D-106

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Monika Kostera

SZWEDZKI STYL ZARZĄDZANIA

PRZEJAWY, UWARUNKOWANIA, MOŻLIWE KIERUNKI ROZWOJU

Rozprawa doktorska

napisana pod kierunkiem

Prof. dr habil. Andrzeja K. Kożmińskiego

Warszawa, 1990

XXV

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
BIBLIOTEKA
Nr D-106
Wydział Zarządzania

Pragnę złożyć serdeczne podziękowanie Panu Prof. dr habilit. Andrzejowi K. Koźmińskiemu za cenne uwagi i życzliwą opiekę naukową, która umożliwiła mi napisanie tej pracy.

Dziękuję także Panu Göranowi Hasselskog, Pani Doc. dr habilit. Barbarze Czarniawskiej-Jeorges, Panu Ulfowi Assargård, Panu Doc. F.D. Magnusowi Langnevik oraz wszystkim tym, którzy poświęcili mi swój czas i służyli swą pomocą, dzięki czemu praca ta mogła powstać.

D
Sekretariat 12

SPIS TREŚCI

	Strona
Rozdział 1: Wstęp	9
1.1. Tło	9
1.2. Sformułowanie problemu, przedmiot i cel pracy	28
Ograniczenia przedmiotu /merytoryczne/	46
1.3. Struktura pracy	48
Rozdział 2: Problemy międzykulturowe w ujęciu teoretycznym	50
2.1. Podejście sytuacyjne	50
2.1.1. Podejście sytuacyjne w badaniach międzykulturowych	57
2.2. Wstęp do badań międzykulturowych ..	60
2.2.1. Pojęcie kultury	60
Kultura jako przedmiot badań na użytek zarządzania	66
2.2.2. Zarządzanie transkulturowe /CCM/. Prezentacja	67
Rys historyczny	67
Zarządzanie globalne	69
Zarządzanie globalne i badania międzykulturowe	72
Prezentacja zarządzania transkulturowego /CCM/	73
2.3. Wpływ czynników kulturowych na zarządzanie	78
2.3.1. Pojęcie narodowego stylu zarządzania	78
2.3.2. Wpływ kultury na styl zarządzania.....	80
Przegląd najważniejszych teorii	80

Strona

Czy kultura wpływa na zarządzanie? 80
Proces upodobniania się kultur czy zróżnicowanie? - Konwergencja i dywergencja kulturowa 89
Zmienne i mechanizmy zróżnicowania kulturowego a zarządzanie 94
2.4. Uwarunkowania sytuacyjne i kulturowe zarządzania. Schemat teoretyczny dla analizy szwedzkiego stylu zarządzania 107
2.5. Metoda 112
2.5.1. Podejście do badań 112
2.5.2. Metoda badań 113
2.5.3. Metoda generowania danych .. 121
Część teoretyczna 121
Część praktyczna 122

Rozdział 3: Szkic otoczenia szwedzkiej organizacji gospodarczej i zarządzania szwedzkiego - poziom mikro i makro 128
3.1. Otoczenie kulturowe i sytuacyjne Szwecji 129
3.2. Szwedzki styl zarządzania - charakterystyka przejawów 134
3.2.1. Szwedzki styl zarządzania .. 134
Sposób podejmowania decyzji. 137
Planowanie 140
Motywowanie 141
Organizowanie 145
Kontrolowanie 149
Know-how management 150

Strona

3.2.2. Podsumowanie wniosków dotyczących szwedzkiego stylu zarządzania 154
3.3. Poziom makro - szkic otoczenia szwedzkiej organizacji gospodarczej w odniesieniu do stylu zarządzania /poziom mikro/. Model zarządzania szwedzkiego na poziomie makro 157
3.3.1. Otoczenie kulturowe 157
Główne założenia kulturowe, ich przejawy i znaczenie ... 157
Pozostałe normy i wartości.. 166
3.3.2. Otoczenie polityczne 171
Partie polityczne 172
Organizacje interesów 175
Ruchy społeczne 180
3.3.3. Otoczenie instytucjonalne .. 182
Organy władzy i administracja państwowa 182
Elementy systemu prawnego .. 185
3.3.4. Otoczenie gospodarcze 188
Struktura gospodarcza 192
Zasoby 194
3.3.5. Podsumowanie wniosków dotyczących szwedzkiego stylu zarządzania w swym otoczeniu /ujęcie synchroniczne/ . 198
3.3.6. Krótki rys diachroniczny otoczenia szwedzkiej organizacji gospodarczej - model zarządzania na poziomie makro 206
3.4. Zarządzanie szwedzkie - możliwe kierunki rozwoju 213
3.4.1. Szkic trendów w otoczeniu .. 213

Strona

3.4.2. Zarządzanie szwedzkie w przyszłości 219
3.4.3. Szwedzki styl zarządzania jako rozwiązanie przyszłościowe dla zarządzania światowego .. 233
3.4.4. Podsumowanie wniosków dotyczących perspektyw rozwoju zarządzania szwedzkiego 227

Rozdział 4: Wnioski z mini-case'ów 232
4.1. Tło 232
4.2. Wnioski dotyczące zarządzania w badanych przedsiębiorstwach 234
Sposób podejmowania decyzji 234
Planowanie 235
Motywowanie 237
Organizowanie 241
Kontrolowanie 243
Know-how management 244
Inne cechy szwedzkiego stylu zarządzania na podstawie mini-przypadków 246
Szwedzki styl zarządzania 247
4.3. Wnioski dotyczące opinii respondentów na temat szwedzkiej kultury ... 249
Wymiary kulturowe Hofstede 249
Inne normy i wartości 251
Opinie dotyczące istnienia szwedzkiej kultury 254
Opinie na temat wpływu kultury szwedzkiej na zarządzanie 255
Konflikty międzykulturowe w wypowiedziach respondentów 255
4.4. Podsumowanie wniosków z mini-przypadków i dyskusja 258
Podsumowanie wniosków 258
Dyskusja 260

Strona

4.5. Ograniczenia metodologiczne /delimitacje/ 269

Rozdział 5: Zakończenie 272
5.1. Tło dla konkluzji 272
5.2. Wnioski - dyskusja i synteza 277
5.3. Sugestie dla przyszłych badań 302

ANEKS .....

BIBLIOGRAFIA 305

Rozdział 1: WSTĘP

1.1. Tło

Praca niniejsza dotyczy zarządzania szwedzkiego w ujęciu transkulturowym.

W Polsce nie od dziś istnieje znaczne zainteresowanie zarządzaniem w innych krajach, dotyczy to w szczególności zarządzania amerykańskiego i japońskiego. Mówić można o pewnej tradycji związanej z badaniem zarządzania w innych krajach. Jednakże jednocześnie zaobserwować można pewne istotne braki oraz luki, jedną z których praca niniejsza ma ambicję wypełnić.

Szereg publikacji z lat 60-70tych poświęconych było amerykańskiej teorii zarządzania, bądź też rozwiązaniom praktycznym, zaczerpniętym z amerykańskiej rzeczywistości gospodarczej. R. Wolff i B. Czarniawska /1986/ piszą o tym okresie, iż cechowała go całkowita niemal amerykanizacja teorii zarządzania, a rozwiązania rodem z USA uważane były za modelowe,ogólnie obowiązujące, odpowiednie do zastosowania w dowolnym kraju. Nie dotyczy to większości publikacji polskich, które ukazały się w tym okresie - do czego wrócę później, jednakże istotnie zainteresowanie amerykańskim zarządzaniem było w owym czasie duże. Przykładami tego rodzaju pozycji mogą być: "Socjologia przemysłu w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej" A. Matejki /1962/, "Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych" A.K. Koźmińskiego /1966/, "Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi" B. Glińskiego /1966/, "Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitaliźmie" A.K. Koźmińskiego /1975/, "Szkice o zarządzaniu" A.M. Zawiślaka /1975/, "Problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi w USA" H. Sadownika /1974/ oraz "Współczesne filozofie zarządzania w USA" A.K. Koźmińskiego /1974/. Również tematyce ogólnej, jednakże poświęcona francuskiej

teorii organizacji, jest publikacja K. Kukułki /1978/. Natomiast "Model organizacji w ustroju socjalistycznym" K. Piłejki /1989/, "Wprowadzenie do socjologii socjalistycznej przedsiębiorstwa przemysłowego" F. Krzykały /1975/ oraz "Administracja gospodarcza europejskich krajów RWPG" Z. Rybickiego /1975/ poświęcone są zarządzaniu w krajach RWPG. Do prac ogólnych zalicza się także publikacja późniejsza, "Pułapy i pułapki zarządzania" A.M. Zawiślaka /1986/, w której autor odwołuje się nie tylko do przykładów amerykańskich, lecz również japońskich.

A. Matejko wprowadza czytelnika polskiego w podstawy amerykańskiej socjologii przemysłowej. Inny aspekt zarządzania ukazany jest w książce A.K. Koźmińskiego /1966/. Autor prezentuje kariery, role oraz funkcje dyrektorów przedsiębiorstw kapitalistycznych, głównie w oparciu o praktykę amerykańską. B. Gliński /1966/ przedstawia wyselekcjonowane treści teorii i zjawiska z dorobku teorii zarządzania w krajach kapitalistycznych, wraz z przykładami z praktyki, a także wybrane rozwiązania z krajów RWPG i Jugosławii. Publikacja A.K. Koźmińskiego /1975/ dotyczy rozwiązań i koncepcji teoretycznych przede wszystkim amerykańskich, co autor uzasadnia faktem, iż teoria tego kraju dominuje w świecie. A.M. Zawiślak /1975/ koncentruje się na problematyce dysfunkcji organizacyjnych w oparciu o przykłady amerykańskie. H. Sadownik /1974/ opisuje gospodarkę USA, a także wskazuje na różnice w porównaniu z polskimi przedsiębiorstwami. K. Kukułka /1978/ prezentuje koncepcję Croziera i Friedberga przedstawioną w książce "L'acteur et le système". K. Piłejko /1969/ poszukuje modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa w ustroju socjalistycznym, głównie w oparciu o uwarunkowania ideologiczne i ekonomiczne. F. Krzykała /1975/ prezentuje koncepcję socjalistycznej socjologii przemysłowej, wgłębiając się przede wszystkim w zagadnienia ideologiczne. Z. Rybicki /1976/ analizuje i porównuje ze sobą administrowanie gospodarcze w europejskich krajach RWPG, uznając ich specyfikę, głównie gospodarczą, ale także prawną, dostrzega różnice historyczne między tymi krajami oraz odmienne polityczno-ekonomiczne warunki ich powstawania. Na szczególną uwagę zasługuje publikacja A.K. Koźmiń-

skiego /1974a/, poświęcona amerykańskiej "filozofii zarządzania", gdzie Autor prezentuje listę założeń leżących u podstaw cech zarządzania w USA. Między innymi Autor zwraca uwagę na czynniki kulturowe oraz korzyści wynikające z badania różnych kultur, do czego jeszcze powrócę.

Bardziej szczegółowe zagadnienia związane z zarządzaniem w innych krajach porusza duża liczba autorów.

B. Błaszczyk /1984, 1985a, 1985b oraz 1988/ skupia uwagę na problematyce partycypacji pracowniczej, odwołując się do przykładów rodem z wielu krajów wysoko rozwiniętych, a przede wszystki - RFN i Skandynawii. Książka E. Domańskiej /1986/ porusza problematykę kapitalizmu managerskiego na podstawie współczesnej praktyki amerykańskiej. M. Nowakowski /1988/ poświęca uwagę japońskiemu zarządzaniu marketingowemu, opis systemu ilustrując studiami przypadku zaczerpniętymi z japońskiej praktyki. K. Obłój i P. Joynt /1985/ przedstawiają zarządzanie w Norwegii z uwzględnieniem typów zachowań norweskich firm oraz politykę w skali państwa. Publikacja M. Dobrzyńskiego /1977/ poświęcona jest amerykańskiej psychologii pracy. S. Włoszczowski /1975/ opisuje struktury organizacyjne wielkich przedsiębiorstw przemysłowych w krajach kapitalistycznych. K. Pfeil /1975/ koncentruje się na systemie doskonalenia kadr kierowniczych w Japonii. B. Ryś /1986/ oraz J. Szaban /1981/ analizują jugosłowiański model samorządności pracowniczej w przedsiębiorstwach. B. Nogański /1982/ natomiast prezentuje doświadczenia czechosłowackie w zakresie funkcjonowania zespołów usprawniających organizację. J. Solarz /1977/ opisuje podejmowanie decyzji w amerykańskich przedsiębiorstwach. M. Tempczyk /1969/ przedstawia problematykę związaną z planowaniem długookresowym w korporacjach amerykańskich. S. Marcinkowski /1973/ opisuje techniki zarządzania marketingowego we współczesnych przedsiębiorstwach kapitalistycznych.

A.K. Koźmiński /1974b/ ukazuje problemy planowania i informatyki w USA. N. Garłacz /1983/ przedstawia aktualny stan udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w ZSRR oraz kierunki przewidywanego rozwoju. Kamiński /1976/ anali-

zuje uwarunkowania strukturowe, strategię, wymogi zewnętrzne systemu wokół problematyki władzy we współczesnym społeczeństwie socjalistycznym. Publikacja W. Kieżuna i S. Kwiatkowskiego /1975/ poświęcona jest stylom kierowania, w ujęciu teoretycznym i w nawiązaniu do praktyki. Autorzy poruszają m.in. zagadnienia relatywizmu stylów kierowania, w zależności od środowiska wewnątrz organizacji i ustroju politycznego. T. Jaworski /1984/ prezentuje istniejące formy demokracji w przedsiębiorstwach państwowych krajów socjalistycznych. E. Skalniak /1984/ analizuje rozwiązania w systemach ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw krajów socjalistycznych, różnice i podobieństwa między nimi. A. Jasiński /1985/ koncentruje swą uwagę na przedsiębiorstwach węgierskich, ich uwarunkowaniach rynkowych. W. Suchowicz /1983/ bada problem partycypacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem związków zawodowych w wybranych krajach kapitalistycznych. E. Bieniasz /1987/ zajmuje się wprowadzaniem nowych wyrobów, miejscem nowych wyrobów w programie produkcyjnym przedsiębiorstw krajów kapitalistycznych. Obszarem zainteresowania P. Karpiuka /1988/ jest "pieriestrojka" organizacji i zarządzania w ZSRR. J.Brzozowski, B. Galewski i A. Maliszewski /1979/ badają funkcjonowanie i rolę małych i średnich przedsiębiorstw kapitalistycznych, a także politykę rządu wobec tych przedsiębiorstw oraz perspektywy rozwoju. J. Grabowski /1977/ uwagę skupia na zarządzaniu przedsiębiorstwem na Węgrzech. Z. Leskiewicz /1973/ opisuje zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim na przykładzie przemysłu francuskiego, S. Kwiatkowski /1973/ prezentuje swoje spojrzenie na problematykę stylów zarządzania, krytycznie odnosząc się do prób przenoszenia kapitalistycznych rozwiązań i teorii na nasz grunt. K. Jastrzębska /1975/ rozważa problemy natury strukturalnej oraz organizacyjnej przedsiębiorstw jugosłowiańskich. K. Miłodrowska /1976/ poświęca swą publikację grupom autonomicznym w przedsiębiorstwach francuskich. Z. Izdebski i I. Tudrej /1968/ na przykładzie sześciu krajów kapitalistycznych opisują zachodni system kształcenia kadr kierowniczych, nawiązując także do wartości ideologicznych. B.R. Kuc /1981/ przedstawia system wartości związanych z zarządzaniem w USA. P. Mikołajewski /1986/

prezentuje zarządzanie w Japonii - jego cechy specyficzne oraz różnice w porównaniu z zarządzaniem amerykańskim. B. Sokołowski /1972/, A. Wietecha /1982/, W. Jędrzejczak /1981/, A.K. Wróblewski /1983/ oraz B. Sosnowski /1972/ także interesują się zarządzaniem japońskim, jego specyfiką i uwarunkowaniami. Natomiast w centrum uwagi J. Grabowskiego /1977/ znajduje się zarządzanie węgierskie, wraz ze swoją specyfiką. Książka J.K. Solarza /1982/ poświęcona jest narodowym stylom zarządzania w trzech krajach: Japonio, USA i ZSRR. Publikacje: E. Kindlarskiego /1985/, M. Trockiego /1977/ oraz A. Cywlika i M. Grelika /1980/ są właściwie studiami przypadku, opisującymi zarządzanie w konkretnym zagranicznym przedsiębiorstwie. Publikacja E. Kindlarskiego /1985/ poświęcona jest zagadnieniom systemu jakości w praktyce jednego ze szwedzkich przedsiębiorstw. M. Trocki /1977/ koncentruje się na specyficznych rozwiązaniach szwedzkiej firmy Volvo Kalmar w dziedzinie organizacji produkcji. Natomiast A.Cywilik i M. Grelik /1980/ analizują nowoczesne formy struktur organizacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie General Motors /USA/.

Powyższy podział dokonany według kryterium ogólności-szczegółowości prezentowanych publikacji, może być uzupełniony podziałem według innego kryterium, związanego ze stopnie w jakim autorzy w swych publikacjach deklarują bądź przejawiają świadomość odrębności sytuacyjno-kulturowej badanych zjawisk /procesów/ rozwiązań. Z punktu widzenia tego kryterium publikacje podzielić można dość schematycznie na cztery zasadnicze grupy:

1. Publikacje uogólniające prezentowane rozwiązania, zjawiska, procesy bądź teorie, pozbawione perspektywy kulturowej, a także nie uwzględniające odrębności sytuacyjnej, bądź wcale, bądź też poświęcające jej zaledwie krótką wzmiankę. Odrębność sytuacyjna, oprócz wymiaru kulturowego otoczenia zarządzania, dotyczy także wymiarów prawnego, gospodarczego, politycznego, etc./.
2. Publikacje, których autorzy deklarują bądź które wykazują świadomość pewnej odrębności prezentowanych rozwiązań związanej z uwarunkowaniem otoczenia badanego kraju, przy jednoczesnym przekonaniu o ich częściowej ogólności /np.

jednym z celów publikacji tego typu jest często zaprezentowanie idei o mniej lub bardziej ograniczonej możliwości dokonania przeszczepu tychże rozwiązań na grunt polski/. W tej grupie umieszczone zostały także takie publikacje, których autorzy rozumieją unikalność prezentowanych rozwiązań wynikającą z charakterystyki otoczenia danego kraju/grupy krajów, a nawet rozwijają i pogłębiają ten wątek; jednakże w swej analizie koncentrują się na czynnikach pozakulturowych, takich jak czynniki polityczne, ideologiczne /bądź goólnie: ustrojowo-systemowe/, prawne, etc.

3. Publikacje o wyraźnie określonej perspektywie kulturowej, gdzie wątek uwarunkowań kulturowych jest wyraźnie akcentowany i rozwijany, nawet jeśli pojęcie kultury nie jest definiowane, bądź nawet nie pojawia się słowo "kultura" /autorzy piszą np. o tradycjach, wartościach, normach, sposobie widzenia świata, etc./.
4. Publikacje, których podstawowym celem oraz intencją jest dokonanie analizy transkulturowej zarządzania /pewnych wybranych elementów zarządzania i/lub analizy porównawczej pomiędzy wybranymi jednostkami kulturowymi /krajami//.

Typologię polskich publikacji związanych z badaniem zarządzania w innych krajach z okresu ostatnich trzydziestu lat przedstawia Fig. 1.

Publikacje B. Nogalskiego /1982/, K. Miłodrowskiej /1976/, J. Grabowieckiego /1977/, A. Jasińskiego /1985/ oraz J. Solarza /1976/, mimo iż dotyczą zarządzania bądź jego elementów w określonych krajach, nie zawierają nawet deklaracji dotyczącej świadomości odrębności prezentowanych rozwiązań czy zjawisk wynikającej z szerokiego kontekstu otoczenia danego kraju. S. Marcinkowski /1973/ badając zarządzanie marketingowe w krajach kapitalistycznych, wyciąga wniosek o możliwości przeniesienia niektórych technik na nasz grunt, bez dokonania analizy porównawczej warunków polskich z tymi w krajach, które opisuje. K. Pfeil /1975/ uznaje prezentowane przez siebie japońskie rozwiązania za wzór dla przedsiębiorstw polskich, również nie dokonując uprzedniej analizy po-

	Ujęcie ogólne	Zagadnienia szczegółowe	Koncentracja na wybranym przypadku /case/
Brak świadomości odrębności sytuacyjno-kulturowej badanych zjawisk /procesów/ rozwiązań; ujęcie uogólniające, bądź normatywne, lub też pozbawione wymiaru sytuacyjno-kulturowego	-	B. Nogalski /1982/ K. Miłodrowska /1976/ J. Grabowiecki /1977/ A. Jasiński /1985/ J. Solarz /1976/ S. Marcinkowski /1973/ K. Pfeil /1975/ E. Domańska /1986/	E. Kindlarska /1985/ M. Trocki /1977/ A. Cywilik, M. Grelik /1980/
Pewna świadomość odrębności sytuacyjno-kulturowej z koncentracją na czynnikach pozakulturowych, przy czym badanie odrębności nie jest celem pracy; często przekonanie o możliwości /mniej lub bardziej ograniczonej/ przeniesienia prezentowanych rozwiązań do innego kraju /Polski/	H. Sadownik /1974/ F. Krzykała /1975/ A.M. Zawiślak /1975/ A.M. Zawiślak /1984/ A. Matejko /1962/ B. Gliński /1966/ A.K. Koźmiński /1975/ A.K. Koźmiński /1966/ K. Kukułka /1978/ K. Piłejko /1969/ Z. Rybicki /1975/	J. Szaban /1981/ B. Ryś /1986/ A.K. Koźmiński /1974b/ N. Garłacz /1983/ A. Kamiński /1976/ W. Kieżun, S. Kwiatkowski /1975/ T. Jaworski /1984/ M. Tempczyk /1969/ E. Skalniak /1984/ E. Bieniasz /1987/ J. Brzozowski, G. Galewski, A. Maliszewski /1979/ S. Kwiatkowski /1973/ K. Jastrzębska /1975/ M. Dobrzyński /1977/ S. Włoszczkowski /1975/ P. Karpiuk /1988/ K. Obłój, P. Joynt /1985/ Z. Leskiewicz /1973/ B. Błaszczyk /1984, 1985, 1988/	

	Ujęcie ogólne	Zagadnienia szczegółowe	Koncentracja na wybranym przypadku /case/
		Z. Izdebski, I. Tudrej /1968/ W. Suchowicz /1983/	
Wyraźnie określona perspektywa kulturowa, wątek uwarunkowań kulturowych akcentowany, jednakże analiza transkulturowa nie jest celem publikacji	A.K. Koźmiński /1974/ P. Płoszajski /1985/	B.R. Kuc /1981/ ??? W. Jędrzejczak /1981/ A.K. Wróblewski /1982/ A. Wietecha /1983/ P. Mikołajewski /1986/ B. Sokołowski /1972/ B. Sosnowski /1972/ M.K. Nowakowski /1986/ A. Grabowski /1979/	
Analiza transkulturowa i/lub porównawcza	J. Solarz /1984/ ???		

