

Ku synergii kulturowej, czyli o kulturze organizacyjnej w korporacjach

Joanna Żelazo

Artykuł ten poświęcony jest zagadnieniom związanym z integracją przedsiębiorstw o różnym tle kulturowym. W trakcie procesów integracyjnych powszechne są problemy na poziomie komunikacji. Zastosowane rozwiązania, które dla jednych są oczywiste i wpisane w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przez innych mogą być postrzegane jako irracjonalne i niekontrolowane. Problemy tego typu występują również przy łączeniu przedsiębiorstw z tej samej branży i tego samego kraju, a przy fuzjach lub przejęciach w skali międzynarodowej są one tym bardziej nieuniknione i naturalne. Przewyciężenie tych trudności jest nieodzowne dla wypracowania w firmie modelu współpracy kulturowej i stworzenia efektu synergii, który stanie się jednym z kluczowych zasobów firmy.

Zagadnienia te zostały przeze mnie zobrazowane opisem przypadku amerykańskiej korporacji, przejmującej firmę europejską. Choć firma amerykańska, jako przedsiębiorstwo międzynarodowe, miała duże doświadczenie w przeprowadzaniu procesów integracji, to jednak napotkała tutaj na pewne trudności. Duża wiedza korporacji z pewnością była atutem i pomogła przewyciężyć część problemów, ale grupa bardzo istotnych zagadnień pozostała nierozwiązana. Nie można zapomnieć, że każdy przypadek łączenia firm jest inny, a wzorce zastosowane w przeszłości mogą okazać się nieadekwatne i nieskuteczne.

Jakie rozwiązania będą odpowiednie w konkretnych sytuacjach? Nie podaję w artykule gotowych odpowiedzi, bo te muszą zostać wypracowane przez każde przedsiębiorstwo. Jedyna uniwersalna wskazówka jest taka, że aby rozwiązać problem, najpierw należy go sobie uświadomić, przyznać się do jego istnienia, a następnie postawić dokładną diagnozę.

Słowo wstępu

Firmy międzynarodowe rozpoczynające działalność na nowych rynkach borykają się nie tylko z silną konkurencją czy wysokimi barierami wejścia, ale również z problemami integracji wewnątrz firmy, a konkretniej dostosowaniem jej do nowego otoczenia kulturowego. Stopień adaptacji kultury organizacji do specyfiki danego kraju powinien być przedmiotem strategicznych decyzji podejmowanych przez firmy międzynarodowe.

Dla zobrazowania problemów, jakie mogą powstać w procesie integracji organizacji o różnym tle kulturowym, przytoczone zostaną wyniki badań przeprowadzonych w belgijskiej siedzibie amerykańskiej korporacji X. Badania prowadzone były w formie wywiadów z pracownikami, obserwacji

nieuczestniczącej oraz badań ankietowych. Część informacji pochodzi z danych wtórnych, między innymi publikacji i broszur X czy wyników ankiety przeprowadzanej wśród pracowników firmy X.

Firma X wskutek przejęcia francuskiego przedsiębiorstwa Y, zmuszona była do reorganizacji swojej działalności w Europie. Podczas gdy procesy integracji finansowej i strukturalnej firm X i Y przebiegały bez zakłóceń, zespolenie kulturowe obu przedsiębiorstw było procesem mozolnym i kłopotliwym.

Na przykładzie korporacji X chciałabym pokazać, czym są kultury organizacji międzynarodowej. Celowo użyłam słowa „kultury”, uważam bowiem, że w organizacji tak złożonej i ogromnej jak korporacja, nie może istnieć jedna, niezmienna kultura, a występowanie różnic jest nieuniknione. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest zatem takie pokierowanie tymi różnicami, by umożliwić powstanie efektu synergii kulturowej.

