugich, z jednego kręgu kulturowego do drugiego. Aspirujące do uniwersalności anglosaskie osiągnięcia bezlitośnie weryfikowała kultura odmienna od wzorców kulturowych tego kręgu.

---

[1] M. Kostera, *Zarządzanie międzynarodowe i międzykulturowe, w: Zarządzanie Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A. Kozimińskiego i W. Piotrowskiego,* Warszawa 1995, s. 422.

Odcinając się jednoznacznie od determinizmu kulturowego w sferze zarządzania, chciałabym zwrócić uwagę na pewną specyfikę przyjmowanych przez członków danego społeczeństwa metod i technik zarządzania dostosowujących je do kultury, w których następuje ten proces.

Zjawisko to uwidocznione jest w odrębności sposobów zarządzania (określonych czasem jako narodowe style zarządzania[2]), gdzie próbuje się zachować harmonię pomiędzy tożsamością kulturową (w tym kulturą pracy charakterystyczną dla danego społeczeństwa) z efektywnością zarządzania.

Wiadomo bowiem, że oddziaływanie kultury społeczeństwa, w którym funkcjonują organizacje, odbywa się poprzez członków organizacji wnoszących wraz z sobą cechy kultury, w której wyrastali i żyją. Nie ulega wątpliwości, że podstawowe znaczenie ma wśród nich dominujący system wartości znajdujący odzwierciedlenie w ramach i wzorach kulturowych bezpośrednio kształtujących ludzkie zachowanie w organizacjach. Ponadindywidualny charakter wartości sprawia, że wykształcają się trwałe wzory oddziaływań miedzyludzkich w organizacjach

Dobitnym tego przykładem są dokonania G. Hofstede'a[3], który na podstawie kompleksowych badań przeprowadzonych w 52 krajach na temat różnic w charakterze narodowym doszedł do wniosku, że nie tylko występują znaczne różnice między ludźmi, ale także, że te różnice w odmienny sposób oddziaływują na praktykę zarządzania. Wyodrębnił cztery grupy norm i wartości (określił je jako wymiary kultury) szczególnie silnie wpływające na zarządzanie. Są to:

1. Indywidualizm a kolektywizm – mierzący stosunki danej osoby z innymi ludźmi oraz stopień przeciwstawiania chęci osobistej wolności potrzebie więzi społecznych.

2. Odległość władzy – oceniający sposób, w jaki dane społeczeństwo traktuje nierówność między ludźmi.

3. Unikanie niepewności – sprowadzający stosunek społeczeństwa do niepewności związanej z przyszłością.

4. Męskość a kobiecość – definiuje społeczeństwo jako męskie, jeśli występuje znaczny podział ról społecznych według płci, i jako kobiece, jeśli podział ten jest stosunkowo niewielki.

Różnice między narodami ze względu na wymienione aspekty prowadzą do wniosku twórcę koncepcji, iż nierealistyczne byłoby oczekiwanie, że

[2] J. K. Solarz, *Narodowe style zarządzania. mity czy fakty ?* PAN, Warszawa 1984, s. 16.

[3] G. Hofstede, *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills,1980.

jakieś jedno podejście do kierowania da się zastosować w całym świecie. Na przykład stwierdza, że amerykańskie poglądy na przywództwo odnoszą się do kultur odznaczających się wysokim stopniem indywidualizmu i muszą prowadzić do nieskutecznych stosunków między pracownikami a pracodawcami w krajach, które są z natury kolektywistyczne.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie niektórych cech kultury jako całości[4] w procesach zarządzania. Wynika to z przekonania, że wartości tworzące kulturę pełnią funkcję modelowania wzorów zachowań w sferze czynności zarządzania przedsiębiorstwem. Przyjęta w tytule problematyka skłania do położenia nacisku na jeden z aspektów procesów zarządzania, a mianowicie – procesu podejmowania decyzji kierowniczych.