Fig. 1. Klasyfikacja publikacji polskich autorów z okresu ostatnich trzydziestu lat według kryteriów: stopnia ogólności ujęcia tematu oraz stopnia akcentowania/świadomości wpływu uwarunkowań sytuacyjno-kulturowych na zarządhanie z zakresu zarządzania w innych krajach.

równawczej. W kategorii pierwszej mieści się także książka B. Domańskiej, mimo iż Autorka w sposób wzmiankowy i dość ogólny wspomina o specyficznych uwarunkowaniach prawnych i gospodarczych USA, jednakże jest to jakby wzmianka nieco z boku głównego nurtu książki, której celem nie jest analizowanie specyfiki uwarunkowań otoczenia zarządzania, a charakterystyka zjawiska, które Autorka określa mianem kapitalizmu menedżerskiego.

J. Szaban /1981/ oraz B. Ryś /1986/ zdają sobie sprawę z unikalności prezentowanych rozwiązań, jednakże w publikacjach brak jest perspektywy międzykulturowej czy nawet wyraźnego stwierdzenia, iż Jugosławia jest odrębną jednostką analizy. To samo odnosi się analogicznie do publikacji A.K. Koźmińskiego /1974b/ N. Garłacza /1983/, A. Kamińskiego /1976/, W. Kieżuna i S. Kwiatkowskiego /1975/, T. Jaworskiego /1984/, M. Tempczyka /1969/, E. Skalniaka /1984/, E. Bieniasz /1987/, J. Brzozowskiego, G. Galewskiego i A. Maliszewskiego /1979/, S. Kwiatkowskiego /1973/, K. Jastrzębskiej /1975/, M. Dobrzyńskiego /1977/ oraz S. Włoszczkowskiego /1975/. Publikacja P. Karpiuka /1988/ nie zawiera wprawdzie pogłębionej analizy zorientowanej na wykazanie odrębności prezentowanego zjawiska, ani też analizy porównawczej między różnymi kulturami ZSRR, jednakże celem jej jest nakreślenie obrazu zjawiska o charakterze precendensowym, a więc z natury oryginalnym. Autor nie definiuje tej oryginalności. Publikacja K. Obłója i P. Joynta /1985/ wyraźnie zorientowana jest na nakreślenie szkicu zarządzania w warunkach otoczenia norweskiego, które Autorzy identyfikują i opisują. Jednakże celem publikacji nie jest wykazanie unikalności norweskiego zarządzania w swym narodowym kontekście. Z. Leskiewicz /1973/ rozważa w swej książce problematykę rozbieżności nie tylko w otoczeniu, ale także w samym zarządzaniu różnych krajów. Bez odwołania się do pomocy analizy porównawczej wyciąga jednak wniosek o celowości, a nawet pewnej nieuniknioności przenoszenia wzorców amerykańskich do innych krajów. Stwierdza także, że w Polsce można wykorzystać doświadczenia amerykańskie, mimo iż cele działalności gospodarczej w socjaliźmie i kapitaliźmie są odmienne. Analiza uwarunkowań nie jest głównym nurtem książki za-

UNIWERSYTET WARSZAWSKI BIBLIOTEKA Nr ... Wydział Zarządzania

lecenia, o których była mowa wyżej mają jedynie charakter dość intuicyjnej wzmianki.

Nieco wyższy stopień świadomości odrębności sytuacyjno-kulturowej, z naciskiem położonym głównie na czynniki pozakulturowe, przejawiają publikacje Z. Izdebskiego i I. Tudreja /1968/, B. Błaszczyk /1984, 1985, 1988/, W. Suchowicza /1983/, K. Piłejki /1969/ oraz Z. Rybickiego /1975/.

Z. Izdebski oraz I. Tudrej /1968/ dokonują porównania badanego zjawiska w USA i w Polsce, włączając także inne kraje, jednakże koncentrują się głównie na czynnikach pozakulturowych, odwołując się do wartości ustrojowych oraz szerzej - warunków systemowych. Autorzy stwierdzają, że Polska i RFN są bardziej podobne, niż Polska i USA, nie wyjaśniają jednak dlaczego tak uważają i na czym sąd ten jest oparty. B. Błaszczyk /1988/ nie zapomina o istnieniu pewnych kulturowych uwarunkowań przedstawianych przez siebie rozwiązań, wynikających z historii, tradycji, etc., a dodatkowo uwarunkowań politycznych i ekonomicznych. Autorka nie rozwija jednakże tego wątku, gdyż nie analiza porównawcza, ani też transkulturowa jest celem jej publikacji. H. Sadownik /1974/ przedstawia szerokie tło zarządzania w USA, przede wszystkim koncentrując się na uwarunkowaniach w otoczeniu gospodarczym, ale także prawnym oraz kulturowym. Nie posługując się samym pojęciem kultury, a jedynie wspominając o jego przejawach, takich jak tradycje związane z pracą, świadomość społeczna /którą Autor nazywa "modą" na dobre zarządzanie/, Autor zaznacza tylko istnienie takich uwarunkowań. H. Sadownik stwierdza także, że pewne rozwiązania przeniesione z kontekstu gospodarki rynkowej na grunt gospodarki planowej stają się nieporozumieniem.

K. Krzykała /1975/, świadom pewnych uwarunkowań otoczenia zarządzania, koncentruje się całkowicie na czynnikach natury ustrojowej.

A.M. Zawiślak /1975/ dostrzega w pełni złożoną problematykę uwarunkowań otoczenia, jednakże - uznaje za celowe przenoszenie pewnych rozwiązań na grunt polski, nie dokonując analizy porównawczej. A.M. Zawiślak /1984/ świadomie sięga do

przykładów z innych krajów celem przedstawienia nowoczesnych rozwiązań.

A. Matejko /1962/ świadom jest różnic natury systemowo-politycznej, jednakże nie rozważa ogólnego kontekstu sytuacyjnego prezentowanych zagadnień i całkowicie pomija ich tło kulturowe.

B. Gliński /1966/ sądzi, iż nauka wyniesiona z cudzych doświadczeń może być przydatna, jednakże z uwzględnieniem różnic, głównie natury ustrojowej. A.K. Koźmiński /1975/ zaznacza, iż nie można przenosić rozwiązań z krajów wysoko rozwiniętych do odmiennych realiów, lecz można uczyć się na ich przykładzie. Ten sam Autor /1966/ zdając sobie sprawę ze znaczenia różnic, głównie w kontekście systemowym, pragnie stworzyć model także dla zarządzania polskiego. K. Kukułka /1978/ zaznacza, że należy ostrożnie podchodzić do przymierzania francuskiej koncepcji, którą przedstawia, do naszej rzeczywistości organizacyjnej, ponieważ istnieją poważne różnice w otoczeniu, przede wszystkim systemowym.

Warto zaznaczyć, że zazwyczaj w podtekście, bądź też zupełnie celowo, zainteresowanie zarządzaniem w innych krajach przez autorów polskich wynikało z nadzieji, iż rozwiązania wywodzące się z innych krajów mogą być przeniesione na grunt polski. Charakterystyczne dla publikacji z drugiej grupy /Fig. 1/ jest przekonanie o możliwości dokonania takiego przeszczepu - czy też w bardziej ograniczonym zakresie - skorzystania z doświadczenia innych krajów, bez uprzedniego przeprowadzenia analizy porównawczej między otoczeniem, w tym także kulturowym, obu krajów. Idea o możliwości takiego przeniesienia leżała u podstaw publikacji A.K. Koźmińskiego /1975/, A.M. Zawiślaka /1975/, A. Matejki /1962/, B. Glińskiego /1966/.

Publikacje K. Piłejki /1969/ oraz Z. Rybickiego /1975/ nie zawierają rozważań na temat możliwości przeniesienia przedstawionych rozwiązań. K. Piłejko /1969/ stwierdza, że organizacje w ramach ustrojów działają i rozwijają się zgodnie z prawami społecznymi tych ustrojów. W swym poszukiwaniu "organizacji socjalistycznej" Autor szeroko analizuje kwestię uwarunkowań ideologicznych i ekonomicznych, nie porusza jednakże wcale

czynnika kulturowego. Z. Rybicki /1975/ omawia różnice historyczne, a także wynikające z odmiennych polityczno-ekonomicznych warunków powstania między badanymi przez siebie europejskimi krajami RWPG. Dostrzega różnice gospodarcze, a także prawne. Czynniki kulturowe są jednakże w omawianej publikacji całkowicie pominięte.

W grupie trzeciej /Fig. 1/ mieszczą się publikacje dotyczące zarządzania w Japonii, a więc W. Jędrzejczaka /1981/, A.K. Wróblewskiego /1982/, A. Wietechy /1983/, którzy to autorzy ukazują tło kulturowe zarządzania, w nim poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące źródeł sukcesu gospodarczego tego kraju. P. Mikołajewski /1986/ opisuje specyfikę japońskiego zarządzania i porównuje zarządzanie japońskie z amerykańskim. Sokołowski /1972/ oraz B. Sosnowski /1972/ prezentują tło kulturowe i specyfikę otoczenia japońskiego, w tym kontekście umieszczając opis zarządzania japońskiego.

M.K. Nowakowski /1986/ przedstawiając japońskie rozwiązania z zakresu zarządzania marketingowego, zaleca ostrożność przy próbach przeszczepu rozwiązań tych na grunt innego kraju. Stwierdza, że niektóre elementy nadają się do tego bardziej, inne - związane z systemem wartości - mniej. A. Grabowski /1979/ mówi wprost o japońskim stylu zarządzania, szeroko omawiając kontekst kulturowy oraz jego wpływ na praktykę zarządzania tego kraju. Autor nie definiuje jednakże pojęcia narodowego stylu zarządzania, jak również nie analizuje istoty wpływu kultury na zarządzanie, toteż trudno publikację tę nazwać pracą z dziedziny zarządzania transkulturowego.

Publikacja B.R. Kuca /1981/ znajduje się właściwie na pograniczu grupy 3-ej i 4-ej, gdyż autor wprawdzie zwraca uwagę na system wartości związanych z zarządzaniem w USA, lecz nie zagłębia się w problematykę szerszego kulturowego kontekstu tego zjawiska, ani nie określa na ile wartości te są "amerykańskie", tj. niemożliwe do skopiowania w innych krajach.

Na uwagę zasługuje wspomniana wcześniej publikacja A.K. Koźmińskiego /1974a/. Autor wymienia założenia leżące u podstaw cech zarządzania USA. Jedną z prezentowanych filozofii jest podejście transkulturowe do zarządzania. "Do przeszłości

należy już dziś rozpowszechnione nie tak dawno jeszcze temu mniemanie jakoby doskonalenie teorii i praktyki zarządzania na całym świecie polegać miało na imitowaniu wzorców amerykańskich i równaniu do amerykańskiego poziomu. Do tej zmiany poglądów przyczyniły się po pierwsze doświadczenia korporacji międzynarodowych, które usiłowały wprowadzić do zupełnie odmiennych układów kulturowych metody zarządzania zapożyczone z USA. Częste niepowodzenia tych prób i konieczność daleko idących modyfikacji metod zarządzania importowanych z USA dobitnie dowiodły znaczenia czynników kulturowych w procesie zarządzania. Dalszą przesłanką zmiany poglądów na rolę czynników kulturowych była obserwacja praktyki zarządzania za granicą, zwłaszcza w Japonii, Europie Zachodniej i krajach Skandynawskich. Okazało się, że sukcesy w kierowaniu wysoce złożonymi organizacjami całkowicie odmiennymi od tych, które stosowano w USA /.../ Jedną z modnych i szybko rozwijających się dziedzin nauk o zarządzaniu stały się badania porównawcze prowadzone w różnych kulturach. Uważa się, że badania te doprowadzą do sformułowania zasad adaptacji metod zarządzania do warunków kulturowych i środowiskowych" /A.K. Koźmiński, 1974a, s. 89-90/. Autor sam jednakże nie przeprowadza tego typu analizy. P. Płoszajski /1985/ poświęca tematyce międzykulturowej jeden rozdział swej książki zatytułowanej "Między refleksją a działaniem". Autor stwierdza, że metakulturowa teoria zarządzania o uniwersalnej stosowalności jest nie tylko marzeniem nierealistycznym, ale także szkodliwym. Kultura wpływa bowiem na organizację, która jest częścią systemu społecznego poprzez cztery mechanizmy: socjalizacji, ustanawiania systemów wartości i kryteriów służących do określania, ustalania wzorców zachowań określających postępowanie jednostki w grupie i pełniących funkcję "języka zachowań" oraz ustanawiania modeli idealnych - symboli wartości. Uwarunkowania kulturowe określają charakterystyczny dla danego narodu zbiór cech, "charakter narodowy". Systemy organizacyjne budowane w różnych społeczeństwach muszą być różne, tak samo jak różne są ich "charaktery narodowe". Autor stwierdza, że badanie uwarunkowań kulturowych powinny być przeprowadzane w sposób metodyczny i poważny - są one

ważne nie tylko ze względów czysto poznawczych, ale także dlatego, że "bez ich wyników nie jesteśmy w stanie w pełni zrozumieć istoty i znaczenia działań podejmowanych przez ludzi w organizacjach i sposobów funkcjonowania organizacji jako takich" /Płoszajski, 1985, s. 146/.

Czwartą grupą /Fig. 1/ publikacji dotyczących zarządzania w innych krajach są takie publikacje, których celem i zasadniczą intencją jest dokonanie analizy transkulturowej bądź/ /oraz porównawczej zarządzania, czy też wybranych jego elementów/aspektów. Zwraca uwagę brak publikacji mogących pomieścić się w tej grupie. Wyjątek stanowi, być może, książka J. Solarza /1984/, celem której jest wprawdzie identyfikacja oraz opis zarządzania w trzech krajach: USA, Japonii i ZSRR, Autor jednakże w niekonsekwentny sposób przeprowadza analizę międzykulturową, co uwidacznia się przede wszystkim w jego rozumieniu narodowego stylu zarządzania. J. Solarz utożsamia bowiem narodowy styl zarządzania ze stylem państwowym. Uzasadnione być może rozpatrywanie specyficznych uwarunkowań zarządzania w ramach jednostki, jaką jest państwo, jednakże w przypadku, gdy państwo to jest zdecydowanie wielokulturowe, a więc trudno mówić o w miarę choćby jednolitej kulturze w jego ramach, takie utożsamienie jest nieuprawnione. Pragnąc bowiem poprzez zarządzanie transkulturowe i analizę porównawczą zbadać uwarunkowania kulturowe, należy wystrzegać się błędu wyeliminowania tegoż uwarunkowania poprzez wtopienie go w inne wymiary otoczenia: instytucjonalne, czy ustrojowe, lub polityczne. Ten błąd popełnia J. Solarz /1984/, tracąc perspektywę kulturową, szczególnie w odniesieniu do "stylu zarządzania" ZSRR. Traci wówczas także na istotności analiza porównawcza zarządzania pomiędzy tak nieprecyzyjnie zdefiniowanymi jednostkami. Autor nie stosuje toteż konsekwentnie metodologii zarządzania porównawczego, na czym książka traci wiele na istotności.

Godny odnotowania jest także fakt, iż najbardziej kulturowo świadome publikacje, w zdecydowanej większości poświęcone są zarządzaniu japońskiemu. Nie dziwi nikogo, ani nie szokuje pojęcie "japoński styl zarządzania", przez większość poprawn-

nie asocjowane głównie z czynnikami kulturowymi. Nie razi także zbytnio pojęcie "amerykańskiego stylu zarządzania", który wprawdzie nie jest tak dobrze, z uwzględnieniem perspektywy kulturowej, opisany w polskiej literaturze, jednakże poddany był dość wszechstronnej analizie i badaniom, zarówno teoretycznym, jak i praktycznym. Zarządzanie węgierskie, radzieckie, jugosłowiańskie oraz francuskie także było zbadane stosunkowo dobrze, zasadniczo jednakże z całkowitym pominięciem czynników kulturowych. Natomiast nie posiada swojej tradycji badawczej w Polsce zarządzanie szwedzkie, czy w ogóle skandynawskie /wyjąwszy pracę B. Błaszczyk, poświęconą partycypacji pracowniczej, gdzie również ukazana jest partycypacja w Szwecji/, niesłychanie ciekawe, budzące duże zainteresowanie na świecie w ostatnim czasie, niekiedy uznawane za awangardowe w skali światowej, na równi z japońskim /np. Hasselskog, 1988/. To tłumaczy, dlaczego nadal w potocznym języku nie utarło się wyrażenie: "szwedzki styl zarządzania", a mówienie o "szwedzkiej sztuce zarządzania" nadal budzi conajmniej zdziwienie, jeśli nie protesty, podczas gdy analogiczne wyrażenia w odniesieniu do zarządzania japońskiego nie są kwestionowane.

Ten - pobieżny dość - przegląd literatury, którego tu dokonałam, uświadamia istnienie pewnych luk w dziedzinie badania zarządzania w innych krajach. Przede wszystkim luką taką jest całkowity niemal brak publikacji, w których przyjęto by perspektywę kulturową,/Por. A.K. Koźmiński, K. Obłój, 1989: "W nauce organizacji zarządzania dość często można się spotkać ze sformułowanieami, które sugerują uniwersalny zakres obowiązywania mimo to w rzeczywistości jest on ograniczony /.../ Szczególnie często pomijane są uwarunkowania kulturowe, historyczne i "branżowe", dotyczące specyfiki działalności prowadzonej przez daną organizację"/,tj. prac z zakresu zarządzania transkulturowego. Zdecydowanie częściej kraje porównywane były ze sobą, bądź opisywane z punktu widzenia specyfiki w zakresie rozwiązań prawnych, poziomu rozwoju gospodarczego, czy też - przede wszystkim - z perspektywy uwarunkowań systemowo-ustrojowych. Tymczasem sfera uwarunkowań kulturowych nadal pozostała relatywnie słabo zbadana. Czytel-

nik może odnieść wrażenie, iż kultura w zarządzaniu - to coś co dotyczy jedynie Japonii. Inną luką, którą ujawnia niniejsza analiza literatury jest lija przedmiotowa, tj. pozostaje nadal do zbadania wiele krajów, nadal mało wiemy o zarządzaniu w Skandynawii, Holandii, Austrii, czy Brazylii - by podać tylko kilka przykładów. Kolejną słabością jest niedosyt opracowań o charakterze całościowym, których przedmiotem byłoby zarządzanie w innych krajach w ogólności. Dość dobrze zbadane są natomiast określone elementy zarządzania, czy też wybrane jego aspekty. Możliwe jest wprawdzie złączenie części w całość, z pewnością jest to zarówno pouczające, jak i pożyteczne. Jednakże w ujęciu całościowym, tracąc na szczegółowości, z konieczności przyjmując formę szkicu, zyskuje się zarazem coś możliwego tylko w takim ujęciu - a mianowicie perspektywę holistyczną, żywy obraz zjawiska w swym faktycznym kontekście.

Ambicją tej pracy jest częściowe zapełnienie niektórych luk. Praca przyjmuje świadomie perspektywę oraz cel transkulturowy. Przedmiotem jej jest zarządzanie szwedzkie, w możliwie szerokim i holistycznym ujęciu, a także w swym żywym kontekście sytuacyjnym. Epistelomogicznym punktem wyjściowym dla pracy jest perspektywa podejścia sytuacyjnego, które przedstawię w rozdziale 2.

Zgodnie z założeniami tego podejścia, aktualne rozwiązania w dziedzinie organizacji oraz zarządzania badać należy w ich aktualnym, żywym kontekście, nie zaś formułować wszechobowiązujące normatywne prawidłowości bez uwzględnienia całej złożoności uwarunkowań /por. Maracz, 1983/.

