

Karolina Łopacińska

Kulturowe modele zachowań w biznesie na przykładzie Chin i Szwecji

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 431-444

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KAROLINA ŁOPACIŃSKA¹

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTUROWE MODELE ZACHOWAŃ W BIZNESIE NA PRZYKŁADZIE CHIN I SZWECJI

Streszczenie

Różnice kulturowe mogą i często utrudniają komunikację oraz nawiązywanie relacji interpersonalnych między przedsiębiorstwami, a fuzje przedsiębiorstw pochodzących z różnych kręgów kulturowych pociągają za sobą nowe wyzwania dla menedżerów. Są one związane z zarządzaniem międzykulturowym, a zwłaszcza z komunikacją międzykulturową. Celem artykułu jest przedstawienie kierunków wpływu kulturowych modeli biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwem na przykładzie Chin i Szwecji. Dla uwidocznienia różnic między tymi stylami uwaga została skupiona się na charakterystyce najważniejszych aspektów chińskiego i szwedzkiego stylu zarządzania. Przedstawiono także zagrożenia wynikające z nawiązania fuzji międzykulturowych, opierając się na przykładach zagrożeń, które napotkały na drodze Chin.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, style zarządzania, konkurencyjność, zarządzanie międzykulturowe, komunikacja międzykulturowa

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich lat gwałtownie wzrosło tempo i skala międzyregionalnych porozumień nawiązywanych z udziałem chińskich przedsiębiorstw. Ich zagraniczna ekspansja stała się zjawiskiem o znaczeniu światowym, przyczyniając się do sukcesu firm chińskich na rynku globalnym i poszerzenia ich międzynarodowej konkurencyjności. Obecnie chińskie przedsiębiorstwa są ukierunkowane na odchodzenie od imitacji pomysłów innych firm, angażując się w tworzenie własnej wiedzy i innowacji, co jest silnie wspierane przez rząd

¹ lopacinska.karolina@gmail.com.

chiński. Dzięki temu stają się one coraz bardziej znaczącymi graczami na arenie światowej.

Różnice kulturowe często utrudniają komunikację oraz nawiązywanie relacji interpersonalnych między firmami pochodzących z różnych kręgów kulturowych, a ich fuzje pociągają za sobą nowe wyzwania dla zarządzających. Są one związane z zarządzaniem międzykulturowym, głównie komunikacją międzykulturową. W latach 2005–2011 chińskie przedsiębiorstwa zainwestowały blisko 123 mld dolarów w obu Amerykach oraz na Karaibach, 115 mld dolarów w Australii, blisko 81 mld dolarów w Afryce, około 68 mld dolarów w Europie oraz 58 mld dolarów na Bliskim Wschodzie i w Centralnej Azji. Spośród wielu inwestycji dokonywanych, na wszystkich kontynentach szczególną ważną z punktu widzenia celu niniejszego artykułu są inwestycje na rynku europejskim. Wyrażają się one w inwestowaniu w wiele gałęzi i strategicznych sektorów gospodarczych, takich jak: energetyka, wodociągi, przemysł maszynowy czy samochodowy. Jedną zaś z największych inwestycji Chin w ostatnim okresie na rynku europejskim było przejęcie w 2010 roku szwedzkiego koncernu samochodowego Volvo, przez chińską firmę Geely Automobile.

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu kulturowych modeli biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwem na przykładzie Chin i Szwecji. Wybór Szwecji do analiz porównawczych jest uzasadniony wiodącą pozycją tego kraju na świecie, zarówno pod względem innowacji, bodźców rozwijających przedsiębiorczość, osiąganych wyników ekonomicznych, jak również poziomu życia wyrażonego m.in. przez wskaźniki długości życia (gdzie ustępuje jedynie Japonii), udziału osób z wyższym wykształceniem i poziomu dochodów. Jednocześnie szwedzcy menedżerowie przodują w dziedzinie myślenia długookresowego i wykazują największą skłonność do podejmowania porozumień międzynarodowych (fuzji) z zagranicznymi partnerami, zatem praca w filii zagranicznej nie stanowi większego problemu dla szwedzkich menedżerów. Należy podkreślić, że niepowtarzalny styl zarządzania stosowany w szwedzkich przedsiębiorstwach ma swe korzenie w ich modelu biznesowym.

Różnice między chińskim i szwedzkim stylem zarządzania

Chiński i szwedzki styl zarządzania mają swoje specyficzne cechy. Analiza różnic między tymi dwoma stylami jest punktem wyjścia do pełnego ich zrozumienia. Różnice między kulturami chińską i szwedzką mają niebagatelny

wpływ na style prowadzenia przedsiębiorstwa². Jest to tym ważniejsze, że Chiny stały się w 2010 roku dziewiątym, największym partnerem handlowym Szwecji, z rocznymi obrotami handlu w wysokości 77.9 SEK (2011 rok). Przewiduje się, że w najbliższej przyszłości Chiny staną się największym rynkiem eksportowym Szwecji. W miarę, gdy wymiana międzynarodowa między Chinami i Szwecją stawała się bardziej regularna, systematycznie rosła też cyrkulacja pracowników między tymi dwoma krajami. Analizowanie zachowań chińskich menedżerów pozwala na poznanie chińskiego stylu zarządzania³.