Zadaniem przyjętym w opracowaniu jest **wskazanie kulturowego podłoża sposobów podejmowania decyzji w instytucjach ekonomicznych.**

Przykład Japonii

Sukcesy gospodarcze Japonii wzbudzają światowe zainteresowanie, w którym uznanie miesza się z zazdrością i frustracją. Próbuje się dociec przyczyn japońskiego fenomenu. W analizach dotyczących sukcesów tego kraju dominują głównie dwie szkoły myślenia[5]. Pierwsza stwierdza, że Japończycy zdołali rozwinąć lepsze metody zarządzania, druga upatruje źródła japońskiego dynamizmu w szczególnych cechach narodowego charakteru Japończyków. Oznacza to, iż w społeczeństwie o innej kulturze metody japońskie nie dałyby równie dobrych rezultatów, a ich efektywność jest całkowicie konsekwencją dostosowania sposobów zarządzania do tożsamości kulturowej tego społeczeństwa.

Specyfiką japońskiego zarządzania jest oddolne podejmowanie decyzji Większość japońskich firm za metodę podejmowania decyzji przyjęła tzw. system „ringi"[6]. Jest to „prośba o decyzję" polegająca na przekazaniu na

[4] Pojęcie kultury jest tu rozumiane jako ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerianych wartości i uznawanych sposobów postępowania zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach. W skład tak pojętej kultury wchodzą nie tylko wytwory materialne i instytucje społeczne, ale także zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, wzory, kryteria ocen estetycznych i moralnych przyjęte w danej zbiorowości i wyznaczające obowiązujące zachowania. Zob. F. Znaniecki, *Nauki o kulturze*, PWN, Warszawa 1971.

[5] K. Solarz, dz. cyt., s. 17.

[6] Za: L. Wasilewski, *Japońskie techniki zarządzania*, Centrum Informatyki Menedżera, Warszawa 1992, s. 3-13.

piśmie zalecenia wymagającego pilnego podjęcia działania. Prośba ta jest formułowana przez pracowników niższego szczebla, przekazywana do kierowników wyższego szczebla, którzy przesyłają ją do naczelnej dyrekcji. Ci z kolei przekazują w dół decyzję, czy propozycja została przyjęta.

Decyzja o sformułowaniu „ringi" poprzedzona jest licznymi nieformalnymi rozmowami, których celem jest dojście do zgodnej opinii co do treści zalecenia. Gdy wśród pracowników podejmujących tę inicjatywę następuje zgoda, przystępują oni do napisania dokumentu, który jest pierwszym pisanym dokumentem w japońskiej procedurze podejmowania decyzji. „Ringi" mają charakter zlecenia załogi przedkładanego kierownictwu, dotyczącego przedsięwzięć, jakie należy podjąć nie na pojedynczym stanowisku pracy, lecz w przekroju firmy jako całości. Jest to swoista petycja do najwyższego kierownictwa, by zechciało się przyłączyć do poglądów grona inicjującego rozważanie danego problemu decyzyjnego.

Taka spisana „prośba o decyzję" jest przekazywana kanałami nieformalnymi do wszystkich tych kierowników i komórek organizacyjnych, których współudział w podejmowaniu decyzji mógłby być użyteczny, oraz tych, którzy mogliby być dotknięci następstwem sytuacji decyzyjnej i sposobem jej rozwiązania. Przy zarządzaniu za pomocą uzgadniania stanowisk i wykorzystywania świadomości grupowej są uwzględniane poglądy wielu osób, decyzje są na ogół trafniejsze. Ich późniejsze wdrożenie staje się łatwiejsze, dzięki wcześniejszemu wykonaniu znacznej części prac przygotowawczych. Jak pisze D. Walters: „Gdy przekona się zainteresowanych do danej decyzji, to zaangażują się w jej realizację. Kiedy więc propozycja jakiegoś przedsięwzięcia, która wyszła od pracowników, dotrze do prezesa firmy, może on powiedzieć: »To jest wasz pomysł; weźcie się za wdrażanie go«. [...] Przy takiej zespołowej metodzie działania unika się błędów. Decyzje grupowe są zazwyczaj śmielsze niż indywidualne i lepiej wyrażają stanowisko długofalowe"[7].

Ten sposób podejmowania decyzji ma w Japonii długą tradycję (istniał już w XVII w.). Powstaje pytanie, na ile jest on efektywny we współczesnych realiach. Wydaje się, że z punktu widzenia Europejczyka ta procedura może hamować tempo zarządzania. W tym zbiorowym procesie podejmowania decyzji odbiją się jednak wyraziście cechy kulturowe społeczeństwa japońskiego.