O kulturze w zarządzaniu

Według Lindy Smircich¹, zdania wśród teoretyków zarządzania na temat tego, czym właściwie jest kultura organizacyjna, są podzielone. Jedni twierdzą, że kultura jest zmienną niezależną², czyli czynnikiem wyjaśniającym różnice między poszczególnymi elementami organizacji międzynarodowej. Drugi³ pojmują kulturę, jako zmienną wewnętrzną, którą można kształtować tak, by wpływać na efektywność organizacji. Najmniej popularne, choć bynajmniej nie najmniej słuszne, jest definiowanie kultury organizacyjnej jako metafory rdzennej⁴, nawiązujące tym samym do antropologicznych korzeni teorii kultury organizacyjnej.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy międzynarodowego najbardziej interesujące wydaje się pierwsze z wyżej wymienionych podejść. Jednak moim zdaniem zbyt dużym uproszczeniem byłoby rozpatrywanie kultury organizacji wyłącznie w świetle kultury kraju, w którym dana firma działa. Otóż na ukształtowanie kultury organizacji wpływają również czynniki takie jak: sektor, w którym działa przedsiębiorstwo, konkurencja, wielkość i wiek organizacji, rola przywództwa, charakter stosunków panujących w firmie, stopień globalizacji branży, czy cechy indywidualne uczestników⁵. K. Konecki podejście takie nazywa zintegrowanym modelem kultury organizacji⁶, na który składają się: koszty transakcyjne, sfera symboliczna funkcjonowania organizacji, elementy organizacji takie jak jej wiek bądź wielkość, liderzy organizacji, strategia i misja firmy czy wreszcie kultura danego kraju. W wyniku działania tych sił kształtuje się kultura przedsiębiorstwa, którą Edgar Schein definiuje jako „osobowość konkretnego przedsiębiorstwa czy firmy. Przejawiająca się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrz. Kultura organizacyjna jest wszechobecna, (...) jest obecna w całej organizacji i w poszczególnych jej częściach...” (Zarządzanie – teoria i praktyka 1998: 458). Edgar Schein zastosował nieco psychologiczne podejście do kwestii kultury. Tak jak zachowanie człowieka tłumaczyć można, odwołując się do freudowskiej teorii struktury osobowości, różniującej się na id, ego i superego, tak – zdaniem Schein’a – w kulturze każdej organizacji występują trzy warstwy: artefakty, normy, wartości oraz założenia⁷. Zdiagnozowanie kultury przedsiębiorstwa wymaga zbadania wszystkich poziomów

jej funkcjonowania, począwszy od widocznych artefaktów, aż po założenia, które są „fundamentem kultury”.

Zgodnie ze sformułowaną przez Schein'a definicją, kultura jest „wszechobecna” w całym przedsiębiorstwie. Nie oznacza to jednak, że w każdej jego części będzie miała jednakowy kształt. Podobieństwa mogą występować na poziomie artefaktów czy głoszonych norm i wartości. Jednak założenia, które tworzone są w procesie wspólnego uczenia się uczestników organizacji, bywają odmienne dla różnych komórek organizacyjnych, departamentów czy oddziałów regionalnych.

Czy w świetle powyższego stwierdzenia można mówić o kulturze organizacyjnej korporacji międzynarodowej? Czy firma działająca na wielu rynkach, mająca swoje oddziały rozsięte w kilkudziesięciu krajach, może stać się kiedykolwiek monolitem kulturowym? Z pewnością nie dojdzie do takiej sytuacji w wyniku naturalnej ewolucji organizacji. Jedyne wskutek brutalnej polityki centrali korporacyjnej mogłyby zostać podjęte kroki zmierzające do ujednoczenia wszystkich oddziałów. Jakiemu celowi miałyby to jednak służyć? Przecież różnorodność kulturowa jest jednym z największych atutów organizacji międzynarodowej. Inteligentnie wykorzystana może stworzyć efekt synergii niemożliwy do skopiowania przez konkurentów, a decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa. Zdaniem Quinn'a i Cameron'a „kluczowym elementem sukcesu jest zawsze coś mniej namacalnego, mniej rzucającego się w oczy, ale potężniejszego od czynników rynkowych (takich jak wspomniane wcześniej unikalność produktu, duży udział w rynku, etc. – przypis autora). (...) Główną cechą wyróżniającą firmy o znaczącej pozycji rynkowej, ich największym atutem w walce z konkurentami, najważniejszym czynnikiem, który wszystkie wymieniają jako podstawowy warunek ich sukcesu, jest kultura organizacji” (Quinn, Cameron, 2003: 14).

