

Kulturowe uwarunkowania wyborów strategicznych – kontekst międzynarodowy

<https://doi.org/10.33141/po.2007.10.05>

Sylwia Stańczyk

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (813), 2007, ss. 22-24
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W czasach zasobowego ujmowania organizacji i narastającej turbulencji otoczenia niezbyt odkrywczy jest fakt, że aby zrozumieć istotę funkcjonowania danej organizacji, należy wykroczyć poza jej materialne składniki. Dlaczego? Odpowiedź wydaje się prosta – to niematerialne aspekty organizacji dyktują większość realnych zachowań, stanowią ukrytą siłę oddziałującą na ludzi, decydują o specyficznym „duchu” organizacji. W obliczu takiego stanu rzeczy wydaje się wręcz trywialne stwierdzenie, że ogromny wpływ na osiąganie sukcesu na rynku ma kultura organizacyjna.

Celem opracowania jest zaprezentowanie istoty kulturowych uwarunkowań wyborów strategicznych przedsiębiorstw (a raczej przedsiębiorców) z sektora MŚP. Ze względu na złożoną specyfikę podejmowanego zagadnienia istnieje tutaj konieczność poczynienia pewnych założeń. Po pierwsze, należy przyjąć jako aksjomat, że kultura organizacyjna może wzmacniać lub osłabiać konkurencyjność przedsiębiorstw [Sułkowski 2002, s. 137] i jest jednym z elementów determinujących wybory strategiczne przedsiębiorstw [Obłój 2007, s. 40–43]. Ze względu na międzynarodowy kontekst przeprowadzonej tutaj analizy jakościowej oraz ze względu na fakt, że kultura organizacyjna jest głównie zdeterminowana kulturą narodową, przyjęto też *explicitie*, że narodowe wartości kulturowe mają wpływ na określone zachowania strategiczne organizacji w różnych krajach. I wreszcie, pomijając rozważania nad możliwościami działań strategicznych MŚP (zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw), za słuszne uznano stwierdzenie, że w sektorze MŚP stosowane są różne strategie lub nieświadome zachowania strategiczne [za: Upton, Felan, Teal, 2001].

Kultura organizacyjna a strategia działania

Temat powiązań kulturowo-strategicznych nie jest zagadnieniem nowym [patrz np.: Sułkowski 2002, s. 28–36; Peters, Waterman 1982, s. 10], aczkolwiek wart jest zainteresowania w obliczu otwierania się jednych krajów na drugie i towarzyszącej temu zjawisku narastającej złożoności otoczenia biznesowego. Problem ten jest szczególnie istotny w przypadku sektora MŚP, za czym przemawiają następujące argumenty:

Większość firm z sektora MŚP zaniedbuje działania o podłożu społecznym.

Małe przedsiębiorstwa, mimo sprzyjających warunków możliwości kształtowania kultury organizacyjnej, nie wykorzystują kompleksowo narzędzi służących temu celowi [Pierchawka 2004, s. 113].

W małych przedsiębiorstwach powszechnymi zjawiskami są: • niska ocena przydatności wiedzy na temat kultury organizacyjnej w praktyce • utrudniony dostęp do tej wiedzy • przekonanie, że zjawisko kultury organizacyjnej dotyczy tylko dużych przedsiębiorstw [Mróz 2004, s. 124–127].

W artykule przyjęto założenie, że kultura organizacyjna determinuje strategię, chociaż nie należy zapominać, że zależności te są obustronne. Niewątpliwie twarde elementy organizacji powinny odzwierciedlać cele i zachowania, które są właściwe z punktu widzenia kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna powoduje, że przyjmowane są takie, a nie inne rozwiązania organizacyjne, ale jeżeli wymaga tego sytuacja, strategia powinna zawierać odpowiednie bodźce motywujące do zmiany nieodpowiednich zachowań. Koncentrując się jedynie na wpływie kultury organizacyjnej na strategię, należy w tym miejscu podkreślić fakt, że podstawowe źródło ograniczeń/szans tworzenia i wdrażania strategii upatrywane jest właśnie w kulturze organizacyjnej [np.: Ansoff 1988, s. 158–161; Stańda 2000], a zatem nasilająca się kompleksowość wymagań strategicznych stawia przed menedżerami konieczność znajomości norm społecznych, wzorców zachowań i wartości.