Zwróćmy uwagę, że społeczeństwo japońskie oparte jest na istnieniu silnych grup pierwotnych, gdzie nacisk położony jest na bliskie więzi

[7] D. Walters, *Zarządzanie w XX wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, WNT, Warszawa 1995, s. 39.

pomiędzy jednostkami. Także pracownicy połączeni są silną więzią i czynią wiele wysiłku, aby stosunki ich łączące były przyjacielskie. Mamy tu do czynienia z mocno zintegrowanymi grupami nieformalnymi (w tym sposobie traktowania pracy) oraz zaufania między pracownikami. Jedną z istotniejszych cech kulturowych Japonii jest dążenie do **harmonii**. To głęboko zakorzenione w tradycji poczucie harmonii przenosi się na stosunki pracy i znajduje swoje odbicie w dążeniu zarządzających firmą do poczucia **jedności załogi**, do motywowania pracowników, bez względu na ich postawy, do **harmonijnej zbiorowej pracy**.

Zarówno więc dyskusje na wszystkich szczeblach przed ostatecznym sformułowaniem „prośby o decyzję", jak i sam proces jej pisania realizuje ważną w kulturze japońskiej wartość jaką jest osiąganie **poczucia wspólnoty grupy, integracji pracowników i kierownictwa**, gwarantujące harmonijne ułożenie stosunków pracy.

Dziedzictwo japońskiej historii i kultury jest starannie przez to społeczeństwo pielęgnowane i to, co jest znaczące dla zachowania tożsamości kulturowej, znajduje odbicie w procesach zarządzania. Taki sposób podejmowania decyzji nie znalazłby trwałego miejsca wśród japońskich technik zarządzania, gdyby nie charakterystyczne dla współczesnej Japonii tradycyjne wartości **obowiązkowości, lojalizmu przekładające się w praktyce na szacunek dla pracy i obowiązek wzorowego wywiązywania się z zadań nałożonych na jednostkę.**

Zwróćmy uwagę, że tak charakterystyczna dla kultury japońskiej cecha jak duch artyzmu[8], nakazująca jednostce dążyć do doskonałości w każdej dziedzinie, sprzyja potrzebie doskonalenia pracy, wzmaga jej efektywność. Pewność, że przełożeni traktują poważnie każdą przesłaną przez pracowników „prośbę o decyzję" utwierdza ich w przekonaniu o sensie podejmowania takich inicjatyw, a jednocześnie przyczynia się do wzmożenia wysiłku. Dążenie do doskonałości odbija się w zachowaniu w procedurach podejmowania decyzji wariantowości myślenia. „Prośba o decyzję" z reguły zawiera omówienie dostępnych wariantów, które mogą być rozwinięte w zaproponowanych kierunkach (prawo wyboru kierunków strategicznych działań pozostaje prawem wyższego kierownictwa). Jak widać „ringi" są efektem wielkiego wysiłku intelektualnego i organizacyjnego, na co niewątpliwie istotny wpływ ma wysoki poziom wykształcenia społeczeństwa japońskiego.

Przykład „ringi" – zbiorowego podejmowania decyzji jest dowodem, że wartości istotne dla tożsamości kulturowej społeczeństwa japońskiego

[8] L. Wasilewski, dz. cyt., s. 15-17.

są aktywnie włączane w systemy kierowania, iż unika się elementów, które mogłyby stać w wyraźnej opozycji do uznawanych wartości kultury. Potwierdzają to bardzo wyraźnie choćby dwa najbardziej znane opisy japońskiego systemu zarządzania: **Teoria Z** W. G. Ouchi[9] i **Siedem S** R. T. Pascale'a i A. G. Athosa[10] różniące się tylko w kilku punktach. W swej Teorii Z W. Ouchi rozważa trzy interpersonalne związki – trzy komponenty sukcesu japońskiego zarządzania:

- zaufanie,
- łagodna manipulacja (opierająca się na dobrej znajomości ludzkich charakterów i swobodzie w kierowaniu ludźmi),
- zażyłość (czyli troska, poparcie i altruizm ułatwiający życie poprzez bliskie więzy społeczne).

