

*Claude Martin**

ZARZĄDZANIE MIĘDZYKULTUROWE W EUROPIE

1. PUNKT WYJŚCIA – MENEDŻEROWIE

Problem zróżnicowań kulturowych ujawniających się w zarządzaniu przejawia się w kilku aspektach, zaczynając do tego, który dotyczy całego przedsiębiorstwa, a w jego wnętrzu tej specyficznej, choć niezbyt jasno wyróżnionej grupy, którą nazywa się dyrektorami, kadrami menedżerskimi lub w skrócie menedżerami, którzy zarządzają przedsiębiorstwami i są nośnikami „stylów zarządzania”.

Pierwsze pytanie, które pojawia się w tym miejscu dotyczy samego rozróżnienia tego, kto należy, a kto nie należy do zespołu kadr menedżerskich. Już ten sam fakt mógłby być przedmiotem analizy z punktu widzenia różnic kulturowych.

Ograniczeni długością tego tekstu stwierdzamy więc, że ze względów historycznych (we Francji dobrze opisanych) zróżnicowanie między kadrami menedżerskimi i resztą załogi jest wszędzie bardzo wyraźne. Badania przeprowadzone poza Francją wskazują, że granica między kadrami menedżerskimi i resztą pracowników jest uzasadniona w szczególności ze względu na typ kontaktów nawiązywanych przez menedżerów poza przedsiębiorstwem. Pozwala to np. na zrozumienie, dlaczego w wielu krajach kobiety, mniej zaangażowane w sieci relacji zewnętrznych, mają większe trudności w uzyskaniu wyższych pozycji hierarchicznych w przedsiębiorstwie.

Mówienie o różnicach kulturowych w zarządzaniu wymaga znajomości profilu i ról powierzanych tej kategorii, jaką są kadry zarządzające, oraz tej niewielkiej podgrupy kadr, jaką są dyrektorzy. Obecnie nie mamy zbyt wielu informacji na ten temat. Specjaliści od nauk społecznych i ekonomicznych (socjologowie, psycholodzy, ekonomiści, specjaliści od zarządzania, demografowie i historycy) podjęli badania nad grupami kadr menedżerskich.

* Prof., Uniwersytet Pierre Mendès France w Grenoble, Politechnika Łódzka.

Ankiety takie, czasami o bardzo dużym zasięgu, zostały zrealizowane na obszarze europejskim przy wykorzystaniu bazy danych Euro PME¹. Nie wchodząc w szczegóły dotyczące uzyskanych rezultatów należy stwierdzić, że gdyby pominąć wpływy kulturowe, o których piszemy dalej, wielkość przedsiębiorstwa (małe lub średnie firmy lub wielkie przedsiębiorstwa) różnicuje profile i role kadr zarządzających.

1.1. Menedżerowie małych i średnich firm

Informacje, jakimi dysponujemy na temat kadr przedsiębiorstw wskazują na istnienie różnic między małymi i średnimi firmami. Te drugie mają w mniejszym stopniu charakter rodzinny, wykorzystują profesjonalizm i, jak należy sądzić, dysponują większym potencjałem wiedzy o zarządzaniu uzyskanym w wyniku kształcenia. W skrócie można powiedzieć, że dyrektor małej firmy jest często przedsiębiorcą, gdy tymczasem ten, w firmie średniej wielkości, jest przedsiębiorcą-menedżerem. Jego status prawny jest w mniejszym stopniu zależny od większościowego udziału w kapitale, jego motywacje i projekty dotyczą w większym stopniu form sprawowania władzy oraz rozwoju firmy, której forma organizacyjna jest bardziej złożona i zwykle zdefiniowana w postaci strategii (Ducheneant 1997).

1.2. Menedżerowie wielkich firm

Informacje na temat menedżerów wielkich firm są bardzo rozproszone. Wiemy np. z różnych monografii, że pochodzenie i typ wykształcenia dyrektorów wielkich firm jest zróżnicowany w zależności od formy przekazu przedsiębiorstwa: przekaz w wyniku sukcesji (dyrektorzy rodzinni), przekaz kontrolowany przez państwo (technokraci), albo osiągnięty drogą kariery wewnętrznej (dyrektorzy-domowi). Wiemy też (powtarzane regularnie badania Makroskopu na poziomie europejskim), że tzw. „model francuski” oparty jest na masowej przewadze dyrektorów-technokratów, dysponujących kapitałem symbolicznym w postaci dyplomu, gdy tymczasem „model brytyjski” wskazuje na dyrektora-przedsiębiorcę posiadającego kapitał finansowy, a „model niemiecki” wydaje się preferować dyrektorów-domowych, którzy dysponują doskonałą znajomością firmy od wewnątrz (kapitał-kariera).

