

Sylvia Stańczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem opracowania jest przedstawienie uwarunkowań kulturowych polskich przedsiębiorstw jako ograniczenia osiągnięcia elastyczności. Problem ten jest bardzo istotny we współczesnym świecie biznesu, w którym szybkie zmiany są podstawowym czynnikiem sukcesu. Rozważane w artykule zagadnienia i sformułowane wnioski powstały na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz dostępnych w literaturze przedmiotu wyników badań empirycznych.

Słowa kluczowe: elastyczność, kultura organizacyjna, wymiary kulturowe.

1. Wstęp

Coraz częściej w literaturze przedmiotu pojawia się teza, że w turbulentnym otoczeniu, z rzeczowego punktu widzenia, zasadniczą rolę odgrywa triada organizacji, którą tworzą: strategia, struktura i kultura organizacji. Wśród tych elementów szczególne miejsce zajmuje kultura organizacyjna, która jest coraz częściej, zarówno przez naukowców, jak i praktyków zarządzania, uznawana za krytyczny czynnik sukcesu firmy. Kultura organizacyjna implikuje określone zachowania organizacyjne, wpływa na wybory strategiczne oraz kształt struktury organizacyjnej [Stańczyk 2006, s. 265-273]. Fenomen kultury organizacyjnej polega jednak na tym, że ma ona swoje źródło w kulturze narodowej.

Celem opracowania jest przedstawienie narodowych uwarunkowań kulturowych polskich przedsiębiorstw jako warunków elastyczności. Ze względu na ograniczenia edytorskie istnieje konieczność poczynienia pewnych założeń, która wynika ze złożonej specyfiki podejmowanego zagadnienia oraz indeterministycznego charakteru tego zjawiska.

- W artykule analizowany jest jedynie wpływ kultury na określone zachowania strategiczne, chociaż nie należy zapominać, że zależności te są obustronne.
- Ze względu na fakt, iż kultura organizacyjna jest głównie zdeterminowana kulturą narodową, przyjęto też tutaj *explicite* założenie o wpływie specyficznych wartości kulturowych na określone wzorce postępowania kadry kierowniczej w danym kraju.

- Apriorycznie przyjęto też, że warunkiem osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw jest ich elastyczność.

Cały wywód będzie się sprowadzał do analizy wymiarów kulturowych mogących mieć powiązania z umiejętnością podejmowania elastycznych działań. Wpływ ten ma charakter jedynie hipotetyczny, a sam artykuł może stanowić inspirację i wstęp do dalszych badań.

Część pierwsza opracowania służy wyjaśnieniu niuansów i tautologii: kultura – organizacja – elastyczność. Kolejne części to zaprezentowanie dotychczasowych, popularnych modeli badań międzykulturowych, wybór wymiarów kultury narodowej sprzyjających elastyczności oraz analiza poziomu tych wymiarów w Polsce.

Rozważane w artykule zagadnienia i sformułowane wnioski powstały na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz dostępnych wyników badań empirycznych. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Teoretyczne modele międzykulturowe staną tutaj w konfrontacji z wynikami największych badań międzykulturowych, tworząc konceptualizację podejmowanego zagadnienia.

2. Kultura – organizacja – elastyczność

Aby uniknąć błędów interpretacyjnych wynikających ze swobodnego stosowania i nadużywania pojęcia „kultura”, należy je, w tym miejscu, dookreślić.

Według E.B. Taylora kultura narodowa „... to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, morale, prawo, zwyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa” [Taylor 1871, za: Bartosik-Purgat 2006, s. 14]. Można powiedzieć, że kultura narodowa jest zbiorem kultur osobistych wszystkich członków społeczeństwa, na którą mogą wpływać subkultury czy kultury zagraniczne. Rdzenne wartości rodzimej kultury narodowej, które są przekazywane z pokolenia na pokolenie, są w większości podobne i stanowią spoiwo wszystkich jednostek zamieszkujących dany kraj. Zmieniają się one bardzo wolno. Kultura jest zatem dynamicznie stabilna.