Siedem S japońskiego systemu zarządzania opracowanych przez R. T. Pascale'a i A. G. Athosa, a mianowicie:

- strategia – plan działania firmy, którego celem jest właściwa alokacja środków i realizacja postawionych zamierzeń;
- struktura – schemat działania organizacji;
- systemy – sposoby przekazywania informacji w obrębie organizacji, nie różnią się zasadniczo od amerykańskiego systemu zarządzania; podstawę japońskiego systemu stanowi jednak:
  - staff – określający zasady dotyczące personelu (liczne rotacje w obrębie personelu, przeszkolenia);
  - styl – określający wzory zachowań prezentowanych przez dyrekcję i pracowników najwyższego szczebla (bezpośrednie, nieformalne podejście);
  - sprawność – umiejętność połączenia zrozumienia ludzkich zachowań z wysoką wydajnością pracy;
  - supernadrzędne cele – obejmujące wspólne wartości osób zatrudnionych w organizacji, cele którym poświęca się cała organizacja i jej poszczególni członkowie.

Autorzy zgodni są, iż sukcesem japońskiego zarządzania są korzyści płynące z podejścia partycypacyjnego i podejmowania decyzji opartego na konsensusie, co prowadzi do efektywnej ich realizacji, bardziej twórczego ich rozwiązywania i skuteczniejszego wdrażania ich w życie.

---

[9] W. G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Melt the Japanese*, Challenge Wesley Publishing Co. Inc. Readin, MA 1981.

[10] R. T. Pascale, A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Penquin, Harmondsworth 1982.

Wpływ amerykańskich wartości kulturowych na sposób podejmowania decyzji

Stany Zjednoczone są powszechnie uznawane za miejsce, gdzie dokonano uogólnienia i usprawnienia doświadczeń zbiorowej pracy, tworząc naukę o zarządzaniu. To niekwestionowane dziedzictwo amerykańskiej nauki idzie jednakże w parze z zastrzeżeniami, co do zasadności uniwersalizacji teorii o zarządzaniu. Cechy kultury amerykańskiej, pomimo jej wyraźnej światowej ekspansji, nie są w pełni przekładane na te kwestie zarządzania, o których jest tu mowa, w innych kręgach kulturowych.

Gdy mówi się o pewnych cechach kultury społeczeństwa amerykańskiego, to przede wszystkim podkreśla się **indywidualizm, autonomię, niezależność, przebojowość, innowacyjność**. Są to cechy, które wiąże się z ideałem uosobionym w „prawdziwym Amerykaninie" określonym jako WASP-White, Anglo-Saxan, Protestants (biały anglosaski protestant). Ten wzorzec kulturowy jest trwałym elementem w świadomości amerykańskiej, pomimo że współczesne społeczeństwo Stanów Zjednoczonych jest społeczeństwem kultury różnorodności[11].

Na amerykański system zarządzania zasadniczy wpływ mają te cechy kultury, które wiążą się z potrzebą **samorealizacji** zarówno w stosunkach interpersonalnych, jak i związanych z rolami społecznymi pełnionymi w małych grupach i szerszych strukturach oraz zasada organizująca społeczeństwo – ekonomiczna efektywność. Podejmowanie decyzji kierowniczych w korporacjach amerykańskich jest w znacznym stopniu podporządkowane tym wartościom.

Zwróćmy uwagę, że cechą amerykańskiego systemu jest zasada jednoosobowego kierownictwa, wyraźne sformalizowanie i precyzyjne określenie drogi służbowej. Podejmowanie decyzji opiera się na przekonaniu, że najistotniejszą prerogatywą władzy kierownictwa jest niezbywalne **prawo do defniowania sytuacji decyzyjnej**. Wyraźny akcent w kwestii podejmowanych decyzji jest położony na obowiązku koncentrowania się współpracowników na precyzyjnym wykonywaniu poleceń formułowanych przez kierownictwo. Decyzje podejmowane przez kierowników nie muszą być konsultowane z tymi, których mogą dotyczyć następstwa decyzji. Wydaje się, że taki sposób definiowania podejmowanych decyzji jest logicznym składnikiem systemu zarządzania wpisanym w szerszy kontekst kulturowy społeczeństwa amerykańskiego.

