

## Kultury korporacyjne

W kilku słowach kulturę korporacyjną można określić jako **“sposób funkcjonowania ludzi w przedsiębiorstwie”**. Kultura korporacyjna to zbiór zachowań ludzi, którzy mają wspólną wizję korporacji, celów, wartości, wierzeń, zwyczajów, sposobu wyrażania się, systemów i symboli. Jest powiązana z procesami technologicznymi, sposobami uczenia się i ważnymi wydarzeniami.

Każdy z członków korporacji wnosi do firmy swoją niepowtarzalną osobowość, wiedzę i kulturę etniczną.

Kultury korporacyjne obejmują normy moralne, społeczne i behawioralne firmy oparte na wartościach, przekonaniach i priorytetach swoich członków.

### Symbole w biznesie

Naukowcy i menadżerowie od dawna próbują zdiagnozować te aspekty biznesu, które wymykają się prostej analizie. Jeden z bardziej znanych przykładów jest koncepcja Trice’a and Beyer’a (1984), którzy skoncentrowali się na istnieniu symboli w biznesie. Podzielili je na pierwszorzędne, tzw. symbole wysokiego szczebla, czyli bardziej widoczne, np. budynki firmowe lub logo i drugorzędne (niższego szczebla). Uczniowie sugerują istnienie czterech kategorii symboli niskiego szczebla: praktyka, komunikacja, formy fizyczne i język.

\* **Praktyka** – to obyczaje, rytuały i ceremonie. Mogą przyjmować różne formy, np. coroczne przyjęcie świąteczne, nagrody dla pracowników i współzawodnictwa.

\* **Komunikacja** – są to opowiadania, mity i powiedzenia dotyczące firmy i krążące wśród pracowników. Historie odnoszące się do ważnych wydarzeń w życiu organizacji stają się częścią kultury korporacyjnej i mogą wpływać na zachowania pracowników. Początki działalności, okresy powodzenia i sukcesów oraz inne ważne wydarzenia mówią o preferowanych sposobach działania i jego celach.

\* **Formy fizyczne** – lokalizacja, organizacja przestrzeni, czyli indywidualne biura lub tzw. *open plan*, miejsca wspólne (socjalne) np. stołówka, barek; urządzenie biur, sposób ubierania się, pomoce wizualne typu *flip chart*, tablice i meble.

\* **Specyficzny język** - używanie wewnętrznego żargonu jest typowe dla wielu organizacji. Jest to wygodna skrócona forma komunikowania się, która także wpływa na wzory zachowań. W firmie Disney’a pracowników nazywa się “obsadą”, w McDonald’s – członkami załogi. W Open University używa się akronimów: TMAs (Tutor Marked Assignments), SEPs (Specimen Exam Papers), kody kursów, np. B120 I in.

### Czynniki wpływające na kultury korporacyjne:

To czym jest kultura korporacyjna, skąd się bierze i jak powstaje jest przedmiotem badań i dyskusji naukowców. Prawie każdy ze specjalistów wyznacza własny zestaw czynników kluczowych, np. Drennan (1992), proponuje dwanaście czynników, które kształtują kulturę biznesu.

1. wpływ lidera – jego wizja zarządzania i osobowość, podobnie jak osobowość założyciela mają duży wpływ na wartości które firma promuje;
2. historia i tradycja organizacji – jak wcześniej funkcjonowała i dlaczego;
3. rodzaj technologii używanej w firmie oraz rodzaj działalności;
4. sektor przemysłu i konkurencja;
5. klienci firmy – kim są i jakie mają oczekiwania;
6. oczekiwania przedsiębiorstwa oparte w znacznym stopniu na wcześniejszych doświadczeniach;
7. rodzaje używanych systemów kontroli i informacji;
8. aspekty prawne i szersze środowisko biznesowe;
9. procedury i strategie używane wewnątrz przedsiębiorstwa – dynamiczne, ale będące dobrym wskaźnikiem głębokich wartości.
10. system pomiaru wydajności;
11. metody organizacji;
12. cele, wartości i przekonania oraz wywodzące się z nich przedmioty, działania i język.

Można jednak zauważyć, że niektóre z czynników z listy Drennan’a nie tyle kształtują kulturę korporacyjną o ile są jej integralną częścią.