Wybór Szwecji jako obiektu zainteresowania wynika z tego, iż stanowi ona ciekawy z poznawczego punktu widzenia przypadek, szwedzkie rozwiązania są często wynikiem odważnych eksperymentów w dziedzinie zarządzania i organizacji - a jednocześnie zarządzanie szwedzkie jest u nas dość słabo zbadane, o czym była już mowa wyżej. Doświadczenia szwedzkie budzą spore zainteresowanie na świecie. Wiele krajów swój wzrok kieruje ku Szwecji, pragnąc nauczyć się czegoś pożytecznego, co można by wykorzystać na własnym gruncie. W obecnej chwili

Polska zalicza się z pewnością do grona szczególnie zainteresowanych krajów, bardzo intensywnie poszukujących nowych rozwiązań, które jednocześnie byłyby w stanie sprostać potrzebom, jak też i zadowolić społeczne aspiracje. W Szwecji z powodzeniem praktykowane jest łączenie kapitalistycznej efektywności i produktywności z socjalistycznym bezpieczeństwem i sprawiedliwością. A.K. Koźmiński /1989b/ w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie dotyczące nowej koncepcji zabezpieczenia poziomu życia w Polsce odwołuje się do przykładu skandynawskiego, gdzie funkcjonuje "jedyna odmiana socjalizmu, która jak dotąd sprawdziła się w praktyce" /Koźmiński, 1989b, s. 3/. Autor wskazuje na sposoby rozwiązywania analogicznych do występujących obecnie w Polsce problemów przez skandynawską praktykę, zaznaczając, że zasady te powinny zostać w Polsce zmodyfikowane, gdyż nasz kraj nie jest tak wysoko rozwinięty gospodarczo, jak kraj naszych północnych sąsiadów. Sukces Skandynawii jest dla Polski fascynujący, ponieważ idąc za przykładem tych krajów można osiągnąć postęp gospodarczy nic nie upuszczając ze swoich ambicji socjalnych i egalitarystycznych. "Socjalizm oczyszczony z elementów 19-wiecznej utopii ekonomicznej i bizantyjskiej tyranii ma szanse przetrwać i rozwijać się w następnym stuleciu" - konkluduje A.K. Koźmiński /1989b, s. 3/. Szwecja zatem frapuje nas i pociąga, szwedzki model mógłby u nas uzyskać dużą akceptację społeczną. Jednak podczas gdy rozwiązanie wydaje się być "uszyte na miarę" dla nas, to mechanizmy, które do tego rozwiązania doprowadziły, uwarunkowania,które je umożliwiają i umożliwiały jego powstanie, a także społeczne ramy, w których on znajduje swe oparcie i rację bytu, są całkowicie unikalne dla szwedzkiej kultury, odmienne od warunków polskich, co rozwiązania te czyni niekompatybilnymi wobec naszych realiów. Aby stwierdzić w jakiej mierze kultury polska i szwedzka są do siebie zbliżone, czy też od siebie oddalone, nie wystarczy rzut oka na mapę. Należy wpierw dokonać badań międzykulturowych na użytek zarządzania w obu krajach, a następnie przeprowadzić rzetelną analizę porównawczą /comparative management/. Jednakże należy mieć na uwadze, że żadne "techniki", czy "wzory" sprawdzające się w określonych

warunkach nie będą automatycznie działać w innych, nawet jeśli są one "podobne". Najbardziej niebezpieczne są spekulacje dotyczące "podobnych elementów", np. w systemie społecznych wartości. Stara zasada ujęcia systemowego głosi, iż całość to więcej niż suma części. W najwyższym stopniu odnosi się ona do skomplikowanych i niepredyktywnych systemów społecznych. Poważnym błędem jest zatem z faktu zbieżności pewnych wyrwanych z szerszego kontekstu kulturowego wartości społecznych, wysnuwanie "hurraoptymistycznych" wniosków o możliwości dokonywania przeszczepów wybranych technik związanych z owymi wartościami na grunt innego kraju o innym systemie kulturowym. Bez uprzedniej analizy transkulturowej, popełnianie takich błędów jest wysoce prawdopodobne, wystarczy wspomnieć rekomendacje licznych autorów, których publikacje były tu prezentowane, aby pewne rozwiązania rodem z innych krajów mniej lub bardziej bezpośrednio przenieść na grunt polski. Nie można wykluczyć możliwości dokonania takiego przeszczepu ze skutkiem pozytywnym, lecz - podobnie jak w medycynie - należy wpierw dokładnie sprawdzić, czy organizm przyjmie obce "tkanki".

To co jawi nam się jako szansa może szybko okazać się zagrożeniem, a popełnianie dalszych błędów jest w obecnej sytuacji naszego kraju wysoce niewskazane - po prostu nie stać nas na jeszcze jedną porażkę.

Praca niniejsza, spełniając cel poznawczy, a mianowicie prezentując szwedzki styl zarządzania w jego szeroko rozumianym kontekście, jednocześnie stanowić może materiał dla dokonania takiej analizy porównawczej, po uprzednim analogicznym zbadaniu polskiego stylu.

Ponadto praca spełnić może jeszcze jedną funkcję. Szwecja jest mianowicie jednym z najbliższych sąsiadów Polski. Nasze kraje dzieli niewielka odległość geograficzna. Panujący obecnie korzystny klimat dla współpracy ze Szwecją, na poziomie rządów obu krajów, a także na poziomie bezpośrednich kontaktów między organizacjami gospodarczymi, silnie zachęca do poznania bliżej dominującego w Szwecji stylu zarządzania i szwedzkiego otoczenia kulturowego. Umożliwić to może

kontakt oraz pozwoli uniknąć konfliktów i nieporozumień wynikających z różnic w stylach zarządzania i systemach wartości i założeń kulturowych.

Jak wskazuje doświadczenie, takie konflikty bynajmniej nie należą do rzadkości i między innymi właśnie ich eliminacji służą badania transkulturowego zarządzania. Poznać - to znaczy zrozumieć. Dzięki zrozumieniu tego, co odmienne, przy pewnej ilości dobrej woli obu stron, porozumienie staje się możliwe. By w pełni skutecznie prowadzić negocjacje handlowe, czy prowadzić współpracę gospodarczą z zagranicznym partmerem, konieczne jest poznanie go bliżej, rozpoznanie jego schematu komunikacji, zrozumienie znaczenia, jakie dlań mają wartości, pojęcia, fakty, słowa i zachowania - jednym słowem - poznanie jego kultury. Praca ta może w pewnym stopniu umożliwić czytelnikowi zainteresowanemu nawiązaniem kontaktu handlowego z biznesmenami szwedzkimi zapoznanie się ze szwedzkim zarządzaniem. Nie wyczerpuje ona tego jakże bogatego i interesującego tematu, jednakże stanowić może ważny - pierwszy - krot ku osiągnięciu celu, jakim jest porozumienie między biznesmenami naszych obu krajów.

Na koniec nie należy także zapominać, że poznając bliżej to co inne, uczymy się również czegoś o sobie, a nade wszystko - uczymy się tolerancji i otwartości wobec innych, co jest, jak sądzę, jednym z warunków sine qua non współczesnego biznesu.

1.2. Sformułowanie problemu, przedniot i cel pracy

Zasadniczym problemem, który jest motywem rozpoczęcia badań jest kwestia istnienia i charakterystyka szwedzkiego stylu zarządzania. Praca ma zatem odpowiedzieć na podstawowe pytanie: czy istnieje szwedzki styl zarządzania - a jeśli tak, to jakie są jego cechy charakterystyczne?

Nie budzi sprzeciwu, ani zdziwienia wyrażenie "japoński styl zarządzania". Podobnie w świadomości czytelnika polskiego dość dobrze zakorzeniło się już wyrażenie "amerykański styl zarządzania". Natomiast nadal nie zostały rozpowszechnione analogiczne wyrażenia dotyczące innych narodowych stylów zarządzania: szwedzki styl zarządzania, austriacki styl zarządzania, francuski styl zarządzania, etc. Tym bardziej staje się konieczne wyjaśnienie, co rozumiem pod pojęciem szwedzkiego stylu zarządzania, czy szerzej - narodowego stylu zarządzania.

Na wstępie należałoby wyjaśnić dość częste nieporozumienie, które polega na utożsamianiu stylu kierowania ze stylem zarządzania /patrz np. Kwiatkowski, 1973; Kieżun, Kwiatkowski, 1975/. Już na poziomie intuicyjnego zrozumienia pojęć wyczuwamy, iż "kierowanie" i "zarządzanie" bynajmniej nie są wyrazami bliskoznacznymi. Istotnie, o ile przedmiotem "kierowania" są ludzie, to zarządzanie obejmuje zakres szerszy, gdyż odnosi się do wszystkich zasobów organizacji /Lagnevik, 1989/. Kierowanie, czyli przywództwo, odnosi się zatem jedynie do jednego zasobu /ludzkiego/, podczas gdy zarządzanie - do wszystkich, "totalnych" zasobów organizacji.

Styl kierowania, w definicji zbiorczej N. Persson, która dokonała przeglądu i syntezy definicji pojęcia, jest w szerokim rozumieniu całokształtem interakcji między przełożonym, a podwładnym, w odniesieniu do pełnionych ról organizacyjnych; w rozumieniu węższym - całokształt metod środków i narzędzi stosowanych przez przełożonego dla oddziaływania na podwładnych /Persson, 1983/. Znane są typologie stylów kierowania: K. Lewina, A. Lippita i R. White'a, Blake i Mouton, W. Reddina i wiele innych. Wszystkie one odnoszą się do właś-

ciwości określonych powyżej, a w kontekście szerszym - do kultury organizacyjnej.

Styl zarządzania nie posiada jeszcze tak bogatej tradycji, co więcej, nie ma uznanej i powszechnie przyjętej definicji tego pojęcia. Brak jest w zasadzie jakiejkolwiek definicji, co budzi zdziwienie, zważywszy, iż style zarządzania są centralnymi pojęciami w jakże popularnych badaniach transkulturowych. Studiując literaturę z tej dziedziny stwierdzić można jednakże, iż autorzy opisując narodowe style zarządzania mówią o pewnych elementach zarządzania, które stanowią pewną logiczną i dość spójną całość. Autorzy badający szwedzki styl zarządzania koncentrując się na tych samych, bądź też częściowo tych samych elementach /por. Fig. 2/.

Pozwala to na sformułowanie definicji sprawozdawczej, mogącej spełnić funkcję definicji roboczej na użytek niniejszej pracy. Nie ulega jednakże wątpliwości, iż pojęcie stylu zarządzania, a także narodowego stylu zarządzania należy poddać gruntownym badaniom.

Fig. 2 przedstawia przedmiot badań i opisu autorów zajmujących się szwedzkim stylem zarządzania /bądź skandynawskiego stylu zarządzania/. Autorzy, umieszczając zarządzanie w swym kulturowym kontekście, na tle uwarunkowań, głównie kulturowych, ale niekiedy także prawnych, politycznych, etc., charakteryzują pewne jego elementy. Uwagę zwraca brak całościowego, holistycznego podejścia do tematu oraz mnogość opracowań dotyczących tylko jednego, wybranego elementu. Autorzy koncentrują się na poszukiwaniu typowo szwedzkich rozwiązań w badanym zakresie, sposobu podejścia do pewnych zagadnień, charakterystycznych dla otoczenia szwedzkiego, typowo szwedzkich orientacji, etc. Opisując elementy szwedzkiego stylu zarządzania, autorzy opisują zatem sposoby typowe dla Szwecji rozwiązywania pewnych problemów, czy podejścia do określonych spraw.

Następną sprawą zwracającą uwagę czytelnika jest logika wyboru przedmiotu badań - elementów zarządzania. Elementy opisywane przez autorów nie są bowiem niczym innym, jak klasycznymi funkcjami zarządzania H. Fayola, uzupełnionymi o pią-

tą funkcję, którą określić można jako "know-how management". Ponadto autorzy badają proces dycyzyjny i sposób podejmowania decyzji, charakterystyczny dla Szwecji. Niekiedy pojawiają się także inne zagadnienia, jak np. odpowiedzialności społecznej, które poruszane są jednak na wstępie, jako ogólna, szeroka prezentacja szwedzkiego zarządzania /podejście etyczne do zarządzania/. Przyjmuję zatem, iż szwedzki styl zarządzania opisuje charakterystyczny dla Szwecji sposób podejmowania decyzji oraz sprawowania funkcji zarządzania. Per analogiam jako narodowy styl zarządzania rozumiem sposób podejmowania decyzji oraz sposób sprawowania pięciu funkcji zarządzania, dominujący w danej kulturze. W definicji tej kluczowym momentem jest określenie "sposób", ponieważ dotyczy ono właśnie zdeterminowanego przez otoczenie, w tym kulturowe, niejako zabarwienia zarządzania, które w każdej kulturze polega na sprawowaniu funkcji zarządzania i podejmowania decyzji. Zarządzanie, podobnie jak organizacja, przedsiębiorstwo, szkoła, etc. samo w sobie jest pojęciem ponadkulturowym. Natomiast różne są sposoby jego realizacji, podobnie jak różne są w różnych kulturach sposoby funkcjonowania organizacji, przedsiębiorstwa, czy szkoły. Niekiedy sposoby te zmieniają daną rzecz wręcz nie do poznania, np.ślub w USA i Papui nie są do siebie podobne, mimo iż istota pozostaje ta sama, lub prawie ta sama, niezależnie od kultury. Wracając do podanej przeze mnie definicji roboczej, "sposób" ów odnosi się do dominujących w Szwecji charakterystycznych cech zarządzania. Nie badam zatem stylu zarządzania w różnych typach przedsiębiorstw, ani w różnych miejscowościach. Dziedziną badań niniejszych jest zarządzanie transkulturowe, co określa jednostkę analizy do narodu, czyli jednostki kulturowej /Ronen, 1986/. Zarządzanie transkulturowe może także badać uwarunkowania kulturowe pomiędzy poszczególnymi regionami, jeśli istnieją uzasadnione przypuszczenia, że mogą się one poważnie różnić między sobą. Nie byłoby jednak wówczas uzasadnione mówienie o "narodowym stylu zarządzania", lecz raczej - "regionalnym", "lokalnym", etc.

Błędem jest także utożsamienie narodowego stylu zarządzania z państwowym stylem zarządzania, tak jak czyni to J. Solarz

Jakie elementy zarządzania badają autorzy badający szwedzki styl zarządzania?

Autor/autorzy	Przedmiot badań: jakie elementy zarządzania opisuje autor/autorzy?	Przedmiot badań: synteza
1	2	3
Agurén /1988/	sposób motywowania i współdecydowanie podejście do rozwoju wiedzy w organizacji podejście do zasobu ludzkiego - jako zadanie priorytetowe rozwój kompetencji	Funkcja motywowania Funkcja know-how management j.w.
Arvedson /1988/	stopień korzystania z flexi-time'u	Funkcja organizowania/ /motywowania
Bergstedt /1987/	rozwiązania w zakresie organizacji czasu pracy /adekwatność, skuteczność/	Funkcja organizowania
Danielsson /1983/	rozwój pedagogiki zarządzania - rozwój kompetencji jako priorytet	Funkcja know-how management
Daun /1983, 1988/	stosunek do komunikacji międzyludzkiej w przedsiębiorstwie	Funkcja motywowania
Forss /1984, 1985/	stosunek do ewalucji/kontroli charakter ewaluacji celów i wyników formalność/nieformalność kanałów informacyjnych stosunek do decentralizacji	Funkcja kontrolowania j.w. Funkcja motywowania Funkcja organizowania

1	2	3
	charakterystyka struktur organizacyjnych	Funkcja organizowania
	sposób dochodzenia do decyzji	Podejmowanie decyzji
	zasady procesu decyzyjnego	j.w.
	sposób podejmowania decyzji	j.w.
	szczeble decyzyjne - od strony sposobu podejmowania i wdrażania decyzji	j.w.
	stopień odpowiedzialności społecznej managerów	Odpowiedzialność społeczna
Hedlund, Åman /1983/	sposób podejmowania decyzji	Podejmowanie decyzji
	charakter decyzji	j.w.
	szczeble decyzyjne - od strony sposobu podejmowania decyzji	j.w.
	stosunek do pracowników	Funkcja motywowania
	stosunek do konfliktów	j.w.
	image szefa - jego cechy	j.w.
	"skłonność" do decentralizacji	Funkcja organizowania
	charakterystyka struktur organizacyjnych	j.w.
	orientacja na kontrolowanie/ewaluację wyników pracy	Funkcja kontrolowania
Lindholm /1979/	sposoby organizacji pracy	Funkcja organizowania
	formy kontroli pracowników i wyników pracy, stosunek do samokontroli	Funkcja kontrolowania

1	2	3
Lindström /1979/	rozwiązania w zakresie czasu pracy	Funkcja organizowania
Lind, /Orander, 1987/	rozwiązanie specyficzne: "kariery alternatywne", nowe struktury	Funkcja organizowania/ /motywowania
Lindkvist /1988/	innowacje - stosunek do nich, innowacje jako wynik nastawienia na rozwój kompetencji i rozwój	Funkcja know-how management
	orientacja na kształcenie, rola uczenia się	j.w.
	stosunek do współpracowników	Funkcja motywowania
	stosunek do konfliktów	j.w.
	zdolność do interakcji	j.w.
	skłonność do adaptacji	j.w.
	organizacja	Funkcja organizowania
	struktury	j.w.
	procesy decyzyjne	Podejmowanie decyzji
Lundmark, Söderström /1988/	stosunek do kształcenia i rozwoju personelu	Funkcja know-how management
Maccoby /1985/	stosunek do pracowników	Funkcja motywowania
	motywowanie pracowników	j.w.
	podejście do planowania	Funkcja planowania
	stosunek do kontroli i samokontroli, rozwiązania	Funkcja kontrolowania
	stosunek do kształcenia	Funkcja know-how management

1	2	3
Ohlsson /1986/	styl kierowania i stosunek do pracowników	Funkcja motywowania
Orander /1987/b	stosunek do kształcenia tendencje w kształceniu, rozwiązania	Funkcja know-how management
Reinholdsson /1988/	decentralizacja	Funkcja organizowania
Sjöborg /1986/	rozwój produktywności poprzez rozwój zasobów ludzkich organizacji	Funkcja know-how management
Skytt, Jungner /1987/	podejście Szwedów do decyzji podejście do kontaktów osobistych w pracy, rola organizacji nieformalnej	Podejmowanie decyzji Funkcja motywowania
Södergren /1988/	efekty decentralizacji dla zaangażowania pracowników rozwiązania w zakresie decentralizacji	Funkcja motywowania Funkcja organizowania
Tengblad /1988/	rozwój pracowników rozwój organizacji	Funkcja know-how management
Utbult /1988/	rozwój pracowników rozwój organizacji	Funkcja know-how management

1	2	3
Villemoes /Janbrink, 1988/	planowanie	Funkcja planowania
Wolff, Czarniawska /1986/	sposób podejmowania decyzji podejście do podejmowania decyzji sposób dochodzenia do decyzji język i mowa związane z procesem decyzyjnym	Podejmowanie decyzji j.w. j.w. j.w.

Fig. 2. Elementy zarządzania badane przez autorów badających szwedzki styl zarządzania - przegląd

/1984/, który deklarując, iż analizuje narodowe style zarządzania, w gruncie rzeczy bada style w zakresie jednostki jaką jest państwo /J. Solarz poszukuje m.in. stylu zarządzania w ZSRR/. Owszem, badanie stylu, czy sposobu zarządzania dominującego w danym państwie może być istotne i interesujące, ponieważ z jednostką analizy jaką jest państwo wiąże się szereg bardzo ciekawych uwarunkowań otoczenia, a mianowicie system prawny, instytucje państwowe, polityka gospodarcza, system edukacji, etc. Jednakże "wypada" z analizy wymiar kulturowy, co jest szczególnie ewidentne w przypadku państwa wielonarodowego, jakim niewątpliwie jest Związek Radziecki. Analizując zarządzanie w ramach państwa nie można mówić zatem o "narodowym stylu zarządzania", w szczególności gdy pojęcia narodu i państwa nie pokrywają się ze sobą i nie jest analiza taka badaniem transkulturowym zarządzania. W przypadku państwa kulturowo homogenicznego narodowy styl zarządzania obejmuje w zasadzie terytorium państwa, jednakże nawet tu, ze względów logicznych i metodologicznych, o których była mowa, nie należy definiować jednostki analizy na poziomie państwa, państwo i naród nie są w żadnym wypadku synonimami i nic nie przemawia za używaniem tych pojęć przemiennie. J. Solarz definiuje narodowy styl zarządzania jako "stan tożsamości narodowej i kultury pracy przejawiający się w odrębności stosowanej przez poszczególne państwa i ich instytucje społeczne technologii zarządzania w trakcie zbiorowej, społecznej odpowiedzi na wyzwanie rozwojowe ich ekonomik" /Solarz, 1984, s. 16/. W definicji tej uderza omawiane wyżej stawianie znaku równości między państwem a jednostką kulturową. Owszem, kultura jako zjawisko występujące na wielu płaszczyznach posiada także swoją płaszczyznę "federacyjną" w państwach wielonarodowościowych, zjawisko to ma jednakże mały związek z samą instytucją państwa jako taką, a ponadto wymagałoby dokładnego zbadania, wyodrębnienia jako określonego poziomu kultury i scharakteryzowania, by mogło być wykorzystane w badaniach transkulturowych. Nie czyni tego autor, co jest dość istotnym niedopatrzeniem. Ponadto można mieć szereg zastrzeżeń co do określenia "stan tożsamości narodowej i kultury pracy przejawiający się w stosowanej przez

poszczególne państwa technologii zarządzania /.../", sugerującego jakoby państwo było aktywnym podmiotem dysponującym niejako kulturą, co nie jest zgodne z przyjętymi pojęciami i definicjami kultury, stawiającymi ją w relacji całkowicie niezależnej od działalności państwa. Państwo nie "realizuje" kultury, choć może ona w niektórych przypadkach /państwa homogeniczne kulturowo/ zabarwiać jego rolę, funkcjonowanie i miejsce w życiu społecznym kraju. W tym znaczeniu kultura może "przejawiać się" w działaniu państwa jednokulturowego. W przypadku państwa wielonarodowościowego kulturą przejawiającą się w funkcjonowaniu państwa jest swego rodzaju "kultura federacyjna", lecz wówczas nie ma podstaw do określania zjawiska tego mianem "narodowego stylu zarządzania". Innym zastrzeżeniem, jakie można postawić powyższej definicji jest sformułowanie "technologie zarządzania", pojęcie niejasne i prawdopodobnie dotyczące technik zarządzania. Techniki te, zgodnie z definicją, stosowane są dla realizacji dalekosiężnych celów rozwojowych całej gospodarki. Techniki w połączeniu z celami, często znajdujące swoje odzwierciedlenie w programach rozwojowych, czy gospodarczych, składają się na model zarządzania w skali makro, będący swego rodzaju wypadkową w aspekcie diachronicznym otoczenia organizacji. Takie określenie przedmiotu badań może być interesujące, lecz nie są to wówczas badania z dziedziny zarządzania transkulturowego a stosowanie pojęcia "narodowy styl zarządzania" może jedynie wprowadzić w błąd czytelnika. Zarządzanie dotyczy w pierwszej kolejności, w naturalny sposób organizacji gospodarczej. Jeśli mówimy o zarządzaniu gospodarką, konieczne jest sprecyzowanie, iż chodzi o zarządzanie w skali makro, gdyż ten rodzaj "zarządzania" nie jest ani naturalnym zakresem pojęcia, ani też nie wynika z przyjętych definicji.

Definicji pojęcia narodowy styl zarządzania poświęcony jest odrębny podrozdział /2.3.1./.