[11] Zob. M. Nowak, *Przebudzenie etnicznej Ameryki*, PIW, Warszawa 1984.e

Zwróćmy uwagę, że wartości podstawowe charakteryzujące tę kulturę są związane z nadrzędną rolą jednostki, której własne potrzeby i aspiracje są w centrum uwagi. Wspomniana już samorealizacja oznacza tu umocnienie własnego znaczenia, osiągnięcie powodzenia, zyskanie na uznaniu, zaspokojenie swych potrzeb. Społeczeństwo amerykańskie oparte jest na zachowaniach indywidualistycznych, konkurencyjnych. Trudno więc oczekiwać, by taki zespół wartości nie utrwalił przekonania, że podejmowanie decyzji przez kierownika jest sprawdzianem jego indywidualnych zdolności i predyspozycji, które podlegają kryterium efektywności, optymalizacji, stanowią weryfikację jego osoby jako „właściwej na właściwym miejscu". Konkurencja – jawna i ostra wewnątrz własnej grupy i poza nią nie sprzyja działaniom kolektywnym, a stwarza warunki do indywidualnego działania, w tym indywidualnego podejmowania decyzji. Wiąże się to oczywiście z przyjęciem osobistej odpowiedzialności za ich skutki.

Ważne w tym przypadku jest także stawianie przez społeczeństwo amerykańskie na pierwszym planie obok osiągnięć indywidualnych wartości **egalitarnych**. Nie ma tu charakterystycznego dla innych kultur obyczaju uległości, stąd opór wobec arbitralnych decyzji kierowniczych wywołujący wiele trudności i konfliktów. Konflikt jednakże jest niejako „wpisany" w mentalność i traktowany jako trwały element w stosunkach społecznych. Amerykanie nie tylko nie próbują za wszelką cenę (jak np. Japończycy) uniknąć konfliktu, lecz cenią sobie możliwość aktywnego wchodzenia w konflikt, a od kierowników oczekuje się umiejętności sprawnego ich rozwiązywania i wykorzystania dla realizacji celów.

Sposób podejmowania decyzji kierowniczych jest konsekwencją koncepcji roli społecznej kierowników zajmujących określone miejsce w hierarchii służbowej. Wszystkie nie zawarte w strukturze formalnej elementy roli kierownika są realizowane tylko wówczas, jeśli następuje ich przekazanie w formie specjalnych pełnomocnictw. Mamy tu do czynienia ze specyfikacją funkcji, poza które kierownik nie wychodzi. Zakres podejmowanych decyzji związany jest więc z fragmentem funkcjonowania przedsiębiorstwa i nie odnosi się (poza specjalnymi prerogatywami) do strategii przedsiębiorstwa jako takiego. Cytowany wyżej W.G. Ouchi, porównując różnice cech organizacyjnych stosowanych w Japonii i Stanach Zjednoczonych doszedł do wniosku, iż różnicom cech organizacyjnych towarzyszą różnice w zachowaniach kierowników. Z kolei D. Waters[12] pokusił się o uogólnienia, za pomocą których porównuje różnice men-

[12] D. Waters, dz. cyt., s. 18.

talnościowe występujące pomiędzy kulturą Zachodu a kulturą Wschodu, a mające bezpośredni wpływ na sposób zarządzania firmą.

Porównanie ludzi (uogólnienie)

Ludzie Zachodu	Ludzie Azji Wschodniej
1. Indywidualna inicjatywa i twórczość	Siła w zbiorowości lub grupie; lojalność wobec rodziny, klanu albo firmy
2. Konfrontacyjni, przedsiębiorczy	Harmonijni, samoograniczający się, humanitarni, paternalistyczni, uwzględniający uczucia innych, niechętnie uczestniczący w sytuacjach „wszystko albo nic" ze względu na możliwość utraty twarzy
3. Dociekliwi, spontaniczni	Ugodowi, ustępliwi
4. Uprawiający werbalizm, otwarci, mówiący tak, jak jest	Nie uprawiający werbalizmu, skrywający uczucia, uważają „nie" za wyraz brutalny
5. Każdy robi błędy	Nie może się wydarzyć nic nieoczekiwanego; za wszelką cenę należy unikać błędów, by nie utracić twarzy
6. Wyolbrzymianie własnej osoby	Unikanie ostentacji, skromność
7. Swobodni	Oficjalni, konserwatywni
8. Życie prywatne jest oddzielone od pracy	Życie prywatne przeplata się z pracą
9. Powierzchowne przyjaźnie	Bliska zażyłość
10. Głośny śmiech	Uśmiechy wyrażające szacunek

Związki kultury ogólnej z kulturą przedsiębiorstwa. Czy jedność myślenia o zarządzaniu ?