## **Koncepcja I:**

### **Bogowie Zarządzania *Gods of Management* (Charles Handy)**

Profesor Charles Handy jest gwiazdą wśród profesury w dziedzinie zarządzania. Jest emerytowanym profesorem London Business School, konsultantem, laureatem Johnson Smith & Knisely Accord Executive Leadership Award (1995), komentatorem BBC, autorem książek poświęconych zarządzaniu (*The Age of Unreason, The Age of Paradox, Understanding Organizations, Inside Organizations, Gods of Management, Beyond Certainty, The Hungry Spirit*). Przetłumaczono je na wiele języków i sprzedano na całym świecie w nakładzie ponad miliona egzemplarzy.

Odwołując się do własnych doświadczeń i przemyśleń należy ustosunkować się do następujących problemów: Proszę podać przykłady czterech typów kultury organizacji (na przykładzie znanych Państwu firm).

### **Cztery typy kultury zdefiniowane przez Charles'a Handy**

#### **ZEUS (kultura patronacka – symbol: pajęczyna)**

- Zeus jest personifikacją kultury zespołu ześrodkowanego wokół jednego lidera, co oznacza, że najlepszym obrazem organizacji nie jest piramida, lecz szereg prostych przecinających się w punkcie, w którym zasiada Zeus.
- Kultura taka jest charakterystyczna dla młodych, ożywionych duchem przedsiębiorczości firm, banków inwestycyjnych, małych i średnich domów maklerskich, firm konsultingowych, doradczych i reklamowych.
- Do największych zalet kultury Zeusa należą: szybkość podejmowania decyzji, empatia, zaufanie i zaangażowanie emocjonalne, luźna i oszczędna struktura oraz brak biurokracji.
- Zeus kpi sobie ze wszystkich praw zarządzania naukowego i większości klasycznych reguł zarządzania, w które wierzymy.

#### **APOLLO (kultura roli – symbol: grecka świątynia)**

- Apollo, będąc bogiem porządku i reguł, odpowiada „kulturze roli”. Kultura ta zakłada dominującą rolę rozumu i logiczny porządek zadań.
- Apollo jest reprezentantem biurokracji, jednak nie w pejoratywnym znaczeniu tego słowa.
- Dobrymi przykładami kultury apollońskiej są towarzystwa ubezpieczeniowe na życie, instytucje państwowe, samorząd lokalny.

#### **ATENA (kultura zadań - symbol: siatka)**

- Firmy tego typu charakteryzują się kulturą nastawioną na rozwiązywanie problemów, niehierarchiczną strukturą, szacunkiem dla zawodowego doświadczenia; sprzyja się w niej pracy zespołowej.
- Praca przebiega zwykle w zespołach projektowych, które rozwiązują się z chwilą rozwiązania problemu.
- Zarządzanie takiego typu sprawdza się najlepiej w branżach, w których wymagana jest zaawansowana wiedza; w firmach prawniczych i doradczych.

#### **DIONIZOS (kultura profesjonalna - symbol: zbiór elementów)**

- Kultura dionizyjska charakteryzuje uniwersytety, instytucje badawcze, niektóre zawody i niektóre niekonwencjonalne firmy profesjonalne (zwłaszcza małe).
- Jej ośrodki można znaleźć również w obrębie wielkich firm, zwłaszcza w ośrodkach badawczo-rozwojowych.
- Ludźmi o nastawieniu dionizyjskim trudno zarządzać i motywować (ich motywacja ma charakter wewnętrzny); osoby tego typu nie znoszą pracy zespołowej.

## Koncepcja II

### **Wymiary kultury Geerta Hostede: dystans władzy i unikanie niepewności (Geert Hofstede) a typy kultur korporacyjnych**

Spośród czterech wymiarów kultury narodowej, opisanych w rozdziałach 2-5, szczególne znaczenie w myśleniu o organizacji mają wymiary dystansu władzy i unikania niepewności. Organizowanie zawsze wymaga udzielenia odpowiedzi na dwa pytania:

- (1) kto o czym decyduje? i
- (2) jakich przepisów i procedur powinno się przestrzegać, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty?

Odpowiedź na pierwsze pytanie jest uwarunkowana normami kulturowymi dotyczącymi dystansu władzy, na drugie zaś jest związana z unikaniem niepewności. Pozostałe dwa wymiary, czyli indywidualizm i męskość, wpływają na nasze myślenie nie tyle o organizacjach jako takich, ile o ludziach w organizacjach.