Dla uzyskania takiego rezultatu konieczne jest oparcie funkcjonowania firmy na modelu współpracy kulturowej⁸, który jest formą wyższą od modelu dominacji czy współlistnienia kulturowego. Wypracowanie takiej współpracy wymaga zaangażowania ze strony uczestników oraz chęci zrozumienia innych kultur narodowych. W takiej organizacji panuje atmosfera otwartości i tolerancji, co sprzyja innowacyjności i kreatywności. Jednak wypracowanie takiej formy działania wymaga ciężkiej pracy, wielu kompromisów, a przede wszystkim chęci i zaangażowania uczestników organizacji. Jeśli owe czynniki nie wystąpią może dojść do zderzenia kultur (*cultures clash*) lub izolacji kulturowej⁹ (*cultural isolation effect*).

Praktyka pokazuje jak trudne jest zaaplikowanie modelu współpracy. Opisany przeze mnie przypadek firm X i Y jest dowodem tego jak ostrożnie należy postępować w środowisku wielokulturowym i jak mozolnym procesem, wymagającym ogromnego wyczucia i dyplomacji, jest wypracowanie współpracy kulturowej.

Przypadek firmy X

Firma X jest amerykańską korporacją założoną jeszcze w XIX wieku. Działa obecnie w branży rolniczej i spożywczej, zajmuje się handlem, przetwórstwem oraz dystrybucją produktów rolnych, spożywczych i przemysłowych oraz działalnością finansową. Firma ta posiada biura i wytwórnie na terenie całych Stanów Zjednoczonych, w Ameryce Południowej, Azji, Europie i Afryce. Jej główna siedziba znajduje się w USA.

Firma X, w odróżnieniu od innych korporacji, pozostaje nadal przedsiębiorstwem rodzinnym. Jak zatem, działając w tradycyjnym sektorze, który w Polsce uznawany jest za nieopłacalny, zdołała osiągnąć rozmiary korporacyjne? Co składało się na „skuteczną strategię” firmy, co było czynnikiem sukcesu? Przede wszystkim był to szereg kluczowych decyzji podjętych w przeszłości, począwszy od założenia firmy w XIX wieku: wejście na rynki Europy zachodniej w latach 50, a w latach 90 do krajów postkomunistycznych, a także szereg fuzji i przejęć. Ścieżka, którą ma za sobą firma, jest niemożliwa do skopiowania przez konkurentów. Jej historia jest, podobnie jak kultura organizacyjna, jednym z jej najcenniejszych zasobów, który dla konkurentów jest nieuchwytny i niepowtarzalny. Wszystkim posunięciom firmy X przyświecał jeden cel – stać się liderem światowym w dziedzinie żywienia ludzi. W przeszłości cel ten firma realizowała poprzez politykę ekspansji – przejęcie firm, wchodzenie na nowe rynki. Firma miała być wszechobecna i stąd miała wynikać jej pozycja lidera.

Jeszcze 10 lat temu firma X wykazywała się pewnego rodzaju „arogancją”¹⁰, jeśli chodzi o stosunek do innowacji oraz klienta. Nastawienie to charakteryzowało się założeniem, że nie ma potrzeby, by firma stała się bardziej wyczulona na potrzeby odbiorcy, który powinien być zadowolony z tego, co przedsiębiorstwo oferowało. Postawa ta funkcjonowała w firmie przez wiele lat jej istnienia i rozwoju. Jednak wraz z nasileniem się konkurencji w latach 90., w dobie informatyzacji, biotechnologii i wzrastających trudności rolnictwa amerykańskiego, korporacja zaczęła się zmieniać i przekształcać w organizację nowocześniejszą, bardziej innowacyjną i zorientowaną na klienta. Zaczęto wdrażać program zmiany wizerunku i filozofii korporacji. Skoncentrowano się zarówno na relacjach z konsumentami, poszerzeniu oferty produktowej, jak również na kulturze organizacyjnej. W chwili obecnej firma X przechodzi transformację, zmierza w stronę elastyczności i rozwiązań „szytych na miarę” potrzeb klienta. Na nową kulturę firmy składają się trzy główne elementy: innowacyjność, orientacja na klienta i wyniki. Natomiast fundamentem, na którym opierają się te trzy zasady jest przywództwo na każdym szczeblu hierarchii. W dalszym ciągu firma chce być liderem w żywieniu ludzi, tym razem jednak cel ten ma zostać osiągnięty przy pomocy innej „broni”, takiej jak innowacje oraz orientacja na klienta. Dla wdrożenia takiego modelu w firmie konieczne jest stworzenie kultury sprzyjającej innowacjom. Wspomniany wcześniej program zmiany wizerunku i filozofii firmy zakłada zwiększenie zaangażowania pracowników, kładzie duży nacisk na ich kreatywność i innowacyjność. Uczestnicy organizacji mają zgłaszać swoje pomysły, usprawnienia funkcjonowania firmy. Na szczeblu globalnym stworzono także program, który zakłada wykorzystywanie różnic indywidualnych i potencjału każdego pracownika.