Kultura organizacyjna a kultura narodowa

Jak wynika z badań, uczestnicy kultur organizacyjnych nieznacznie różnią się pod względem podstawowych, narodowych wartości kulturowych, natomiast duże zróżnicowanie jest w sferze praktyk organizacyjnych [Hofstede 2000, s. 268]. Można zatem wysunąć wniosek natury metodycznej, że w przypadku kultur organizacyjnych w danym kraju bardziej właściwe jest analizowanie różnic kulturowych pod względem poczucia wspólnoty codziennych praktyk, podczas gdy przedmiotem analizy kulturowej na poziomie narodu powinny być dominujące wartości kulturowe. Kultura organizacyjna jest bowiem w dużym stopniu zdeterminowana kulturą narodową, a jako system wspólnie podzielanych wartości w dużym stopniu się z nią pokrywa.

Do identyfikacji i opisu kultury w aspekcie międzynarodowym służą najczęściej charakterystyczne wymiary wartości, które pierwotnie były wykorzy-

Tab. 1. Podstawowe różnice kulturowe w organizacjach wybranych krajów

	Dystans władzy [Power Distans] PDI	Unikanie niepewności [Uncertainty Avoidance] UAI	Indywidualizm [Individualism] IDV	Męskość [Masculinity] MAS
Wartość max	104 (Malezja)	112 (Grecja)	91 (USA)	95 (Japonia)
Polska	70	106	56	62
Szwecja	31	29	71	5
Norwegia	31	50	69	8
Dania	18	23	74	16
Wartość min.	11 (Austria)	8 (Singapur)	6 (Gwatemala)	5 (Szwecja)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, London 1980, s. 77, 122, 158, 189; W. NASIEROWSKI, B. MIKUŁA, *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, „Organization Studies” 1998, s. 495–509.

stywane do badania odmienności kulturowych przez G. Hofstede [Hofstede 2000, s. 51, 248]. Zalicza się do nich poziom dystansu władzy, tolerancji niepewności, poziom indywidualizmu i poziom męskości. Wymienione wartości powszechnie są uznawane za istotne. Niezależne wartości różnicujące kultury narodowe nabierają obecnie znaczenia podstawowego w analizowaniu organizacji gospodarczej kraju, toteż dalsze rozważania i analiza problemu zostanie tutaj przeprowadzona właśnie w tym aspekcie.

Międzynarodowy kontekst kulturowego uwarunkowania strategii najlepiej przedstawić na przykładzie krajów, które lokowane są na przeciwległych biegunach skali podstawowych wymiarów wartości różnicujących kultury. W tym przypadku będą to organizacje z krajów skandynawskich i organizacje polskie (tab. 1).

O ile wyniki zamieszczone w tabeli 1 nie wymagają szczegółowej interpretacji, ponieważ mają jedynie wykazać różnice kulturowe w organizacjach wybranych krajów, o tyle warto tutaj poczynić krótki komentarz wyjaśniający. Ze względu na brak jednolitej skali porównawczej, w tabeli 1 zamieszczono wyniki dotyczące poziomu wartości minimalnych i maksymalnych poszczególnych wymiarów kulturowych, ze wskazaniem na kraje, w których te wyniki zostały osiągnięte. Wyraźnie można tutaj zaobserwować podobieństwo wyników uzyskanych w krajach skandynawskich, czego można się było spodziewać ze względu na ścisłe więzi kulturowe pomiędzy tymi krajami. Wśród typowych cech zarządzania skandynawskiego podkreślane jest specyficzne podejście do kooperacji [Poulsen 1988] oraz poczucie wzajemnej zależności od siebie, co przekłada się na umiejętność akceptowania wspólnych rozwiązań [Olsen 1986, s. 3–15]. Inne typowe atrybuty zarządzania skandynawskiego to: dążenie do konsensu, unikanie konfliktów, nacisk na harmonię, wzajemne zrozumienie i partycypacja [Grenness 2003, s. 13–14]. Należy też wyjaśnić, że mimo że z geograficznego punktu widzenia termin „Skandynawia” odnosi się do krajów położonych na Półwyspie Skandynawskim, czyli Szwecji i Norwegii, to w wielu opracowaniach z zakresu zarządzania międzykulturowego do grupy „skandynawskiej” zaliczana jest też Dania jako względnie homogeniczna właśnie pod względem kulturowym [patrz np.: Ronen, Shenkar 1985, s. 435–454; Grenness 2003, s. 10].