Jeśli przyjmiemy za G. Hofstede, że kultura jest zbiorowym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej [Hofstede 2000, s. 38-41, 267-268], to należy zrozumieć pewne szczegóły natury ontologicznej tej definicji. Zaprogramowanie umysłu jest częściowo wspólne dla ludzi, a częściowo właściwe konkretnej osobie. Można mówić o trzech poziomach zaprogramowania umysłu. Pierwszy poziom to poziom uniwersalny (obiektywny), który jest wspólny i identyczny dla wszystkich ludzi wszystkich kultur i jest przekazywany genetycznie. Obejmuje on biologiczne funkcje organizmu człowieka, zachowania ekspresyjne i asocjacyjne. Drugi poziom to program kolektywny. Jest to program wspólny dla grup społecznych, narodów, grup regionalnych, grup zawodowych i organizacyjnych. Program kolektywny (kulturowy, intersubiektywny) jest wyuczony, nabyty, przekazywany z pokolenia na pokolenie, sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność. Ostatni poziom zaprogramowania umysłu ma wymiar indywidualny,

subiektywny. Poziom ten obejmuje jednostkową osobowość. Jest to program uni-katowy, w pewnym stopniu uwarunkowany genetycznie, w pewnym zaś – ukształ-towany przez wpływ kolektywnego zaprogramowania [Hofstede 2000, s. 267; Bar-tosik-Purgat 2006, s. 16-18]. Trudno wyznaczyć granice między trzema poziomami zaprogramowania umysłu. Fakt ten z pewnością jednak wskazuje na ściśle powiąza-nia kultury organizacyjnej i kultury narodowej.

Rozpatrując powiązania pomiędzy kulturą i elastycznością przedsiębiorstw, warto przyjrzeć się z kolei trzem popularnym ujęciom kultury organizacyjnej – jako zmiennej niezależnej, jako zmiennej wewnętrznej oraz jako rdzennej metafory (za: [Smircich 1983/1987, s. 339-358]).

Ujmowanie kultury jako zmiennej niezależnej jest istotne dla badania związków między kulturą a elementami procesu zarządzania. Kultura jako czynnik zewnętrzny wpływa i bezpośrednio determinuje zachowania pracownicze w danym kraju (także działania o charakterze elastycznym). Kultura jako zmienna wewnętrzna jest trakto-wana jako element organizacji uzależniony od innych elementów organizacyjnych (jest zmienną zależną). W tym ujęciu kultura może przesądzić o powodzeniu bądź niepowodzeniu organizacji oraz spełnia wiele funkcji istotnych społecznie i strate-gicznie. Podkreśla się też tutaj znaczenie jej powiązań z efektywnością. W odmienny sposób postrzegana jest kultura jako rdzenna metafora. W tym ujęciu organizacja jest kulturą. Zadaniem badacza jest więc zrozumienie zestawu znaczeń, którym jest kultura, gdyż kultura stanowi rodzaj „filtru”, dzięki któremu możemy patrzeć na świat i rozumieć go. Z tej perspektywy w dowolnym systemie społecznym nie ma niczego, co nie byłoby kulturą. Konkludując, należy pamiętać, że organizacja może być wytworem kulturowym, a zatem elastyczność może być formą kultury.

Wyjaśniając pojęcie elastyczności organizacji, najogólniej można powiedzieć, że jest to właściwość, która sprowadza się do jej podatności na zmiany – szcze-gólnej łatwości i szybkości w reagowaniu na zmiany i dokonywania odpowiednich zmian [Krupski 2008, s. 13]. Warunkiem koniecznym elastyczności organizacji są: różnorodność, redundancje i monitoring. Różnorodność rozumiana jest jako liczba możliwych stanów funkcji, struktury, zasobów, które mogą być mniej lub bardziej jakościowo różnorodne. Redundancje oznaczają, że poziom i struktura zasobów re-lacyjnych powinny być ukształtowane z nadmiarem potencjału, to znaczy tak, by zawodność jednego elementu nie decydowała o zawodności całego układu [Krupski 2004, s. 82-83]. Monitoring oznacza natomiast wychwytywanie i interpretowanie słabych sygnałów otoczenia, w celu antycypowania przyszłości i szybszej niż kon-kurencja adaptacji. Różnorodność, redundancje i monitoring umożliwiają szybkie wykorzystywanie okazji, które istotnie wpływają na poziom elastyczności przedsię-biorstwa.