Drugim problemem, badaniu którego poświęcona jest niniejsza praca jest kwestia uwarunkowań szwedzkiego stylu zarządzania. Odpowiedzieć ma zatem na pytanie: Jakie są uwarunkowania szwedzkiego stylu zarządzania? Pytanie to jest konsek-

wencją pierwszego, gdyż sama definicja szwedzkiego stylu zarządzania implikuje istnienie uwarunkowań, natury kulturowej. W pracy niniejszej pragnę jednakże rozwinąć ten wątek i w pracy dokonuję próby ukazania szerokiego kontekstu otoczenia szwedzkiego zarządzania. Otoczenie jest wielowymiarowe, poszczególne jego siły i czynniki oddziałują w sposób złożony, niekiedy synergetyczny, niekiedy poprzez rozmaitego rodzaju sprzężenia zwrotne, skomplikowane mechanizmy i niejednoznaczne wpływy. Jednym z wymiarów otoczenia jest kultura. Z punktu widzenia zarządzania transkulturowego jest ona wymiarem szczególnie interesującym. Jednakże wychodzę z założenia, że dokonywanie cięć w złożoności i brutalna symplifikacja rzeczywistości nie służą dobrze sprawie obrazowania jej. Z tego powodu dokonuję prezentacji wielowymiarowego otoczenia szwedzkiej organizacji gospodarczej, najwięcej uwagi poświęcając kulturze - zgodnie z dziedziną badań. Zadaniem karkołomnym i niesłychanie ryzykownym byłoby usiłowania prostego uporządkowania tej złożoności i przypisanie określonym czynnikom określonych skutków. Poprzestaję zatem na jej prezentacji i opisie w postaci szkicu, gdyż nie pogwałca to różnorodności i autentyczności sytuacji, a jednocześnie pozwala na wyciąganie pewnych jakościowych wniosków, przy zastrzeżeniu, że ostrożnie będzie się je odnosię do innych sytuacji /w innych krajach, w przyszłości, etc./. Kultura staje się pojęciem centralnym w niniejszej pracy, analizie tego pojęcia poświęcony jest zatem obszerny fragment /2.2.1./. Za Hofstede /1980a/ przyjmuję, iż kultura jest formą zbiorowego zaprogramowania umysłowego danej grupy, za Scheinem /1981/ i Dyerem /1983/, iż jest ona zjawiskiem wielopoziomowym.

Badanie uwarunkowań kulturowych zarządzania jest przedmiotem zainteresowania zarządzania transkulturowego. Praca ta jest pracą z zakresu zarządzania transkulturowego. Zarządzanie transkulturowe, obecnie bardzo popularne jako metoda badania zarządzania w innych krajach, posiada dorobek relatywnie bogaty mimo, iż jest dość nowym zjawiskiem /Ronen, 1986/. Metoda ta najogólniej sprowadza się do badania związku między kulturą, zarządzaniem i organizacją /lub też gospodarką a kulturą/. Badania transkulturowe mogą być dokonywane na sze-

reg różnych sposobów. Fig. 3 prezentuje klasyfikację typów badań, dokonaną w oparciu o typologie Adler /1983/, Negandhi /1975/ i Nath'a /1974/. Nie są badaniami transkulturowymi badania opierające się na "lokalnym" paradygmacie dotyczącym kultury, nie są nimi także badania dokonywane w oparciu o paradygmat "etnocentryczny", nawet jeśli badane jest zarządzanie w innych krajach, niż własny. W badaniach takich na wstępie dokonuje się założenia eliminując go bądź "neutralizującego" czynniki kulturowe, nawet jeśli przyjęta jest perspektywa badawcza określona jako behawioralna, a przedmiotem badań stają się normy i wartości, charakterystyczny poziom kultury. Jeśli bowiem zakłada się iż jedna kultura jest "bardziej skuteczna" niż inne /przy paradygmacie etnocentrycznym/ i stawia za cel badań znalezienie takiego "zestawu" norm i wartości, które przeniesione na grunt innego kraju byłyby bardziej sprzyjające dla zarządzania, to oznacza to, iż całkowicie pomija się podstawowe właściwości i naturę kultury, a więc badania takie bardziej przypominają poszukiwanie "socjotechnik", aniżeli zarządzanie transkulturowe.

Typowymi badaniami z dziedziny zarządzania transkulturowego są badania oparte o paradygmat policentryczny, bądź komparatywny /o możliwości porównania w ramach różnorodności/. Badacz najczęściej zainteresowany jest ukazaniem specyfiki kulturowej w odniesieniu do zarządzania w określonym kraju, bądź też porównaniem rozwiązań charakterystycznych dla kilku krajów, czy nawet dokonaniem analizy porównawczej otoczenia w celu ustalenia możliwości przeniesienia rozwiązań skutecznych w jednym kraju na grunt innego. Badania geocentryczne i synergistyczne dokonywane są na użytek praktyki, w celu skutecznego rozwiązania problemów praktycznych, bądź znalezienia rozwiązań szczególnie korzystnych przez korporacje międzynarodowe /MNCs/. Dużą ilość tego typu badań prowadzona jest wewnątrz międzynarodowych koncernów. Należy zwrócić uwagę, że tego typu badania wprawdzie za jednostkę analizy przyjmują określoną kulturę, jednakże tylko z punktu widzenia danej korporacji.

W niniejszej pracy przyjmuję paradygmat policentryczny, polegający na badaniach jednej wybranej kultury przy założeniu,

Stosunek do przedmiotu badań	Podejście rozwoju gospodarczego	Podejście otoczeniowe	Podejście behawioralne	Podejście mikro-makro
stosunek do wymiaru kulturowego				
lokalne "zaściankowe" cel badań: nie badania transkulturowe!	badanie stopnia rozwoju gospodarczego danego kraju /własnego/ bez uwzględnienia specyfiki kulturowej /lub otwarte, albo ukryte założenie o uniwersalności rozwiązań/ tradycyjne badania z dziedziny ekonomii we własnym kraju	badanie otoczenia organizacji w danym kraju /własnym/ w celu jego charakterystyki, bez uwzględnienia wymiaru kulturowego /lub zakładając, że nie ma on znaczenia, bądź jest podobny we wszystkich krajach/ tradycyjne badania sytuacyjne, bądź badania systemu prawnego, politycznego, etc. we własnym kraju	badanie wartości zw. z zarządzaniem pracą, etc, w danym kraju /własnym/ bez uwzględnienia wymiaru kulturowego /lub zakładając, że jest nieistotny, bądź podobny we wszystkich krajach/ tradycyjne badania z zakresu socjologii/psychologii pracy we własnym kraju	badanie czynników makro i mikro: zjawisk w otoczeniu i wewnątrz organizacji bez uwzględnienia wymiaru kulturowego /lub przy założeniu, że jest on nieistotny, albo podobny we wszystkich krajach tradycyjne badania sytuacyjne we własnym kraju
etnocentryczne	badania stopnia rozwoju gospod. 1 lub więcej krajów - poszukiwanie praw uniwersalnych, rozwiązań do przeniesienia, mimo pewnych odrębności kulturowych /często założenie o wyższości/ /większej efektyw-	charakterystyka otoczenia org. w 1 lub więcej krajach - poszukiwanie ogólnych prawidłowości uniwersalnych praw, rozwiązań do przeniesienia /często założenie o wyższości jednej kultury/	badanie wartości zw. z zarządzaniem pracą, etc. w 1 lub więcej krajach w poszukiwaniu ogólnych prawidłowości, recept,etc. przy założeniu, iż istnieje kultura szczególnie sprzyjająca efektywnemu zarządzaniu.	badanie czynników mikro i makro: zjawisk w otoczeniu i wewnątrz org. w 1 lub więcej krajach, w poszukiwaniu rozwiązań szczególnie efektywnych/skutecznych do przeniesienia na grunt innego kraju

Stosunek do przedmiotu badań	Podejście rozwoju gospodarczego	Podejście otoczeniowe	Podejście behawioralne	Podejście mikro-makro
cel badań: nie badania transkulturowe!	ności ekonomicznej jednej kultury/			
	tradycyjne badania marksistowskie, także częściowo tradycyjne badania z ekonomii porównawczej	tradycyjne badania porównawcze lub poszukujące efektywnych rozwiązań: dot. systemu prawnego, politycznego, etc.	tradycyjne badania porównawcze z dziedziny psychologii i socjologii pracy	tradycyjne badania porównawcze: poszukiwanie recept, modelu dla zarządzania z uwzględnieniem wielu czynników
policentryczne	badania stopnia rozwoju gospodarczego w 1 kraju /najczęściej inny niż własny/, przy uwzględnieniu specyfiki uwarunkowań kulturowych; świadomość unikalności rozwiązań	charakterystyka otoczenia organizacji w 1 kraju /najczęściej innym niż własny/, przy uwzględnieniu wymiaru kulturowego - badanie kultury głównym celem badań /często nie uwzględnianie innych wymiarów otoczenia niż kulturowe/	badanie wartości, zachowań, założeń kulturowych w 1 kraju /najczęściej innym niż własny/, w celu ukazania specyfiki kulturowego kontekstu zarządzania i funkcjonowania organizacji	badanie czynników w otoczeniu i wewnątrz organizacji w 1 kraju /najczęściej innym niż własny/, ze szczególnym naciskiem na wymiar kulturowy; wnioski całkowicie nienormatywne /nie dotyczą innych krajów/
cel badań: głównym lub jedynym celem - badania transkulturowe	współczesne badania z zakresu stopnia rozwoju gospodarczego różnych krajów - ich specyficzne uwarunkowania	typowe badania kultury, na użytek zarządzania, bądź z intencją stworzenia zrozumienia dla rozwoju np. kontaktów handlowych	typowe badania kultury na użytek zarządzania, często z intencją stworzenia podstaw dla odpowiedniej polityki personalnej/motywowania	badania sytuacyjne z dziedziny zarządzania transkulturowego; celem jest ukazanie złożoności sytuacji, przy szczególnym uwzględnieniu wymiaru kulturowego

Stosunek do przedmiotu badań	Podejście rozwoju gospodarczego	Podejście otoczeniowe	Podejście behawioralne	Podejście mikro-makro
komparatywne /porównawcze/ cel badań: głównym lub jedynym celem są badania transkulturowe	badanie stopnia rozwoju gospodarczego więcej niż jednago kraju w celu porównania gospodarek na tle uwarunkowań kulturowych, akcentowanie podobieństw i różnic; wnioski mogą dotyczyć także stopnia w jakim jeden kraj może uczyć się od drugiego analiza porównawcza z dziedziny ekonomii	charakterystyka otoczenia organizacji w więcej niż 1 kraju w celu porównania określ. wymiarów otoczenia na tle kulturowym, bądź jedynie porównanie otoczenia kulturowego w różnych krajach analiza porównawcza otoczenia przedsiębiorstw	badanie wartości, zachowań, założeń kulturowych w różnych krajach w celu znalezienia różnic i podobieństw analiza porównawcza zachowań i motywacji pracowniczych	badania sytuacyjne z dziedziny zarządzania transkulturowego w różnych krajach, celem ukazania specyfiki tych krajów w zakresie rozwiązań i uwarunkowań analiza porównawcza specyficznych rozwiązań w szerokim kontekście otoczenia
geocentryczne	badanie stopnia rozwoju gospodarczego krajów, w których działa określona korporacja wielonarodowa /MNC/, celem odpowiedniej organizacji działalności korporacji - podobieństwa do wykorzystania.	charakterystyka otoczenia MNC w krajach, gdzie korporacja działa, celem jej bardziej odpowiedniej organizacji, poszukiwanie podobieństw często wyłącznie badania otoczenia kulturowego	badanie norm; wartości, zachowań, założeń kulturowych zw. z zarządzaniem lub z pracą w krajach, w których działa określ. MNC, celem lepszej motywacji - poszukiwanie podobieństw	badanie czynników w otoczeniu i wewnątrz określonej MNC, poszukiwanie podobieństw - celem jest opracowanie najbardziej skutecznych rozwiązań

Stosunek do przedmiotu badań	Podejście rozwoju gospodarczego	Podejście otoczeniowe	Podejście behawioralne	Podejście mikro-makro
Cel badań: analiza transkulturowa na użytek praktyki /MNC/	Odpowiedź na pytanie: jak funkcjonuje MNC w krajach o różnym poziomie rozwoju gosp.? badania uwarunkowań gospodarczych na użytek MNC, ze świadomością specyfiki poszczególnych krajów	Odpowiedź na pytanie: jak funkcjonuje MNC w krajach o różnych kulturach? badania uwarunkowań kulturowych na użytek MNC	Odpowiedź na pytanie: jak motywuje się ludzi pochodzących z różnych kultur? badania motywacji na użytek MNC	Odpowiedź na pytanie: jakie rozwiązania konkretnym kontekście działania MNC? badania /diagnoza funkcjonowania MNC w poszczególnych krajach
synergistyczne	badanie różnic w stopniu rozwoju gospodarczego różnych krajów w celu ustalenia sposobu najbardziej efektywnego wykorzystania ich przez MNC lub w handlu zagranicznym; różnice jako zasób - poszukiwanie nowych rynków, możliwości, etc. Poszukiwanie korzyści ze współpracy	badanie różnic w otoczeniu organizacji, głównie kulturowym, w celu opracowania strategii wykorzystania ich, np. przez MNC lub umiejętnego wykorzystania /nawet manipulacji/ w negocjacjach. Różnice jako zasób - poszukiwanie partnerów, wspólnego języka, etc.	badanie różnic w systemach norm i wartości różnych kultur, w celu ustanowienia dobrego modelu dla współpracy, np. w ramach MNC. Różnice jako zasób - połączenie przy pracy ludzi z różnych kultur może dać efekt synergentyczny	badanie różnic w otoczeniu i wewnątrz organizacji, szczegółowa i skomplikowana diagnoza np. MNC

Stosunek do przedmiotu badań	Podejście rozwoju gospodarczego	Podejście otoczeniowe	Podejście behawioralne	Podejście mikro-makro
Cel badań: specyficzna analiza transkulturowa - głównym celem badań	badania na użytek MNC lub handlowców - np. badania rynków	badania na użytek MNC lub handlowców - np. analiza komunikacji, nawet sposobów obejścia przepisów podatkowych	badania na użytek MNC w celu budowy systemu motywacyjnego, badania dla opracowania odpowiedniej polityki personalnej	skomplikowana i szczegółowa diagnoza MNC

Fig. 3. Klasyfikacja badań zarządzania w różnych krajach ze względu na stosunek do wymiaru kulturowego i cel badań oraz stosunek do przedmiotu badań.

że wnioski z badań nie są uniwersalne. Moją perspektywę badawczą określam jako mikro-makro, gdyż umożliwia ona badanie czynników zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Typ badań dokonanych przeze mnie określić można zatem jako policentryczne badania mikro-makro. W związku z tym w pracy ukazany będzie styl zarządzania dominujący w szwedzkich organizacjach gospodarczych, w swym szerokim kontekście, w tym przede wszystkim kulturowym. Odpowiada to podstawowemu założeniu pracy, a mianowicie iż zarządzanie należy badać jedynie w jego żywym kontekście, gdyż nie istnieją prawdy absolutne i wszechobowiązujące, a jedynie konkretne rozwiązania dostosowane do konkretnej sytuacji. Jest to zgodne z logiką podejścia sytuacyjnego, które przedstawione jest w p. 2.1. Opis dokonany jest w formie szkicu, bez ambicji ustalenia normatywnych prawidłowości i zależności.

W związku z powyższym praca odpowiada na następujące pytania:

1/ jakie są cechy szwedzkiego stylu zarządzania?
2/ jakie jest tło otoczeniowe szwedzkiego stylu zarządzania?
3/ w jakim zakresie szwedzki styl zarządzania staje się zrozumiały na tle otoczenia, przede wszystkim kulturowego?
4/ czy szwedzkie zarządzanie ma przyszłość?

W związku z powyższym cel pracy definiuję jako: identyfikacja i opis szwedzkiego stylu zarządzania, jego uwarunkowań oraz przejawów, a także możliwych kierunków rozwoju.

Cel pracy wchodzi w zakres dziedziny zarządzania transkulturowego.

W pracy przyjmuję głównie perspektywę synchroniczną, uzupełniając ją - tam gdzie to konieczne - o niezbędne elementy opisu o charakterze diachronicznym. Ujęcie diachroniczne oraz synchroniczne są albowiem w gruncie rzeczy dwoma aspektami tego samego procesu i nie jest pożądane całkowite

ich izolowanie, gdyż zaciera się w ten sposób autentyczność opisu /Lagnevik et al., 1981/.

Zdaniem M. Lagnevika /1981/ najważniejszą funkcją badań z dziedziny teorii organizacji i zarządzania jest formułowanie wniosków o zarządzaniu oraz dla zarządzania.

Postulat ten spełnia niniejsza praca, której wnioski spełniają ową podwójną funkcję:

1/ opisano szwedzki styl zarządzania w sposób możliwie pełny w ramach przyjętych założeń;
2/ wnioski zostały sformułowane pod kątem korzyści jakie z poznania szwedzkiego stylu zarządzania może mieć partner zagraniczny, przy czym miałam na myśli przede wszystkim polskich praktyków oraz teoretyków. Ponieważ zakładam, iż rozwiązania rodem z jednego kraju nie mogą być przenoszone na grunt innego, gdyż wraz ze zmianą kontekstu /przede wszystkim kulturowego/ zmieniają się wymogi wobec rozwiązań, korzyści, o których była mowa dotyczą przede wszystkim współpracy handlowej, zrozumienia dla szwedzkiego partnera handlowego, a także kontakt nacechowany zrozumieniem i tolerancją przy współpracy w ramach wspólnych przedsięwzięć ze stroną szwedzką /joint-ventures/ oraz innej współpracy wymagającej kontaktów z biznesmenami szwedzkimi.

Ograniczenia przedmiotu /marytoryczne/

Ograniczenia dotyczą zakresu przedmiotu badań.
Z racji przyjętego celu, analiza i wnioski dotyczą Szwecji. Nie uwzględnione będą zatem różnice regionalne, uwarunkowania lokalne, etc. mimo świadomości, iż takie różnice w Szwecji istnieją. Nie jest także przedmiotem pracy zarządzanie skandynawskie, choć rozważany będzie w pracy problem, czy analiza zarządzania skandynawskiego mogłaby być bardziej istotna, niż szwedzkiego.

Pewnym ograniczeniem tematu jest brak uznanej i powszechnie akceptowanej definicji narodowego stylu zarządzania. Wobec tego konieczne jest przyjęcie definicji roboczej oraz robo-

czego schematu, nawiązującego do szeroko pojętego stylu zarządzania jako sposobu sprawowania funkcji administrowania organizacją. Praca nie jest ukierunkowana na poszukiwanie najbardziej ścisłej definicji narodowego stylu zarządzania, ten tok rozumowania po przyjęciu definicji roboczej, został zatem pominięty.

Praca nie dotyczy także zasad "przeszczepiania" szwedzkiego stylu zarządzania na tło sytuacyjne innych krajów, nie porusza problemu w jakim stopniu szwedzkie rozwiązania są uniwersalne na poziomie wskaźników ilościowych.

1.3. Struktura pracy

Przedstawiona w dwóch poprzednich podrozdziałach logika znajduje swe odzwierciedlenie w strukturze pracy.

W rozdziale 2 zaprezentowane w ogólnym zarysie problemy międzykulturowe w zadządzaniu. Pierwszy podrozdział poświęcony jest przedstawieniu podejścia sytuacyjnego, które przyjęte zostało jako perspektywa wyjściowa dla przeprowadzonych badań. Kolejny podrozdział ma na celu systematyzację teorii oraz pojęć związanych z zarządzaniem transkulturowym. Pojęciu kultury, jako szczególnie istotne z punktu widzenia celu pracy, a zarazem trudne do zdefiniowania, poświęcono szczególną uwagę. Zarządzanie transkulturowe przedstawione jest na tle globalizacji zarządzania, jako narzędzie przydatne, a nawet niezbędne w świetle aktualnego rozwoju światowego zarządzania. Ostatni podrozdział poświęcony jest pojęciu narodowego stylu zarządzania, jako pojęciu szczególnie słabo zdefiniowanemu zarówno w polskiej jak i w światowej literaturze, a także poszukuje się w nim odpowiedzi na pytanie czy czynniki kulturowe wpływają na zarządzanie. Dokonano przeglądu najważniejszych teorii i ustalono jaka jest na tle badanej literatury lista zmiennych kulturowych, wpływających na zarządzanie.

Kolejny rozdział dotyczy szwedzkiej organizacji gospodarczej i zarządzania szwedzkiego w swym otoczeniu na poziomie mikro oraz makro, co jest konsekwencją przyjętego schematu metodologicznego. Rozważania oparte są o dostępną,związaną z tematem, literaturę. Przyjęto perspektywę całościową, holistyczną, całą uwagę koncentrując na przejawach i uwarunkowaniach szwedzkiego zarządzania, w możliwie szerokim ujęciu. Na wstępie poszukiwana jest odpowiedź na pytanie czy Szwecja istotnie stanowić może jednostkę analizy, a zatem czy przypisać jej można sytuacyjną i kulturową odrębność, na tle otoczenia światowego, a także zidentyfikowanych w prezentowanych w literaturze badaniach empirycznych ugrupowań kulturowych, takich jak germańskie, skandynawskie, czy nordyckie.

Następnie przedstawiony zostaje szwedzki styl zarządzania - wnioski dotyczące przejawów tego stylu w ujęciu teoretycznym. Kolejny podrozdział dotyczy poziomu makro, a konkretnie otoczenia szwedzkiej organizacji gospodarczej oraz modelu szwedzkiego zarządzania na poziomie makro, przedstawione w formie szkicu. Wyodrębniono cztery główne wymiary otoczenia, a mianowicie: kulturowy, polityczny /zawierający także działalność związków zawodowych i związków pracodawców/, instytucjonalny /obejmujący także normy prawne związane z rynkiem pracy/ oraz gospodarczy. Ze względu na cel pracy szczególną uwagę poświęcono temu pierwszemu. Szwedzki model zarządzania, jako specyficzne, polityczne uwarunkowane rozwiązanie systemowe, przenikające wszystkie wyszczególnione wymiary otoczenia, a skonkretyzowane w postaci strategii partii socjaldemokratycznej /sprawującej rządy w Szwecji ponad 50 lat z małymi przerwami/, przedstawione zostaje w nawiązaniu do podsumowania, jako diachroniczny syntetyzujący rys charakterystyczny tegoż otoczenia, w warunkach szwedzkich ważny dla pełnego zrozumienia szwedzkiej rzeczywistości. Na koniec zostaje postawione pytanie, jaki jest możliwy scenariusz rozwoju szwedzkiego zarządzania, w świetle badanej literatury oraz dokonana zostaje próba sformułowania w kontekście teorii wizji zarządzania szwedzkiego na tle zarządzania światowego.

