

---

ANNALIS  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN – POLONIA

VOL. XLIX, 1

SECTIO H

2015

---

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Zakład Zarządzania

AGNIESZKA SITKO-LUTEK

e-mail: [agnieszka.sitko-lutek@poczta.umcs.lublin.pl](mailto:agnieszka.sitko-lutek@poczta.umcs.lublin.pl)

*Złożoność kultury organizacyjnej  
w perspektywie międzynarodowej*

---

Organizational culture complexity in international perspective

**Słowa kluczowe:** narodowa kultura organizacyjna, badania kultury organizacyjnej

**Keywords:** national organizational culture, cross culture research

## 1. Rola i istota kultury organizacyjnej

We współczesnym zarządzaniu organizacjami rola kultury organizacyjnej jest niekwestionowana. Wśród nurtów dotyczących tej problematyki można wyróżnić nie tylko analizę mikrokontekstu, koncentrującą się przede wszystkim na badaniu kultury organizacji czy korporacji, ale też makrokontekstu. Przy badaniu praktyki zarządzania niezwykle ważny czynnik stanowi oddziaływanie kultury narodowej, której znajomość może być przydatna przy rozwijaniu innowacyjności i konkurencji.

Pojęcie kultury bardzo trudno jednak precyzyjnie uchwycić. Antropolodzy wskazali około 164 różnych definicji, wśród których można wyróżnić te koncentrujące się na prawie, religii, sztuce oraz na bardziej specyficznych wartościach, jak np. indywidualizm i kolektywizm [Schneider, Barsoux, 1999, s. 19].

Hofstede i inni [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010] kulturę narodową określają jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu” określonych narodowości i ludzi, którzy mają określony charakter narodowy, reprezentujący kulturowe zaprogramowanie ich umysłów. To z kolei kształtuje wartości, postawy, kompetencje, zachowania oraz per-

cepcję priorytetów narodowych. Istnieje kilka różnych sposobów zaprogramowania, na następujących poziomach:

- kultury narodowej,
- kultury grupy regionalnej, etnicznej, religijnej, językowej,
- kultury grupy płci,
- kultury pokoleniowej,
- kultury klasy społecznej (wykształcenie, zawód, miejsce pracy),
- kultury organizacyjnej lub korporacyjnej [Hofstede, 2000, s. 46].

Choć katalog ten można dowolnie rozszerzać, to jednak autorzy [Minkov, Hofstede, Hofstede, 2012] koncentrują się w swoim modelu przede wszystkim na opisanie kultury narodowej. Uważają, że przedstawiciele innych poziomów kultury, pochodzący z różnych krajów są do siebie pod wieloma względami podobni, natomiast czynnikiem najbardziej ich różnicującym jest tożsamość narodowa.

Inaczej pojęcie kultury narodowej rozumie Fukuyama [1995], definiując ją jako „odziedziczony zwyczaj etyczny”, który może składać się z idei lub wartości albo relacji tworzących kody etyczne regulujące zachowania społeczeństwa. Kody te są utrwalane dzięki powtarzaniu, tradycji, przykładom oraz wspierane przez wyobrażenia, zwyczaje i opinie społeczne.

Kultura narodowa oddziałuje na organizacyjną. Połączenie wartości makro, mikro i meso tworzących specyficzną kulturę organizacyjną różni się w poszczególnych krajach w zależności od kultury narodowej. Kultura ma charakter wielowymiarowy, składa się z wielu poziomów wzajemnie powiązanych ze sobą zmiennych. Społeczeństwa i organizacje podlegają ciągłej ewolucji, nie ma więc uniwersalnej teorii kultury odpowiedniej dla każdego miejsca i czasu. Kultura organizacyjna stanowi efekt założeń podzielanych przez członków danej organizacji jako efekt ich wspólnych doświadczeń. Znajduje to odzwierciedlenie we wzorach zachowań, w wyrażanych wartościach i obserwowalnych artefaktach [Ashkanasy i in., 2000].