Chiny mają ponad 5000-letnią historię, w której powstało setki szkół filozoficznych. Najbardziej istotną cechą filozofii chińskiej stanowi założenie, że człowiek jest integralną częścią natury, co sprawia, że ludzkie działania powinny opierać się na kompleksowej analizie sytuacji, a nie tylko tymczasowym zysku. Trzeba brać pod uwagę przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Ze względu na kolektywny charakter kultury chińskiej i jej wysokie zhierarchizowanie w swojej interpersonalnej orientacji, relacje między ludźmi stanowią materię stosunkowo delikatną. Wyrazem specyficznego charakteru relacji międzyludzkich jest używane w Chinach pojęcie *guanxi*⁴. Rozwinięcie i utrzymanie *guanxi* to typowa cecha chińskiej kultury i chińskiego stylu zarządzania. *Guanxi* to nie tylko relacja z innymi, ale przede wszystkim długookresowa więź, oparta na przyjaźni, zaufaniu oraz wzajemnej wygranej (*win-win situation*). Nieważne, czy między przełożonym a pracownikiem, czy też między partnerami biznesowymi, *guanxi* jest cały czas obecne w życiu zarówno zawodowym, jak i prywatnym (rys. 1). Relacje nawiązane zaś w ramach *guanxi* są na tyle silne, że nadwyręcenie ich w jednej z tych grup, czy to rodzina, przyjaciele, czy kręgi zawodowe, wpłynie na inne, skutkując ich niepowodzeniem⁵. *Guanxi* bowiem stwarza zarówno najlepsze okazje, jak i najlepsze wybory oraz najlepsze ceny⁶.

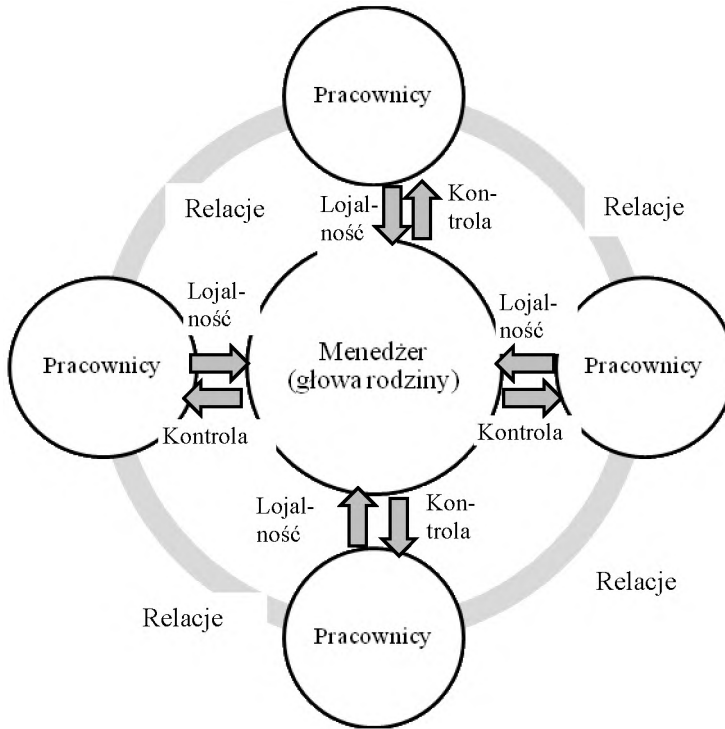
² E. Meyer, E. Yi Shen, *China myths, China facts*, „Harvard Business Review” 2010, January–February, s. 24.

³ J. Linka, *Rola „twarzy” w chińskim marketingu relacji – opinie polskich menedżerów pracujących w Chinach*, w: G. Rosa, A. Smalec, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania nabywców wczoraj, dziś i jutro*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 341–352.

⁴ X. Li, *Swedish management style perceived by chinese employees*, University of Borås, School of Business and Informatics, Borås 2011, s. 17–19.

⁵ L. Duo, *Guanxi and its influence on chinese business practices*, „Harvard China Review” 2005, Vol. 5.

⁶ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2004, s. 145–188.