Wpływy amerykańskiego myślenia o zarządzaniu na koncepcje europejskie są oczywiste, ale kultura organizacyjna Europy nie stanowi, oczywiście, monolitu, gdyż różne uwarunkowania historyczne, polityczne czy społeczne nadały jej indywidualny wyraz. „Pozorna jednorodność kultury w danym miejscu i czasie – jak pisze A. Kłoskowska – stanowi w istocie tylko ramę, w obrębie której zamyka się pasmo różnorodnych odcieni, odpowiadających indywidualnym wariantom realizacji norm i wzorów kulturowych[13].

[13] A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1983, s. 93.

Problem kulturowych uwarunkowań sposobów podejmowania decyzji kierowniczych jest związany z historycznymi, społecznymi i politycznymi uwarunkowaniami każdego z krajów europejskich. Koncepcja roli kierownika jest wpisana w szersze tło roli, jaką pełni jednostka posiadająca pewien zakres władzy przypisany danej roli oraz zakres odpowiedzialności z tym związany.

Zwróćmy choćby uwagę na społeczeństwo angielskie, w którym rola kierownika i podejmowane przez niego decyzje opierają się na koncepcji elitarnej. Już S. M. Lipset[14] zwrócił uwagę, że w społeczeństwie angielskim ci, którzy zajmują wyższą pozycję w systemie społecznym, mają prawo do szacunku we wszystkich dziedzinach, a fakt urodzenia się w warstwie wyższej daje społeczną akceptację dla korzyści płynących z tego faktu.

Sposób podejmowania decyzji kierowniczych jest konsekwencją takiego spojrzenia na społeczeństwo, gdzie obok osiągnięć indywidualnych i specyfikacji poszczególnych funkcji wartością samą w sobie jest zajmowana pozycja w strukturze organizacyjnej i związane z nią praca i obowiązki.

Przeciwwagą niejako dla angielskiego jest system francuski, gdzie ogromne znaczenie odgrywa koncepcja egalitarna, w której bardzo istotny wpływ ma problem kulturowego charakteru pojęcia i sposobu sprawowania władzy.

We francuskim systemie kulturowym zachowała się mieszanina tradycji monarchii absolutnej, z mieszaniną racjonalności i swobodnego uznania. Takie myślenie sprzyja scentralizowaniu (Francja do tej pory jest najbardziej scentralizowanym państwem Europy Zachodniej), autorytatywności; utrzymaniu pełnej niezależności jednostek i zachowania marginesu swobodnego uznania, z pełną gamą przepisów bezosobowych ułatwiających kierownikom podejmowanie decyzji.

Trzeba dodać, iż we Francji znanej powszechnie z wyraźnych działań obrony tożsamości narodowej i kulturowej przed unifikacją kultury czy wręcz jej amerykanizacją, pojawiają się nurty w zarządzaniu, które stają w opozycji wobec anglosaskiego dyktatu. Pojęcie „antyzarządzania" możemy odnaleźć choćby u J. P. Sallenave[15] wykazującego inne możliwości efektywnych działań, zgodnych z duchem narodowym, a niekoniecznie będącym odzwierciedleniem systemu organizacji i zarządzania narzuconym przez Anglosasów.

[14] S. M. Lipset, *Democracy and the Social System, w: The First New Nation*, Nowy York 1963.

[15] J. P. Sallenave, *L'Antimanagement, Du systeme la theorie, w: Les Editions D'Organisation*, Paris 1993.