¹ Ankietę zrealizowano w roku 1996 ogółem w 601 przedsiębiorstwach, w tym w 438 małych (1-49 zatrudnionych) i w 163 średnich (50-499 zatrudnionych). Zgodnie z danymi Francuskiego Instytutu Badań Statystycznych i Ekonomicznych (INSEE) w roku 1994 istniały we Francji 164 tys. małe i średnie przedsiębiorstwa.

Równocześnie, inne wyniki badań wskazują, że najbardziej innowacyjne firmy oczekują od swych dyrektorów, aby posiadali oni zdolności techniczne, osiągnęli dobre rezultaty, posiadali zdolności w sferze porozumiewania się, zdolności do współpracy z ich otoczeniem i umieli szybko reagować. W amerykańskich pracach o zarządzaniu uważa się zwykle, że menedżerowie wyróżniają się od innych grup w przedsiębiorstwie nie tylko ze względu na typ powierzanych im zadań, ale też ze względu na czas, jaki poświęcają oni określonym zadaniom (planowanie, zebrania, doradztwo, relacje z klientami, kontrola, relacje zewnętrzne, kontakty z podwładnymi).

W dalszej części tekstu podejmujemy zagadnienie wpływu kultur narodowych na style zarządzania wykorzystywane przez kadry menedżerskie. Po części syntetycznej, pozwalającej na globalne podejście do kultur i zarządzania przedstawimy model pozwalający na analizę poszczególnych państw. Zastosujemy go do analizy rezultatów ankiet zrealizowanych w Europie Zachodniej i Centralnej.

2. MIERZENIE WPLYWU KULTUR NA ZARZĄDZANIE

Pierwsze prace, biorące pod uwagę znajomość różnic kulturowych, podjęte zostały w latach 50–60 w USA przy wykorzystaniu metody monograficznej („szkoła” Palo Alto). Później prace socjologów i antropologów, takich jak E. T. Hall czy G. Hofstede, pozwoliły na dokonanie syntezy globalnych różnicowań kulturowych istniejących we współczesnym świecie (H o f s t e d e 1980; 1991).

W odniesieniu do zarządzania, z konieczności, analizy ograniczają się do kilku zasadniczych aspektów, takich jak: organizacja pracy i wykorzystanie czasu, sposoby porozumiewania się między ludźmi, sama koncepcja czasu, podejmowanie decyzji, pojęcie autorytetu i kontroli.

2.1. Organizacja pracy i czas pracy

Różnice kultur narodowych ujawniają się w sposobie, w jaki menedżerowie wyobrażają sobie i wykorzystują czas pracy. Dwie zdecydowanie sprzeczne tendencje obserwowalne są w różnych państwach europejskich. Prowadzą one do zrozumienia sposobu, w jaki menedżer, w zależności od jego kultury, kładzie nacisk na efektywność samych działań lub bierze pod uwagę człowieka pracującego. Możemy więc zaobserwować dwa sposoby podejścia do czasowego wykonania zadań:

- podejście sekwencyjne (koncepcja czasu monochromicznego), gdzie kładzie się nacisk na efektywne wykorzystanie czasu, wybór celów zadań, ważność spraw, klasyfikacje,
- podejście równoczesne do zadań (koncepcja czasu polichromicznego), gdzie kładzie się akcent na ludzi i ich sposób podejścia do czasu.

2.2. Sposoby porozumiewania się

Druga różnica, będąca konsekwencją istnienia różnic między kulturami narodowymi, związana jest ze sposobem, w jaki menedżerowie porozumiewają się. Tutaj również obserwowalne są dwie, zależne od stopnia personalizacji sposobów komunikowania, przeciwstawne tendencje:

- komunikacja słabo spersonalizowana, będąca wyrazem kultury zorientowanej na respektowanie sformalizowanych reguł,
- komunikacja silnie spersonalizowana, wyrażająca kulturę zorientowaną na człowieka.

2.3. Sposoby podejścia do pracy

Kultury pracy wyrażają w sposób bezpośredni różnice kulturowe o charakterze ogólnym. Związane jest to z podejściem bardziej lub mniej indywidualistycznym lub wspólnotowym do wykonania zadań. Dwa podejścia dobrze ujawniają te konceptualizacje. Ujawniają one, że menedżer w zależności od jego kultury podchodzi w sposób indywidualistyczny lub kooperacyjny do pracy. Możemy mówić tutaj o dwóch modelach:

- indywidualizm, kultura jednostkowego podejścia do pracy, zorientowana na definicje zadań, planowanie i procedury,
- koncepcja wspólnego podejścia do zadań, będąca kulturą współpracy i delegowania zadań, kulturą zorientowaną na realizację transakcji.