W strukturze kultury narodowej występują określone mikrowartości. Połączenie wartości makro i mikro może wpływać na tworzenie charakterystycznych dla kultury organizacyjnej danego kraju wartości meso, które stanowią określone kody zachowań wpływające na przyszłe i oczekiwane zachowania członków społeczeństwa. Różnice te związane są z odmiennymi oczekiwaniami, historycznym doświadczeniem, religią czy wartościami moralnymi.

Narody można więc charakteryzować jako wskazane grupy, które determinują kultury organizacyjne firm wyłaniających się z tej kultury. Kultura organizacyjna jest wynikiem narodowej i w dużych oraz geograficznie rozproszonych organizacjach może zawierać różne kultury, które w danym czasie są stabilne, choć nie statyczne.

Zdaniem Hofstedeego trudno uzyskać całkowity obiektywizm w badaniach międzykulturowych, ponieważ „każdy z badaczy jako człowiek i zwykły śmiertelnik ma określone korzenie kulturowe i związane z tym spojrzenie” [1991, s. 146]. Jego zdaniem nie ma gwarancji, że teorie i koncepcje zarządzania tworzone w kontekście

kulturowym danego państwa mogą być z powodzeniem stosowane gdzie indziej. Oznacza to, że nie ma uniwersalnych i bezwzględnie aplikacyjnych rozwiązań.

Morden [1995; 1996] potwierdza to i za nierealistyczne, etnocentryczne i uniwersalistyczne uważa przenoszenie zasad czy praktyk zarządzania z jednego kraju do drugiego. To, co sprawdza się w jednym państwie, wcale nie musi być skuteczne w innych. Zdaniem Hampdena-Turnera i Trompenaarsa [1994, s. 17] w obliczu różnorodności kulturowej i potrzeby międzynarodowego zarządzania z różnej perspektywy istnieje potrzeba zrozumienia i lokalnego stosowania właściwych modeli kultury narodowej, aby realizować proces zarządzania. Logika tego postępowania opiera się na dwóch elementach:

- najlepszego dostosowania, zwanego inaczej podejściem sytuacyjnym, dopasowującym styl kierowania do warunków lokalnych oraz
- policentryczności, polegającej na zaakceptowaniu i wykorzystaniu różnic kulturowych.

## 2. Podejście do badań międzykulturowych

Problematyka kulturowa na poziomie makro, odnosząca się do badań międzykulturowych, ma niezwykle szeroki zakres i nie jest możliwe dokonanie jej analizy lub oceny jako jednej całości. W literaturze przedmiotu istnieją rozliczne próby klasyfikowania tych zagadnień. Podejścia te różnią się między sobą liczbą badanych kultur, sposobem radzenia sobie z podobieństwami i odmiennościami oraz stosowaną metodologią. Dokonując pewnych uogólnień, można wskazać na dwa rozwiązania w zakresie aplikacji zjawiska kultury i jego konsekwencji dla problematyki organizacji i zarządzania.

Pierwsze z nich (dywergencyjne lub sytuacyjne) często określa się jako orientację na rozbieżności. Bazuje ono na założeniu, że kultura powinna stanowić przedmiot zainteresowania badaczy, ponieważ zarządzanie jest odmienne w poszczególnych krajach, a o globalnych rozbieżnościach stanowią zróżnicowane wartości, zachowania, poziomy rozwoju ekonomicznego czy dystrybucja globalnych zasobów.

Drugie z podejść (konwergencyjne), nazywane orientacją na zbieżności, wskazuje, że bez względu na to, gdzie są zlokalizowane organizacje, istnieje jeden dobry sposób zarządzania nimi, realizowany dzięki strukturze, technologii – kultura w tym pragmatycznym podejściu nie odgrywa istotnej roli. Próba rozstrzygnięcia, które z podejść odgrywa większą rolę, jest ogromnie trudna i w dużej mierze sprowadza się do tego, czy kadra kierownicza za ważniejszy uzna transfer zachowań i technik z kraju do kraju (działanie w bardziej jednolitym świecie) czy potrzebę korzystania z większej wiedzy, bogatszych i bardziej różnorodnych praktyk i technik zarządzania.