Rozdział czwarty poświęcony jest formułowaniu wniosków z badań praktycznych, przeprowadzonych przy zastosowaniu metody sytuacyjnej /case method/, a mających stanowić ilustrację części teoretycznej pracy. Prezentowane są wnioski dotyczące zarządzania w badanych organizacjach oraz opinii respondentów na temat szwedzkiej kultury.

Rozdział ostatni obejmuje podsumowanie i syntezę wniosków, konkluzje ogólne oraz sugestie dla przyszłych badań.

Rozdział 2: PROBLEMY MIĘDZYKULTUROWE W UJĘCIU TEORETYCZNYM

2.1. Podejście sytuacyjne

Działalność organizacji dotyczy generalnie trzech sfer /Slocum and Hellrigel, 1974/:

- po pierwsze, realizacji celów;
- po drugie, utrzymania przy życiu systemu wewnętrznego organizacji,
- po trzecie, adaptacji do otoczenia zewnętrznego.

Na konieczność działalności w tej trzeciej sferze, a więc adaptacji do otoczenia, wskazuje kierunek w teorii organizacji zwany podejściem sytuacyjnym /contingency approach/. Jest to konsekwencja przyjętego już w podejściu systemowym założenia, iż organizacje są systemami otwartymi. Ich funkcjonowanie polega toteż na ciągłej interakcji z otoczeniem, transformacji elementów na wejściach w stany na wyjściach /Bertalanffy, 1968/.

Rzeczywistość jest jednakże wysoce złożona - jak stwierdza M. Legnevik /1989/ jedyne co z całą pewnością możemy powiedzieć o rzeczywistości to, iż jest nieskończenie złożona i wysoce dynamiczna. Podkreślają to także sytuacjoniści, zwracając uwagę, że relacje organizacji z otoczeniem nie mogą być - i nie są - jednoznaczne. Proces dostosowywania się organizacji do otoczenia jest więc wynikiem konkretnej sytuacji, czyli pewnej unikalnej konfiguracji zmiennych otoczenia. Podejście to, ogólnie rzecz biorąc, zakłada, że nie ma "jednego najlepszego sposobu", a konkretne rozwiązania należy rozpatrywać w kontekście sytuacji, w jakim występuje /Maracz, 1983/.

Już Burns i Stalker stwierdzili, że struktura organizacji uwarunkowana jest rodzajem otoczenia, w jakim organizacja funkcjonuje. Zdaniem autorów, wszystkie organizacja można

uporządkować wzdłuż kontinuum od organizacji mechanistycznych, dostosowanych optymalnie do otoczenia stabilnego, do organizacji organicznych, dobrze zaadaptowanych do otoczenia burzliwego. Czynnikiem warunkującym powodzenie danej organizacji jest odpowiedni dobór elementów w zależności od charakterystyki jej otoczenia /Burns, Stalker, 1961/. Do podobnych wniosków doszła J. Woodward badając firmy w Wielkiej Brytanii. Stwierdziła ona, że ostateczny kształt struktury organizacyjnej jest kwestią wyboru strategicznego managera. Sukces odnoszą te firmy, które w wyniku tego wyboru odpowiednio dostosowują się do zmiennych otoczenia, a konkretnie - do technologii /Woodward, 1965/. Te dwie koncepcje można uznać za prekursorskie wobec podejścia sytuacyjnego, którego właściwy rozkwit nastąpił na przełomie lat 60-tych i 70-tych /Maracz, 1983/.

Za twórców podejścia sytuacyjnego uważa się P. Lawrence'a i J. Lorsch'a. Stwierdzili oni, że różne organizacje są odpowiednie, by skutecznie stawić czoła różnym rodzajom otoczenia zewnętrznego. Ich zdaniem najważniejszą cechą otoczenia, warunkującą dobór strategii dostosowawczej organizacji jest jego stabilność, zmienność, bądź burzliwość /Lawrence, Lorsch, 1967/.

Jak podaje T. Maracz, głównymi założycielami podejścia sytuacyjnego są jego relatywizm i pragmatyzm. Założenia te sformułował w 1966 r. H. Sherman. Oznacza to, że nie istnieje zasada absolutnie słuszna, która obowiązywałaby zawsze i wszędzie dla wszystkich organizacji. Jak nadmienia T. Maracz, zgodnie z założeniami podejścia sytuacyjnego, różne organizacje wymagają stosowania różnych zasad, metod i technik w procesach budowania organizacji oraz zarządzania. Budowa i funkcjonowanie organizacji powinno być zatem dostosowane do otoczenia, w którym organizacja działa /Maracz, 1983/.

Organizacje i ich otoczenia są izomorficzne /Rowan, 1982/. Dzieje się tak dlatego, gdyż organizacje, będąc systemami otwartymi, a więc realizującymi ciągłą wymianę informacji, energii i zasobów z otoczeniam, podlegającą wpływom tegoż otoczenia. Otoczenie posiada wiele wymiarów. Slocum i Hell-

riegel /1974/ wyodrębniają wymiar kulturowy, polityczny, społeczny - rozumiany jako normy i wartości społeczeństwa, oraz gospodarczy. Kultura oddziałuje przede wszystkim na styl zarządzania, a co za tym idzie - na motywację pracowników oraz strukturę. Normy i wartości są silnie zróżnicowane w większości nowoczesnych społeczeństw. W ramach takiego pluralizmu etycznego managerowie mają tendencję do podejmowania decyzji pozostających w zgodzie z ich własnym systemem wartości. Siły polityczne wyznaczają organizacji formy możliwej gry politycznej. Organizacja formułuje odpowiednie strategie, mające na celu kontrolowanie decyzji politycznych. System gospodarczy, rozumiany szeroko jako struktura rynku, wyznacza margines swobody działania organizacji /Slocum and Hellriegel, 1974/.

Wyodrębnienie różnych wymiarów otoczenia jest uzasadnione, jako że w ten sposób porządkujemy ową wcześniej wspomnianą nieograniczoną złożoność rzeczywistości, zgodnie z pewną naszą intencją. Jeśli celem naszym jest badanie zarządzania, to pod kątem wpływu jaki wywiera otoczenie na zarządzanie, wyróżnić możemy szereg "wymiarów" w ramach których oddziaływanie grup czynników czy też sił na organizację może być z istotnego dla nas względu uznane za wewnętrznie podobne, bądź logicznie porównywalne. Podział taki jest, siłą rzeczy, arbitralny, gdy- nieskończenie złożona rzeczywistość w istocie nie jest sumą schematycznych wymiarów. Wyodrębnione przez badacza wymiary otoczenia nie są zatem rzeczywistym konkretem, lecz konsekwencją wyboru dokonanego zgodnie z przyjętym celem badań. W ten sposób badanie wpływu otoczenia na organizację uczynić można bardziej przejrzystym i przystępnym, zyskując na metodologicznej poprawności, tracąc natomiast na autentyczności w opisie. Pamiętać należy jednak, iż autentyczność taka nie jest w stu procentach możliwa w naszym skomplikowanym świecie i dlatego stopień schematyzacji zjawisk jaki przyjmujemy by opis stał się możliwy powinien być tak dostosowany do celu badań, by realizacja jego była możliwa, a jednocześnie by nie rezygnować zbytnio z ambicji wiernego oddania przedmiotu badań.

Mając na uwadze to co było powiedziane wyżej, przyjmując założenia podejścia sytuacyjnego w niniejszych badaniach, decyduję się skorzystać z schematycznego podziału otoczenia na zestaw wymiarów,wzorem Slocuma i Hellriegela /1974/. Jednakowoż dla celów pracy nie jest uzasadnione ani wskazane przyjęcie podziału otoczenia takiego jak w modelu. Ponieważ dziedziną pracy jest zarządzanie transkulturowe,uwzględnić należy przede wszystkim specyfikę tego rodzaju badań, zgodnie ze stosowanym aparatem pojęciowym i interesującymi aspektami funkcjonowania sfer związanych z przedmiotem badań. Zatem nie wydaje się być celowe wyodrębnianie wymiaru norm i wartości jako sfery odrębnej od wymiaru kulturowego. Normy i wartości są bowiem jednym z wymiarów kultury, o ile są wspólne dla grupy ludzi /Schein, 1981/. Normy i wartości indywidualne można traktować jako element indywidualnego zaprogramowania /w znaczeniu Hofstede, 1980a/ i wówczas rzeczywiście uzasadnione jest twierdzenie, iż pod tym względem występuje w społeczeństwie duże zróżnicowanie. Tak też,przypuszczalnie, rozumowali Slocum i Hellriegel, opisując wpływ tego wyodrębnionego przez siebie wymiaru otoczenia na zarządzanie. Jednakże, w kontekście przedmiotu niniejszych badań, tego rodzaju czynniki należałoby raczej określić mianem "wymiaru psychologicznego", czy też "wymiaru indywidualnych systemów etycznych", by nie wprowadzać zamieszania pojęciowego w zakresie jednego z kluczowych pojęć tej pracy, jakim jest kultura. Natomiast z punktu widzenia celu pracy uwzględnianie takiego zestawu czynników jakie zawiera w sobie taki wymiar nie jest uzasadnione. W tym kontekście zróżnicowanie indywidualne w zakresie norm i wartości etycznych aktorów jest interesujące o tyle, o ile oddziaływać może osłabiająco na siłę i zwartość otoczenia kulturowego. W tym znaczeniu kwestia ta poddana zostanie dyskusji /konwergencja i dywergencja kulturowa/. Natomiast studiowanie całościowo wpływu osobistych przekonań menedżerów na zarządzanie w kontekście celu pracy wydaje się nieistotne, toteż aspekt ten pomijam w niniejszych badaniach.

Natomiast wymiarem otoczenia, pominiętym w ujęciu Slocuma i Hellriegela, a pożytecznym z punktu widzenia przedmiotu

i celu pracy, jest wymiar instytucjonalny, który zdaniem wielu autorów /np. Rowan, 1982/ odgrywa istotną rolę w zarządzaniu. Wyznacza bowiem swobodę działania organizacji, a zatem określa poziom i charakter gry z otoczeniem o ważne zasoby /np. formy gwałtowne lub spokojne/. Wymiar instytucjonalny otoczenia rozumiem jako system instytucji państwowych oraz prawnych wpływających na zarządzanie.

Uzupełniając klasyfikację wymiarów otoczenia Slocuma i Hellriegela, przyjmuję, że na zarządzanie wpływają następujące sfery zewnętrzne:kulturowa, polityczna, gospodarcza oraz instytucjonalna. Inną klasyfikację wymiarów otoczenia podają A.K. Koźmiński i A.M. Zawiślak /1982/, wyodrębniając otoczenie: polityczne, gospodarcze, instytucjonalne, społeczne, techniczne oraz ekologiczne. Autorzy rozumieją otoczenie społeczne w sposób zbliżony do prezentowanego tu pojęcia kultury.

Zgodnie z przyjętą logiką, pytania jakie stawia sobie teoria organizacji, to przede wszystkim pytania dotyczące relacji organizacji z otoczeniem. Odpowiedzi udzielić można bądź w kategoriach wolnego wyboru - wyboru strategicznego, lub też w kategoriach adaptacji. Jak zauważają Hrebniak i Joyce, nie muszą to wcale być wykluczające się alternatywy. Można wybór oraz determinizm otoczenia potraktować jako niezależne od siebie zmienne, które mogą być umiejscowione na dwóch krańcach kontinuum. Interakcje obu tych zmiennych wyznaczają cztery podstawowe rodzaje dostosowania /Hrebniak i Joyce, 1985/:

1/ selekcja naturalna przy minimalnej wolności wyboru - adaptacja poprzez selekcję negatywną niektórych organizacji;
2/ dyferencjacja z wysokim poziomem wolności wyboru oraz wysokim stopniem determinizmu - adaptacja w granicach swobody wyznaczonych przez otoczenie;
3/ wybór strategiczny przy maksymalnej swobodzie wyboru - adaptacja poprzez zaprojektowanie;
4/ niezróżnicowany wybór - adaptacja przypadkowa.

Sama natura procesu dostosowania organizacji do otoczenia może być rozumiana na wiele sposobów. Można zatem przyjąć, że dostosowanie to odbywa się na zasadzie selekcji naturalnej. Otoczenie "wybiera" sobie rodzaj organizacji, który jest doń najlepiej dostosowany. Jest to automatyczny proces ewolucji. Ten rodzaj dostosowania zakłada w sposób określony przez Hrebniak'a i Joyce'a jako selekcja negatywna. Ewolucja dokonuje się w wyniku ograniczoności zasobów. Otoczenie staje się czynnikiem krytycznym decydującym o przetrwaniu organizacji. Głównym przedmiotem zainteresowania staje się rozwój gatunków organizacji /Hannan i Freeman, 1977/.

Dostosowanie można rozumieć jako interakcje. Przedmiotem badań staje się w tym przypadku efekt interakcyjny pomiędzy otoczeniem a wewnętrzną strukturą organizacji na jej efektywność, czy ogólnie rzecz biorąc - efekty działania. Takie rozumienie dostosowania szuka wytłumaczenia zróżnicowania wyników działania różnych organizacji w rozmaitych typach interakcji między nimi a otoczeniem /Tuschman, 1979/.

W wyniku interakcji organizacji z otoczeniem zachodzi proces koewolucji obu systemów. Organizacja i jej otoczenie zlewają się przy tym dla obserwatora w jedną całość, stają się ekosystemem. Jeśli pominiemy dość kontrowersyjną kwestię wpływu tej interakcji na efektywność organizacji /patrz Drazin i Van de Ven, 1981/, rozumienie interakcyjne dostosowania pozwala na całościowe podejście do relacji organizacji z otoczeniem, dzięki czemu można uniknąć wielu kłopotów z wyodrębnianiem organizacji z jej otoczenia /co, jak wiadomo, jest jedną ze słabych stron podejścia systemowego/. Możliwa do wytłumaczenia staje się także ewolucja przez współpracę /Morgan, 1986/.

Kolejne rozumienie dostosowania to jej rozumienie systemowe. O ile w obu poprzednich podejściach zwraca uwagę redukcjonizm - rozumienie systemowe umożliwia koncentrację na wielu czynnikach jednocześnie. Mamy więc do czynienia z wieloma "dostosowaniami", sytuacja nie jest jednoznaczna, lecz złożona z wielu wymiarów i zmiennych. Alternatywy wyboru nie są jednoznaczne, zachodzi toteż możliwość wyboru strategicznego. Od-

powiada to drugiemu typowi dostosowania z typologii Hrebniak'a i Joyce'a, a więc adaptacja w granicach swobody wyznaczonych przez otoczenie. Kryteria zachowania organizacji i alternatywy działania powinny być rozpatrywane w sposób holistyczny /Miller, 1981; Drazin i Van de Ven, 1981/.

Rodzaj adaptacji zależy od samej organizacji, np. od jej wielkości i pozycji konkurencyjnej /Hrebniak, Joyce, 1985/.

Z uwagi na złożony przedmiot badań, jakim jest uwarunkowanie kulturowe zarządzania, przyjmuję tutaj - jako założenie celem dokonania analizy zjawiska - uśredniając" to ostatnie rozumienie dostosowania. Za Scheinem /1981/ i Dyerem /1982/ przyjmuję, że kultura jest zjawiskiem wielopoziomowym i jako takie nie wywiera na organizację wpływu jednoznacznego i ograniczonego do jednego typu relacji. Co za tym idzie nieuzasadnione staje się poszukiwanie relacji przyczynowo-skutkowych, czy nawet jednokierunkowych relacji implikatywnych. Zatem badać będę raczej współwystępowanie określonych zjawisk, koncentrować się na rozwiązaniach w ich bieżącym kontekście bez próby dalej posuniętej systematyzacji. Zgodnie z logiką systemowego rozumienia dostosowania nie jest możliwe wyizolowanie jednego czynnika w otoczeniu, by następnie badać jego wpływ na organizację. Również charakter tego wpływu nie jest jednoznaczny. Zatem dostępnym narzędziem badania jest opis w formie szkicu.

Podejściu sytuacyjnemu postawić można wiele zarzutów. I tak np. Schoonhoven dostrzega szereg poważnych problemów w założeniach tego podejścia, od prostego braku jasności w teoretycznych stwierdzeniach do bardziej subtelnych zarzutów jak np. osadzenie symetrycznych i niejednoznacznych założeń w teoretycznej argumentacji /Schoonhoven, 1981/. Inne zarzuty, często spotykane, to niejednolitość metodologiczna, mglistość języka /Maracz, 1983/. Oczywiście są to zarzuty poważne, jednakże nie przekreślają dorobku i użyteczności tego podejścia. Ogromna zaleta podejścia sytuacyjnego jest holizm, uwzględnianie w badaniach złożoności funkcjonowania organizacji w swym otoczeniu i dynamiczne podejście do czasu.Przydatność stosowania tego podejścia dla celów badań zależy od

sformułowanego celu i przedmiotu. W przypadku niniejszej pracy przyjmuję założenia tego podejścia jako szczególnie przydatne i odpowiednie ze względu na przedmiot badań, a także zgodne z logiką oddziaływań w zakresie przedmiotu oraz z wymogami wobec postępowania badawczego wynikającego z hipotezy.

Ponieważ podejście sytuacyjne, a także badania międzykulturowe, umożliwiając opis szeregu interesujących zjawisk, jednocześnie nakładają na badacza szereg poważnych ograniczeń, pamiętać należy, iż zarówno metodologia jak i podejście teoretyczne do badań w naukach społecznych uwarunkowane jest przyjętym celem badań i w tym aspekcie należy także oceniać ich przydatność.

Zgodnie z założeniami podejścia sytuacyjnego przyjmuję, że organizacje działają w relacji z otoczeniem, do którego dostosowują się w sposób zróżnicowany w granicach przezeń wyznaczonych. Dostosowanie rozumiem w sposób systemowy, jako złożone oddziaływanie wielowymiarowego otoczenia na organizacje. Wymiary otoczenia, które uznaję za istotne w związku z przedmiotem i celem pracy są następujące: wymiar kulturowy, polityczny, instytucjonalny i gospodarczy. Aby móc przedstawić szwedzką organizację gospodarczą w jej otoczeniu kulturowym, co jest głównym celem pracy, zgodnie z logiką systemowego podejścia do dostosowania, uwzględnić należy także charakter wpływu pozostałych wymiarów otoczenia w takim stopniu, w jakim ma to związek z celem pracy.

2.1.1. Podejście sytuacyjne w badaniach międzykulturowych

Badania koncentrujące się na czynnikach kulturowych oraz badania wynikające z przyjęcia perspektywy sytuacyjnej często traktowane są w sposób alternatywny, jako wzajemnie wykluczające się /Ronen, 1986/.

Podejście sytuacyjne może zakładać uniwersalizm rozwiązań w ramach kontekstu sytuacyjnego, tj. ich wolność od wpływu kulturowego /Welge, 1981/. Takie ujęcie koncentruje się na stopniu zmienności - stabilności otoczenia. Z drugiej strony badania międzykulturowe mają niekiedy tendencje do "fetyszyzo-

wania" czynnika kulturowego /Slocum i Hellriegel, 1974/. Zdarza się, że kultura traktowana bywa jako główna /o ile nie jedyna/ przyczyna zróżnicowania zachowań, w tym także zachowań organizacyjnych. Tymczasem twierdzenia, jakoby kultura była najważniejszą zmienną w zarządzaniu oparte są bardziej na spekulacjach, niż na faktach /Ajiferbuke i Boddewyn, 1970/. Badania empiryczne wykazują, że kultura z pewnością nie jest główną, dyferencjogenną siłą i to zarówno w odniesieniu do zachowań /Haire i Ghiselli i Porter, 1966/, postaw /Cummings i Stevens i Harnett, 1971/, jak i wartości związanych z rolą pracy /Schaupp i Kraut, 1975/.

Mimo to kultura wywiera wpływ na zarządzanie /Slocum i Hellriegel, 1974; Ronen, 1986/. Rozsądne jest przy tym traktowanie jej jako jeden z czynników - czy wymiarów - otoczenia, nie zaś czynnik jedyny, czy najważniejszy. Jest to zgodne z perspektywą sytuacyjną, o ile przyjmiemy, że otoczenie organizacji składa się z wielu systemów, współdziałających ze sobą w pewien sposób, a głównym przedmiotem naszego zainteresowania nie jest wpływ stopnia stabilności/zmienności tegoż otoczenia na zarządzanie, co identyfikacja konkretnych uwarunkowań w swej aktualnej konfiguracji.

Systemowe rozumienie dostosowania organizacji do otoczenia umożliwia uwzględnienie czynników kulturowych /i nie tylko/ w analizie sytuacyjnej. Co więcej, badania międzykulturowe w ujęciu sytuacyjnym mogą być szczególnie wskazane, jako że w ten sposób badacz uniknąć może pułapki "fetyszyzacji" czynników kulturowych, czego efektem może być analiza elastyczna i w mierę wszechstronna, bez prób normatywnego określenia zależności - co często kończy się wnioskami ryzykownymi i wątpliwymi z metodologicznego punktu widzenia w odniesieniu do przedmiotu badań jakim jest kultura. Szczególnie ryzykowne jest poszukiwanie związków między kulturą a efektywnością /por. Ronen, 1986/. Tego rodzaju pułapek uniknąć może badacz, stosując perspektywę sytuacyjną w badaniach międzykulturowych; mogą zaś być dość trudne do uniknięcia w tradycyjnym podejściu do tych badań, a przynajmniej dystans do zjawisk kulturowych nie jest wówczas jasny. Dlatego

stosowanie podejścia sytuacyjnego do badań międzykulturowych może być godne polecenia i szczególnie wskazane, a jednocześnie owocować może w opracowania holistyczne i całościowe, gdzie żywy kontekst oddany jest możliwie wiernie, a złożoność rzeczywistości nie jest sztucznie upraszczana.