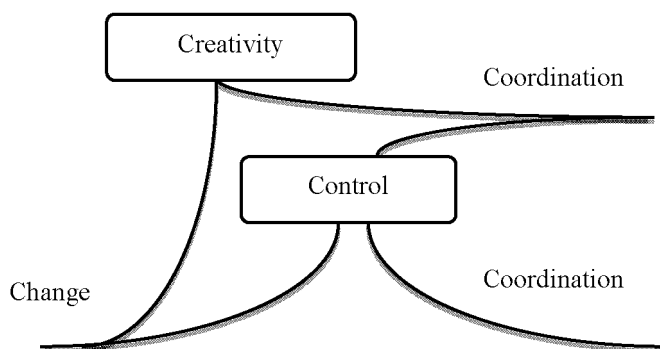
Rys. 1. Organizacja *guanxi*

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na długą historię i wielość szkół filozoficznych trudno jest jednoznacznie zdefiniować chiński styl. Podstawowe przesłanie chińskiej filozofii zarządzania najpełniej wyraża teoria „C”, oparta na I Ching, jednym z najstarszych klasycznych pism Chin. Teoria ta odnosi się do wielu kluczowych idei kultury chińskiej, takich jak np. zmiana, kreatywność, konfucjanizm itd. Ideę teorii „C” stanowi pięć faz zarządzania, które składają się również na jej strukturę (rys. 2.), a są to: centralne położenie (*centrality*), kontrola (*control*), zmiana (*change*), kreatywność (*creativity*) i koordynacja (*coordination*). Skupia się zaś ona na integracji funkcji zarządzania z chińską tradycyjną etyką oraz chińską filozofią.

Cechą najbardziej charakterystyczną dla chińskiego stylu zarządzania jest stosowany podział pracy z wyraźnym określeniem zakresu odpowiedzialności pracowników za swoje zadania. Tego typu podział pracy i odpowiedzialności ułatwia menedżerom kontrolę samej pracy oraz jej wyników. Ze względu na zhierarchizowanie kultury chińskiej menedżerowie odgrywają ważną rolę w chińskich korporacjach. W firmach chińskich powszechne jest przekonanie,

że bez silnego menedżera niemożliwe jest stworzenie konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Według jednego z chińskich powiedzeń: „ten kto będzie kochany i wspierany przez ludzi, ten wygra świat”, Chińczycy menedżerowie tak bardzo skupiają się na budowaniu *guanxi* ze swoimi pracownikami. *Qing*, tj. uczucia, przyjaźń, zaufanie i związek, stanowi podstawę wypracowywania odpowiedniej motywacji pracowników i utrzymywania z nimi dobrego *guanxi*, dlatego zasady *Qing* są nawet ważniejsze od formalnie ustalonych reguł. Takie przywiązanie ogromnej wagi do związków międzyludzkich świadczy o charakterze partykularnym kultury chińskiej⁷.



Rys. 2. Struktura teorii C

Źródło: *Section III management model of C model*, <http://www.gi.pku.edu.cn/html/AcademicActivities/2010/05/214.htm>.

Chińczycy są przekonani, że siła tkwi w grupie, a dobro wspólne jest przedkładane nad indywidualną samorealizację. W związku z tym bardzo duża i silnie akcentowana jest rola rodziny. Postrzega się ją jako fundament struktury społecznej. Dużym szacunkiem darzy się w Chinach również władzę. Wiąże się to z wiarą, że zarówno porządek, jak i wyraźne określenie celów, opartych na ciężkiej pracy jest niezbędne dla osiągnięcia określonych korzyści. Nic więc dziwnego, że Chińczycy cechują się dużą skromnością, uporem w dążeniu do celu oraz gospodarnością. W pracy zaś stosowanie ścisłego nadzoru spotyka się z pozytywną oceną podwładnych. Jest to związane również z tym, że decyzje w chińskich firmach podejmowane są w sposób autokratyczny. Menedżer jest osobą, do której należy cała władza, pracownicy zaś boją się mu sprzeciwić. Mimo że takie zachowanie jest silnie zakorzenione w tamtejszej kulturze, to jednak niższy poziom etyki pracy nie pozwala na pełne zadowolenie pracowników.

⁷ X. Li, *Swedish management...*, s. 17–19.

Analizując chiński model zarządzania warto podkreślić, że chińscy menedżerowie cechują się elastycznością, umiejętnością szybkiego przystosowania się do sytuacji, jeśli tylko przewidują uzyskanie większych korzyści. Wykazują też pragmatyzm polityczny, i tym tłumaczą zachowania, które według standardów zachodnich mogą być określane jako korupcyjne. Z uwagi na tak ważny w chińskiej kulturze szacunek dla tradycji i starszych nie jest więc dobrze widziane przejawianie przez pracowników własnych inicjatyw. Istotnym motywem, dla którego pracownicy wiążą się z daną firmą jest zaspokajanie potrzeby porządku i poczucia bezpieczeństwa. Awanse są zaś związane ze stażem pracy w danej firmie.

Aspektem szczególnie ważnym w chińskim modelu biznesowym jest kulturowa kategoria „twarzy”. Zyskanie „twarzy” wiąże się z poczuciem dumy i satysfakcji, dając pewność siebie, zaś jej utrata wiąże się z równie silnymi odczuciami o charakterze negatywnym. Dlatego kategoria „twarzy” generuje mechanizm wywierania określonego wpływu na partnerów i odbiorców, mając w rezultacie istotne znaczenie dla osiągania celów. Chińczycy są narodem dumnym, z dużym poczuciem tożsamości. Silne zorientowanie Chińczyków na siebie powoduje, że w dążeniu do osiągnięcia uznania mogą się oni zachowywać samolubnie bądź egoistycznie. Nie przywiązują jednak wielkiej wagi do winy i sumienia, gdyż najważniejszy jest dla nich honor, opinia, unikanie wstydu i zdobywanie prestiżu.