3. Wymiary odmienności kulturowych

Można wnioskować, że kultura organizacyjna (jako system wspólnie podzielanych wartości) w dużym stopniu będzie się pokrywać z kulturą narodową. Z punktu wi-

dzenia celów opracowania nie byłoby więc różnicy, czy mówimy o uwarunkowaniach elastyczności w kontekście kultury przedsiębiorstwa czy kultury narodowej. Z punktu widzenia poprawności metodyki badawczej warto jednak pamiętać, że kultura organizacyjna, która jest w dużym stopniu zdeterminowana kulturą narodową, powinna być jednak elementem nadającym tożsamość członkom danej organizacji, ma być elementem unikatowym. Przemyślenia te skłaniają do zaakcentowania ważnego faktu. Podczas gdy kultury narodowe różnią się wartościami organizacyjnymi, kultury organizacyjne na obszarze danego kraju różnią się przyjętymi praktykami organizacyjnymi (wartości członków organizacji zależą głównie od czynników zewnętrznych – kultury narodowej, a nie od przynależności organizacyjnej jako takiej) [Hofstede 2000, s. 268].

Istoty kultury organizacji na poziomie areny międzynarodowej należy więc poszukiwać poprzez identyfikację wartości organizacyjnych. Do opisu kultury organizacyjnej służą najczęściej podstawowe wymiary wartości, które pierwotnie były wykorzystywane do badania odmienności kulturowych w różnych krajach przez G. Hofstede, a są to: dystans władzy, indywidualizm a kolektywizm, tolerancja niepewności, męskość a kobiecość. Późniejsze badania G. Hofstede zaowocowały piątym wymiarem różnic kulturowych związanym z orientacją długoterminową i krótkoterminową w pracy i w życiu. W przypadku planowania długoterminowego wymiar ten określany jest dynamizmem konfucjańskim [Hofstede 2000, s. 51, 248]. Wymiar ten opiera się na wartościach najbardziej cenionych w kulturze chińskiej, a są to: rodzina, autorytet i pracowitość. Inni badacze problemów międzykulturowych wymieniają też inne wymiary wartości, które stanowią uzupełnienie wcześniej wymienionych, a z punktu widzenia prowadzonej tutaj analizy – mogą one posłużyć w celu zaobserwowania pewnej tendencji, regularności w stosowaniu wymiarów odmienności kulturowych w badaniach (tab. 1).

Przedstawione w tab. 1 wymiary tworzą niespójny i nie do końca rozłączny zbiór cech. Sytuacja taka zachodzi nawet w ramach jednej koncepcji. Poza tym można zaobserwować nieostre granice wymiarów wartości i wymiarów praktyk, co oznaczałoby, że można stosować te same metody i narzędzia do badań międzykulturowych i kultur organizacyjnych w ramach jednego kraju, a prawdą to nie jest.

Należy zauważyć, że przedstawione wymiary kultur niejednokrotnie służyły do charakterystyki kultur organizacji działających w Polsce, zwłaszcza w zakresie stosunku do hierarchiczności, podejścia do indywidualizmu oraz stopnia tolerancji niepewności (np.: [Sułkowski 2002a, s. 9-20; Nasierowski, Mięka 1998; Korczyńska 2000, s. 510-519]). Wielu zagranicznych badaczy również stosuje wymienione 3 wymiary jako przedmiot badań międzykulturowych (patrz np.: [Hampden-Turner, Trompenaars 1993]). Można dostrzec więc pewną prawidłowość opierania się głównie na tych trzech wymienionych wymiarach wartości jako niezależnych w badaniach o zasięgu międzynarodowym.