2.2. Wstęp do badań międzykulturowych

2.2.1. P o j ę c i e k u l t u r y

Można zgodzić się z Ronenem /1986/, że definicji kultury jest tyle, ile jej uczestników.

Jedną z najbardziej uniwersalnych koncepcji kultury zaproponował Geert Hofstede /1980a/. Zakłada on, że każdy człowiek jest w określony sposób zaprogramowany umysłowo. To zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, częściowo zaś unikalne, właściwe jednostce ludzkiej. Według Hofstede można wyróżnić trzy zasadnicze poziomy zaprogramowania umysłowego, a mianowicie /patrz fig. 4/: poziom indywidualny, kolektywny i uniwersalny /Hofstede, 1983a/. Poziom uniwersalny obejmuje wszystkich ludzi i dotyczy ich potrzeb. Najprawdopodobniej poziom ten jest częściowo zaprogramowany genetycznie.

Poziom kolektywny zaprogramowania umysłowego jest wspólny dla pewnych mniejszych bądź większych grup ludzi, np. rodziny, określonej profesji, kraju, cywilizacji. Jest on wyuczony, a więc nabyty, w najwyższym stopniu ze wszystkich trzech poziomów zaprogramowania.

Natomiast poziom indywidualny dotyczy osobowości jednostki ludzkiej. Jego aktualne zaprogramowanie jest unikalne w tym sensie, że nie ma dwóch osób identycznych pod tym względem, jednakże poszczególne elementy zaprogramowania indywidualnego mogą się powtarzać. Zaprogramowanie indywidualne jest przynajmniej częściowo odziedziczone genetycznie /Hofstede, 1983a/.

Kultura,zgodnie z definicją Hofstede, jest zatem "kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia uczestników jednej grupy od innej". /Hofstede, 1980a, s. 13/.

Bardziej szczegółowe definicje kultury są, jak już powiedziałam, bardzo liczne. Kroeber i Kluckhohn /1951/ skatalogowali ponad 150 różnych definicji kultury i sami sformułowali kolejną definicję, stanowiącą niejako syntezę wszystkich wymienionych. Definicja ta jest warta, by ją przytoczyć. Zda-

niem Autorów, kultura "sprowadza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie poprzez symbole, stanowiące osiągnięcia grup ludzi, zawierające konkretyzację w postaci artefaktów; samo sedno kultury zawiera tradycyjne wyobrażenia, a w szczególności przypisane im wartości. Pod wieloma względami kultura mogłaby być określona jako osobowość społeczeństwa". /Kroeber, Kluckhohn, 1951, s. 86/.

Poziomy zaprogramowania:

Fig. 4. Poziomy zaprogramowania umysłowego źródło: Hofstede, 1980.

Od czasu sformułowania w.w. definicji przez Kroeber'a i Kluckhohn, powstało wiele nowych. I tak np. Ronen /1986/ podaje definicję kultury, charakteryzującą zawartość tego pojęcia w następujący sposób: "Kultura odnosi się do sposobu w jaki istoty ludzkie rozumieją świat. W najszerszym sensie, kultura wyznacza i wyraża zarówno postawy jak i zachowanie. Reprezentuje wspólny dla grupy ludzi sposób bycia, oceny i działania, który przekazywany jest z jednej generacji na następną. Kultura obejmuje koncepcje moralności - determinującą dla każdej grupy co jest "dobre" i "odpowiednie" oraz uczy jednostki jak "powinno" być. Kultura jest wspólna dla wszystkich uczestników określonej grupy i jako taka stanowi podstawy społecznego lub zbiorowego życia". /Ronen, 1986; s. 17/.

Według A.K. Koźmińskiego na kulturę "składają się zarówno wytwory materialne wszelkiego rodzaju, jak i systemy wartości, wzory zachowań i systemy działań. Jest to więc także swego rodzaju kod genetyczny danej społeczności zapisany w świadomości społecznej i powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw". /Koźmiński, 1982; s. 32-33/.

Zgodnie ze znaną definicją S. Czarnowskiego, kultura to "całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregowi grup i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie". /Czarnowski, 1982; s. 252/. Czarnowski podkreśla "geograficzny" charakter kultury, jako zjawiska łączącego grupy zamieszkałe na danym terenie we wspólnotę wyższego rzędu.

Ronen zwraca uwagę, że można badać kulturę stosując różne podejścia. Wyróżnia trzy najważniejsze podejścia do kultury i określa je jako: podejście uniwersalistyczne, podejście systemów wartości oraz podejście systemów społecznych. Podejście uniwersalistyczne zakłada, że istnieją pewne zmienne uniwersalne, wspólne dla wszystkich kultur, których wartości są między nimi w istotny sposób zróżnicowane, dzięki czemu możemy porównywać kultury między sobą. George P. Murdock w 1945 r. skompilował listę siedemdziesięciu takich zmiennych, nie podając jednak kryterium ich wyodrębnienia, ani też nie uzasadniając wyczerpująco ich wyboru. Na jego liście znalazły się m.in. etyka, wykształcenie, sporty atletyczne i fryzury. Podejście systemów wartości koncentruje się na charakterystycznych dla różnych kultur wartościach. Niektórzy autorzy wręcz definiują kulturę jako system wartości wspólny dla danej społeczności. Podejście systemów społecznych rozpatruje kulturę jako system, składający się z podsystemów.

Analizując te podsystemy, można uzyskać wiarygodny obraz danej kultury jako całości. Według Harris'a i Morgan'a wyodrębnić można osiem głównych podsystemów społecznych w każdej kulturze. Są nimi: rodzina, wykształcenie, gospodarka, polityka, religia, organizacje społeczne, zdrowie, rekreacja.

/Ronen, 1986/. Jakkolwiek powyższe ujęcie może być pomocne dla zrozumienia różnic w podejściach do kultury, to dla systematyzacji definicji kultury bardziej użyteczna jest koncepcja poziomów kultury. Schein /1981/ oraz Dyer /1982/ proponują rozumienie kultury jako zjawiska występującego na kilku poziomach, zróżnicowanych pod względem stopnia uświadomienia uczestników oraz konkretnych przejawów i konsekwencji. /Schein, 1981; Dyer, 1982/.

Zarówno Schein jak i Dyer wyodrębniają trzy zasadnicze poziomy kultury. Jakkolwiek inaczej nieco nazwane, rozumiane są przez obu autorów w sposób analogiczny.

Schein	Dyer
1. Artefakty i twory kulturowe	1. Perspektywy kulturowe
2. Ideologia i wartości	2. Wartości
3. Podstawowe założenia	3. Założenia kulturowe

Fig. 5. Poziomy kultury
źródło: Schein /1981/, Dyer /1982/

Niniejszy poziom kultury Dyer określa jako "perspektywy kulturowe", rozumiejąc przez to "rozwiązania problemów, z którymi spotykają się zwykle uczestnicy danego społeczeństwa". /Dyer, 1982/. Schein nazywa tem poziom poziomem "artefaktów i tworów kulturowych", rozumiejąc go w sposób analogiczny. Poziom ten, zdaniem obu autorów, zawiera artefakty, które Dyer charakteryzuje jako werbalne, behawioralne i fizyczne. Umożliwiają one uczestnikom grup społecznych stawianie czoła określonym sytuacjom życiowym. Artefakty werbalne obejmują język, opowieści i mity. Artefakty behawioralne to schematy zachowania, rytuały i ceremonie.

Natomiast przez artefakty fizyczne Dyer rozumie technologię i sztukę danego społeczeństwa. Poziom pierwszy kultury jest wysoce widoczny i łatwy do rozpoznania oraz rozszyfrowania. Jest w dużym stopniu uświadomiony. Aby kultura mogła przetrwać, perspektywy kulturowe muszą być przekazywane nowym jej uczestnikom. /Schein, 1981; Dyer, 1982/.

Drugim poziomem kultury są wartości, lub - jak to określa Schein - "wartości i ideologia" społeczności. Wartości są to "trwałe przekonania, iż pewne specyficzne sposoby zachowania lub stany końcowe są indywidualnie lub/i społecznie preferowane bardziej od przeciwnych im sposobów czy stanów końcowych". /Rokeach, 1973/. Według Kulckhohn wartości mogą w pewnych sytuacjach służyć instrumentalnie. /Kluckhohn, 1951/.

Zdaniem Dyer'a wartości odzwierciedlają cele, ideały, standardy i "grzechy" oraz preferowane sposoby rozwiązywania problemów życiowych. /Dyer, 1982/. Poziom wartości jest częściowo uświadomiony. /Sehein, 1981; Dyer, 1982/. Jest dość łatwy do rozszyfrowania przez osoby skłonne do refleksji nad własnym zachowaniem /Schein, 1981/.

Najwyższym, trzecim poziomem kultury, są "wysoce abstrakcyjne, przyjmowane jako pewniki przekonania, które stanowią sedno kultury". /Dyer, 1982/. Są one całkowicie nieświadome; istnienie ich uświadamiamy sobie dopiero, gdy zostaną pogwałcone. /Dyer, 1982/.

Założenia kulturowe można podzielić ze względu na podstawowe obszary ich zasięgu. Różni badacze w różny sposób dokonują tego podziału. Najbardziej znanym jest zestaw zmiennych Hofstede. Inne również szeroko znane to klasyfikacja Kluckhohn oraz Dyera.

Według Kluckhohn'a i Strodtbeck'a /1961/ założenia kulturowe dotyczą przede wszystkim relacji człowiek-człowiek oraz relacji człowiek-natura. W ramach założeń dotyczących stosunku człowieka do natury kultury różnią się swym pojmowaniem przyrody, natury czasu oraz przestrzeni. Według Dyer'a założenia kulturowe dzielą się na założenia dotyczące natury człowieka, uczestników i relacji między nimi oraz otoczenia. Zmienne Hofstede, znane jako "wymiary kultury" obrazują założenia kulturowe oraz wynikające z nich normy i wartości obowiązujące w danej kulturze. Hofstede /1980a/ wyróżnia cztery wymiary: dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość.

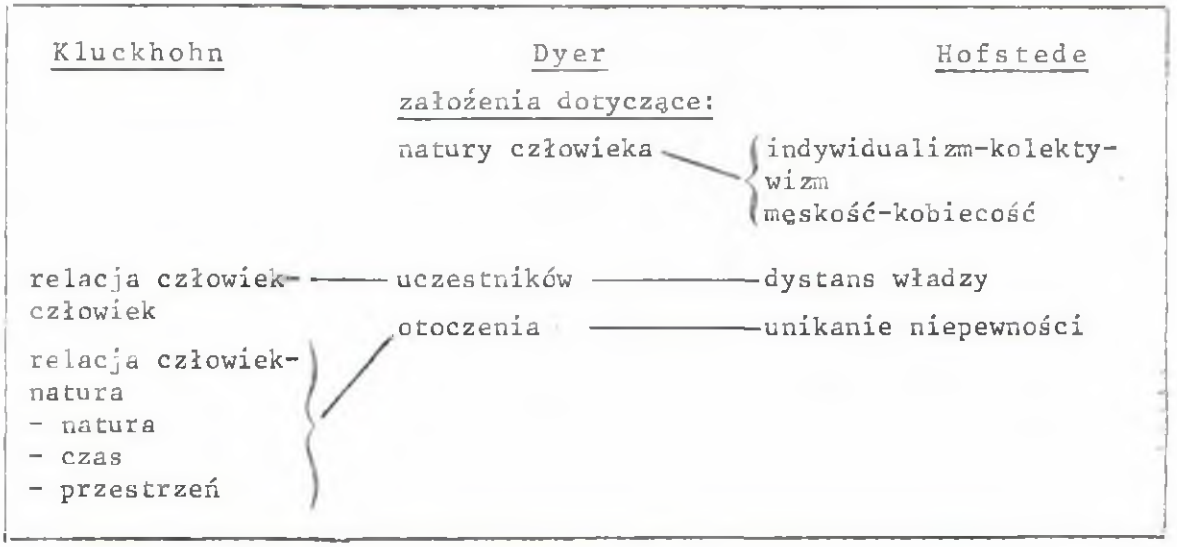


Fig. 6. Poziom założeń kulturowych.
źródło: Kluckhohn i Strodtbeck /1961/,
Dyer /1982/
Hofstede /1982/

Hofstede stwierdził, że kultury w istotny sposób różnią się między sobą pod względem wartości tych wymiarów i przedstawił wyniki swych badań porównawczych w swym fundamentalnym dziele "Culture's Consequences" /1980a/. Wyniki te, istotne dla indentyfikacji szwedzkiego otoczenia kulturowego, przedstawię w dalszej części pracy.

Szczegółowe definicje kultury nawiązują bądź do niektórych tylko - jak wszystkie definiujące kulturę w kategoriach norm i wartości /np. Kluckhohn i Strodtbeck, 1961/, bądź wszystkich /jak definicja A.K. Koźmińskiego, 1982/ jej poziomów. Nie stanowią zatem alternatyw w rozumieniu kultury, lecz wzajemnie się uzupełniają. Pełny jej obraz uzyskać możemy jedynie wówczas, gdy obserwować będziemy wszystkie jej poziomy. Poziom założeń jest, być może, najbardziej istotny dla naszego zrozumienia, ponieważ to w oparciu o założenia właśnie, budowane są dwa pozostałe poziomy. Można by pokusić się o analogię kultury do góry lodowej, której widoczny jest dla oka obserwatora na lądzie jedynie czubek, podczas gdy cała masa, na której opiera się ów widoczny szczyt,spoczywa w głębiach oceanu. Przedstawione przeze mnie podejścia do badania kultury w ujęciu Ronen'a /1986/ w mniejszym stopniu niż koncepcja wielopoziomowości kultury, przyczyniają się do rozjaśnienia niepewności wokół pojęcia kultury

dla celów mojej pracy. Dlatego przyjmuję, że kultura jest zjawiskiem występującym na trzech poziomach: artefaktów, wartości i założeń. Kultura jest zatem zbiorem założeń danej społeczności dotyczących natury człowieka, relacji międzyludzkich oraz relacji człowieka do natury, na bazie którego społeczność wytwarza swój system wartości, określających jakie sposoby myślenia i postępowania są preferowane przez tę społeczność oraz system artefaktów kulturowych, w którego skład wchodzą twory językowe, behawioralne oraz fizyczne.

Kultura jako przedmiot badań na użytek zarządzania

Problematyka badania kultur na użytek zarządzania zwanego zarządzaniem transkulturowym, przedstawiona będzie w osobnym rozdziale /2.2.2. p. 5/. W tym miejscu należałoby jednak określić jakie ograniczenia i zasady postępowania narzuca czy też uzasadnia przedmiot badań jakim jest kultura w zarządzaniu.

Przyjęta definicja zjawiska kultury przy przyjęciu perspektywy sytuacyjnej w badaniach stwarza szerokie możliwości elastycznego i w mierę pogłębionego opisu. Natomiast przedmiot badań, tak jak został zdefiniowany cechuje się wysokim stopniem płynności i wymusza stosowanie zestawu narzędziowego całkowicie jakościowego. Co więcej, badając zjawisko w tak wysokim stopniu ukryte, niemożliwe do naświetlenia, jakim jest wielopoziomowa kultura /szczególnie tyczy się to jej trzeciego poziomu/, możemy jedynie mówić o badaniu niektórych jej przejawów, o pewnym współwystępowaniu wokół niej zjawisk. O ile niewątpliwe jest to niewygodne z metodologicznego punktu widzenia, o tyle jest etycznie poprawne, gdyż badania kultury niezwykle często kuszą badacza do formułowania niebezpiecznych wniosków i ryzykownych ocen. Daje także możliwość wielopoziomowego, nieskrępowanego opisu.

Na koniec, badania kultury na użytek zarządzania mają na celu opis otoczenia kulturowego zarządzania. Nie będą zatem, jak studia socjologiczne, czy antropologiczne, zagłębiać

się szczegółowo w istotę zjawiska kultury. Tym samym nie jest przeszkodą fakt mglistości pojęcia, gdyż rzeczywistym przedmiotem badań staje się wszystko to w otoczeniu kulturowym, co jest istotne dla celu badań, a więc pozostaje w związku z zarządzaniem, z naciskiem na tenże związek, a zatem na konsekwencje jakie niesie ze sobą dla zarządzania.

Przyjęta definicja kultury spełnia zatem swą funkcję w kontekście celu i przedmiotu pracy i posiada cenne zalety w kontekście przyjętej perspektywy /podejście sytuacyjne/.

2.2.2. Zarządzanie transkulturowe /CCM/. Prezentacja

Rys historyczny

Społeczeństwa od czasów starożytności kontaktowały się ze sobą ponad granicami państwowymi, czy kulturowymi, często po to, by prowadzić ze sobą wojny, ale zapewne równie często w celach handlowych. S. Ronen /1986/ podaje chronologiczną klasyfikację głównych nowożytnych epok w dziejach ludzkości ze względu na sposób prowadzenia działalności handlowej i gospodarczej. Są to kolejne epoki: handlowa, odkryć, koncesji oraz narodowa. Obecnie wkroczyliśmy w kolejną epokę, epokę globalną /Ronen, 1986; Keegan, 1984/.

Klasyfikacja Ronena opiera się na zróżnicowanych kryteriach motywacji dla prowadzenia działalności gospodarczej i handlowej oraz na relacji tejże do systemu politycznego.

Epoka handlowa /1500-1850/ - obejmuje okres od podróży Kolumba do Ameryki do rewolucji przemysłowej. Motywacją do prowadzenia handlu była osobista chęć wzbogacenia się. Kompanie epoki handlowej były suwerenne niczym imperia. Najpotężniejsze z nich przypominały bardziej niezależne państwa, niż organizacje gospodarcze. Handlowcy zakupywali rzadkie i cenne dobra w egzotycznych krajach, by sprzedać je z zyskiem w Europie. Dokonywali tego z narażeniem życia, a działalność ich wymagała dużych umiejętności.

Epoka odkryć /1850-1914/ - kończy się wraz z wybuchem pierwszej wojny światowej. Celem prowadzenia działalności gospodarczej stało się budowanie imperiów państwowych. Obowiązywał kolonialny system polityczny. Rewolucja przemysłowa spowodowała zmianę w sposobie prowadzenia przedsiębiorstw międzynarodowych. Państwa uprzemysłowione potrzebowały surowców dla produkcji. Znalazły je w koloniach, które zostały zdominowane przez zagraniczne przedsiębiorstwa zarówno gospodarczo, jak i politycznie.

Epoka koncesji /1914-1945/ - obejmuje okres między dwiema wojnami światowymi. Główną motywacją było prowadzenie działalności gospodarczej poprzez protekcjonizm. System polityczny opierał się na politycznych przyzwoleniach. Przedsiębiorstwa wzięły na siebie odpowiedzialność opieki nad pracownikami. Państwa-gospodarcze, nie mogąc często same zapewnić usług dla ludności, chętnie dawały zagranicznym przedsiębiorstwom przyzwolenie na działalność. Po wielkiej depresji lat 30-tych kraje uprzemysłowione nie mogły już w tym samym co ongiś zakresie zapewniać filiom zagranicznym siły roboczej i w związku z tym przedsiębiorstwa zaczęły zatrudniać miejscowych robotników.

Epoka narodowa /1945-1970/ - obejmuje dwa okresy: lata 1945--1969 i lata 70-te. Motywacją prowadzenia działalności gospodarczej stał się rozwój rynku. Korporacje międzynarodowe zetknęły się w swej działalności z nacjonalizmem i regionalizmem. Wzrost świadomości narodowej doprowadził do wyzwolenia krajów będących do tej pory koloniami wielkich mocarstw. W okresie od końca drugiej wojny światowej do końca lat 60-tych obserwować można było ekspansję globalną przemysłu amerykańskiego. W 1966 r. przeszło połowa zagranicznych inwestycji bezpośrednich była własnością USA. Jednakże pod względem tempa wzrostu, przez cały pierwszy okres epoki narodowej przodowała Japonia. Druga fala, lata 70-te, charakteryzowała się wzrostem udziału firm nie-amerykańskich na międzynarodowej scenie gospodarczej. Jednocześnie kraje rozwijające się stawały się coraz bardziej świadome swej narodowej tożsamości.

Epoka globalna /1970- / - epoka narodowa i globalna zachodzą na siebie w czasie. Proces globalizacji rozpoczął się w poprzedniej epoce. Obecnie obok produkcji i dystrybucji korporacje międzynarodowe rozwinęły szeroką działalność usługową, a także społeczną w różnych krajach. Także organizacje takie jak szpitale i związki zawodowe /analiza zjawiska globalizacji związków zawodowych - patrz np. Northrup et al., 1988/ zaczęły działać na skalę globalną. Motywacją gospodarczą epoki globalnej jest szczególnie nasilona konkurencja. Relacja między busienessem a systemem politycznym staje się płynna; sprowadza się głównie w praktyce do interakcji i kooperacji regionalnej między rządem a przedsiębiorstwem w krajach Europy Zachodniej i Trzeciego Świata.

Zarządzanie globalne

"Wydaje się /.../, że globalizacja zastępuje wielonarodowość i jest to najlepszy sposób scharakteryzowania tego, co dzieje się obecnie w międzynarodowym businessie" - stwierdza Hill /1988, s. 24/, obserwując rozwój wydarzeń we współczesnym świecie zarządzania.

Zdaniem A.K. Koźmińskiego /1989/ możliwe jest, iż globalizacja zarządzania przyniesie ze sobą kolejną rewolucję w zarządzaniu. Po pierwsze, sprzyja dalszemu wzrostowi gospodarczemu krajów OECD. Po drugie, skłania kraje socjalistyczne do reformowania swych gospodarek by mogły uczestniczyć w życiu gospodarczym rozwiniętego świata. Po trzecie, może wywrzeć pewien wpływ na postęp społeczny w krajach rozwijających się, aczkolwiek jest on narazie trudny do przewidzenia /Koźmiński, 1989/.

Następnym krokiem po pojawieniu się na światowym rynku korporacji wielonarodowych jest globalizacja zarządzania. Jak pisze A.K. Koźmiński /1989/ zarządzanie globalne jest konsekwencją pojawienia się przemysłów globalnych. Są to takie przemysły, w których "pozycja konkurencyjna firmy w jednym kraju jest uzależniona od jej pozycji konkurencyjnej w szeregu innych krajów" /Koźmiński, 1989, s. 3/.