Aby zrozumieć wyzwania stojące przez chińskimi menedżerami podejmującymi relacje biznesowe z firmami szwedzkimi należy przedstawić cechy szwedzkiego stylu zarządzania. Szwedzi cechują się silnym indywidualizmem. Są również świadomi swojej tożsamości, wyjątkowości oraz mają wysokie poczucie własnej wartości. Wyznają przekonanie, że wszystko to, co daje im wolność powinno być wykorzystane dla dobra społecznego. Dlatego jednym z ich największych dylematów jest konieczność pogodzenia swojego indywidualizmu z zobowiązaniami społecznymi.

Praca jest dla Szwedów sensem istnienia. To w niej właśnie szukają spełnienia oraz tożsamości i to przez nią mogą wyrazić swoje uczucia. Ona również systematyzuje ich życie, pozbawiając niepokoju. W niej szukają poczucia wspólnoty i akceptacji. Podczas pracy w grupie nie dążą do unikania odpowiedzialności osobistej. Szwedzi wychodzą z założenia, że wszyscy powinni pracować. Pracodawca więc powinien zrobić wszystko co w jego mocy, aby tę pracę zapewnić. Dzięki temu właśnie Szwecja przoduje pod względem relacji

zatrudnionych w stosunku do liczby mieszkańców (w rankingu przeprowadzonym wśród 23 państw), a poziom bezrobocia wynosi jedynie 0,72%.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem ważne jest, że Szwedzi cechują się także największą gotowością do przekazywania uprawnień. Są oni zdecydowanie nastawieni na rozwijanie umiejętności pracowników, zachęcając ich do podejmowania własnych inicjatyw. Pracownik jest oceniany przez przyzmat całego czasu przepracowanego w firmie, nie musi się więc obawiać zwolnienia, gdy ma w pracy gorszy okres. Gdy konieczne jest zaś dokonanie cięć personalnych, pracodawcy dążą do tego, aby zwalniany z ich firmy pracownik miał zagwarantowaną pracę w innym przedsiębiorstwie⁸.

Relacje międzyludzkie i partnerskie traktowanie są dla Szwedów bardzo ważne, co ma konsekwencje dla zarządzania personalnego, gdyż szwedzcy menedżerowie są dla swoich pracowników bardziej nauczycielami niż przełożonymi. Dlatego nauczanie i wzmacnianie pozycji pracowników stanowią dwa główne elementy szwedzkiego stylu zarządzania. Szwedzcy menedżerowie nie mają w zwyczaju podejmować decyzji jednoosobowo, dlatego delegują pracownikom część uprawnień, dając im tym samym możliwość udziału w procesie decyzyjnym, co zwiększa motywację do pracy. Szef nie zawsze musi znać odpowiedź na każde pytanie, a osobą najbardziej zorientowaną jest wykonawca danego zadania. W szwedzkim stylu zarządzania bardzo ważna jest bezpośrednia, obustronna komunikacja z pracownikami. Dobry menedżer to taki, który potrafi odpowiednio zmotywować swoich podwładnych, uzyskując korzyści z ich naturalnej kreatywności.

Ponadto Szwedzi nazywani są suwerenami czasu. Spóźnienie na spotkanie, nawet o jedną minutę, świadczy o braku profesjonalizmu. Precyzja w odniesieniu do czasu jest sposobem dążenia do osiągnięcia efektywności. Efektywna praca jest wartością dla szwedzkich menedżerów. Kluczem do sukcesu jest traktowanie pracowników z miłością oraz zaufaniem, słuchając przy tym ich opinii, bez obnoszenia się ze swoim statusem społecznym. Zaufanie oraz szacunek jest podstawą pracy zespołowej. Szwedzkie firmy cechują się zazwyczaj płaskimi, niezhierarchizowanymi strukturami, dającymi pracownikom szanse na wyrażenie swojego zdania w sytuacjach nieformalnych. Nie oznacza to jednak, że szwedzki system jest gorzej zorganizowany, a procesy pozbawione kontroli, przeciwnie, mimo że takie podejście może niekiedy spowolnić proces podejmowania decyzji. Istotne jest jednak włączanie pracowników w proces decy-

⁸ Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2000, s. 211–232.

zyjny, aby dać im poczucie, że są wysłuchani. Choć dla niektórych takie podejście może być frustrujące, to ułatwia ono przepływ informacji między działami, zmniejszając dystans społeczny między przełożonymi i podwładnymi. Ich dobre relacje są zaś fundamentalne dla rozwoju przedsiębiorstwa. W tabeli 1 zaprezentowano porównanie kultury chińskiej i szwedzkiej.