D. Cray i G. Mallory [1998] rozwijają klasyfikację badań kulturowych i proponują kategoryzację koncentrującą się na związku między pracą a leżącą u jej podstaw teorią. Wskazują oni na trzy następujące podejścia:

- *naiwnych porównań*, gdzie kultura jest traktowana jako podstawowa zmienna wyjaśniająca. Postrzega się ją jako przyczynę obserwowanych różnic. Jednak częściej jest ona opisywana niż analizowana. Określenie „naiwne” dotyczy więc braku pełnego wyjaśnienia czy klarowności teorii, nie zaś oceny nurtu jako mało wartościowego, ponieważ niektóre z badań realizowane w tej kategorii są bardzo wyszukane, zarówno pod względem metodologicznym, jak i merytorycznym;
- *wolne kulturowo*, wywodzące się z teorii kontyngencji, pozwalające porównywać różne typy organizacji w wielu wymiarach strukturalnych. Po tym, jak porównywano organizacje w danym społeczeństwie, kolejnym naturalnym etapem było więc porównanie społeczeństw. Zwolennicy podejścia wolnego kulturowo uważają, że podstawowe zadania organizacji przemysłowych są takie same na całym świecie. W jednakowych warunkach struktura organizacji – podstawowe wzorce kontroli, komunikacji czy koordynacji – nie różnią się od siebie bez względu na lokalizację. W tym nurcie kluczową kwestię badawczą stanowią podobieństwa strukturalne oraz związki między zmiennymi strukturalnymi;
- *zorientowane na kulturę* – podczas gdy wcześniejsze podejście koncentruje się głównie na tym, co wspólne dla krajów, to skupia się przede wszystkim na różnicach pomiędzy kulturami. Odmienność polega też na tym, że nurt wolny kulturowo bazuje na pojedynczych teoriach i ograniczonej liczbie koncepcji, zaś zorientowany kulturowo opiera się na licznych podstawach teoretycznych, szczególnie z zakresu psychologii i socjologii. W tym podejściu, tak jak w nurcie naiwnych porównań, kultura traktowana jest jako kluczowa zmienna objaśniająca. W praktyce spośród trzech wymienionych nurtów najistotniejszy wydaje się ostatni, gdyż kulturę uważa się w nim za jeden z determinantów wpływających na zachowania.

Wyróżnione trzy podejścia, choć bardzo znaczące pod względem konceptualnym, mogą być problematyczne, jeśli chodzi o zróżnicowanie w praktyce.

Autorzy wskazują także czwarty nurt badawczy – międzynarodowe zarządzanie, koncentrujące się przede wszystkim na efektywnym zarządzaniu międzynarodowymi funkcjami, które muszą być realizowane w różnych kulturach. Najwięcej uwagi poświęcono zagadnieniom przywództwa czy też zarządzania zasobami ludzkimi.

Nasilające się w ciągu ostatnich lat zjawiska globalizacji oraz integracji sprawiają, że konieczne staje się inne, nowe spojrzenie na istotę i rolę kultury organizacyjnej. W efekcie rosnącej złożoności i kompleksowości badacze coraz bardziej skupiają się na badaniach międzykulturowych i możliwości praktycznego wykorzystania ich wyników.

Dokonując przeglądu literatury z zakresu międzykulturowego zarządzania, S. Sackmann [1997, s. 14–37] wskazuje na trzy kluczowe nurty badawcze, mające korzenie w odmiennych konceptualizacjach kultury.

#### a) Studia koncentrujące się na porównaniach międzynarodowych

Po raz pierwszy międzynarodowym zarządzaniem międzykulturowym zainteresowano się w Stanach Zjednoczonych w latach 50., 60., a fundamentem intelektualnym była koncentracja na głównym nurcie badawczym porównań międzynarodowych oraz rozumieniu kultury jako narodowej niezależnej zmiennej.