2.4. Podejmowanie decyzji

Czwarty element zróżnicowań kulturowych jest związany ze sposobem, w jaki menedżerowie podejmują decyzje. Ponownie, w zależności od tego czy dominuje podejście racjonalne czy empiryczne, możemy odnotować istnienie dwóch tendencji:

- decyzje oparte na schematach myślenia racjonalnego, analitycznego wykorzystujące schematy przyczynowo-skutkowe,

– decyzje oparte na realistycznym podejściu do rzeczywistości pozwalające na elastyczne reagowanie i wykorzystujące dobrą znajomość rzeczywistości oraz zdobyte doświadczenie.

2.5. Władza i autorytet

Sprawowanie władzy i posiadanie autorytetu, jako wartości kulturowe wyrażają sposób, w jaki menedżerowie podchodzą do władzy. W grę wchodzi tutaj problem specyficzny, przynajmniej w porównaniu do poprzednio omawianych, bowiem wyobrażenie tego, czym jest władza stanowi zarówno element kulturowy, jak i element motywacji wielu menedżerów. Dwie tendencje wyrażają ten stan rzeczy. Ujawniają one, że menedżer może myśleć o wyłączności władzy albo o jej podziale:

- sprawujący władzę odgrywa pierwszą rolę, sprawuje władzę sam i nie wierzy w decyzje zbiorowe,
- sprawujący władzę konsultuje swoje decyzje, pragnie je dzielić z innymi i uzyskać konsensus.

2.6. Kontrola

Ostatni element, który weźmiemy tu pod uwagę, a który jest zależny od kultur narodowych, związany jest ze znaczeniem przywiązywanym do kontroli, rozumianej jako zadanie menedżerów. Tutaj również widoczne są dwa podejścia. Wyrażają one przekonanie o użyteczności lub nieużyteczności kontroli. W przedsiębiorstwach europejskich obserwowalne są dwa podejścia do kontroli:

- kontrola jest konieczna na wszystkich poziomach organizacji,
- kontrola jest postrzegana jako zjawisko negatywne i zbędne.

3. ZARZĄDZANIE W EUROPIE ZACHODNIEJ. KILKA PRZYKŁADÓW

Prezentowane poniżej wyniki analiz pochodzą z ankiet zrealizowanych w różnych obszarach europejskich². Style zarządzania są analizowane tu przy wykorzystaniu przedstawionej powyżej siatki analitycznej.

² Mamy tu na myśli przestrzeń rozszerzonej Unii Europejskiej o 25 członków. W naszym tekście analizujemy przykłady trzech państw zachodnioeuropejskich: Francji, Niemiec, Danii, i trzech państw Europy Centralnej: Polski, Słowacji i Rumunii.

Zacznijmy od modelu francuskiego. Nie dlatego, aby był on punktem odniesienia, ale dlatego, że jest on w sposób decydujący różny od innych stylów zarządzania obserwowalnych w Europie. Następnie zatrzymamy się na modelu północnoeuropejskim (Niemcy, Dania), a następnie przejdziemy do analizy stylów zarządzania w niektórych państwach Europy Centralnej (Polska, Słowacja, Rumunia). Uzyskane rezultaty należy rozumieć jako ujawnione tendencje, których znajomość może okazać się użyteczna dla praktyków biorących udział w procesach wymiany gospodarczej. Tym niemniej, nie należy traktować tych obserwacji jako całkowicie zamkniętych. Oczywiście jest, że odwoływanie się do modelu zarządzania amerykańskiego i procesu integracji europejskiej spowoduje powolne zmiany w procesach zarządzania. Niemniej jednak zróżnicowanie kultur narodowych będzie nadal miało wpływ na style zarządzania przedsiębiorstwami.

3.1. Cechy stylu francuskiego

Biorąc kolejno pod uwagę 5 podstawowych elementów możemy w prosty sposób dostrzec wpływy kulturowe na działania menedżerów francuskich. **Czasowa organizacja pracy.** Menedżer francuski odwołuje się do polichromicznej koncepcji czasu, co oznacza, że zajmuje się równocześnie kilkoma zadaniami, nie obawiając się przechodzenia od zadania do zadania, od jednej sprawy do drugiej. Jest on mistrzem od improwizacji i prowadzenia dyskusji, co nadaje jego pracy cechę nieregularności i sugeruje brak uporządkowania i impulsywność działań.

Sposoby porozumiewania się. W sferze porozumiewania się z różnymi osobami, styl francuski nie odpowiada żadnemu z dwóch modeli, które można zdefiniować jako orientacja „na tekst” lub orientacja „na kontekst”. Często więc w trakcie dyskusji odwołuje się do znanego, lub zakładanego jako znany, kontekstu, co często może prowadzić do nieporozumień, gdy kontekst ten nie jest znany. Mamy tu do czynienia ze zjawiskiem typowo francuskim, które często wyjaśnia się poprzez odwołanie do historii Francji, gdzie obserwowalne jest nieustanne ponawianie wysiłków zmierzających do unifikacji podejść.