Inną przesłanką zmiany gotowości uznania przez Europę amerykańskiego sposobu zarządzania za najlepszy w świecie jest obserwacja sukcesów japońskich czy *skandynawskiego modelu partycypacji pracowniczej.*

Model partycypacji pracowniczej w zarządzaniu od dawna zyskuje uznanie, jest elementem demokracji przemysłowej, stanowiącej integralną cechę ustroju demokratycznego Badacze twierdzą, że „partycypacja stała się zjawiskiem masowym, ponieważ stała sie niezbędna w naukochłonnych nowoczesnych gałęziach przemysłu. W tych gałęziach zwiększa się znaczenie precyzji i niezawodności w pracy. Chodzi o nowoczesne środki transportu, łączności, przetwarzania informacji, jakości sprzętu kosmicznego itp. Ich produkcja wymaga zwiększonego zaangażowania uwagi, staranności i inwencji ze strony wszystkich zatrudnionych"[16].

Partycypacja pracownicza funkcjonująca w krajach Europy Zachodniej oparta jest obecnie na modelu skandynawskim o wysokim stopniu scentralizowania, negocjacji i występowania umów społecznych oraz holendersko-niemieckim, gdzie uczestnictwem pracowników w procesie zarządzania objęty jest szerszy zakres spraw niż problemy płacy i pracy[17]. Nie ulega wątpliwości, że Niemcy wyprzedziły inne kraje Europy Zachodniej we wdrażaniu partycypacyjno-menedżerskich form zarządzania. Nie ma tu, oczywiście, takiego zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne jak w Japonii, aczkolwiek w wielu przedsiębiorstwach w rzeczywistości większość pracowników uczestniczy w myśleniu decyzyjnym w celu lepszego rozumienia i większej zdolności ponoszenia odpowiedzialności za prawidłową realizację decyzji[18]. Warto o tym pamiętać, gdyż widać wyraźnie, że poprzez literaturę, szkoły biznesu, upowszechniany jest w Polsce amerykański wzór organizacji pracy i zarządzania, a także zwyczaje i styl życia. Wziąwszy jednak pod uwagę, że ogromna część polskich kontaktów handlowych to rynek niemiecki, oczywiste jest, że wpływy niemieckiego modelu zarządzania będą się powiększać. Tym jednak, którzy skłonni są bezkrytycznym okiem patrzeć na niemiecki styl zarządzania, warto polecić lekturę G. Oggera *Zero w garniturach. Niemiecki menedżer w podwójnym świetle*[19], bezwzględnie obnażający zdolności niemieckich kierowników. Autor, demaskując ich brak umiejętności, podkreśla jednocześnie, że

[16] B. Gliński, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu*, „Polityka społeczna" 1992 nr 7, s. 11.

[17] S. Borkowska, *Partycypacja pracownicza i jej perspektywy*, „Polityka społeczna" 1992 nr 7, s. 9.

[18] Doświadczenia niemieckie w tej kwestii są szeroko poruszone w pracy B. Błaszczyk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 1988.

[19] G. Ogger, *Zero w garniturach. Niemiecki menedżer w podwójnym świetle*, Kraków 1994.

przyszłość zarządzania tkwi w tzw. „management by wendering around". Oznacza to popyt na szefów, którzy sami próbują nawiązać kontakt z pracownikami, dzięki swej osobowości tworzą atmosferę otwartości i zaufania, stale występują z inicjatywą. Przyszłość zarządzania, to odejście od „kultury nakazów", od braku zainteresowania wkładem poszczególnych pracowników w dobrobyt przedsiębiorstwa.

Walor partycypacji pracowniczej polega na szerokim uczestniczeniu podmiotów w definiowaniu sytuacji decyzyjnej i uczestniczeniu w podejmowaniu decyzji kierowniczych w tych zakresach, które ich bezpośrednio dotyczą.

Wydaje się, że ten kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwami i sposób podejmowania decyzji z szerokim uczestnictwem pracowników, ma większe szanse zakotwiczenia się w europejskim myśleniu o zarządzaniu, ze względu na zgodność pomiędzy wartościami kulturowymi (podmiotowości, indywidualizmu), tradycjami demokratycznymi, a osiąganymi efektami ekonomicznym pomimo różnych kontrowersji na ten temat).

Powstaje pytanie, jakiego rodzaju problemy wystąpią w przypadku Polski, ze względu na zmianę w sposobie zarządzania, gdy analizować będziemy adekwatność kulturową w procesach kierowania, podejmowania decyzji zarządzania w ogóle.