Tabela 1

Porównanie cech kultury chińskiej i szwedzkiej

Chiny	Szwecja
<ul style="list-style-type: none"> – jasno określone obowiązki i podział pracy, – zhierarchizowanie, – menedżer jest kreatorem sukcesu organizacji, – wypracowanie <i>guanxi</i> jest fundamentalne w relacjach biznesowych (nie można nie doceniać znaczenia procesu budowania relacji interpersonalnych z partnerem), – menedżer dąży do uzyskania <i>qing</i> pracowników, dla uzyskania wsparcia ich pracy, – chęć nawiązywania relacji z ludźmi okazującymi szacunek wobec tych, którym się on należy (w Chinach wszystkie relacje cechują się nierównością, najważniejsze jest jednak starszeństwo, doświadczenie oraz wykształcenie), – lojalność pracowników wobec firmy, w zamian za zainteresowanie ze strony przełożonych wszystkimi aspektami ich życia, – bliska relacja między starszymi menedżerami a urzędnikami lokalnej partii (często spotykane), – doprowadzenie do utraty „twarzy” przez partnera przed jego grupą jest niewskazane, tak jak otwarte wyrażanie innego stanowiska w sprawie, – wskazane jest robienie jak największej liczby przysług, – wymiana wizytówek z ogromnym szacunkiem, – długie spotkania (często po to, by wzmocnić proces budowania relacji z podwładnymi, nie dla realizacji konkretnego celu biznesowego), – długi proces podejmowania decyzji, – zainteresowanie długookresową współpracą, – dyplomacja ważniejsza od nadmiernej otwartości, – trudność odczytania języku ciała (stłumiony), – dawanie prezentów jest normalne (wzmacnia fundamenty związku), – Chińczycy są silnie patriotyczni (negatywne komentarze na temat Chin są niewskazane), 	<ul style="list-style-type: none"> – równość istnieje wszędzie, – płaska, niezhierarchizowana struktura organizacyjna (zaprojektowana tak, by była pragmatyczna i systematyczna), – precyzja w odniesieniu do czasu i podkreślenie znaczenia efektywności, – menedżer jako nauczyciel, wzmacniający pozycję pracowników, – zaufanie jest kluczem do utrzymania odpowiedniej pracy zespołowej, – milczenie jest złotem (Szwedzi czują się dobrze milcząc, wychodząc z założenia, że lepiej uszanować ciszę, jeśli nie mamy nic do powiedzenia, niż próbować ją usilnie zakończyć; mówiąc nieustannie nie zyska się szacunku z ich strony). – od delegatów oczekuje się dobrego przygotowania do spotkań biznesowych, – Szwedzi stawiają interesy przed związkami, związki biznesowe zaś są oparte na szacunku wobec umiejętności i pracowitości partnera, – kobiety odgrywają aktywną rolę we wszystkich aspektach życia biznesowego, – oddzielenie życia zawodowego od prywatnego, – bezpośredniość stawiana przed dyplomacją (Szwedzi mogą być często odbierani jako agresywni bądź niewychowani, przez kultury ceniące dyplomację), – szwedzki język ciała jest stłumiony (Szwedzi mogą się wydawać nudni dla kultur bardziej ekspresywnych), – humorystyczne elementy nie są wskazane podczas poruszania poważnych tematów na spotkaniach biznesowych, – przywiązywanie dużej wagi do kwestii

<ul style="list-style-type: none"> – zabawianie partnera podczas bliższego poznania jest bardzo istotne, – konfucjonizm, I Ching – tradycyjna kultura głęboko zakorzeniona w chińskim stylu zarządzania. 	<ul style="list-style-type: none"> – środowiskowych, – przewaga słowa pisanego nad słowem mówionym.
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Bjorn, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 145–188, X. Li, *Swedish management style perceived by chinese employees*, University of Boras, School of Business and Informatics, Boras 2011, s. 19.

Wpływ cech kultury chińskiej i szwedzkiej na zarządzanie przedsiębiorstwem

Menedżerowie odgrywają wiele ról i ponoszą odpowiedzialność za rozwiązywanie napotkanych problemów w zarządzanym przez siebie przedsiębiorstwie. Ich podejście do pracy i sposobie radzenia sobie w różnych sytuacjach zależy od przyjętego w danej kulturze stylu zarządzania. Styl zarządzania jest wyrażany przez sposób realizacji swych zadań przez menedżerów pełniących funkcje liderów.

Podstawą analizy mogą być cztery kategorie stylów zarządzania, tj. autokratyczny, paternalistyczny, demokratyczny i *laissez faire*. Biorąc pod uwagę kulturę omawianych krajów, można powiedzieć, że chiński styl zarządzania zawiera cechy stylu autokratycznego, inaczej zwanego autorytarnym, gdyż chińscy menedżerowie lubią podejmować wszystkie ważne decyzje samodzielnie, nadzorując przy tym i kontrolując prace podległych im pracowników. Menedżerowie nie ufają pracownikom. Istnieje między nimi jednostronna komunikacja, gdyż przełożeni jedynie wydają polecenia, nie ma zaś miejsca na dyskusję czy też wymianę poglądów z pracownikami. Tymczasem szwedzki styl zarządzania ma cechy stylu demokratycznego, dzięki któremu pracownicy są obdarzeni zaufaniem przełożonych, zachęcających ich do podejmowania własnych decyzji i wyzwalania w sobie umiejętności przywódczych. Podejmowanie decyzji większością głosów oraz delegowanie uprawnień wymaga dobrej obustronnej komunikacji i często wiąże się z grupowymi, demokratycznymi dyskusjami i burzami mózgow, skutkującymi pozyskaniem przydatnych sugestii i pomysłów. Ten kolektywny styl zarządzania jest bardziej efektywny i daje pracownikom więcej satysfakcji.