Wielu autorów zwraca uwagę na brak jasności wypowiedzi i na brak przygotowania francuskich zebrań, gdzie obecnym daje się czas na wypowiedzenie i na poznanie się. Mimo że nie można mówić tu o tendencji generalnej, menedżerowie francuscy wydają się podejrzliwi wobec zebrań zbyt dobrze przygotowanych, z wyraźnie ustalonymi punktami do omówienia. Kiedy goście zagraniczni biorą udział w zebraniu francuskim, obserwują oni aluzyjny sposób mówienia, częste wykorzystywanie podtekstów, co daje im

obraz egocentryzmu, arogancji, nieporządku, powierzchowności czy też spontaniczności, kreatywności i wyobraźni. Wszystkiemu temu towarzyszy uprzejmość odziedziczona z czasów monarchii.

Kultura pracy – indywidualistyczne podejście do pracy. Kultura indywidualistycznego podejścia do pracy jest z całą pewnością cechą charakterystyczną kultury francuskiej i przejawem francuskiego indywidualizmu, gdzie przywiązuje się dużą wagę do oryginalności i różnic między ludźmi. Tłumaczy to znaczenie przywiązywane przez menedżerów do delegowania wykonania określonych działań pracownikom kompetentnym lub uważanym za takich. Dotyczy to również działań, którymi nie mają czasu zająć się sami. Tłumaczy to również obserwowalną we Francji tendencję do poszukiwania nadzwyczajnych i jednostkowych rozwiązań (często pod wpływem klientów lub aby dać się dobrze poznać zwierzchnikom). Pozwala to również na zrozumienie, dlaczego praca wykonawcza nie jest uważana za szlachetną.

Podjęcie decyzji: racjonalne i analityczne. Francuzi lubią zajmować się ideami, badaniami, poszukiwaniem rozwiązań. Wykorzystują tu model myślenia dedukcyjnego (kartezjańskiego), ale tej racjonalności często towarzyszy impulsywność, co prowadzi do próby racjonalizacji „po fakcie” (wyjaśnienia *a posteriori*). Wyjaśnienie tego stanu rzeczy kryje się we francuskim sposobie wychowania i kształcenia w szkołach, gdzie uczniowie są nieustannie oceniani, klasyfikowani, przygotowywani do trudnych konkursów i gdzie praca intelektualna cieszy się dużym prestiżem.

Władza. W dużej firmie francuskiej sprawowanie władzy ma znaczenie podstawowe. Obserwowalne są dwie sytuacje

- firmą zarządza grupa menedżerów, która kontroluje wszystkie decyzje,
- w przypadku braku takiej grupy, każdy menedżer ma swój klan, który może mu pomóc w uzyskaniu władzy.

W obu przypadkach celem menedżera jest osiągnięcie władzy w wyniku konkurencji z innymi, stąd nieustanne podkreślanie różnic, co ma wpływ na decyzje organizacyjne i strategię zarządzania (Romelaer 1996). Gdyby zająć się sposobami sprawowania władzy, a nie tylko tym, co ona oznacza, należałoby powiedzieć, że zwierzchnik gra pierwsze skrzypce i podejmuje decyzje, nie mając zaufania do decyzji zbiorowych. Uważa się za normalne, że średnie kadry przygotowują teren do podjęcia decyzji, nie mając wyboru rozwiązań i nie mając żadnej możliwości na ich samodzielne wprowadzenie w życie. W tej sytuacji nie może dziwić, że nie popierają one ani nie uczestniczą w procesach optymalizacji realizacji projektów.

Kontrola. Kontrola jest szczególnie interesującym elementem francuskiego stylu zarządzania. Uważa się ją za kluczowy element zarządzania, uznając że należy przeprowadzać dokładną kontrolę wszystkich poziomów organizacyjnych w momencie wprowadzania w życie pomysłów. Trzeba zwrócić tu uwagę na daleką analogię do klasycznych szkół organizacji, które oddziały

w sposób hierarchiczny działania koncepcyjne od działań wykonawczych. To prawda, że łatwiej jest kontrolować etapy realizacji, natomiast trudniej jest kontrolować pomysły i idee.

3.2. Zarządzanie północnoeuropejskie (Niemcy i Dania)

Zarządzanie północnoeuropejskie jest pod prawie każdym względem różne od stylu francuskiego. W naszych rozważaniach odwołujemy się najczęściej do koncepcji firmy niemieckiej, ale analogie z firmami duńskimi są na tyle silne, że możemy się pokusić o nieodróżnianie tych dwóch państw z uwypukleniem jednak pewnych aspektów szczególnych w jednym lub w drugim przypadku.