Przejęcie w roku 2000 francuskiej firmy Y jest najlepszym dowodem na zachodzące w korporacji zmiany. Firma Y znana jest jako przedsiębiorstwo zorientowane na klienta i innowacje, z szeroko rozbudowanym zapleczem badań i rozwoju oraz wizją sformułowaną jako „zaspokajanie potrzeb klientów poprzez innowacyjne i konkurencyjne rozwiązania”. Firma Y, która jest światowym liderem w swojej branży, od lat była wierna filozofii, że usługi i produkty oferowane klientom powinny być nie tylko dobrej jakości, ale powinny również wyprzedzać czas, być przyszłościowe. Jak powiedział jeden z pracowników korporacji X: „jeszcze 10 lat wcześniej nie doszłoby do przyłączenia przedsiębiorstwa Y, bo

wówczas firma amerykańska miała inną filozofię działania niż w chwili obecnej. Ponadto po raz pierwszy w swojej historii korporacja X zdecydowała się przejąć firmę, która była lepsza i bardziej doświadczona pod jakimś względem". Z tego też względu zdecydowano się nie zmieniać nazwy firmy Y, która dla klientów jest gwarancją jakości, profesjonalizmu i postępu.

Z perspektywy czasu można powiedzieć, że integracja firm X i Y powiodła się pod względem organizacyjnym i finansowym. Wciąż jednak brakuje tego najbardziej elementarnego składnika – porozumienia i wzajemnego zrozumienia. Brak wspólnej płaszczyzny ma swoje źródło w różnicach kulturowych i organizacyjnych, wynika często z braku woli współpracy i uprzedzeń zbudowanych na stereotypach. Jednak Największym problemem jest tutaj przepaść kulturowa między Francuzami i Amerykanami, między francuskim a amerykańskim stylem zarządzania i profilami kulturowymi tych firm. Ścisłej rzecz ujmując problemem jest opór, a czasem nawet wrogość ze strony byłych pracowników firmy Y.

By przezwyciężyć trudności napotymane w trakcie procesu integracyjnego, utworzono wspólną siedzibę we Francji, rzeczywiste (nie wirtualne) centrum, w którym menedżerowie obu firm mogą wspólnie pracować. W innym wypadku cały proces integracji nie miałby żadnych szans powodzenia. Wspólna praca nad projektami i przebywanie ze sobą mogą stać się okazją do zbudowania wzajemnego zaufania i przystosowania się do „praktyk amerykańskiego modelu zarządzania”.

X jest firmą o spłaszczonej strukturze organizacyjnej w odróżnieniu od Y, która miała bardzo rozbudowaną hierarchię. W firmie Y każdy znał swoje miejsce oraz zakres obowiązków wynikających z opisu stanowiska. Wszystko było przejrzyste, menedżer miał autorytet i władzę, a jego decyzje nie podlegały dyskusji. W korporacji X kompetencje rozmywają się, a brak procedur bywa często istotnym utrudnieniem w pracy¹¹. W firmach amerykańskich ceniona jest dyskusja, której sprzyja owo „spłaszczenie” struktury. Różnice te zarysowały się już w fazie negocjacji między firmami, kiedy to przedstawiciele firmy amerykańskiej zaczęli prowadzić między sobą ożywioną dyskusję na temat warunków przejęcia, dociekali i zadawali swoim przełożonym krępujące niekiedy pytania – podobno¹² Francuzi byli „zniesmaczeni”.