Z drugiej strony, chiński i szwedzki styl zarządzania posiadają też cechy stylu paternalistycznego, gdyż np. w Szwecji przykładana jest większa uwaga do socjalnych potrzeb pracowników. Menedżerowie są tam zainteresowani samopoczuciem podwładnych i tym, jak bardzo są oni zadowoleni z pracy, przez co przypominają w pewnym stopniu postać ojca. W wielu przypadkach mene-

dżerowie konsultują się z pracownikami w różnych kwestiach, słuchając ich opinii. W orientacji długoterminowej firma stosująca ten styl może jednak liczyć na wypracowanie lojalnych pracowników, co z kolei jest typowe dla Chin.

Odpowiednie połączenie stylów autokratycznego i paternalistycznego w Chinach oraz demokratycznego i paternalistycznego w Szwecji, wpłynęło na charakter stylów zarządzania występujących w tamtejszych przedsiębiorstwach⁹. Style te współtworzą odmienne rodzaje kultur organizacyjnych (tab. 2). Podstawą ich zrozumienia i analizy jest uwzględnienie kryteriów, według których zostały one wyodrębnione. Pierwszą grupą kryteriów jest zorientowanie na takie przeciwstawne wartości, jak egalitaryzm lub hierarchia. Druga grupa kryteriów dotyczy orientacji na zadania lub osoby. Biorąc pod uwagę powyższe grupy kryteriów wyodrębniono cztery typy kultur organizacyjnych. Zostały one zobrazowane, wraz z krajami, w których występują, na rysunku 3. W artykule skoncentrowano się na trzech typach kultur, tj. kulturze typu rodzina właściwej Chinom i kulturach typu pocisk sterowany oraz inkubator, właściwych Szwecji.

Tabela 2

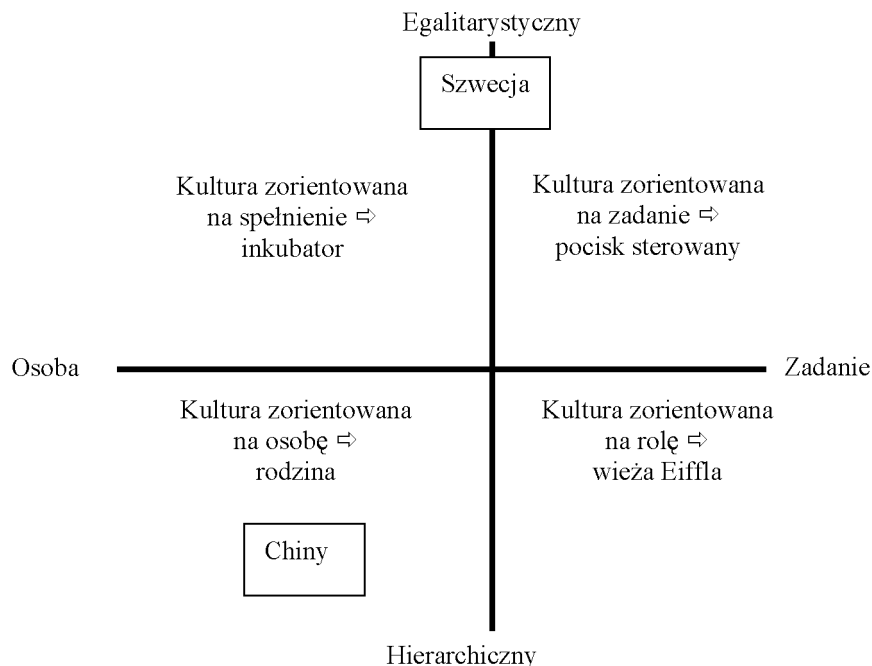
Cechy charakterystyczne czterech typów kultur przedsiębiorstwa

	Chiny	Szwecja	
	rodzina	pocisk sterowany	inkubator
Postawa wobec władzy	Status jest przypisywany postaciom rodzicielskim, które są blisko i sprawują pełną władzę	Status jest osiągany przez członków grupy roboczej, którzy mają swój wkład w osiągnięcie wytyczonego celu	Status jest osiągany przez jednostki stanowiące wzór kreatywności i rozwoju
Sposoby myślenia i uczenia się	Intuicyjne, holistyczne, lateralne i naprawiające błędy	Skupione na problemie, fachowe, praktyczne, interdyscyplinarne	Zorientowane na proces, kreatywne, ad hoc, inspirujące
Postawa wobec pracowników	Członkowie rodziny	Fachowcy i eksperci	Współtwórcy
Sposoby zmieniania się	„Ojciec” zmienia kurs	Zmiana podejścia w miarę, jak cel się porusza	Improwizacja i dostrajanie się
Sposoby motywowania i nagradzania	Osobiste zadowolenie, że jest się kochanym i szanowanym. Zarządzanie przez przedmioty	Płaca albo uznanie za wyniki i rozwiązanie problemy. Zarządzanie przez cele	Udział w procesie tworzenia nowej rzeczywistości. Zarządzanie przez entuzjazm

⁹ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1999, s. 75–80.