Po II wojnie światowej sytuacja gospodarcza w wielu krajach była bardzo zła, przy niekwestionowanej dominacji USA. W latach 60. dynamicznie rozwijały się amerykańskie korporacje, a kontynuację stanowiło powstawanie multinarodowych korporacji i podejmowanie działań w różnym otoczeniu politycznym i ekonomicznym. W ten sposób powstała potrzeba głębszego rozumienia narodowego kontekstu i jego wpływu na zarządzanie organizacjami.

W tym okresie badania dotyczące zarządzania realizowano w przedsiębiorstwach zachodnich, zazwyczaj amerykańskich, a wielu badaczy wprost wskazywało na wpływ amerykańskich wartości kulturowych na nauki o zarządzaniu.

G. Hofstede użył określenia, że „zarządzanie jest wynalazkiem amerykańskim”.

W związku z rosnącym zainteresowaniem badawczym zaadaptowano odniesienie „narod–kraj” jako logiczną jednostkę analizy, stanowiącą namiastkę kultury. Ponieważ pochodzenie narodowe uznawano za daną, jedyną i trwałą charakterystykę jednostki, również kulturową tożsamość traktowano w ten sposób.

Pierwotnym celem podejmowania badań międzykulturowych było lepsze zrozumienie zasad prowadzenia biznesu w danym kraju i z nim. Jednak zbieranie materiału badawczego wiązało się z bardzo realnymi trudnościami. Wielu badaczy uważało także, iż nie ma uniwersalnej definicji kultury. W związku z tym zakładali oni, że granice kulturowe i narodowe stanowią synonimy.

Próbowano także zidentyfikować specyfikę danego kraju i można uznać, że były to pierwsze realizowane na tak szeroką skalę badania międzykulturowe. Wnioski dotyczące problematyki kultury, jakie wówczas sformułowano, odnosiły się przede wszystkim do następujących zagadnień:

- Granice kulturowe pokrywają się z narodowymi.
- Narodowa, a w następstwie kulturowa tożsamość jest daną, jedyną i trwałą charakterystyką jednostki.
- Zmienną zależną stanowią postawy menedżerów, a nie kultura, ponieważ ta nie jest zdefiniowana *a priori*.
- Kulturę traktowano jako zmienną niezależną.
- Jeśli można by określić znaczące różnice pomiędzy narodami, przy zachowaniu pozostałych czynników na poziomie niezmiennym (*constans*), to te różnice dało by się wyjaśniać jako kulturowe, mimo że nie są wyraźnie zmierzone.

W latach 70. w większości badań poświęconych problematyce międzynarodowej nie skupiano się na kulturze, a często traktowano ją jako synonim narodu.

Znaczącym wyjątkiem była praca Triandisa [1972], zawierająca definicję kultury. Mimo pewnych niedoskonałości koncepcyjnych dała ona początek dalszym licznym

badaniom. Kolejny krok milowy w badaniach międzykulturowych stanowiła praca G. Hofstede [1980], który zdefiniował kulturę i wskazał cztery uniwersalne kategorie kultury: indywidualizm–kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności, męskość–kobiecość. Zdaniem Hofstede opisują one podstawowe problemy ludzkie, z którymi każde społeczeństwo musi sobie radzić, a różnice między społecznościami obrazują na skali, jak odmiennie te problemy są rozwiązywane [Hofstede, 1980, s. 313].

Wraz z rozwojem nauki badania ilościowe przeprowadzane na dużą skalę stały się powszechną praktyką, mimo licznych trudności metodycznych. Kultura zaczęła więc być traktowana jako jedna z wielu niezależnych zmiennych.

Do kluczowych osiągnięć nurtu międzynarodowych porównań warto zaliczyć typologię zjawiska kultury autorstwa Hofstede [1980] i Triandisa [1983] oraz wnioski dotyczące kultury i możliwości dokonywania generalizacji na różnych kulturowych poziomach, nie tylko narodowym, ale np. regionalnym.