Czasowa organizacja pracy. Menedżer niemiecki czy duński odwołuje się do monochronicznej koncepcji czasu. Podobnie postępuje menedżer angielski czy amerykański. Oznacza to, że jego działalność jest zaplanowana i wykonana w sposób sekwencyjny, metodyczny i regularny. Przedsiębiorstwo północnoeuropejskie jest zorganizowane wokół zasady trwałości i kontynuacji.

Porozumiewanie się. W sferze porozumiewania się z różnymi osobami styl północnoeuropejski jest zorientowany „na tekst” i jego definicję (istnieje ryzyko zbyt dokładnego rozumienia), a nie „na kontekst”. W ten sposób ludzie porozumiewają się w sytuacji dokładnie określonej. Zebrania i punkty do dyskusji są dokładnie przygotowane (często wykorzystuje się przygotowane z góry dokumenty pisane). Wymiana codzienna dokonuje się w sposób bezpośredni, co może odpowiadać wspomnianym wyżej powiązaniom rodzinnym i wspólnotowym.

Podejście do pracy. Na północy Europy podejście do pracy odwołuje się do koncepcji zadania zbiorowego i konsensusu. Zwykle rozpoczyna się od przygotowania do wykonania zadań, co ma na celu określenie możliwych do pojawienia się trudności i uzyskania konsensusu, co do tego, jakie konkretne rozwiązania należy zastosować. Odnotujmy, że w procesie kształcenia dużą wagę przywiązuje się nie tylko do przekazu wiedzy, ale również do przekazu doświadczeń praktycznych i metod działań. Globalnie podejściu do sposobów praktycznego działania poświęca się wiele uwagi. Podkreślenia wymaga fakt, że Niemcy posiadają wyjątkowe doświadczenie w dziedzinie wspólnotowego zarządzania kapitałami, pracą i problemami społecznymi. Posiadają oni również doświadczenie w dziedzinie integracji pracowników w ramach działań silnych i kompetentnych związków zawodowych.

Podejmowanie decyzji. Duńczycy podchodzą do tego problemu z punktu widzenia nabytych już doświadczeń i wykorzystują podejścia rutynowe. Można zaobserwować tu globalne podejście do procesów i zastosowanie

reguł ograniczonej racjonalności. W procesach podejmowania decyzji Duńczycy, podobnie jak Niemcy, wykorzystują procedury indukcyjne i definiują cele w zależności od dostępnych im środków, a nie na odwrót. Zwykle wybierają oni rozwiązania, co do których są pewni, że będą mogli je zrealizować (Schramm-Nielsen 2000). Podejmując decyzje, Niemcy nie zawsze biorą pod uwagę poprzednio zdefiniowane cele, ale są zdolni do zmiany decyzji, jeśli jej realizacja okazuje się niemożliwa.

Władza i kontrola. W obu państwach istnieje niewielka liczba poziomów hierarchicznych. Duńczycy dysponują znaczną swobodą w procesach podejmowania decyzji, które dotyczą ich aktywności zawodowej. Ponoszą oni odpowiedzialność za popełnione błędy i nie odwołują się do zwierzchników, bowiem zadania tych ostatnich tylko bardzo rzadko dotyczą precyzyjnej kontroli. Ocena pracowników bierze w większym stopniu pod uwagę ich zdolność do współpracy niż uzyskane efekty jednostkowe. Ocena ta bierze pod uwagę konkretne rezultaty, a w mniejszym stopniu idee i pomysły. Zwróćmy jeszcze raz uwagę na fakt, że w dużych firmach niemieckich, odwrotnie niż w firmach francuskich, to właśnie kariera wewnątrz przedsiębiorstwa stanowi o zajęciu pozycji dyrektorskiej.

4. ZARZĄDZANIE WSCHODNIOEUROPEJSKIE. POLSKA, SŁOWACJA I RUMUNIA

Mimo że po upadku „berlińskiego muru” model amerykański stał się bardzo upowszechniony, zarządzanie przedsiębiorstwami w krajach Europy Centralnej zachowało wiele narodowych cech kulturowych. Przedstawione poniżej analizy odwołują się do wyników ankiet zrealizowanych niedawno w kilku krajach Europy Centralnej i na Bałkanach³. Trzy państwa posłużą nam za przykład: Polska, Słowacja i Rumunia. Wykorzystana tu zostanie ta sama co wyżej siatka analityczna.