Krytyka i rozwiązywanie konfliktów	Nadstaw drugi policzek, chroń innych przed utratą twarzy, nie przegraj gry o władzę	Krytyka konstruktywna i dotycząca wyłącznie zadania, potem przyznanie się do błędu i szybka korekta	Krytyka musi ulepszać ideę twórczą, a nie negować ją
------------------------------------	---	---	--

Źródło: Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 211.



Rys. 3. Wymiary kultury organizacyjnej

Źródło: C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem wymiarów kultury...*, s. 190, 212.

Chiny wywodzą się z kultury typu rodzina. Chińskie przedsiębiorstwa są bowiem silnie zorientowane na rozwijanie relacji między pracownikami, przy utrzymaniu ścisłej hierarchii. Menedżer pełni rolę ojca, do którego należą wszystkie decyzje. Po nim władza przechodzi najczęściej w ręce najstarszego syna. Władza w chińskich firmach jest jednak władzą przypisaną, wynikającą ze statusu, nie z pełnionych zadań. Firma ponosi odpowiedzialność za ludzi i daje im poczucie bezpieczeństwa. Chińskie przedsiębiorstwa tworzą zamknięte struktury, niechętnie nastawione wobec osób spoza organizacji. Mimo że stanowiska w firmie są najczęściej obsadzane członkami rodziny. Chińczycy cechują się ogromną dbałością o ich odpowiednie przygotowanie i kwalifikacje.

Szwecja posiada zaś cechy kultury typu pocisk sterowany oraz przoduje w stosowaniu kultury organizacyjnej typu inkubator. Oddani pracy Szwedzi są silnie zorientowani na zadania, które są często realizowane w grupach. Najbardziej istotne jest przy tym dla nich utrzymanie jakości pracy na wysokim poziomie i optymalna realizacja celu. Dlatego wszyscy pracownicy biorą udział w rozwiązywaniu danego problemu. Dla osiągnięcia lepszych wyników konieczna jest interakcja z ludźmi, która pozwala na ciągłą wymianę informacji i uczenie się. Pracownicy identyfikują się z celami firmy i z zadaniami, które mają do wykonania, a możliwość aktywnego uczestnictwa w tworzeniu pomysłów zwiększa ich motywację i kreatywność. W tak dobranym zespole indywidualistów pocisk sterowany dąży do uzyskania produktu końcowego. Taki sposób zarządzania wpływa z kolei na dynamizowanie gospodarki. Radość czerpana jest z samego procesu tworzenia i innowacji, co idealnie pasuje do szwedzkiego zamiłowania do pracy. Pracownicy są zachęceni do twórczego myślenia i wychodzenie poza ustalone schematy, co powoduje, że do pracy napędzają ich idee firmy. Lider firmy jest zaś prawdziwym przywódcą, podpartym swoim doświadczeniem, osiągnięciami, wiedzą oraz relacjami międzyludzkimi. W razie wystąpienia konfliktów wypróbowywane są przez grupę nowe rozwiązania. W taki sposób działa inkubator przedsiębiorczości¹⁰.

Zderzenie się tak odmiennych kultur zarządzania, jak kultury typu rodzina z kulturami typu pocisk sterowany czy inkubator może mieć wiele negatywnych skutków. Takie następstwa może wywołać, np. chęć wprowadzenia organizacji macierzowej w kulturze typu rodzina czy umieszczenie bliskich przyjaciół w jednej grupie w kulturze typu pocisk sterowany. Silną dezaprobatę może wywołać także domaganie się sporządzenia listy obecności w kulturze typu inkubator. Zatem zignorowanie cech kultur przedsiębiorstwa uniemożliwia utworzenie trwałej i silnej relacji z zagranicznym partnerem¹¹.

Zagrożenia wynikające z nawiązania fuzji międzykulturowych

We współczesnym świecie biznesu podejmowanie wielokulturowych fuzji jest zjawiskiem dobrze znanym. Wraz z postępującym procesem globalizacji, zjawiska tego typu są postrzegane w sposób jak najbardziej pozytywny, co sprzyja ich szybkiemu rozwojowi. Należy jednak zwrócić uwagę, że fuzja mi-

¹⁰ C. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 188–214.