Zarządzanie globalne odnosi się do rynku globalnego. Zgodnie z definicją Keegena /1984/ rynek globalny jest to "segment lub nisza dla produktu, która istnieje na całym świecie we wszystkich krajach, we wszystkich stadiach rozwoju" /Keegan, 1984, s. 7/.

Nawiązując dalej do Keegana /1984/, zarządzanie globalne charakteryzuje się tym, iż identyfikuje szansę działania na rynku globalnym i rozwija projektowanie i wytwarzanie na skalę światową zorientowane na rynek światowy.

Rynek globalny pokrywa się w zasadzie z rynkiem Triady, tj. USA, EWG i Japonii. Kraje Triady, zamieszkiwane przez ca. 15% ludności świata wytwarzają ponad połowę światowego dochodu narodowego brutto. Przedsiębiorstwo, by mieć szansę rozwoju na przyszłość, musi zdobyć dobrą pozycję na rynku Triady. /Ohmae, 1985/.

Zarządzanie globalne charakteryzowane jest przez jego cztery elementy /Koźmiński, 1989/:
1/ globalna kooperacja dla globalnej konkurencji
2/ zarządzanie dynamiczne /high-speed management/
3/ struktury globalne
4/ równoległa gra polityczna.

Korporacje zawierają ze sobą alianse strategiczne ponad granicami narodowymi i politycznymi w celu osiągnięcia sukcesu na rynku globalnym. Współpraca ta może przybierać różne formy, od konsorcjów do inwestycji bezpośrednich /Ohmae, 1985/. Zarządzanie dynamiczne jest filozofią zarządzania i zestawem narzędzi zarządzania mającym na celu skrócenie cyklu życia produktu na rynku światowym /Koźmiński, 1989/. Struktury globalne są to bądź alianse i przedsiębiorstwa globalne, bądź ponadnarodowe systemy gospodarcze takie jak EWG, ASEAN, RWPG /Koźmiński, 1989/. Zarządzanie globalne wpływa na ekonomizację polityki" i "politycyzację ekonomii", jak pisze A.K. Koźmiński /1989/. Prowadzi to do powstania sieci wzajemnej zależności gospodarczej, politycznej i militarnej współczesnego świata. /Koźmiński, 1989/.

Globalizacja międzynarodowego biznesu wspierana jest przez następujące, działające w skali międzynarodowej, siły /Keegan, 1984/:

- międzynarodowe systemy walutowe, SDR /Special Drawing Rights/, wprowadzenie jednolitej jednostki monetarnej w przyszłej zjednoczonej Europie,
- światowy system handlowy - od czasu powstania GATT /General Agreement on Tariffs and Trade/ obserwuje się parcie ku jaknajdalej idącej redukcji barier dla handlu międzynarodowego w pierwszym rzędzie jest to stopniowa redukcja i docelowa w EWG likwidacja ceł, ale także znoszenie barier pozacelnych,
- pokój światowy - mimo wielu konfliktów lokalnych od przeszło czterdziestu lat światu udało się uniknąć konfliktu zbrojnego o zasięgu globalnym; obecnie tendencje rozbrojeniowe są coraz silniejsze,
- rozwój ekonomiczny wielu krajów - w tym także krajów rozwijających się,
- komunikacja - postęp w dziedzinie środków komunikacji czyni ze świata "globalną wioskę",
- korporacje międzynarodowe - wyznaczają sobie cele globalne poprzez wykorzystywanie globalnych zasobów i szans rynku światowego.

Według A.K. Koźmińskiego /1989/ do rozwoju korporacji globalnych przyczynia się szereg trendów o zasięgu światowym, a mianowicie:

- spadek kosztu pracy bezpośredniej w kosztach całkowitych,
- powiększający się globalny rynek surowców, materiałów i komponentów,
- rynek globalny dla technologii, unifikacja standardów technologicznych,
- powstawanie nowych i wzrost znaczenia już istniejących organizacji ponadnarodowych takich jak: EWG, ASEAN, etc., zanikanie barier celnych, karteli międzynarodowych, a także porozumień patentowych.

Wraz z globalizacją organizacji gospodarczych następuje umiędzynarodowienie organizacji niegospodarczych, przede wszystkim związków zawodowych /Northrup et al, 1988/. Wie-

le wskazuje na to, że w niedalekiej już przyszłości globalne organizacje związkowe negocjować będą z przedstawicielami globalnych korporacji.

Zarządzanie globalne i badania międzykulturowe

Globalizacja powoduje, że problem skali, a więc wielkości przedsiębiorstwa staje się mniej istotny /Hill, 1986/. Wielkość organizacji przestaje być kwestią pierwszoplanowa, ponieważ nowoczesna technika umożliwia przetwarzanie danych i komunikację między jednostkami, nawet jeśli są one położone daleko od siebie. Automatycznie więc niejako wszelka produkcja na rynek globalny jest produkcją wykorzystującą ekonomikę skali /por. Koźmiński, 1989, Ohmae, 1985/. Na plan pierwszy wysuwa się integracja organizacji międzynarodowej.Szczególnie istotne zagadnienie dla globalnego zarządzania to umiejętność działania w różnych kulturach. Trudnym zadaniem jest wkomponowanie różnych, a czasem sprzecznych ze sobą elementów kulturowych w globalną mozaikę strategii przedsiębiorstw.

Zrozumienie różnych kultur staje się ważnym wyzwaniem wobec zarządzania, mogącym stanowić zarówno zagrożenie, jak i szansę /Hill, 1986/.

Zarządzanie obecnie, oprócz zwykłych, "normalnych" zagrożeń i problemów, napotyka także na problemy kulturowe, wynikające z globalizacji biznesu. Zagadnienia międzykulturowe bezpośrednio wywierają wpływ na praktykę zarządzania /Ronen, 1986/. Konieczne staje się zatem badanie kultur, właśnie z punktu widzenia - i na użytek - zarządzania, w sensie bardziej ogólnym, niż czynią to nauki społeczne /Ronen, 1986/.

Kultury różnych społeczeństw nie są jednakowe. Kultura określa wartości ludzi oraz ich postawy, także względem pracy i organizacji. Zarządzanie transkulturowe wymaga więc badań międzykulturowych, ponieważ dzięki nim zagrożenie jakie stanowi obca kultura może przemienić się w szansę /Skytt, Jugner, 1987/.

Prezentacja zarządzania transkulturowego /CCM/

Nie istnieje jeden, globalnie najbardziej efektywny styl zarządzania, jak zaznacza N. Adler /1986/. Sposób, w jaki menadżerowie w różnych krajach kierują ludźmi, podejmują decyzje,formułują cele i realizują je zależy od ich własnego tła kulturowego, a jeśli zarządzanie ma być efektywne - powinno także zależeć od tła kulturowego ich współpracowników. Dlatego też menadżerowie pracujący w wielu krajach, czy współpracujący z ludźmi pochodzącymi z wielu kultur, muszą być wystarczająco elastyczni i świadomi wpływu kulturowego, by odpowiednio dostosować doń swe praktyki. "Przechodząc od narodowego do międzynarodowego zarządzania, przywódcy muszą rozwinąć szerszą skalę wzorców myślowych i zachowań wraz z umiejętnością wyboru najbardziej odpowiedniego wzorca do konkretnej sytuacji", stwierdza N. Adler /1986, s. 99/.

To, wspomniane wyżej, rozwijanie umiejętności elastycznego adaptowania zarządzania do konkretnej kultury, jest dziedziną zarządzania transkulturowego, Cross-Cultural Management /CCM/.

Ch. Skytt i T. Jungner /1987/ podają następującą definicję zarządzania transkulturowego: "Zarządzanie transkulturowe opisuje oraz porównuje zachowania organizacyjne pomiędzy kulturami, a także /.../ usiłuje zrozumieć i poprawić efektywność ludzi wchodzących w interakcje ze współpracownikami pochodzącymi z innych kultur". /Skytt, Jungner, 1987, s. 2/.

Według Brislin'a /1983/ zarządzanie transkulturowe umożliwia nam zdobycie wiedzy na temat różnic w praktyce zarządzania pomiędzy różnymi kulturami oraz specyficznych czynników kulturowych, które powodują te różnice. Ponadto zarządzanie transkulturowe pozwala nam uświadomić sobie, które zjawiska i działania są kulturowo specyficzne, a które - przeciwnie, są jednakowe we wszystkich kulturach /Brislin, 1983/. Ronen stwierdza, że dzięki takiemu podejściu można mieć nadzieję, iż uda się stworzyć prawdziwie uniwersalistyczną teorię zarządzania /Ronen, 1986/.

N. Adler definiuje zarządzanie transkulturowe w następujący sposób: "Zarządzanie transkulturowe koncentruje się na za-

chowaniu organizacyjnym w układach międzykulturowych i międzynarodowych. /.../ Zarządzanie transkulturowe koncentruje się na interakcji ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych. Oparte jest na założeniu, że kultura wywiera wpływ na wartości, postawy i schematy zachowań uczestników organizacji" /Adler, 1980, s. 164/. N. Adler zauważa, że kulturowe uwarunkowanie zachowań organizacyjnych stało się szczególnie ewidentne wraz z rozwojem wielokulturowego otoczenia organizacji, co nastąpiło na skutek dynamicznego rozwoju współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw wielonarodowych /MNC:s/.

Zarządzanie transkulturowe jest zatem specyficznym podejściem do zarządzania, wykorzystującym kulturę jako zasób.Ten punkt widzenia rozwinięty został wraz z wielokulturowym otoczeniem organizacji. Kultura, jeśli jest odpowiednio wykorzystana - może przynieść korzyści w zarządzaniu. Jeśli nie wykorzysta się jej specyfiki, lub zignoruje ją, może się to odbić na zarządzaniu w sposób negatywny. Podobnie sam fakt różnorodności kultur może być traktowany jako zasób /Adler, 1980/, który - w odpowiedni sposób wykorzystany - może pozytywnie wpłynąć na efektywność zarządzania. Zaznaczyć należy, że takie podejście do roli kultury w zarządzaniu nie ma nic wspólnego ze spekulacjami na temat "kultur sprzyjających efektywności" i "kultur z natury swej nieefektywnych". Każda kultura, wykorzystana w odpowiedni i umiejętny sposób, jest potencjalnie sprzyjająca efektywności zarządzania - nie w "naturze kultury", bowiem rzecz, lecz w jej umiejętnym wykorzystaniu /Adler, 1986/. Zarządzanie transkulturowe nie poszukuje "złotodajnych" kultur, lecz adekwatnych stylów i strategii zarządzania, które umożliwiłyby optymalne wykorzystanie zasobu, jakim jest kultura.

U podstaw zarządzania transkulturowego leżą dwa założenia:
1/ kultura wpływa na zarządzanie
2/ kultury różnią się między sobą.

Prawidłowość tych założeń poddana zostanie analizie w r. 2.3.2. W oparciu o te założenia przeprowadzane są badania transkulturowe.

N. Adler /1980/ wyodrębnia trzy główne założenia dotyczące roli kultury w zarządzaniu, o które opierają się praktyczne strategie zarządzania transkulturowego:

1/ założenie, że własna kultura jest "najlepsza" /etnocentryzm/

2/ założenie, że należy dążyć do kompromisu międzykulturowego /model kompromisu kulturowego/

3/ założenie, że fakt istnienia różnic kulturowych sam w sobie jest zasobem dla zarządzania /model synergetyczny/.

Zarządzanie praktykujące etnocentryzm, choć dostrzega fakt zróżnicowania kultur oraz ich wpływu na zachowania organizacyjne, faworyzuje zdecydowanie zaledwie jedną kulturę /własną/. Takie postępowanie wynika z przyjętego założenia, o wyższości jednej kultury nad pozostałymi. Uczestnicy innych kultur powinni się zaasymilować do warunków tej jednej, "lepszej" kultury. Strategia taka przyjmowana była często w przeszłości w organizacjach zorientowanych głównie na działanie w jednym otoczeniu kulturowym /przedsiębiorstwa działające na rynku domowym/, lecz mających pewien, ograniczony kontakt z uczestnikami innych kultur /ograniczone kontakty handlowe z zagranicą, przedsiębiorstwa zatrudniające gastarbeiterów, imigrantów, etc./. Do tej pory występuje ona wśród organizacji działających głównie w jednorodnym otoczeniu kulturowym, mających sporadyczne kontakty z przedstawicielami innych kultur. Zaletą tego modelu jest jego spoistość i prostota. Słabościami są sztywność, ograniczona efektywność i brak orientacji rozwojowej.

Założenie o wyższości jednej kultury nad pozostałymi wprawdzie upraszcza działanie, ale jest arbitralne i nieprawdziwe - takiego stwierdzenia nie uzasadniają dostępne i wiarygodne dane. Z tego powodu jest ze swej natury konfliktogenne. Zasób kulturowy także nie jest wykorzystany w pełni; oprócz, rzecz jasna, własnej kultury.

W modelu kompromisu kulturowego zasoby kulturowe są wykorzystane w stopniu zadowalającym. Stosowanie tego modelu polega na umiejętnym łączeniu wzorców kulturowych pomiędzy kulturami tak, aby zapobiec konfliktom i wykorzystać specyfikę

każdej z nich. W ramach tego modelu wykorzystuje się różne style zarządzania w różnych krajach, dostosowuje je do wymogów i warunków otoczenia kulturowego. W efekcie kultura organizacyjna wykreowana na skutek stosowania tego modelu jest obszarem podobieństw kulturowych, wartości wspólnych dla wszystkich uczestników i partnerów organizacji. Największą zaletą tego modelu jest elastyczność. Słabością jest leżące u jego podstawy założenie o nadrzędności dążenia do kompromisu. W ten sposób możliwości, jakie stwarza interakcja pomiędzy kulturami nie są wykorzystywane. Jest on z tego względu odpowiedni jako strategia międzykulturowa dla organizacji działających w otoczeniu o ograniczonym zróżnicowaniu kulturowym, tj. np. przedsiębiorstw działających w kilku kulturach, bądź w zasadzie jednokulturowych przedsiębiorstw prowadzących współpracę /handlową/ z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Najbardziej odpowiedni, zdaniem N. Adler, dla przedsiębiorstw wielonarodowych /MNC:S/ model zarządzania transkulturowego, to trzeci,synergistyczny model, zakładający, iż sam fakt zróżnicowania kulturowego jest zasobem dla zarządzania. Interakcja między kulturami jest źródłem powstania efektu synergetycznego, który powinien być w efektywny sposób wykorzystany w kulturze organizacyjnej i filozofii zarządzania organizacją wielonarodową. Organizacje synergistyczne kulturowo tworzą nowe formy zarządzania, jak to ujęła N. Adler, "transcendentne" wobec poszczególnych kultur, oddziałujących na te organizacje. Efekt synergetyczny stwarza szerokie możliwości w doborze odpowiedniej filozofii zarządzania i może być źródłem zarówno indywidualnego rozwoju uczestników, jak i całej organizacji. Kultura organizacyjna w takich organizacjach jest bardzo dynamiczna, nie ograniczona jedynie do "wartości ogólnoludzkich", lecz oparta na tych możliwościach, które daje efekt synergetyczny między kulturami. "Wbudowana" w model tolerancja i pozytywne, twórcze nastawienie do innych kultur, same w sobie sprzyjają rozwojowi i wzrostowi kreatywności. Słabością modelu jest jego złożoność, czasochłonność we wdrażaniu i wysokie wymagania wobec kompetencji osób zajmujących się realizacją i formułowaniem opar-

tej na tym modelu strategii. Wszelkie praktyczne rozwiązania zarządzania transkulturowego wymagahą badań. W najmniejszym stopniu, być może, dotyczy to modelu etnocentrycznego, jednakże i tu badania mogą być przydatne i w pewnym stopniu były rzeczywiście /i są nadal tam gdzie model ten jest stosowany/, wykorzystywane. Nawet przy założeniu o wyższości jednej kulgury nad pozostałymi, jeśli uznaje się istnienie kulturowej różnorodności, potrzebne są pewne wskazówki dotyczące metod motywowania, sposobów nakłonienia uczestników innych kultur do asymilacji, a także właściwości własnej kultury, które mają być w zarządzaniu wykorzystane. Stąd też zarządzanie transkulturowe w swej istocie jest nurtem badawczym, oferującym pewien zestaw metod mających na celu opracowanie adekwatnych strategii działania organizacji w wielu kulturach. Metodologia badań zarządzania transkulturowego opiera się na wymienionych już dwóch założeniach:o zróżnicowaniu kulturowym oraz o wpływie kultury na zarządzanie. Ze względu na podejście do kultury oraz ze względu na przedmiot i zasięg badań, dokonać można klasyfikacji badań międzykulturowych. /Klasyfikacja taka przedstawiona została w r. 1.2 /fig. 3//.

Obok typologii badań ze względu na sposób podejścia do kultury, podzielić je można także według kryterium przedmiotu i zakresu badań /fig. 3/.

Zarządzanie transkulturowe korzysta z dorobku wielu dziedzin nauki. Oprócz nauk o zarządzaniu, S. Ronen wymienia także antropologię, ekonomię, socjologię i nauki polityczne /Ronen, 1986/. Ch. Skytt i T. Jungner dodają także socjopsychologię, psychologię oraz kulturoznawstwo /Skytt, Jungner, 1987/.

Filozofię zarządzania transkulturowego K. Forss streszcza w następującym zdaniu: /.../ wówczas /poznając uwarunkowania kulturowe i historyczne danego kraju, przyp. MK/ rozumiemy lepiej jak i dlaczego funkcjonują nasze organizacje, lepiej rozumiemy co składa się na spotkanie kulturowe, co można dostosować, co jest naszą silną stroną i atutem, co jest naszą słabością". /Forss, 1987, s. 73/.

2.3. Wpływ czynników kulturowych na zarządzanie

2.3.1. Pojęcie narodowego stylu zarządzania

Zanim przejdę do rozważania wpływu, jaki czynniki kulturowe wywierają na zarządzanie, wyjaśnię wpierw, co rozumiem przez pojęcie "narodowy styl zarządzania". Wstępna analiza i definicja pojęcia zawarta jest w rozdziale 1.

Niniejszy rozdział jest uzupełnieniem i konkretyzacją wstępnych rozważań.

Pojęcie narodowego stylu zarządzania, aczkolwiek chętnie i często używane, nie jest dostatecznie precyzyjnie zdefiniowane w literaturze.

Pascale i Athos /1982/ oraz W. Ouchi /1980/, którzy zafascynowali świat "japońską sztują zarządzania", nigdzie nie definiują tego pojęcia, ani też nie precyzjją, na czym polega istota kulturowo uwarunkowanego stylu zarządzania.

Podobnie Schein /1981/, poddając krytyce "Theory Z" Ouchi' ego, nie konkretyzuje pojęcia narodowego stylu zarządzania, mimo iż jego najpoważniejszym zarzutem wobec publikacji Ouchi'ego, jest stwierdzenie, iż nie bierze ona w dostatecznym stopniu pod uwagę różnic pomiędzy amerykańskim i japońskim stylem zarządzania, które są uwarunkowane czynnikami kulturowymi.

Hedlund i Aman /1983/, prezentując wyniki swych badań dotyczących szwedzkiego stylu zarządzania, również nie definiują przedmiotu swych badań.

Podobny zarzut można postawić K. Forss /1984/, /1985/, R. Wolff'owi i B. Czarniawskiej /1986/, a także Ch. Skytt i T. Jungner /1987/, Å. Daun /1983, 1988/ i wielu innym autorom. W związku z brakiem satysfakcjonującej i uznanej definicji tego kluczowego dla mojej pracy pojęcia, przyjmuję definicję roboczą, przedstawioną w rozdz. 1.

Zarządzanie jest w zasadzie tożsame z procesem decyzyjnym, jeśli wyłączymy decyzje programowalne /Koźmiński, Zawiślak, 1982/.

Na zarządzanie składają się funkcje, które klasycy określili jako: planowanie, organizowanie, koordynowanie, rozkazywanie i kontrolowanie /funkcje Fayola/. Bardziej nowoczesny podział obejmuje tylko cztery funkcje, a mianowicie: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie /Persson, 1983/. W ostatnim czasie więcej uwagi zaczyna się poświęcać dodatkowej, piątej funkcji, którą P. Drucker określił jako rozwijanie /Drucker, 1954/. Funkcja ta nabiera specyficznych, pogłębionych cech w szewdzkiej praktyce i teorii zarządzania, w związku z czym proponuję nazwę, spotykaną w szewdzkich publikacjach na jej określenie, a mianowicie know-how management.

Planowanie wiąże się z podejmowaniem decyzji dotyczących przyszłości. Organizowanie tyczy się grupowania zasobów i podsystemów organizacji. Motywowanie dotyczy podsystemu ludzkiego i polega na zwiększaniu zaangażowania i wydajności uczestników organizacji. Kontrola jest to egzekwowanie efektów i stosowanie sprzężenia zwrotnego dla zapewnienia zgodności działalności z celami organizacji. W zakres kontrolowania wchodzi także ocena i ewaluacja pracowników. /Persson, 1983/. Know-how management polega na efektywnym rozwijaniu zasobu ludzkiego, przede wszystkim poprzez kształtowanie oraz rozwój całej organizacji poprzez maksymalizację zawartości know-how w jej produktach i procesach /Utbult et al., 1988/.

K. Obłój pisze, że zarządzanie, teoretycznie rzecz biorąc, to "systematyczne planowanie, organizowanie, decydowanie, koordynacja i kontrola". /Obłój, 1986, s. 28/.

Wychodząc z takiej definicji zarządzania, przyjmuję, że stylem zarządzania logicznie byłoby określać sposoby i modyfikacje w realizacji istoty zarządzania, a więc podejmowaniu decyzji i sprawowaniu funkcji zarządzania. Jest to zatem ogół metod i środków, jakimi posługuje się manager w sytuacji zarządzania.

Jeśli więc zatem styl zarządzania ulega istotnemu zróżnicowaniu w zależności od kultury narodowej, to można przyjąć, że dla danej kultury istnieje przynależny jej, dominujący

styl zarządzania. Narodowy styl zarządzania jest więc stylem zarządzania charakterystycznym dla określonej kultury narodowej.