Ponadto, o czym wspominałam już wcześniej, firma Y słynie ze swej innowacyjności i orientacji na klienta. Przedsiębiorstwo X dąży do tego, by stać się liderem na rynkach światowych. W tym celu przeformułowało swą wizję, a kulturę organizacji chce budować na innowacyjności, przywództwie i kulturowej różnorodności, która poprzez efekt synergii może stworzyć nową jakość i stać się źródłem istotnej przewagi. Nie rezygnuje ono jednak ze swojej amerykańskości, której esencją jest orientacja przede wszystkim na zysk. Dążenie do jak najwyższych przychodów wiąże się często z redukcją kosztów, co przez Francuzów, słynących z produktów wysokiej jakości, postrzegane jest jako nieuczciwe. Dla firmy X, która w zakresie innowacji jest jeszcze „w powijakach”, przejęcie Y było posunięciem strategicznym, ponieważ do oferty pozyskane zostały nowe produkty, know-how, a także nowoczesne centrum badawcze. Francuzi przyłączenie do amerykańskiej korporacji, choć w perspektywie długoterminowej korzystne i otwierające nowe możliwości dla pracowników, przyjęli wrogo.

By przeanalizować dokładniej trudności, jakie powstały w trakcie integracji obu firm, odwołam się do badaczy holenderskich (Humpden-Turner, Trompenaars oraz Hofstede). By zrozumieć obecny kształt kultury Francji, a co za tym idzie

firm francuskich, nie można zbagatelizować historii Francji. „Długotrwała władza królewska uczyniła to państwo synonimem splendoru i majestatu. Bogactwem kraju cieszył się jego dwór i arystokracja. Francuska monarchia była najwspanialsza i najbardziej podziwiana w Europie. Francja po dziś dzień zachowała dobry smak jako swój atut w rywalizacji z innymi kulturami w dziedzinie win, mody, wyrafinowanych przysmaków...” (Hampden- Turner, Trompenaars, 1998: 308). Francuzi często podkreślają wyjątkowość swojego kraju i wyższość swojej kultury nad innymi, czym zjednali sobie zajadłych wrogów na całym świecie. Bardzo częsta jest opinia, że Francuzi z powodu swej wyniosłości i poczucia wyższości „nie dają się lubić”.

Wskutek długotrwałej władzy królewskiej, hierarchia pozostała do dzisiejszego dnia elementem bardzo charakterystycznym dla kultury tego kraju¹³. Firmy francuskie są również bardzo silnie zhierarchizowane, a miejsce w organizacji, do którego pracownik zostaje przypisany, zależy od jego wykształcenia i pochodzenia. Nie dziwi więc, że w procesie integracji firmy X, o bardzo płaskiej i demokratycznej strukturze i organizacji, z firmą Y, która pomimo swojego innowacyjnego charakteru – jeśli chodzi o strukturę – pozostała tradycyjna i bardzo ceremonialna, powstały liczne konflikty. W firmach francuskich bardzo wyraźnie podzielona jest władza, zakres obowiązków i uprawnień, podobnie było w przedsiębiorstwie Y.

Dla zobrazowania tego problemu przytoczę przykład, kiedy to jeden z pracowników, chcąc się dowiedzieć, czy zostanie mu przedłużona umowa o pracę, zaczął rozpytywać w firmie na temat swojej sytuacji. Nikt jednak nie był w stanie udzielić mu odpowiedzi. Przypadkowo dowiedział się o tym „prywatnym dochodzeniu” pracownika jego przełożony (przełożony został „adoptowany” z firmy Y). Francuski zwierzchnik zareagował bardzo krytycznie, mówiąc, że „w Y taka sytuacja byłaby nie do pomyślenia! Pracownik w pierwszej kolejności powinien był zwrócić się do swojego bezpośredniego przełożonego z takim pytaniem, a jeżeli ten nie potrafiłby sam na nie odpowiedzieć, mógłby udzielić pracownikowi pozwolenie, by zadał je komuś innemu”. Reakcja francuskiego menedżera była atakiem na zwyczaje panujące w firmie X, na brak odpowiednich procedur, rozmywanie się odpowiedzialności i obowiązków poszczególnych osób. Poprzez idealizowanie organizacji Y, Francuz wyraził swoją wrogość do firmy amerykańskiej, swoją pogardę dla panujących w niej rozwiązań.