Nurt ten stworzył także podwaliny dla badań międzykulturowych w innych dyscyplinach zarządzania, takich jak strategia, marketing, rachunkowość.

Jego osiągnięciem było także przetestowanie teorii organizacji w aspekcie międzykulturowym, co dostarczyło wiedzy z zakresu przywództwa, motywacji i satysfakcji z pracy w różnych kulturach.

Pozwoliło to także na lepsze zrozumienie specyfiki kulturowej USA jako kolebki nauk o zarządzaniu i wskazało na trudności, jakie mogą się pojawić przy transferze tej wiedzy i stosowanych tam technik zarządzania.

#### **b) Studia dotyczące interakcji (oddziaływań) międzykulturowych**

Zdaniem przedstawicieli tego nurtu badawczego to właśnie interakcje, a nie porównania są treścią większości działań kierowniczych. Pogląd ten reprezentują m.in. Adler, Doktor i Redding [1986], przekonując głównie o wzroście znaczenia tej problematyki w globalizującym się otoczeniu biznesu. Przedmiotem badań były interakcje osób różnych narodowości w kontekście organizacji, a szczególnie wpływ narodowej kultury na organizację i jej członków.

#### **c) Złożone kultury (*multiple*)**

Najbardziej współczesne podejście bazuje na uwzględnieniu zmian zachodzących w otoczeniu w zakresie globalizacji działalności gospodarczej, w której mamy do czynienia z różnicowaniem się siły roboczej pod względem zainteresowań, wykształcenia, narodowości, doświadczenia. Zjawisko kultury nie jest odosobnione, warto więc bardziej wnikliwie przeanalizować jego złożoność.

Implikacją teoretyczną jest definiowanie kultury jako kolektywnego społecznego zjawiska, tworzonego wspólnie przez członków grupy, nie zaś dziedziczonego.

Oznacza to, że kultura ma charakter poznawczy, nie zaś symboliczny czy rzeczowy. Z definicji tej wynika również, że kultura może istnieć lub pojawiać się zawsze wtedy, gdy zestaw podstawowych założeń jest podzielany przez grupę ludzi. Dlatego też zainteresowanie badaczy tego nurtu koncentrowało się głównie na identyfikowaniu tych założeń oraz określaniu grup. Poza tym definicja ta podkreśla indywidualną naturę kultury, ponieważ to właśnie jednostki stanowią nośniki kultury, jednocześnie należąc do różnych grup.

### 3. Pragmatyka złożoności kultury organizacyjnej

Poza prezentacją nurtów badawczych oraz ich osiągnięć w zakresie międzynarodowych badań kulturowych warto wskazać także na wymiar aplikacyjny, prezentując korelację pomiędzy wymiarami kulturowymi a wybranymi wskaźnikami makroekonomicznymi dla 20 największych gospodarek świata [Wolniak, 2012, s. 121]. Analizy dokonano przy poziomie istotności 0,05 i bazując na modelu G. Hofstedeego, wyróżniającym cztery wymiary kulturowe: dystans wobec władzy, indywidualizm lub kolektywizm, stopień unikania niepewności oraz męskość lub kobiecość. Z badań wynika silna negatywna korelacja pomiędzy bogactwem kraju mierzonym PKB *per capita* a dystansem wobec władzy (współczynnik korelacji:  $-0,78$ ) oraz silną pozytywną korelacją indywidualizmu ( $0,73$ ). W praktyce można to interpretować tak, że im bogatszy jest kraj, tym charakteryzuje się on wyższym poziomem indywidualizmu oraz mniejszym dystansem wobec władzy. Zjawisko to można tłumaczyć wskaźnikami innowacyjności, bowiem analizowane wskaźniki dystansu władzy wykazują umiarkowaną negatywną korelację ze wszystkimi badanymi wskaźnikami innowacyjności, zaś wskaźnik indywidualizmu prezentuje korelację pozytywną, ale nieco słabszą. Może to sugerować, że mały dystans wobec władzy połączony z indywidualizmem powoduje, że ludzie stają się bardziej twórczy i przedsiębiorczy w zakresie kreowania i wdrażania innowacji, a w efekcie następuje szybszy rozwój kraju. Potwierdza to także pozytywna korelacja jakości życia i konkurencyjności kraju z innowacyjnością, zaś negatywna z dystansem do władzy. Z badań autorki dotyczących kultury organizacyjnej przedsiębiorstw innowacyjnych w perspektywie międzynarodowej wynika, że wymiary polskiej kultury narodowej takie jak mały dystans władzy (67,3%) oraz indywidualizm (70,2%) mogą wspierać wzrost innowacyjności oraz wpływać na większą konkurencyjność kraju. Warto także podkreślić dynamikę zjawiska kultur i ewolucję wartości w stosunku do badań realizowanych w roku 2004 [Sitko-Lutek, 2004, s. 193], co wskazuje na obniżenie dystansu wobec władzy i kolektywizmu.