Implikacje kulturowo-strategiczne w sektorze MŚP

Studując literaturę przedmiotu, można odnieść wrażenie, że podstawowa różnica w zachowaniach strategicznych przedsiębiorstw z sektora MŚP w Polsce i w Skandynawii kryje się już u samego źródła kultury organizacyjnej, wynika z narodowych cech kulturowych i tkwi w sposobie postrzegania możliwości i atrakcyjności tego sektora w danym kraju przez rodzimych badaczy. I tak, podczas gdy polscy badacze koncentrują się na wyszczególnianiu ograniczeń rozwoju MŚP, w krajach skandynawskich uwaga jest zwrócona na szanse rozwoju tego sektora (nie wykluczając możliwości wchodzenia na rynki zagraniczne), których źródło upatruje się w elastyczności, unikalności, możliwości tworzenia innowacyjnych produktów dopasowanych do lokalnych potrzeb czy łatwiejszym podtrzymywaniu długotrwałych partnerskich więzi wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa [Lindell, Karagozoglu 1997, s. 92–100]. Ponadto, w małych polskich organizacjach najważniejszym celem strategicznym jest przetrwanie (orientacja na przetrwanie w dłuższym okresie jest sprzeczna z logiką rozwoju), brakuje odważnych i marzycielskich wizji przedsiębiorców, a szybkie zmiany w otoczeniu postrzegane są jako ograniczenie rozwoju [Sołoducho-Pelc, 2004, s. 288–300]. W Skandynawii dominuje natomiast wizjonerskie zarządzanie (określane mianem zarządzania przez entuzjazm [Grenness 2003, s. 9–21]), upowszechnianie wizji i „strategiczny dialog” determinujący nastawienie na długofalowy rozwój.

W czym tkwią źródła tych spektakularnych w skutkach różnic w postrzeganiu i zachowaniach? Możliwe, że właśnie w głęboko zakorzenionych wartościach kultury narodowej.

W tabeli 2 zamieszczono wyniki analizy problemu z innego punktu widzenia. Zaprezentowano tutaj konfrontację podstawowych wymiarów wartości kulturowych z trzema dominującymi w zarządzaniu zachowaniami (orientacją na zadania, orientacją na ludzi, orientacją na rozwój), które to M. Lindell i J. Arvonen uznają za współczesne wymogi funkcjonowania przedsiębiorstw [Lindell, Arvonen 1996, s. 74–77].

Tab. 2. Kultura organizacyjna a zachowania biznesowe w wybranych krajach

Wymiar wartości kulturowych	Kraj	Zachowania biznesowe
Duży dystans władzy	Polska	Zorientowanie na zadania
Mały dystans władzy	Skandynawia	Zorientowanie na ludzi i na rozwój
Unikanie niepewności	Polska	Zorientowanie na zadania
Tolerancja niepewności	Skandynawia	Zorientowanie na rozwój
Kolektywizm*	Polska	Zorientowanie na zadania i na ludzi
Indywidualizm	Skandynawia	Zorientowanie na rozwój
Męskość	Polska	Zorientowanie na zadania
Kobiecość	Skandynawia	Zorientowanie na ludzi

* Polska wykazuje wysoki wskaźnik wspólnotowości, chociaż dostrzega się zmiany w kierunku od kolektywizmu do umiarkowanego indywidualizmu i wzrastającej tolerancji niepewności [za: Ł. Sułkowski, *op.cit.*, s. 136–139, 147–153].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. LINDELL, J. ARVONEN, *The Nordic Management Style in an European Context*, „International Studies of Management & Organization”, jesień 1996, vol. 26, nr 3, s. 74–77.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że podstawowym ograniczeniem nastawienia na długofalowy rozwój polskich MŚP są ograniczenia natury kulturowej. Analiza ta ma oczywiście jedynie charakter jakościowy i wymaga empirycznej weryfikacji, lecz akcentuje istotne uwarunkowania wyborów strategicznych MŚP.