Odwołując się do klasyfikacji zaproponowanej przez Geert’a Hofstede’go¹⁴, USA można scharakteryzować jako kulturę męską o małym dystansie władzy, wysokim indywidualizmie i małym stopniu unikania niepewności. Tymczasem Francuzi to również kultura męska, zindywidualizowana, ale o dużym dystansie władzy i wysokim stopniu unikania niepewności. Potwierdzają to również obserwacje dokonane w siedzibie firm X i Y. Nieporozumienia występują głównie na tle struktury organizacyjnej, zbyt demokratycznego stylu zarządzania stosowanego przez Amerykanów i zbyt małej ilości procedur i sformalizowania.

Chcąc wypracować model współpracy kulturowej w połączonych firmach, należy wystrzegać się zarówno etnocentryzmu, jak i policentryzmu¹⁵. Pierwszy z nich polega na ignorowaniu różnic i faworyzowaniu własnej kultury narodowej. „Etnocentryczny menedżer uważa siebie za <<misjonarza>> krzewiącego postęp i uczącego ludzi <<mniej rozwiniętych cywilizacyjnie>>. Przyzwyczajony jest do tego, że należy pracować, zachowywać się i myśleć w określony sposób, może

też być całkiem nieświadomy istnienia różnic kulturowych. W rezultacie, będąc w innym kraju, może po prostu nie rozumieć, że odmienność zachowań i postaw nie wynika z zacofania i braków organizacji.” Postawa policentryczna charakteryzuje się natomiast przypisywaniu zbyt dużego znaczenia różnicom kulturowym, co może sparaliżować sprawne funkcjonowanie organizacji (Kostera 1998: 616). W opisywanym przypadku zagrożenie etnocentryzmem istnieje nie, jak można by sądzić, ze strony Amerykanów, lecz ze strony Francuzów, którzy są „przekonani o wyższości swojej kultury” i uważają rozwiązania stosowane w firmie Y za znacznie skuteczniejsze.

Powracając do wątku historycznego, warto wspomnieć o roli, jaką dla ukształtowania kultury francuskiej odegrały rewolucje i bunt. Otóż „obdarzyły one kulturę francuską niezwykłym połączeniem orientacji grupowej z wewnętrznym źródłem władzy, apelującym do sumienia każdej jednostki, zwłaszcza *contestaire* (rzucającej wyzwanie utrwalonemu porządkowi). Były to naturalne skutki oporu wobec stopniowych reform, kiedy spiętrzona potrzeba zmian społecznych dochodzi do punktu krytycznego i pewnego dnia sumienie każdej jednostki wybucha w spontanicznym grupowym buncie, któremu towarzyszy wysoki poziom myślenia synchronicznego. (...) Mit rewolucji głosi, że ludzie łączy spontaniczne, synchroniczne i zbiorowe przekonanie o własnej słuszności, i tak jest istotnie, kiedy niewielka elita odmawia im nieustannie zaspokojenia ich potrzeb. Dla Francuzów *solidarisme* jest więc ważną wartością” (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 309).

Mit rewolucji jest wciąż żywy w umysłach Francuzów. Choć przesadne może wydawać się określenie „okupant” w odniesieniu do firmy X, to jednak ośmielić się twierdzić, że adoptowani z firmy Y pracownicy, tak właśnie ją postrzegają. Amerykański styl zarządzania, tak diametralnie różniący się od francuskiego, może stanowić właśnie formę zniewolenia, wtłoczenia w organizację, której nie rozumieją i przez to nie lubią. Jeżeli nie zostaną podjęte działania przeciwdziałające temu, rozgoryczenie i frustracja wśród Francuzów może osiągnąć rozmiary tak duże, że dojdzie do ostrego konfliktu.