Tabela 1. Zestawienie wymiarów odmienności kulturowych według różnych badaczy

[Stephan, Stephan 1999, s. 126]	[Hampden-Turner, Trompenaars 1993]	[Gesteland 1996]	[Robbins 2000]	Objasnienie stosowanego wymiaru
Indywidualizm/kolektywizm	indywidualizm/kolektywizm	–	nastawienie na zespoły	Stopień orientacji na sukces jednostkowy lub zbiorowy.
Tolerancja odchyień	–	–	–	Do jakiego stopnia dopuszcza się odchylenia od norm kulturowych?
Tolerancja niepewności	–	–	podejmowanie ryzyka	Do jakiego stopnia dopuszcza się nieokreśloność i niejasność? W jakim stopniu zachęca się do nowatorstwa?
Męskość/kobiecość	–	–	–	Nacisk na cechy stereotypowo męskie lub kobiece.
Natura ludzka	–	–	–	Do jakiego stopnia człowiek postrzegany jest jako dobry lub zły?
Złożoność kulturowa	–	–	–	Stopień zróżnicowania w środowisku kulturowym.
Kontrola emocji: mały/duży dystans	–	formy zachowań	–	Do jakiego stopnia dozwolona jest werbalna, niewerbalna i parawerbalna komunikacja?
Nierównowaga sił (dystans władzy)	równość/hierarchia	różnice statusu i władzy	–	Do jakiego stopnia akceptowane są relacje, w których jedna ze stron dominuje nad drugą?
Człowiek a natura	–	–	–	Do jakiego stopnia naturę należy ujarzmić bądź żyć z nią w harmonii?
Słaby/silny kontekst	–	sposób komunikacji	–	Czy informacje są zawarte w wypowiedzianych słowach (słaby kontekst), czy też są ukryte w kontekście, w jakim zostały użyte (silny kontekst)?
–	uniwersalizm/partykularyzm	–	–	Czy stosować się do ustanowionych reguł i zasad ogólnych, czy rozważać każdy przypadek jako wyjątkowy?
–	analiza/synteza	–	–	Czy skuteczniejsze jest rozkładanie zjawiska na części, czy łączenie elementów, tworząc nowe jakości?
–	wewnątrz-/zewnętrzsterowność	–	–	Co jest ważne w wytyczeniu kierunków działania – wewnętrzne decyzje czy zewnętrzne wymagania?
–	otrzymywanie/osiąganie stanowiska	–	–	Czy pozycja pracownika powinna zależeć od jego osiągnięć, czy np. od wieku, płci, wykształcenia, przynależności rodzinnej?
–	–	prowadzenie interesów	–	W jakim stopniu koncentrację na transakcjach i zadaniach przedkłada się ponad dobre stosunki z ludźmi?
–	następstwo/synchronizacja	podejście do czasu	–	Czy ważniejsze jest szybkie działanie w najkrótszym czasie, czy synchronizacja wysiłków w celu działania w sposób skoordynowany?
–	–	–	stabilność	Stopień, w jakim organizacja usiłuje w działaniach utrzymać istniejący stan rzeczy, rezygnując z rozwoju.
–	–	–	nastawienie na wyniki	Stopień, w jakim kierownictwo koncentruje się na wynikach, a nie na metodach i procesach.
–	–	–	agresywność	Stopień, w jakim pracownicy raczej rywalizują z innymi, niż zadowolają się swoją pozycją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

4. Determinanty elastyczności w języku kulturowym

Ze względu na powszechność wykorzystywania w badaniach można przyjąć *explicit*e założenie, że właściwym sposobem opisu kultury firmy jest trójwymiarowa przestrzeń wykorzystywana pierwotnie przez G. Hofstede. Przestrzeń, o której mowa, tworzą: dystans władzy, indywidualizm oraz poziom tolerancji niepewności. Wymiary te są również na tyle uniwersalne, że dobrze opisują kulturę na poziomie międzynarodowym [Krupski, Stańczyk 2008, s. 19-29].