## Zakończenie

W publikacji zaprezentowano ewolucję stosunku do badań kultury organizacyjnej w perspektywie międzynarodowej. Wśród wielu analizowanych na szczególną uwagę zasługuje podejście wielokulturowe, do którego osiągnięć można niewątpliwie zaliczyć:

- wskazanie subkultur istniejących na różnych poziomach: suborganizacyjnym, organizacyjnym, narodowym,
- uświadomienie złożoności zjawiska kultury i propozycje wykorzystywania tej wiedzy.

Nasuwa się jeden istotny wniosek. Celem zajmowania się problematyką międzykulturową nie jest wyłącznie poszukiwanie mostów łączących kultury narodowe, ale także budowanie na podobieństwach w celu poszukiwania wspólnych rozwiązań. Jednocześnie mimo licznych dyskusji warto podkreślić aplikacyjność badań międzykulturowych.

## Bibliografia

1. Adler N., Doktor R., Redding, S., (1986), *From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed*. "Journal of Management", 12(2), s. 295–318.
2. Cray D., Mallory G.R., (1998), *Making Sense of Managing Culture*, "International Thomson Business Press", London.
3. Fukuyama F., (1995), *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London.
4. Hampden-Turner C., Trompenaars A., (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
5. Hofstede G., (1991), *Cultures and Organisations*, McGraw–Hill, London.
6. Hofstede G., (1980), *Cultures Consequences*, Saga, London.
7. Hofstede G., (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
8. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., (2010), *Cultures and Organizations: Software of Mind*, Mc Graw–Hill, USA.
9. Minkov. M., Hofstede G., Hofstede G.J., (2012), *Cross-cultural analysis*, Thousand Oaks, Sage.
10. Morden A.R., (1995), *National Culture and the Culture of the Organisation*, "Cross Culture Management", vol. 2, no 2.
11. Morden A.R., (1996), *Principles of Management*, McGraw–Hill, London.
12. Sackmann S.A., (1991), *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*, Newbury Park, Saga.
13. Schneider S.C., Barsoux J., (1986), *Managing Across Cultures*, Prentice Hall, London, Sherman.
14. Sitko-Lutek A., (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
15. Triandis H.C., (1983), *Review of culture's consequences: international differences in work-related values*, "Human Organisation", 1(4)
16. Triandis H. (1972), *The Analysis of Subjective Culture*, New York, John Wiley.
17. Warner M, Joyn P., (ed.) (2002), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Thomson Learning, London.



18. Wilkinson B., (1996), *Culture, institutions and business in East Asia*, "Organization Studies", 17, s. 421–470.
19. Wolniak R., (2012), *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, CeDeWu, Warszawa.

### **Organizational culture complexity in international perspective**

The publication is of conceptual character. The identification of national organizational culture was presented as well as the approaches to culture research in international context. The presentation of practical applications concerning economy and innovations was also included. The research is based on the grant results "Competency and Organizational Culture of innovative companies in international perspective" financed by National Center of Science number NN115419840.