„Jak każda firma międzynarodowa X jest po części firmą wirtualną, w której ogromną rolę odgrywa komunikacja drogą elektroniczną, a szef jest bezosobowy. Najwyższe władze firmy znajdują się w odległych od Francji Stanach Zjednoczonych. Dla Francuzów, przywiązujących wielką wagę do hierarchii i podziału władzy, jest to sytuacja nowa. Szef powinien być spersonifikowany, wydawać polecenia i nadzorować pracownika, a przede wszystkim powinien być obecny fizycznie. W trakcie rozmów w firmie X wielokrotnie pojawiały się głosy, że szeregowemu pracownikom sprawia trudność odnalezienie własnego miejsca w ogromnej strukturze firmy. Osoby na wyższych stanowiskach, mające bliższe powiązania z centralą korporacji, nie dostrzegają tego problemu.

Dyrektwy i projekty napływające co pewien czas z USA przypominają o świątobowym zasięgu organizacji. Język i stylistyka, której się w nich używa, rodzą często efekt przeciwny do zamierzonego. Zamiast pasji i zapału do realizacji misji, budzą powszechne rozbawienie i stają się kolejnym dowodem na przepaść kulturową między USA i starym kontynentem. Amerykanie lubią patos i stosują go nawet do opisu rzeczy prozaicznych i bardzo przyziemnych. Jaką inną reakcją poza cynicznym uśmiechem może to wywołać wśród Francuzów, którzy cenią intelekt i są wirtuozami słowa?

Podsumowanie

Wszystkie opisane problemy – asymilacja pracowników firmy Y, problemy pracowników ze znalezieniem swojego miejsca w strukturze czy kampanie wewnętrzne niedostosowane do kultury danego kraju – są wynikiem nieodpowiedniej komunikacji, słabego przepływu informacji w firmie. Jest to z pewnością dylemat, z którym borykają się wszystkie firmy międzynarodowe.

Każda firma musi sama wypracować formułę na rozwiązanie tego typu problemów. W opisanym przeze mnie przypadku doskonałym posunięciem było stworzenie wspólnej siedziby połączonych firm, a także pozostawienie bez zmian nazwy firmy Y. Są to jednak jedynie zabiegi „kosmetyczne” zastosowane przy integracji firm. Obok nich musi istnieć szereg innych, spójnych działań i zjawisk, takich jak wspólne podejmowanie decyzji i wzajemny szacunek.

Ogromną rolę odgrywa i odgrywać będzie przywództwo na każdym poziomie organizacji międzynarodowej, zwłaszcza na szczeblu regionalnym. Jest to element kultury, na który firma X zaczęła kłaść duży nacisk w ostatnich latach, jest on jednak nadal niedopracowany. Charyzmatyczny lider jest rozwiązaniem problemu, o którym pisałam wcześniej – problemu umiejscowienia siebie w strukturach korporacji, znalezienia powiązania między wykonywanym na danym stanowisku zadaniem a funkcjonowaniem całej organizacji. Menedżer działający w danym regionie powinien łączyć kilka funkcji. Po pierwsze, być szefem, uosabiać władzę, wzbudzać szacunek. Po drugie, powinien pełnić rolę „bufora” i łącznika pomiędzy wymiarem globalnym a regionalnym firmy międzynarodowej. Przekładanie strategii korporacji na zadania konkretnego oddziału, zespołu i stanowiska, pokazywanie relacji pomiędzy pracą jednostki a wynikami całej organizacji, jest również jego zadaniem. Po trzecie, przywódca w regionie powinien motywować i inspirować.

Globalne zarządzanie firmą międzynarodową powinno iść zatem w kierunku uelastycznienia, stworzenia ogólnych ram funkcjonowania jej poszczególnych jednostek oraz sprawowania kontroli. Jednak uszczegółowienie procedur powinno następować na szczeblu lokalnym, gdzie rodzi się żywa, a nie jedynie zapisana na piśmie i wyidealizowana, kultura organizacji. Scedowanie pewnych decyzji na menedżerów w regionie pozwoli na rozwiązywanie rzeczywistych problemów, które mogą wydawać się bagatelne, jeśli są obserwowane z wysokiego szczebla w hierarchii.