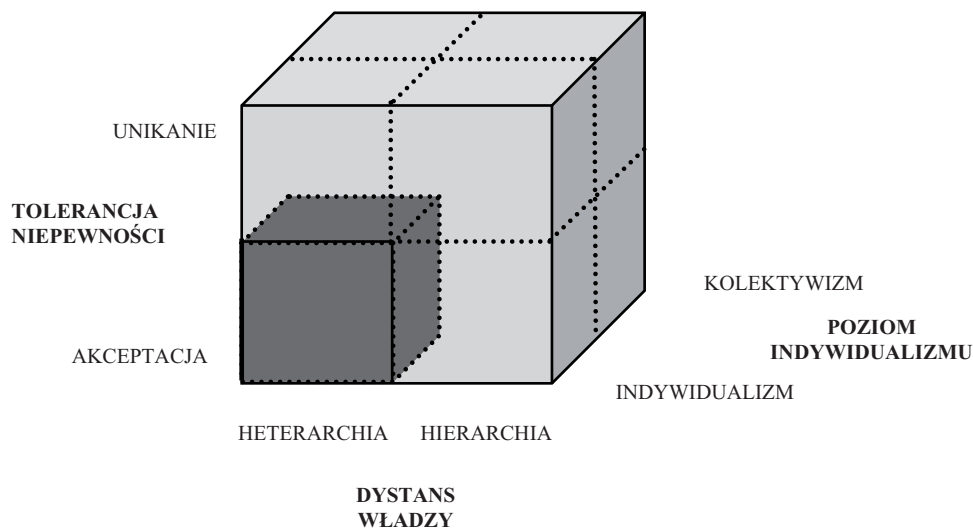
W kontekście elastyczności nasuwa się pewna ogólna prawidłowość pożądanego poziomu tych podstawowych wartości organizacji. Niektórzy autorzy są skłonni postrzegać ową właściwość jako zagrożenie kształtowania kultury globalnej, zdominowanej amerykańskimi wzorcami kulturowymi [Hofstede 2000, s. 90-92, 132-133, 211-213; Sułkowski 2002b, s. 150], co oznaczałoby zmiany wartości kultur organizacyjnych wielu krajów w kierunku indywidualizmu, równości i wysokiej tolerancji niepewności.

Turbulentne otoczenie stawiające elastyczność jako wymóg, a nie kwestię wyboru współczesnego przedsiębiorstwa niewątpliwie zmusza do zmiany hierarchii wartości organizacyjnych. Wydaje się, że na szczycie tej hierarchii znajduje się szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu, która wypiera stabilizację jako warunek sprawności organizacyjnej. Wzory kulturowe wspierające tradycyjne systemy organizacyjne sprzyjały niskiej tolerancji niepewności. Obecnie dominuje pogląd, że intensywność zmian stwarza wrażenie chaosu, w którym wszystko jest możliwe. Warunkiem zastosowania form zarządzania adekwatnych do nowej sytuacji jest więc zasadnicza zmiana kulturowa polegająca na przejściu od kultury sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji. Zwiększenie odporności na niepewność wymaga przyswojenia i akceptacji odmiennych niż dotychczas wzorów kultury organizacyjnej. Mianowicie w miejsce hierarchii pojawia się heterarchia, oznaczająca niestabilność relacji nadrzędności i podporządkowania, a w miejsce standaryzacji preferowana jest różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązania [Sikorski 1986, s. 255].

Z punktu widzenia elastyczności można więc, na wysokim poziomie ogólności, mówić o swoistej tendencji, czy raczej preferencji, określonych poziomów podstawowych wymiarów wartości organizacji, którymi staje się umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach, heterarchia oraz dynamiczne działanie z nastawieniem na rezultaty. Trójwymiarowy model organizacji wielokulturowej przyjąłby w takim ujęciu postać kostki asymetrycznej (rys. 1).

Pomimo ogólnej tendencji zmian wymienionych wartości kulturowych w kierunku elastyczności – należy pamiętać, że pożądanym indywidualizmem, małym dystansem władzy i akceptacją niepewności są wartościami o charakterze ogólnym i w każdej organizacji będą występowały w różnym natężeniu i w różnych kombinacjach (nadając jej niepowtarzalny charakter). Wydaje się, że podstawowym czynnikiem de-

terminującym określony poziom wartości organizacyjnych może okazać się branża, w której działa przedsiębiorstwo. Na przykład poziom wymienionych wymiarów wartości będzie z pewnością różny w branży informatycznej i w sektorze rozrywki; w tym ostatnim dużo łatwiej o heterarchię, lecz zazwyczaj silne więzi między pracownikami mogą stanowić przeszkodę w kształtowaniu postaw indywidualistycznych.