¹¹ R. He, J. Liu, *Barriers of cross cultural communication in multinational firms*, 2010, <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:344618/FULLTEXT01.pdf>.

mo wielu korzyści dla przedsiębiorstw, stawia także przed nimi nowe wyzwania. Nawiązanie fuzji może rodzić następujące zagrożenia:

- wysokie koszty dla udziałowców firmy (związane z wydatkami prawnymi, potencjalną dewaluacją kapitału własnego, kosztami niematerialnymi, kosztami alternatywnymi oraz samym nabyciem nowej firmy, niekoniecznie zyskowym w krótkim okresie),
- ryzyko związane z odmiennymi regulacjami prawnymi (szczególnie w odniesieniu do prawa pracy),
- inny rodzaj kapitałów założycielskich firm,
- możliwość zakłóceń w komunikacji, wynikający z różnic kulturowych,
- brak wystarczającego doświadczenia w podejmowaniu przedsięwzięć o tak wysokim stopniu skomplikowania,
- odmienne systemy zarządzania firm,
- różne warunki funkcjonowania,
- problem z przeprowadzeniem procesu integracji przedsiębiorstwa chińskiego z przedsiębiorstwem wywodzącym się z innych kręgów kulturowych,
- problem ze zrozumieniem zasad panujących w przedsiębiorstwach zagranicznych (powód napięć i konfliktów),
- trudności z dostosowaniem się do relacji, jakie panują między pracodawcami i pracownikami (szczególnie w kontekście faktycznie funkcjonujących związków zawodowych),
- prawdopodobieństwo mniejszej efektywności biznesu oraz zaprzestanie produkcji w najniższym punkcie krzywej przeciętnych kosztów całkowitych,
- wzrost barier wejścia, co zmniejsza konkurencję,
- ryzyko utraty pracy, ze względu na zmiany strukturalne,
- skutki nadmiernego rozrostu firmy – spadek sprawności, trudności w zarządzaniu, brak odpowiednich korzyści skali¹².

Badania wskazują, że odsetek niepowodzeń zawiązywanych fuzji waha się między 70 a 90%, a wśród powodów takiego stanu rzeczy wymienia się: podejmowanie decyzji bez dostatecznego rozpoznania sytuacji oraz błędy w zarządzaniu. Nie bez znaczenia są też różnice kulturowe. Powodzenie fuzji wymaga rozpoznania czynników ryzyka oraz poddanie ich analizie i monitorowaniu przez wszystkie stadia powstawania fuzji. Ponadto szczególnie istotne jest

¹² www.economicshelp.org (5.03.2012).

postrzeganie różnorodności, zwłaszcza kulturowej jako zasobu wzbogacającego dane przedsiębiorstwo, nie zaś tylko jako zagrożenie.

Podsumowanie

Kultura jest czynnikiem silnie oddziałującym na styl zarządzania, gdyż wpływa ona na wzory myślenia, odczuwania i zachowania, determinując przez to osiągnięte wyniki i ogólną wydajność firmy. Przedstawiciele kultury chińskiej i szwedzkiej, cechują się dużym zróżnicowaniem zachowań podmiotów wywodzącym się z ich kultury. Osiągnięcie porozumienia między takimi przedsiębiorstwami wymaga więc poznania elementów, które je łączą, jak i tych, które wpływają na odmiennosc ich postaw i zachowań. Utrzymanie dobrych relacji biznesowych zależy bowiem od umiejętności dostosowania się do istniejących różnic kulturowych, co wymaga odpowiedniej modyfikacji systemów zarządzania. Jest to szczególnie ważne, gdyż różnice kulturowe mogą prowadzić do takich niekorzystnych skutków, jak obniżenie efektywności pracy, poziomu zaangażowania pracowników i ich zaufania do firmy. Kulturowa kompatybilność jest dla powodzenia integracji między firmami czynnikiem fundamentalnym¹³.

CULTURAL MODELS OF CORPORATE BEHAVIOR ON THE EXAMPLE OF CHINA AND SWEDEN

Summary

Cultural differences can and often make difficult the communication, interpersonal relationships and networking between businesses and mergers of enterprises from different cultures entail new challenges for managers. They are in particular related to cross-cultural management and intercultural communication. The paper aims to show the impact of cultural orientations of business models over the management based on example of China and Sweden. To highlight the differences between these styles the attention has been focused on the characteristics of the most important aspects of Chinese and Swedish management style. The risks of establishing cross-cultural fusion have been presented, based on examples of threats that China has already faced.

Keywords: organizational culture, management style, competitiveness, cross-cultural management, intercultural communication

Translated by Karolina Łopacińska

¹³ A. Zorska, *The rise of chinese transnational corporations*, „Studia Ekonomiczne” 2010, nr 4, http://www.inepan.waw.pl/pliki/studia_ekonomiczne/Studia%202010%204%2002A.Zorska.pdf, G. Stalk, D. Michael, *What the West doesn't know about China*, „Harvard Business Review”, June 2011, s. 25–27, E. Tse, *Is it too late to enter China?*, „Harvard Business Review”, April 2010, s. 96–101.