Przed wszystkim jednak powinny być prowadzone szkolenia na temat różnic kulturowych. W opisanym przypadku skuteczność takiego kursu byłaby większa, gdyby poprowadziła je osoba uznawana we Francji za autorytet w dziedzinie antropologii czy zarządzania międzykulturowego. Takie sesje, w trakcie których pracownicy wykonywaliby zadania w zróżnicowanych zespołach, powinny odbywać się regularnie przez dłuższy czas, by wypracować trwały model współpracy kulturowej. Warunkiem powodzenia integracji jest uświadomienie jej uczestnikom różnic kulturowych oraz eliminowanie uprzedzeń i stereotypów. W takiej atmosferze możliwe jest wypracowanie w firmie międzynarodowej współpracy kulturowej, która da efekt synergii, wyjdzie poza utarte modele myślowe, pobudzi innowacyjność i kreatywność.

Informacja o autorce

Joanna Żelazo jest studentką 5 roku studiów magisterskich na Wydziale Zarządzania UW.

Przypisy

- ¹ Linda Smircich (1983), za: Moniką Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- ² Tu wymienić należy przedstawicieli nurtu zarządzania międzykulturowego, należą do nich m.in.: Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Hampden-Turner;
- ³ Do przedstawicieli tego nurtu należą między innymi: Edgar Schein, Kim Cameron, Robert Quinn, Tom Peters, Robert Waterman;
- ⁴ Tu zaliczają się między innymi Barbara Czarniawska, Monika Kostera.
- ⁵ Na podstawie: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1998, Wydawnictwo Naukowe PWN, rozdz. VIII, 6.str. 465
- ⁶ K.Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze.*, źródło: <http://konecki.webpark.pl/publikacje/publikacja10.html> z dnia 16.10.2003
- ⁷ Na podstawie Edgar H. Schein *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, wydanie drugie
- ⁸ N. Adler (1980) za M. Kostera; *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1998, Wydawnictwo Naukowe PWN rozdział XI, str. 613.
- ⁹ Gallagher, R.A., *Mergers and Organizational Culture*, http://www.orgdct.com/mergers_and_organizational_cultu.htm z dnia 16.10.2003.
- ¹⁰ Takiego określenia postawy firmy wobec jej klientów użył w trakcie wywiadu jeden z jej pracowników.
- ¹¹ W trakcie wywiadów wspominało o tym kilku pracowników firmy z oddziału polskiego oraz belgijskiego
- ¹² Na podstawie wywiadu z menedżerem pracującym w belgijskim oddziale firmy X, który uczestniczył w tych negocjacjach
- ¹³ Kultura Francji jest jedną z najbardziej hierarchicznych w Europie – na podstawie: Hampden-Turner, Trompenaars;
- ¹⁴ G. Hofstede, *Cultural Constraints in Management Theories*, Academy of Management Executive, 1993.
- ¹⁵ J.D. Daniels, L.M.Radebaugh za M. Kostera; *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1998, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bibliografia

- Cameron, K.S. i Quinn, R.E., 2003. *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Gallagher, R.A. *Mergers and Organizational Culture*, http://www.orgdct.com/mergers_and_organizational_cultu.htm z dnia 16.10.2003.
- Hampden-Turner, Ch. i A. Trompenaars. 1998. *Siedem kultur kapitalizmu*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Hampden-Turner, Ch. i A. Trompenaars. 2002. *Siedem wymiarów kultury*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hofstede, G. 1993. *Cultural Constraints in Management Theories*, *Academy of Management Executive*.
- Konecki, K., *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, źródło: <http://konecki.webpark.pl/>, z dnia 16.10.2003
- Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M., 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M., Kownacki, S. i A. Szumski. 1998. Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, w: Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, str. 457-473, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. 1998. Zarządzanie międzykulturowe w: Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, str. 589-600, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- The Low Countries, 2001 *Arts and Society in Flanders and the Netherlands*, Flemish – Netherlands Foundation “Stichting Ons Erfdeel”.
- Kultura organizacyjna, *Profit* nr 01/02, str. 44.
- Materiały własne zebrane na podstawie: wywiadów z pracownikami firm X i Y, obserwacji dokonanych w firmie X, kwestionariuszy