Na rysunku jest przedstawione zestawienie dystansu władzy i unikania niepewności. Jeśli przyjmiemy, że podane wyżej założenia są słuszne, to umiejscowienie krajów w diagramie tych dwóch wymiarów powinno określać sposoby rozwiązywania problemów organizacyjnych w analizowanych krajach.

Jest wiele dowodów na istnienie zależności między pozycją kraju w diagramie PDI-UAI i wyobrażeniem, jakie mają mieszkańcy tego kraju o idealnym modelu organizacji i o sposobach rozwiązywania problemów.

W latach siedemdziesiątych Owen James Stevens, amerykański profesor ze szkoły biznesu INSEAD w Fontainebleau, prowadził zajęcia zatytułowane „Zachowanie w organizacjach”. Jako pracę egzaminacyjną zadawał on swoim studentom opracowanie studium przypadku podobnego do tego, jaki został przedstawiony na początku rozdziału; chodziło w nim również o konflikt między szefami dwóch różnych działów firmy. Wśród przystępujących do tego egzaminu studentów INSEAD MBA (*Master of Business Administration*) trzy najliczniejsze grupy stanowili Francuzi, Niemcy i Brytyjczycy. Na rysunku ich kraje znajdują się odpowiednio w prawej dolnej, lewej dolnej i lewej górnej ćwiartce.

Stevens zauważył, że narodowość studentów wpływała bardzo znacząco na (1) diagnozę problemu w studium przypadku i (2) proponowane rozwiązanie. Wszystkie dwieście prac egzaminacyjnych posegregował on według kraju pochodzenia studentów i przeanalizował oddzielnie prace Francuzów, Niemców i Brytyjczyków.

Rezultaty tej analizy były bardzo znamienne.