4.1. Czasowa organizacja pracy

Polska. Polski menedżer, podobnie jak jego niemiecki kolega, odwołuje się do monochronicznej koncepcji czasu, z tym że często działa w sytuacji nagłej, co jest konsekwencją zachodzących obecnie procesów transformacji

³ W latach 1999–2002 Groupe de Recherche et d'Etude en Gestion (Grupa Badań i Studiów nad Zarządzaniem) z Grenoble, przy współudziale partnerów należących do Sieci PGV przeprowadziła badania pilotażowe w trzech krajach należących do CEFTA. Celem tych badań było zidentyfikowanie i określenie koncepcji i praktyk menedżerskich w przedsiębiorstwach leżących w Europie Środkowej.

i związanych z nimi trudności. Rozwój aktualnej struktury przemysłu polskiego jest efektem zachodzących procesów transformacji gospodarczej, co wymagało i nadal wymaga, bowiem proces ten jest jeszcze daleki od zakończenia, dokonywania nieustannych przeobrażeń firm i regionów. Nic więc dziwnego, że menedżerowie nauczyli się działać w kontekście nieustannych zmian, dostosowując się do zmieniającego się otoczenia.

Słowacja. Menedżer słowacki również odwołuje się do koncepcji czasu monochronicznego, ale przyzwyczajony do dawnych metod działania, bierze pod uwagę i respektuje procedury i złożone plany. Zauważmy, że Słowacja weszła w erę przemysłową stosunkowo później niż Polska. W okresie socjalistycznym model planowania centralistycznego był przez długi okres jedynym punktem odniesienia. Trzeba podkreślić, że w pierwszych latach transformacji systemowej gospodarka słowacka działała i nadal częściowo działa zgodnie z regułami planowania centralnego i gospodarki rynkowej. Obecnie, w drugiej fazie transformacji, model słowacki zmierza do ukształtowania nowej grupy przemysłowców.

Rumunia. Gospodarka rumuńska jest nadal w znacznym stopniu zdominowana istnieniem dużego sektora państwowego. Jest to państwo, gdzie znaczącym elementem myślenia zbiorowego jest fatalizm, podporządkowanie się siłom zewnętrznym, gdzie rynek jest nadal silnie zależny od starych zwyczajów. To one przynoszą tradycyjne wykorzystanie struktury czasu, którego formę ontologiczną filozof rumuński L. Błaga nazwał ondulacyjnym lub pofalowanym.

Dla menedżerów rumuńskich nieznajomość konkurencji międzynarodowej, jej sposobów działania stanowi dużą trudność w działaniu, tym bardziej że konkurencja ta odczuwalna jest we wszystkich sferach. Często firmy nie są w stanie oszacować własnych rezultatów, mają trudności w zaadaptowaniu się do zmian i do szybkiego reagowania. Trudno jest powiedzieć, w jakiej konkretnej strukturze czasowej ewoluują dzisiaj menedżerowie rumuńscy, jedno jest pewne, mają oni wiele kłopotów z „reagowaniem na czas”.

4.2. Porozumiewanie się

Polska. W sferze porozumiewania się z różnymi osobami styl polski zdaje się nie odwoływać ani „do tekstu” ani „do kontekstu”. Przywiązuje się raczej duże znaczenie do zaufania i zaangażowania. Tymczasem silne zaangażowanie menedżerów czasami nie wystarcza, aby uzyskać u pozostałych zatrudnionych efekt akceptacji proponowanych punktów widzenia.

Słowacja. W całej swojej historii Słowacja była otoczona silnymi, często niezbyt pokojowo nastawionymi sąsiadami. Ten historyczny kontekst ma

często wpływ na brak wiary w siebie obserwowalny u menedżerów starszego pokolenia. Ma to również efekt pozytywny w postaci zdolności do wykorzystania idei i pomysłów przynoszonych z zewnątrz. W chwili obecnej firmy słowackie otwierają się wobec obcych rynków, i pragnąc zachować swoją konkurencyjność, wykorzystują młode i dobrze wykształcone kadry, które potrafią lepiej porozumiewać się z dostawcami i klientami. W odniesieniu do stosunków wewnątrz firm, menedżerowie słowaccy mają duże trudności w pokonaniu bariery braku dialogu między dyrekcją i załogą, która nie odczuwa zainteresowania ze strony kadr menedżerskich.

Rumunia. Firmy rumuńskie o różnej wielkości wchodzą w skład grup przemysłowych (przemysł spożywczy, konstrukcyjny, tekstylny itp.) narodowych lub międzynarodowych. Scentralizowane na wyższych poziomach organizacyjnych dokonują one wielu wysiłków w celu decentralizacji na dole, na niższych poziomach. Często tworzy się niezależne grupy wypracowywania zysków. Mimo tego bezpośrednie formy porozumiewania się są jeszcze w powijkach i znaczenie podziałów hierarchicznych jest wciąż bardzo duże.