Polska jest krajem, który stoi przed wielkim wyzwaniem rozwojowym. Aspiracje Polski, by osiągnąć wysoki poziom rozwoju gospodarczego i stać się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej, powodują liczne pytania o kształt całego systemu gospodarczego i jego szczegółowe rozwiązania.

W obecnych rozważaniach o kierunkach rozwoju Polski bardzo wyraźnie zaznaczają się dwie opcje. Jedna z nich prezentuje obawę, że kraj, który wkroczył na drogę samodzielnego rozwoju może w warunkach nieograniczonego czerpania z zagranicznych wzorów kulturowych wprowadzić do rodzimej kultury niespójność i dezorientację. W sferze zarządzania podnoszone są zarzuty przeciwko unifikacji technologii zarządzania.

Drugą z nich najpełniej wyraża Janusz Lewandowski, b. minister przekształceń własnościowych, będący z całą pewnością jednym z najbardziej jednoznacznych zwolenników liberalizmu, który stwierdza, że: „kapitalizm jest całościowym wzorem cywilizacyjnym, a nie dowolną układanką. Program demokratycznego kapitalizmu wtedy dopiero nabiera pełnego sensu i treści, jeżeli obok przełomowych zmian gospodarczych dostrzega się potrzebę szeroko zakrojonej modernizacji życia w Polsce. Kapitalizm ma wiele odcieni, ale w każdym udanym wcieleniu wymagał przełamania

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

postaw i obyczajów, które są nieprzychylne mechanizmom rynkowym i przedsiębiorczości. Zawsze tylko część narodowego dziedzictwa mogła się znaleźć w nowej kapitalistycznej syntezie"[20].

Zderzenie się tych dwóch opcji jest tak naprawdę pytaniem o problem dyfuzji kulturowej (czyli sposobu przenoszenia elementów kulturowych z jednego kręgu kulturowego do innego). Chodzi tu o to, czy przy modernizacji funkcjonowania polskiego życia gospodarczego, w tym całej sfery zarządzania, będziemy mieli do czynienia ze spontanicznym przenikaniem wzorów i wpływów, wynikającym ze współpracy i kontaktów między Polską a innymi państwami i społeczeństwami, czy też nastąpi to drogą świadomej i planowej działalności przenoszenia wzorów i wpływów od innych krajów i społeczeństw. Trzeba jednak pamiętać, że idee i wzory rzadko bywają przenoszone w swojej oryginalnej postaci i w mniejszym lub większym stopniu zostają modyfikowane przez społeczeństwo, na którego grunt te wzory się przenosi.

Wprowadzenie nowej kultury organizacyjnej musi poza tym uwzględniać stan polskiej organizacji. Warto przytoczyć tu wnioski z analiz M. Kostery[21], która wskazała, jak w warunkach nadinterwencjonizmu państwowego kultura organizacji poddana presji, uległa rozwarstwieniu, tworząc „dwie kultury w jednej": kulturę „introwertyczną" cechowała duża powściągliwość przedsiębiorstw państwowych w sferze ekonomicznej, awersja do podejmowania ryzyka, do aktywnej partycypacji w otoczeniu ekonomicznym, izolowanie i dążenie do ekonomicznej samowystarczalności; kulturę „ekstrawertyczną" charakteryzowała natomiast aktywność w sferze politycznej.

Skutki funkcjonowania tego systemu są bardziej żywotne niż sam system. Petryfikacja starych mechanizmów kulturowych w warunkach reformy gospodarki może wzmacniać siły hamujące przemiany, z czego powinni zdawać sobie sprawę reformatorzy.

Nie ulega wątpliwości, że zachowanie tożsamości narodowej w sferze zarządzania musi być oparte na wyczuciu znaczenia społecznego poszczególnych elementów systemu zarządzania, spójności ról społecznych, zespołu norm i sytemu wartości charakterystycznych dla danej kultury z koniecznością dostosowań ich do nowych warunków ekonomicznych.

---

[20] J. Lewandowski, *Elementarz*, „Wprost" z 19 lipca 1992, s. 55-56.

[21] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.