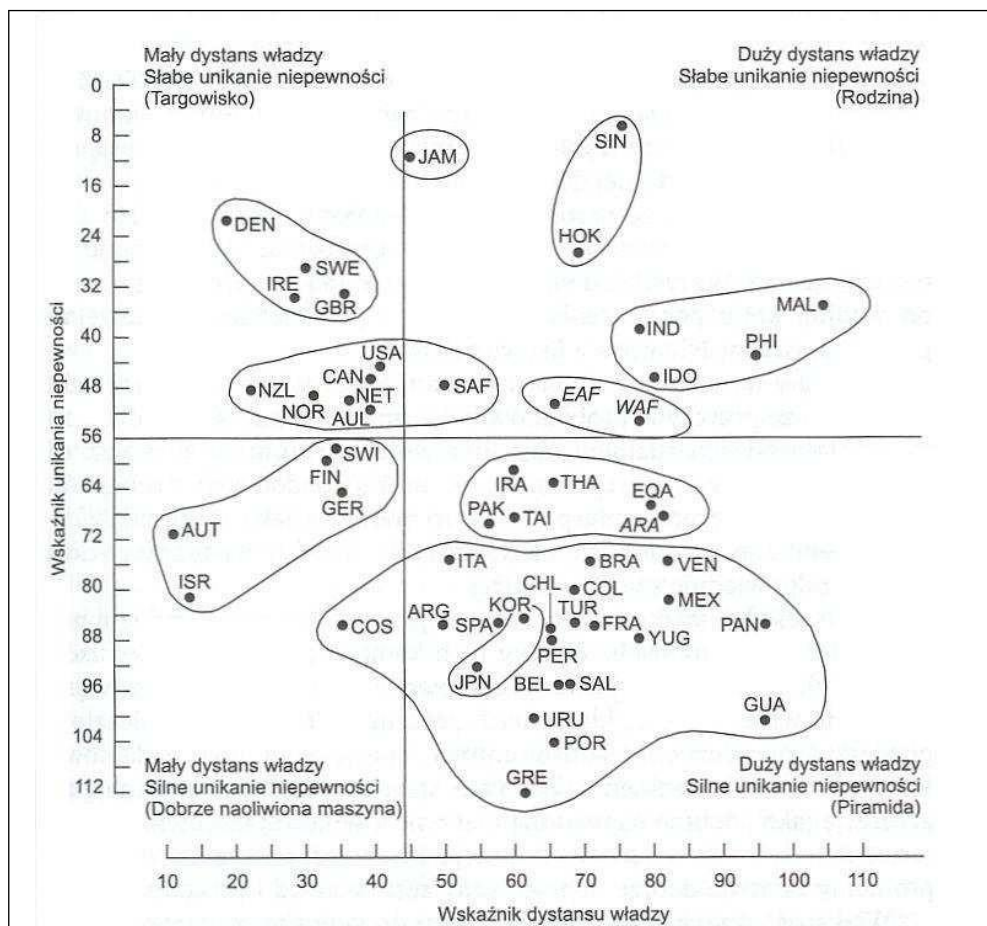
- Większość **Francuzów twierdziła, że przyczyną problemów były zaniedbania ze strony dyrektora generalnego. Ich zdaniem obaj kierownicy powinni się domagać od niego szczegółowych wytycznych, jak unikać podobnych problemów w przyszłości.** Stevens zinterpretował to podejście jako **„piramidę”**: dyrektor generalny znajduje się na jej szczycie, a każdy następny poziom zajmuje odpowiednie miejsce poniżej.
- Większość **Niemców uznała, że istniejące problemy są wynikiem niedociągnięć strukturalnych. Według nich kompetencje obu kierowników działów nie zostały nigdy jasno sprecyzowane. Proponowanym rozwiązaniem było wprowadzenie klarownych procedur.** Ich ustalenie należałoby powierzyć niezależnemu konsultantowi, specjalnej grupie zadaniowej lub dyrektorowi naczelnemu. Zdaniem Stevensa Niemcy postrzegają organizację jako **„dobrze naoliwioną maszynę”**, w której kierownictwo interweniuje tylko w wyjątkowych przypadkach, gdyż wszelkie rutynowe problemy załatwia dobrze dopracowany zestaw zasad i procedur.
- Większość **Brytyjczyków doszła z kolei do wniosku, że przyczyną istniejących kłopotów są relacje międzyludzkie. Według nich kierownicy obu działów nie potrafią negocjować i firma powinna ich skierować na szkolenia z zakresu negocjacji.** „Analiza transakcyjna” nie była jeszcze wówczas znanym terminem, ale idealnie pasowałaby do opisu rekomendowanego szkolenia. Modelem organizacji zakorzenionym w umysłach Brytyjczyków jest zdaniem Stevensa **„wiejskie targowisko”**, na którym o rozwoju sytuacji nie decydują przepisy ani hierarchia, lecz wymóg chwili. Obserwacje Stevensa pokrywają się w dużym stopniu z wnioskami z badań IBM, w których dystans władzy i unikanie niepewności stanowią wymiary kultur narodowych.

Te dwa wymiary znajdują również potwierdzenie w wynikach badań akademickich, znanych pod nazwą „Aston Studies”. W latach 1961-1973 Uniwersytet Aston w Birmingham w Wielkiej Brytanii gościł zespół badaczy zajmujących się problemami administracji przemysłowej (*Industrial Administration Research Unit*). Wśród badaczy byli Derek S. Pugh, David J. Hickson, Roy L. Payne, Diana C. Pheysey i John Child (zob. Pugh i Hickson, 1976). Przeprowadzone na szeroką skalę badania Aston były próbą pomiaru podstawowych aspektów struktury różnych organizacji. Początkowo badania ograniczały się do Wielkiej Brytanii, z czasem jednak rozszerzono je na inne państwa. Podstawowym wnioskiem płynącym z badań Aston było stwierdzenie, że dwoma głównymi wymiarami decydującymi o różnicach w strukturze organizacji są „koncentracja władzy” i „struktura działań”. Nietrudno zauważyć, że wymiary te są odpowiednikami dystansu władzy i unikania niepewności.