Rys. 1. Trójwymiarowy model organizacji wielokulturowej w kontekście elastyczności

Źródło: [Krupski, Stańczyk 2008, s. 19-29].

„Asymetryczna kostka” nie świadczy więc o możliwości stworzenia jednego globalnego modelu kulturowego (turbulentne otoczenie neguje jednorodność, powoduje niepewność oraz zwiększa złożoność wewnętrzną systemu organizacyjnego), lecz jedynie nakreśla pożądany kierunek zmian organizacyjnych w stronę elastyczności.

5. Kulturowe wymiary elastyczności w Polsce

Spróbujmy odpowiedzieć na pytanie, czy wymiary polskiej kultury sprzyjają elastyczności określonej przez wcześniej analizowane wymiary. Pomimo że polska kultura na tle innych kultur nie doczekała się tak szerokich badań jak badania G. Hofstede [2000] przeprowadzone na przełomie lat 60. i 70. i później, czy też badania F. Trompenaarsa [1993] (później też Ch. Hampdena-Turnera) na przełomie lat 80. i 90., to jednak inne badania dostarczają nam potrzebnych danych. Warto tu np. wspomnieć o badaniach porównawczych Ł. Sułkowskiego [2002b], chociaż nie osiągnęły one takiej skali jak badania wcześniej wymienione. Należy też zaznaczyć, że polscy bada-

cze uzupełnili wyniki badań G. Hofstede i F. Trompenaarsa. Model F. Trompenaarsa stworzony w 1993 r. został wykorzystany do diagnozy kultury organizacyjnej w Polsce w 1995 r. przez A. Rakowską i A. Sitko-Lutek [2000, s. 47-49]. Z kolei W. Nasierowski i B. Mikula [1998, s. 495-509] dokonali identyfikacji poziomu podstawowych wartości organizacyjnych, korzystając z narzędzia G. Hofstede. Wyniki tych badań jednoznacznie wskazują duży dystans władzy, średnio wysoki poziom indywidualizmu oraz skrajnie wysoki poziom unikania niepewności w Polsce.

Wyniki te potwierdzają też inne międzynarodowe badania kulturowe przeprowadzone w ramach projektu GLOBE¹ R. House'a [House i in. 1997, s. 215-254] (w Polsce projekt ten realizowali J. Mączyński i S. Witkowski). W projekcie GLOBE zbadano 17 tys. menedżerów średniego szczebla (w 62 krajach świata), a średnia liczba badanych osób w kraju wynosiła 251. W przeciwieństwie do wcześniejszych badań poczyniono tutaj bardzo ważne zróżnicowanie badanych wartości na praktyki i wartości kulturowe. Te pierwsze opisują charakterystyki faktycznie obecne w naszym życiu, czyli to, w jaki sposób realnie funkcjonujemy. Wśród nich wyróżniono: orientację na wykonanie, orientację przyszłościową, wymiar równości płci, wymiar asertywności, wymiar kolektywizmu instytucjonalnego i kolektywizmu wewnątrzgrupowego, dystans władzy, orientację humanistyczną oraz wymiar unikania niepewności. Jak można zauważyć, część z przedstawionych dziewięciu wymiarów praktyk kulturowych [House i in. 2004] nawiązuje do podstawowych wartości kulturowych (dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm – *implicite*). Należy zaznaczyć, że GLOBE opiera się na wcześniejszych i, można powiedzieć, pionierskich pracach holenderskiego badacza G. Hofstede, lecz stanowi ich weryfikację, kontynuację oraz szerokie rozwinięcie.

Tabela 2. Porównanie wartości w dwóch sferach kulturowych – wyniki GLOBE

Wskaźnik wartości kulturowych	Sfera 1 – menedżerowie Europy Południowej, Środkowej i Wschodniej	Sfera 2 – menedżerowie Europy Północno-Zachodniej
Dystans władzy	wysoki 	niski 
Indywidualizm	niski 	wysoki 
Unikanie niepewności	niski 	wysoki 

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [House i in. 2004].