4.3. Koncepcja pracy

Polska. Przedsiębiorcy polscy rzadko są absolwentami uniwersytetów (niewielka część polskich kadr miała przygotowanie w dziedzinie zarządzania)⁴. Najczęściej zrobili oni karierę w jednej firmie i uzyskali doświadczenie w trakcie pracy. Ich podejście do pracy jest typowo empiryczne, globalne i jednostkowe. Rzadko zaobserwować można elementy podejścia systemowego i formalnego. Dodajmy, że podobnie jak we Francji, praca intelektualna, formułowanie idei cieszą się społecznym szacunkiem, natomiast praca wykonawcza, pozbawiająca działającego jego niezależności i podporządkowująca go procedurom, jest uważana za mało atrakcyjną, choć konieczną, powinność.

Słowacja. Partnerzy zagraniczni obecni w firmach słowackich zaobserwowali silne i słabe punkty słowackiego podejścia do pracy. Wśród punktów silnych najczęściej wymienia się inteligencję, oddanie, zdolność do intensywnej pracy, dobry poziom wiedzy technicznej pracowników, doświadczenie uzupełnione silną motywacją, która pozwala pracownikom słowackim pokonywać przeciwności, które z kolei ich zagraniczni koledzy oceniają jako niepokonywalne. Kadry słowackie mają też dobrą wiedzę o środowisku lokalnym, w tym o środowisku handlowym. Równocześnie menedżer słowacki ma często wiedzę zbyt teoretyczną, która uniemożliwia mu zrozumienie kon-

⁴ To zjawisko wyraźnie ulega zmianie wraz z podejmowanymi przez szkolnictwo wyższe działaniami w ostatnich 15 latach.

kretniej rzeczywistości. Przywiązanie do różnicowań hierarchicznych i do sztywnych procedur nie ułatwiają menedżerom słowackim codziennego działania.

Rumunia. Menedżer rumuński zarządza za pomocą zastosowania procedur bez odwoływania się do motywacji partycypacyjnej. Jego wykształcenie jest zdeterminowane elementami kultury narodowej (brak silnych przekonań, motywacji, informacji, postkomunistyczny spadek, silne upolitycznienie europejskich struktur arbitrażowych). Model rumuński jest dobrym przykładem zarządzania obciążonego wieloma formami zależności zewnętrznej kontrolowanej przez organizacje międzynarodowe. Firmy rumuńskie usiłują powoli dostosować się do powolnie zachodzących skomplikowanych przemian. Muszą one stawić czoła spadkowi wzrostu gospodarczego, intensyfikacji konkurencji, ewolucjom technologicznym i procesom modernizacji. W warunkach zachowanych wciąż silnych mechanizmów kontroli i braku zaufania do szeregowych inicjatyw, większość podejmowanych działań ma więc na celu uruchomienie zdolności adaptacyjnych.

4.4. Podejmowanie decyzji

Polska. Firma polska jest często scentralizowana. Duże przedsiębiorstwa są zależne od ich form prawnych i przynależności do określonego sektora. Często firmy polskie sytuują się w sektorze zagrożonym (przemysł węglowy, metalurgiczny itp.). Te, które działają w sektorze nowych technologii, mają trudności w rozpoznaniu konkurentów i przystosowaniu się do norm światowych. Małe, niedawno utworzone przedsiębiorstwa, zachowują się w sposób oportunistyczny. Polscy menedżerowie, tak jak Duńczycy, rozwiązują problemy, odwołując się do zdobytych doświadczeń i wykorzystując rutynowe metody. Ze względów, które można wytłumaczyć polską historią i kulturą, przewidywanie nie jest silną cechą polskich menedżerów.

Słowacja. Zarządzanie przedsiębiorstwami słowackimi jest silnie scentralizowane i poza sferą poszukiwania kapitałów, gdzie dążąc do uniknięcia zależności ekonomicznej, menedżerowie słowaccy okazują się oportunistami, globalnie jednak brakuje im elastyczności działania. W dużych firmach odziedziczonych po okresie komunizmu decyzje podejmowane są w sposób arbitralny i hierarchiczny.

Rumunia. Problemy, z jakimi mają do czynienia firmy rumuńskie, są w dużej mierze związane z brakiem dostępu do środków produkcji (surowce, energia, wyposażenie, kapitały). Do tego dochodzą problemy związane z brakiem wiedzy w dziedzinie zarządzania, marketingu, trwałość starych struktur biurokratycznych, dawanie pierwszeństwa produkcji przed sprzedażą.

Słabość sektora bankowego i finansowego nie pozwala firmom rumuńskim na uzyskanie potrzebnych mu środków. Tłumaczy to fakt, że firmy rumuńskie nie są jeszcze dostosowane do wymogów rynku i problem podejmowania decyzji nie ma sensu, tym bardziej że wiele firm rumuńskich jest pod kontrolą firm zagranicznych.