Uwagi końcowe

Mimo że w warunkach intensyfikacji interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami podkreślana jest konieczność budowania przewagi konkurencyjnej na aktywach niematerialnych, to wciąż niedoceniane są kulturowe uwarunkowania strategii. Są to podstawowe ograniczenia w drodze do elastyczności przedsiębiorstw, szczególnie w aspekcie rozszerzania działalności międzynarodowej. Podczas gdy większość menedżerów wyższych szczebli w dużych przedsiębiorstwach uzasadnia decyzję o rozwoju działalności międzynarodowej motywami natury strategicznej, blisko połowa przyczyn niepowodzeń odnosi się do uwarunkowań kulturowych [British Institute of Management 1986]. Problem ten nie powinien być wiązany z ograniczeniami rozwoju jedynie dużych przedsiębiorstw, lecz właśnie tych z sektora MŚP, tym bardziej że to właśnie tutaj występuje niższa świadomość w zakresie wartości kulturowych [Mróz 2004, s. 124–127].

To, czy kultura determinuje strategię, czy strategię kultura organizacji, pozostaje kwestią otwartą. Bezdyskusyjnie jednak kultura organizacyjna może wpływać na wybory strategiczne przedsiębiorstw, a powiązania kulturowo-strategiczne wydają się mieć

duże znaczenie dla proefektywnościowego funkcjonowania współczesnych organizacji z sektora MŚP.

dr Sylwia Stańczyk

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1988.
- [2] BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT: *The Management of Acquisitions and Mergers*, „Discussion Paper”, nr 8, Economic Department, wrzesień 1986.
- [3] GRENNES T., *Scandinavian Managers on Scandinavian Management*, „International Journal of Value-Based Management” (16) 2003.
- [4] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [5] LINDELL M., ARVONEN J., *The Nordic Management Style in an European Context*, „International Studies of Management & Organization”, jesień 1996, vol. 26, nr 3.
- [6] LINDELL M., KARAGOZOGU N., *Global Strategies of US and Scandinavian R&D – Intensive Small and Medium-sized Companies*, „European Management Journal” 1997, vol. 15, nr 1.
- [7] MRÓZ J., *Menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw a problemy kultury organizacyjnej*, [w:] PN AE nr 1032: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*. Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- [8] NASIEROWSKI W., MIKUŁA B., *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*. „Organization Studies” 1998.
- [9] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. II, PWE, Warszawa 2007.
- [10] OLSEN J.P., *Foran en ny offentlig revolusjon (For a New Official Revolution)*, „Nytt norsk tidskrift” (3) 1986.
- [11] PETERS T.J., WATERMAN R.H., *In Search of Excellence. Lessons from American Best-Run Companies*, Harper & Row, London 1982.
- [12] PIERZCHAWKA S., *Kształtowanie kultury organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach działających w Polsce*, [w:] PN AE nr 1020: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem – wybrane zagadnienia przedsiębiorczości*, Seria: Zarządzanie 2, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- [13] POULSEN THYGESEN T., *Den Skandinaviske modellen. Framgångsrika pionärföretag (The Scandinavian Model. Successful Pioneer Companies)*, Werner Söderström OY, Borgå, Finland 1988.
- [14] RONEN S., SHENKAR O., *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis*, „Academy of Management Review” (10) 3/1985.
- [15] SOŁODUCHO-PELC L., *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego*, [w:] PN AE nr 1137: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- [16] STANDA A., *Kultura organizacyjna i strategia przedsiębiorstwa. Związki, dopasowania, zmiana*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, tom II, Wydawnictwo AE, Poznań 2000.
- [17] SUŁKOWSKI Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [18] UPTON N., FELAN J.T., TEAL E.J., *Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firms*, „Journal of Small Business Management” (39) 2001.

Summary

This article indicates the fundamental influence of cultural dimensions on the strategic choices of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Explicite* taken statement says that company's strategic behaviour is related to the culture and values of the country it grows up and operates. This is brought from assumption that organisational culture is, in serious part determined by national culture. Culture impact on the strategic performance in the international context is proven on the example of comparison between Polish and Scandinavian SME's.