Wyniki GLOBE wskazują, że Europę można podzielić na 2 sfery kulturowe – południową i środkowo-wschodnią oraz północno-zachodnią. Menedżerowie pierw-

¹ *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program.*

szej z tych stref odznaczają się wyższym wskaźnikiem dystansu władzy, wyższą wspólnotowością (kolektywizm) i niższym poziomem unikania niepewności² (co przejawia się w orientacji na terażniejszość) [Sułkowski 2002b, s. 131] (tab. 2).

Jak wcześniej wspomniano, elastyczności sprzyja umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach, heterarchia oraz tolerancja niepewności. Poziom owych wymiarów kulturowych w Polsce jest jednak identyfikowany na niskim poziomie. Czy stanowi to znaczne ograniczenie w drodze do prężnego rozwoju w dobie szybko zmieniających się warunków otoczenia? Fakt ten na pewno wpływa na wyższy poziom świadomego kształtowania kultury (także organizacyjnej). Wyzwania terażniejszości i przyszłości stawiają ludzi wobec konieczności nabycia umiejętności samodzielnego radzenia sobie z niepewnością, wyzbycia się asekuracyjnego podejścia do działań, większej odwagi i pewności siebie oraz większego optymizmu, który pozwoli dostrzec nie tylko zagrożenia, ale szanse rozwoju.

6. Podsumowanie

Podsumowując, wymiarami wartości wyróżniającymi kulturę elastycznego przedsiębiorstwa na poziomie międzynarodowym jest niski dystans władzy, indywidualizm oraz akceptacja niepewności. Oznacza to konieczność pewnych zmian w polskiej kulturze, a w jej ramach – w kulturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. Szczególnie cenioną wartością w organizacji tworzącej kulturę sprzyjającą zmianom powinna być innowacyjność pracowników (postawy innowacyjne), której ma towarzyszyć twórczość, kreatywność, przedsiębiorczość, skłonność do podejmowania ryzyka i inicjowanie zmian. Przeprowadzenie zmian w systemie wartości pracowników jest oczywiście procesem długotrwałym i trudnym. Kulturę tworzą jednak ludzie, których świadomość istoty problemu może skłonić do bardziej celowych działań i przyjmowania postaw proaktywnych. Na gruncie organizacyjnym należy tutaj podkreślić rolę menedżerów, którzy mają możliwości ciągłego kształtowania postaw sprzyjających zmianom.

Literatura

- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
- Gesteland R.R., *Cross-Cultural Business Behavior. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Handelshojskolens Forlag 1996.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *The Seven Cultures of Capitalism. Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., Doubleday 1993.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- House R.J. i in., *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousands Oaks 2004.

² W Polsce poziom tego wymiaru jest jednak relatywnie wysoki.

- House R.J. i in., *GLOBE. The global leadership and organizational behavior. Effectiveness: research program*, „Polish Psychological Bulletin” 1997 vol. 28 (3).
- Korczyńska M., *Przywództwo i kultura organizacyjna jako determinanty zmian*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, AE, Wrocław 2000.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, UE, Wrocław 2008.
- Krupski R., *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1045, AE, Wrocław 2004.
- Krupski R., Stańczyk S., *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, [w:] *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
- Nasierowski W., Mięka B., *Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices*, „Organization Studies” 1998.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2000.
- Sikorski Cz., *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.
- Smircich L., *Studying Organizations as Cultures*, [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills – London – New Delhi 1983/1987.
- Stańczyk S., *Triada przewagi konkurencyjnej w obliczu niepewności*, [w:] *Zarządzanie 4*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1114, AE, Wrocław 2006.
- Stephan W.G., Stephan C.W., *Wýwieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Sułkowski Ł., *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002a nr 3-4.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002b.
- Taylor E.B., *Primitive Culture*, John Murray, London 1871.
- Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, Breaaley, London 1993.

POLISH CULTURE VERSUS THE COMPANY'S FLEXIBILITY

Summary: This article indicates cultural conditions of Polish companies as a limitation of flexibility. These problems are very important in the contemporary business world, where quick changes are the main factor of success. The problems and conclusions presented in this paper are based on literature studies and literature studies results of empirical research.