4.5. Władza i kontrola

Polska. Jeśli nawet relacje typu hierarchicznego są niezwykle rozbudowane, często są one uzupełnione stosunkami przyjacielskimi. Menedżer polski odwołuje się nie tyle do swojego statusu czy zajmowanego stanowiska, co do relacji przyjaźni, przywiązania i oczekuje od swoich pracowników oddania. Trudno jest stwierdzić, jakie miejsce zajmuje kontrola jako zadanie menedżerów. Wydaje się, że wiele firm ma duże kłopoty z wprowadzeniem jej na wszystkie szczeble organizacyjne. Równocześnie poczucie odpowiedzialności i silna wola do osiągnięcia dobrych rezultatów gospodarczych skłoniły małe firmy do lepszej kontroli ich działalności.

Słowacja. Wśród słabych punktów, odnotowanych przez obserwatorów zagranicznych, należy wspomnieć o braku zdolności do motywowania kadr i orientacji na klienta. Równocześnie menedżerom słowackim brakuje przekonania co do znaczenia uzyskiwanych rezultatów i doświadczeń w dziedzinie współpracy międzynarodowej. Z tego punktu widzenia władza należy do tych, którzy zajmują czołowe stanowiska, bez względu na to, czy osiągają oni efekty czy też nie.

Rumunia. Wiele firm rumuńskich znajduje się pod kontrolą firm zagranicznych, z tego punktu widzenia można powiedzieć, że kontrola, podobnie jak władza są ważnymi elementami, ale sprawuje się je z zewnątrz.

5. WNIOSKI

Przedstawione powyżej rozważania pozwalają zrozumieć trudności, z jakimi może mieć do czynienia firma zachodnia, która działa w państwach Europy Centralnej. Okres przeobrażeń strukturalnych, które rozpoczęły się w roku 1990, jest z całą pewnością okresem dokonywania wielu eksperymentów po obu stronach Europy. Trudno jest dzisiaj przecenić zjawisko wpływu kultur narodowych na zarządzanie przedsiębiorstwem i rozwój współpracy gospodarczej. Jeśli tuż po roku 1990 wiele firm próbowało zastosować podejście globalne, stopniowo coraz częściej można zaobserwować dostosowanie metod biorących pod uwagę cechy środowiska lokalnego. Europa

„25” jest mozaiką kultur, której ani zastosowanie modelu amerykańskiego, ani rewolucja internetowa nie są w stanie podważyć, bowiem relacje gospodarcze nawiązywane są przez konkretnych ludzi i na innym poziomie. Różnice kulturowe są widoczne nie tylko, gdy mowa o kulturach narodowych, ale również na poziomie kultur organizacyjnych poszczególnych przedsiębiorstw czy modeli zachowań kulturowych konkretnych menedżerów. Kiedy firma decyduje się na współpracę zagraniczną, musi dokonać oceny środowiska kulturowego, w jakim przyjdzie jej działać. Znajomość środowiska kulturowego jest dzisiaj dla firmy nowym atutem konkurencyjnym, który uzupełnia teorię M. Portera.

BIBLIOGRAFIA

- Blaga L. (1967), *Trilogia culturii*, Literatura Universală, Bucuresti.
- Duchéneau B. (1997), *Le profil du dirigeant de moyenne entreprise* [Profil menedżera średniego przedsiębiorstwa], „Revue Française de Gestion”, novembre-décembre.
- Hostede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills (CA).
- Hostede G. (1991), *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw-Hill Book, Berkshire (England).
- Masarova J. (2003), *Maria Uramova La formation et le développement des ressources humaines dans les entreprises slovaques, L'innovation dans l'Europe élargie IX*, Conférence Internationale du réseau PGV 24-26 septembre, Svishtov, Bulgarie.
- Privarova M. (1999), *Dix ans de transition. L'expérience slovaque* [Dziesięć lat przemian. Doświadczenie słowackie], „Cahiers Franco-Polonais”, vol. 25, No. 2.
- Romelaer P. (1996), *Rôle des dirigeants et structures des entreprises* [Rola menedżerów i struktura przedsiębiorstw], „Revue Française de Gestion”, novembre-décembre, s. 65-75.
- Schramm-Nielsen J. (2000), *Dimensions culturelles des prises de décision* [Elementy kulturowe podejmowania decyzji], „Revue Française de Gestion”, mars-mai, s. 76-87.

Claude Martin

INTERCULTURAL MANAGEMENT IN EUROPE

The analysis of culture contexts on international investment strategies is a new but more and more popular topic of the researches. The results of the researches that are given in different parts of the world show that there are some specific forms of English management's model of adaptation that is universal for the others. Usually there are a European management's model and its variations (French, north European, east European), Asian management's model (Japanese, Korean, Chinese), and the African way of management which is still growing. In this text we analyse several aspects of management that are typical for French style, north European and east European.