Badacze z programu Aston skoncentrowali się na „twardych” aspektach struktury organizacyjnej, czyli na tych jej cechach, które dadzą się obiektywnie zmierzyć. Dystans władzy i unikanie niepewności mierzą miękkie, *subiektywne* cechy ludzi z danego kraju. Jeśli obiektywne i subiektywne cechy organizacji są ze sobą powiązane, oznacza to, że struktura organizacji jest podporządkowana subiektywnym potrzebom kulturowym jej członków. Potwierdzeniem tego mogą być modele Steyensa. Francuscy studenci, pochodząc z kraju o dużym dystansie władzy i silnym unikaniu niepewności, mają swój model „piramidy”, w którym opowiadają się za koncentracją władzy i ustrukturyzowaniem działań. Niemcy, pochodząc z kraju o silnym unikaniu niepewności, ale małym dystansie władzy, preferują model „dobrze naoliwionej maszyny”, w którym perfekcyjnie dopracowane struktury nie wymagają koncentracji władzy. Brytyjczycy z kolei, wychowani w kulturze o małym dystansie władzy i słabym unikaniu niepewności, postrzegają organizację jako „wiejskie targowisko”, gdzie niepotrzebna jest ani silna władza, ani precyzyjna struktura. Przypomnijmy, że wszyscy ci studenci wypowiadali się na temat takiego samego studium przypadku. Osoby z dużym doświadczeniem w biznesie zgodnie twierdzą, że w takich samych warunkach organizacje francuskie dążą do większej koncentracji władzy, organizacje niemieckie tworzą bardziej zaawansowane struktury, a Brytyjczycy pozostawiają sprawy swojemu biegowi, wierząc w rozwiązywanie problemów *ad hoc*.

Trzy modele organizacyjne Stevensa pozostawiają bez objaśnienia prawą górną ćwiartkę z rysunku. Znajdują się w niej tylko kraje azjatyckie oraz afrykańskie, nie ma zaś ani jednego kraju europejskiego. Azjaci i Afrykanie rzadko byli studentami w INSEAD, trudno więc było o odpowiednią ilość danych na temat tych grup. Po przedyskutowaniu modeli Stevensona z indyjskimi i indonezyjskimi znajomymi doszedłem do wniosku, że modelowym odpowiednikiem organizacji będzie w tych krajach **rodzina (wielopokoleniowa), z właścicielem-dyrektorem w roli wszechmocnego dziadka-ojca**. Model ten dobrze opisuje połączenie dużego dystansu władzy ze słabym unikaniem niepewności, czyli układ, w którym rozwiązaniem dla wcześniej opisywanego problemu będzie stałe odwoływanie się do szefa, bez potrzeby zachowywania porządku struktury. Negandhi i Prasad, dwaj Amerykanie pochodzący z Indii, cytują wypowiedź pewnego hinduskiego dyrektora, posiadającego tytuł doktorski z renomowanego uniwersytetu amerykańskiego:

„W swoich działaniach nie kieruję się dobrem firmy, lecz tym, czy moje zachowanie spotka się z uznaniem mojego szefa... Udaje mi się to osiągać przez przytakiwanie wszystkiemu, co mój szef robi lub mówi... Wyrażenie sprzeciwu oznaczałoby konieczność szukania nowej pracy... Niezależność myślenia pozostawiłem w Bostonie” (Negandhi i Prasad, 1971, s. 128).



Skrót	Kraj lub region	Skrót	Kraj lub region
ARA	Kraje arabskie (Egipt, Irak, Kuwejt, Liban, Libia, Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie)	ITA	Włochy
ARG	Argentyna	JAM	Jamajka
AUL	Australia	JPN	Japonia
AUT	Austria	KOR	Korea Południowa
BEL	Belgia	MAL	Malezja
BRA	Brazylia	MEX	Meksyk
CAN	Kanada	NET	Holandia
CHL	Chile	NOR	Norwegia
COL	Kolumbia	NZL	Nowa Zelandia
COS	Kostaryka	PAK	Pakistan
DEN	Dania	PAN	Panama
EAF	Afryka Wschodnia (Etiopia, Kenia, Tanzania, Zambia)	PER	Peru
EQA	Ekwador	PHI	Filipiny
FIN	Finlandia	POR	Portugalia
FRA	Francja	SAF	Afryka Południowa
GBR	Wielka Brytania	SAL	Salwador
GER	RFN	SIN	Singapur
GRE	Grecja	SPA	Hiszpania
GUA	Gwatemala	SWE	Szwecja
HOK	Hongkong	SWI	Szwajcaria
IDO	Indonezja	TAI	Tajwan
IND	Indie	THA	Tajlandia
IRA	Iran	TUR	Turcja
IRE	Irlandia	URU	Urugwaj
ISR	Izrael	USA	Stany Zjednoczone
		VEN	Wenezuela
		WAF	Afryka Zachodnia (Ghana, Nigeria, Sierra Leone)
		YUG	Jugosławia