Istotnie, analiza publikacji z zakresu szwedzkiego stylu zarządzania /fig. 2/ wykazuje, iż autorzy badając ten styl rzeczywiście koncentrowali się na ustalaniu charakterystycznych dla szwedzkiej kultury sposobów podejmowania decyzji oraz sprawowania funkcji zarządzania. Logika przedstawionego tu rozumowania oraz definicja sprawozdawcza przedstawiona r rozdz. 1. wspierają się zatem wzajemnie.

W związku z powyższym, przyjmuję dla celów niniejszej pracy, iż szwedzki styl zarządzania jest dominującym w otoczeniu kulturowym Szwecji narodowym stylem zarządzania, a więc zdeterminowanym kulturowo sposobem podejmowania decyzji nieprogramowalnych, planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i rozwijania /know-how management/.

Ponieważ, w myśl założeń podejścia sytuacyjnego, przyjmuję, że na zarządzanie wpływ mają ogólnie rzecz biorąc czynniki otoczenia, w których skład wchodzą m.in. czynniki kulturowe - a więc wymiar kulturowy otoczenia nie jest jedynym oddziałującym na styl zarządzania, toteż przyjmuję, że również inne sytuacyjne uwarunkowania otoczenia, poza kulturowym, mają wpływ na szwedzki styl zarządzania.

2.3.2. Wpływ kultury na styl zarządzania. Przegląd najważniejszych teorii

Czy kultura wpływa na zarządzanie?

Kultura jest często traktowana w teorii organizacji jako zmienna sytuacyjna /contingency variable/ /Hofstede, 1980a, Wolff i Czarniawska, 1986/.

Jej wpływ na zarządzanie znajduje się w centrum uwagi wielu autorów, szczególnie ostatnio, w dobie globalizacji zarządzania.

Zarówno Slocum i Hellriegel /1974/, jak i Ronen /1986/, przestrzegają przed fetyszyzowaniem czynników kulturowych w badaniu zarządzania.

Przypomnieć należy wyniki badań wielu autorów, którzy nie stwierdzili istotnego wpływu czynników kulturowych na wybrane elementy zarządzania. M. Aijeferbuke i J. Boddewyn /1970/ ostrzegają, że twierdzenie jakoby kultura była najważniejszą zmienną w zarządzaniu oparte jest bardziej na spekulacjach, niż faktach. England i Negandhi /1979/ nie znaleźli istotnych różnic kulturowych w stosunku pracowników do pracy i postawach managerów. Schaupp i Kraut /1975/ nie stwierdzili istotnych różnic kulturowych w wartościach i normach związanych z pracą. M. Haire, E. Ghiselli i L.W. Porter /1966/ stwierdzili, że różnice w postawach są ca. $2^1/_2$ raza bardziej istotne między jednostkami, niż między krajami.

L.L. Cummings, D.L. Harnett i D.J. Stevens /1971/ po przebadaniu czterech podstawowych dla zarządzania postaw w różnych krajach, doszli do wniosku, że 95% zróżnicowania przypisać należy raczej indywidualnym niż kulturowym różnicom.

Kultura nie jest zatem jedyną, ani najważniejszą zmienną, wpływającą na zarządzanie.

I tak, G. Hedlund i P. Åman /1983/ stwierdzają, iż różnice kulturowe mają istotne zaczenie dla zarządzania, szczególnie zaś widoczne staje się to w korporacjach wielonarodowych.

Również S. Ronen /1986/ podkreśla wagę analizowania czynników kulturowych na użytek zarządzania, co jest szczególnie ewidentne w przypadku wielonarodowych korporacji.

Kultura, jako jeden z wymiarów otoczenia organizacji oddziałuje na wiele ważnych elementów zarządzania /Slocum, Hellriegel, 1974/. Jak zauważają Slocum i Hellriegel, specyfika otoczenia kulturowego polega na tym, że kultura dostarcza jej uczestnikom wielu gotowych odpowiedzi, których prawidłowości nie kwestionują. Otoczenie kulturowe oferuje nam sposób widzenia świata, paradygmat wartości, z których możemy korzystać - lub nie, lecz zazwyczaj sięgamy po nie, gdyż są gotowe oraz podzielane przez innych uczestników społeczeństwa /Ronen, 1986; Hofstede, 1980a/. Zaprogramowanie kulturowe sprawia, że nie istnieje jeden skuteczny styl zarzą-

dzania, który obowiązywałby wszędzie na świecie. N. Adler /1986/ zwraca uwagę, że "podczas gdy managerowie wszystkich krajów muszą kierować ludźmi, podejmować decyzje i motywować, to sposób w jaki podchodzą do tych managerskich zachowań jest zdeterminowany przez ich tło kulturowe oraz tło kulturowe siły roboczej". /Adler, 1986, s. 99/. Tło kulturowe sprawia, że to co jest skuteczne i "prawidłowe" w jednym kontekście może być wręcz nieudolne i niewłaściwe w innym /Ronen, 1986/. Istotność wpływu kultury na elementy zarządzania potwierdzają badania m.in. Bass i Burger /1979/, Englad i Lee /1971/, Granick /1978/, Griffeth, Hom, DeNisi i Kirchner /1980/, Haire, Ghiselli i Porter /1966/, Hofstede /1980/.

Interesujące może być do ustalenia, czemu różni autorzy dochodzą nieraz do skrajnie różnych wniosków, badając wpływ kultury na ten sam przedmiot. Przykładem może być wpływ kultury na wartości i normy związane z pracą. Kanungo i Wright /1981/ stwierdzają, iż istnieje tu istotny związak, podczas gdy Scaupp i Kraut /1975/ takowego nie stwierdzili.

Prawdopodobną odpowiedź na to pytanie może dostarczyć koncepcja wielopoziomowego zaprogramowania G. Hofstede /1980a/. Tylko część wartości wynika z kolektywnego zaprogramowania umysłu, a więc jest pochodzenia kulturowego. Pozostałe mają charakter bądź indywidualny, bądź też uniwersalny.

Slocum i Hellriegel /1974/ dzielą kultury na tradycyjne i nowoczesne w zależności od takich czynników jak: wykształcenie, stosunek do nauki, postawy wobec nowych doświadczeń. Autorzy stwierdzają, że podstawowe elementy zarządzania takie jak motywacja, tworzenie struktur i kontrola są różne w zależności od typu kultury.

Następną kwestią, którą należy wyjaśnić przed przystąpieniem do badań międzykulturowych jest jaka jednostka analizy jest najbardziej istotna.

Aż do początku lat 80-tych nie budziło wątpliwości, iż przedmiotem analizy powinno być państwo narodowe. /Ronen, 1986/. Takie ujęcie zostało ostatnio poddane silnej krytyce, przy czym jako jednostka analizy większe powodzenie zaczęła so-

bie zyskiwać kultura narodowe /Ronen, 1986; Ronen, Prunnett, 1982/. Pojęcia te nie są bliskoznaczne, ponieważ o ile naród oznacza zbiorowisko ludzi tego samego pochodzenia /narodowości/ i mówiących tym samym językiem, to kultura jest zbiorowym zaprogramowaniem umysłu /Hofstede, 1980a; Ronen 1986/.

Jednakże prawdą jest, iż danemu narodowi "przynależy" specyficzne dlań zaprogramowanie umysłu na poziomie kolektywnym - narodowym, czyli jego kultura narodowa. Zatem o ile metodologicznie poprawniejsze jest badanie kultury narodowej, to nie jest błędem przyjęcie za jednostkę analizy naród.

Takim błędem - w badaniach międzykulturowych - jest określenie jednostki analizy na poziomie państwa. Państwo narodowe zazwyczaj zdominowane jest przez jedną kulturę. Istnieją wszak państwa, np. ZSRR, w ramach których istnieje wiele kultur. Porównywanie "narodowego stylu zarządzania" ZSRR z np. japońskim jest zatem poważnym błędem metodologicznym, jak również merytorycznym. Państwo, nawet narodowe, może wywierać ponadto wpływ, jakościowo całkiem inny, na zarządzanie, niż kultura. Badania Kelley'a i Worthley'a /1981/ wskazują, że różnice narodowe - związane z wpływem państwa narodowego - odgrywają większą rolę w tworzeniu postaw managerskich, aniżeli różnice kulturowe. Różnice narodowe przypisać można wpływowi takich narzędzi będących w dyspozycji państwa narodowego, jak struktura rynku, polityka gospodarcza i społeczna, etc. /Ronen, 1986/. Nie są to bynajmniej czynniki kulturowe. Tak więc otoczenie kulturowe zawiera się w szerszym otoczeniu organizacji, jakim jest państwo /narodowe/. Badania Ronen'a i Prunnett'a /1982/ wykazują, że naturalnym w perspektywie historycznej, stanem rzeczy jest państwo ukonstytuowane wokół jednej kultury narodowej. Może to sygnalizować, iż wspólna kultura jest zjawiskiem silnie scalającym grupy ludzi, a nawet iż może być pierwotna wobec państwa.

W związku z tym poprawne jest w badaniach sytuacyjnych przyjęcie jako jednostki analizy państwa narodowego, w ramach którego na zarządzanie wywiera wpływ wiele różnych zmiennych, z których część jest związana z kulturą narodową. Te

zmienne kulturowe, które składają się na otoczenie kulturowe, stanowią w takim przypadku subjednostkę analizy, w ramach której badania przeprowadzane będą przy zastosowaniu środków i metod oferowanych przez zarządzanie transkulturowe. Pozostałe wymiary otoczenia uwzględnić należy dla zapewnienia wiarygodności sytuacyjnej wyników badań. W przypadku Szwecji, gdy państwo narodowe zdecydowanie zdominowane jest przez jedną, silną kulturę narodową /patrz r. 3.1./, koncepcja taka jest uzasadniona.

Według S. Ronena /1986/ kultura wywiera istotny wpływ na komunikację i relacje interpersonalne, postawy i motywację pracowników oraz zachowanie i style przywódcze. Proces komunikacji międzyludzkiej uwarunkowany jest przez wszystkie poziomy kultury /Schein, 1981, Dyer, 1983/. W sposób oczywisty uzależniony jest od kultury na poziomie artefaktów kulturowych. Właściwie pierwszą, rzucającą się nam w oczy różnicą jest właśnie odmienność języków. Konsekwencją tego stanu rzeczy dla zarządzania jest skomplikowany nieraz proces dekodowania i kłopoty z tłumaczeniem znaczeń z jednego języka na drugi. Ma to oczywiście znaczenie dla zarządzania organizacją wielokulturową, natomiast nie ma żadnego dla narodowego stylu zarządzania.

Poziom norm wpływa na komunikację interpersonalną w związku z wartościami jakie społeczeństwo przypisuje komunikacji i porozumiewaniu się. Dla zarządzania ma to poważne znaczenie, ponieważ kultura może preferować komunikację mniej lub bardziej sformalizowaną, czy mniej lub bardziej "hierarchiczną". Funkcje zarządzania objęte wpływem tych norm to przede wszystkim motywowanie, ale także kontrola, a nawet organiwowanie, jako że struktura organizacji jest pochodną komunikacji /Peters, Waterman, 1982/.

Na poziomie założeń kulturowych, kultura oddziałuje na komunikację poprzez stereotypy i przypisywanie ludziom czy zjawiskom określonych cech czy intencji. Są to bardzo poważne siły, które wywierają wpływ, a często nawet udaremniają komunikację. Tu w centrum uwagi staje funkcja motywowania. Poprzez komunikację kultura oddziałuje zatem na styl zarządzania.

Kultura, na poziomie wartości oraz założeń kulturowych, wywiera wpływ na postawy i motywację pracowników, zgodnie z konkluzjami S. Ronena /1986/. Poruszoną funkcją zarządzania jest tu motywowanie. Wartości kulturowe oddziałują na cele i wartości związane z pracą, które z kolei wpływają na motywację. W zależności od rodzaju kultury, pracownicy i menadżerowie bądź cenią jako wartość osiągnięcia i sukces, bądź też konformizm. Wartością wpływającą na motywację i postawy może też być stopień etnocentryzmu danej kultury. Na poziomie założeń kulturowych kultura wyznacza stosunek człowieka do natury, do człowieka i do samego siebie. W ramach kultur istotnemu zróżnicowaniu ulegają wymiary Hofstede /1980a/: unikanie niepewności, męskość, dystans władzy i indywidualizm. Wymiary te wywierają wpływ na wszystkie funkcje zarządzania, a także na styl i procedurę podejmowania decyzji. Omówię je bardziej szczegółowo w dalszej kolejności. Na poziomie wartości oraz założeń kulturowych, kultura oddziałuje na zachowanie i styl kierowania /Ronen, 1986/. Wartości wpływają na zachowanie w zależności od tego, czy dominują w społeczeństwie wartości pragmatyczne czy moralistyczne. Wartości mające związek z osobistymi celami jednostek również przesądzają o stylu kierowania i motywacji pracowników. Potrzeby mówią o tym, co dana kultura uważa za ważne. W zależności od tego, jakie potrzeby dominują, adekwatne są różne sposoby motywacji. Natomiast założenia kulturowe, dotyczące natury i człowieka, a także rodzaj paradygmatu charakterystyczny dla kultury, prowadzą do różnych zachowań. I tak, jeśli kultura zakłada fatalistyczny charakter relacji człowieka do natury, styl kierowania jest bardziej pasywny - i odwrotnie, jeśli zakłada się, że człowiek ma możność kształtowania natury, styl kierowania staje się bardziej aktywny. Paradygmaty wpływają na wszystkie funkcje zarządzania.

W obrębie założeń kulturowych mieści się także klasyfikacja Halla /1976/ dotycząca stosunku różnych kultur do czasu. Także tu ulegają wpływowi wszystkie funkcje zarządzania, a także sposób podejmowania decyzji.

Zdaniem Slocuma i Hellriegela /1974/ kultura wpływa na filozofię zarządzania, strukturę oraz kontrolę. Poprzez filozofię oddziałuje na motywowanie, w tym także styl kierowania. Slocum i Hellriegel /1974/ poddają analizie przede wszystkim poziom założeń kulturowych, a więc takie czynniki jak stosunek do nauki, indywidualizm-kolektywizm, tendencja do myślenia kategoriami globalnymi.

Najbardziej całościowo dostrzegają wpływ kulturowy na zarządzanie Farmer i Richman /1965/ i Negandhi i Prasad /1971/. Zarówno model Farmera i Richmana, jak i Negandhiego-Prasada, obejmują zarówno poziom makro, jak i mikro oddziaływania kultury na zarządzanie.

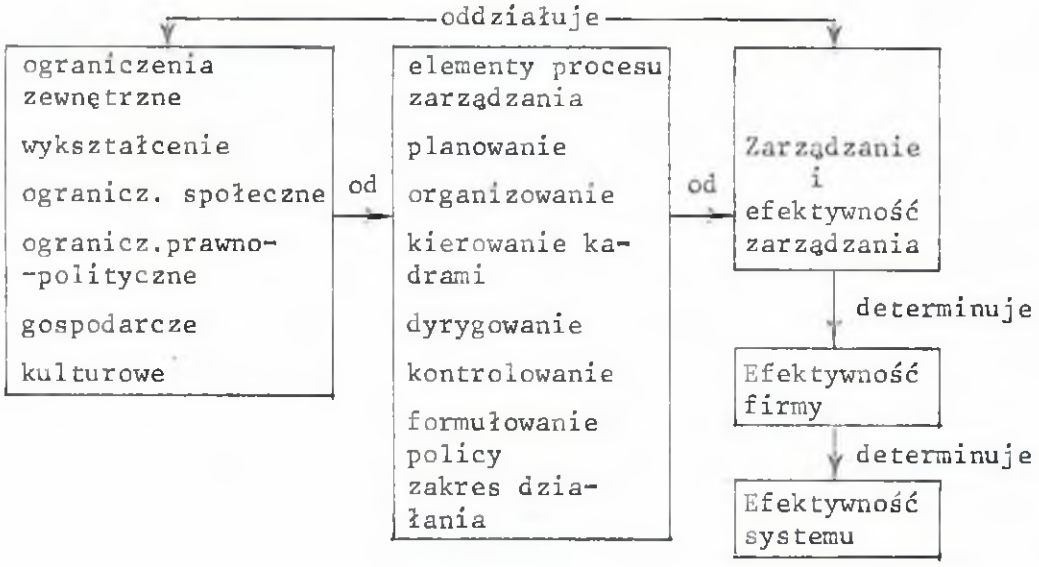


Fig. 7. Model Farmera i Richmana
źródło: R.N. Farmer, B.M. Richman, Comparative Management Progress, Homewood, IL: Irwin, 1965, p. 35

Model Farmera i Richmana /1965/ rozpatruje kulturę jako istotną zmienną wpływającą wraz z innymi czynnikami otoczenia na efektywność zarządzania. Zmienne otoczenia oddziałują na funkcje zarządzania. Wśród zmiennych kulturowych wpływających na styl zarządzania autorzy wymieniają takie zmienne jak postawy wobec osiągnięć, preferencje wobec ryzyka i potrzeby. Najpoważniejszym ograniczeniem tego modelu jest je-

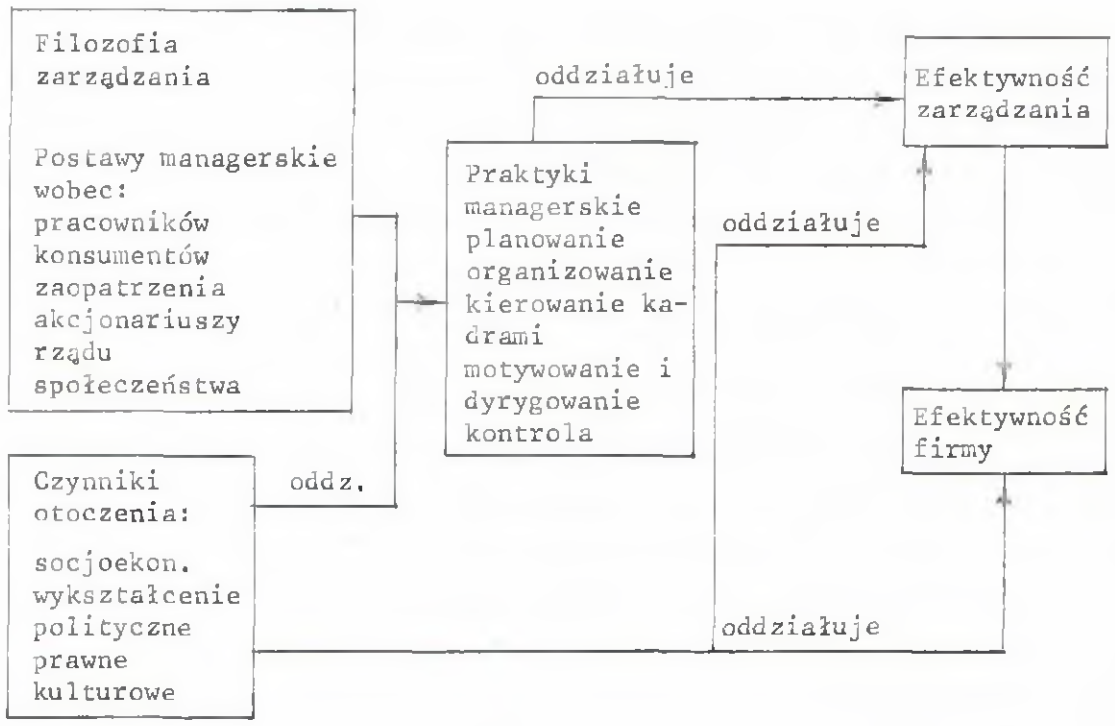


Fig. 8. Model Negandhi i Prasad
źródło: A.R. Negandhi, S.B. Prasad, Comparative Management, New York: Appleton-Century-Crofts, 1971, s. 23

go statyczność. Nie uwzględnia on wpływu postępującego uprzemysłowienia na zmienne otoczenia. Innym słabym punktem tego modelu jest jego bierność. Farmer i Richman zakładają całkowicie bierną adaptację zarządzania do warunków otoczenia.

W modelu Negandhi i Prasad /1971/ /fig. 8/ dostosowanie do otoczenia nie jest już tak jednoznaczne. Zgodnie z tym modelem, kultura, obok innych czynników otoczenia wpływa na wszystkie funkcje zarządzania, a w rezultacie na efektywność. Autorzy przypisują kulturze większe znaczenie, niż filozofii zarządzania. Ta zależność została potwierdzona w badaniach praktycznych, mających na celu ustalenie istotności modelu. Modelowi Negandhi i Prasad można zarzucić brak uwzględnienia związku między kulturą a filozofią zarządzania, który to związak stwierdzają autorzy późniejsi /Ronen, 1986/.

Oba modele zawierają założenie o wpływie czynników kulturowych na efektywność zarządzania. Na ten temat niejednokrot-

nie przeprowadzane były badania mające na celu ustalenie takiego ewentualnego wpływu. Slocum i Hellriegel /1974/ przestrzegają przed wyciąganiem wniosków na temat, zaznaczając, że jest to związek trudny do określenia, a tym bardziej - do kwantyfikacji oraz, że wnioski tego typu w kontekście stosowanych metod, a przede wszystkim charakteru zmiennych /przede wszystkim kultury/ mobą być nieuprawnione.

Kultura, jako jeden z wymiarów otoczenia zewnętrznego organizacji, wywiera wpływ na styl zarządzania, tak jak został zdefiniowany w r. 2.3.1.

Wszystkie trzy poziomy kultury: artefaktów, wartości i założeń oddziałują na zarządzanie. Jednakże w badaniach narodowego stylu zarządzania w ujęciu policentrycznym, a więc koncentrujących się na stylu zarządzania jednej narodowej kultury, wpływ poziomu artefaktów nie jest szczególnie istotny, gdyż uwidacznia się on dopiero na styku dwóch kultur w procesie komunikacji międzykulturowej. Dlatego też zajmować się będę badaniem wpływu dówch niższych poziomów: wartości oraz założeń na szwedzki styl zarządzania. Przyjmuję zmodyfikowany model Farmera i Richmana /1965/ jako najbardziej trafnie ilustrujący wpływ kultury na styl zarządzania /fig. 9/.

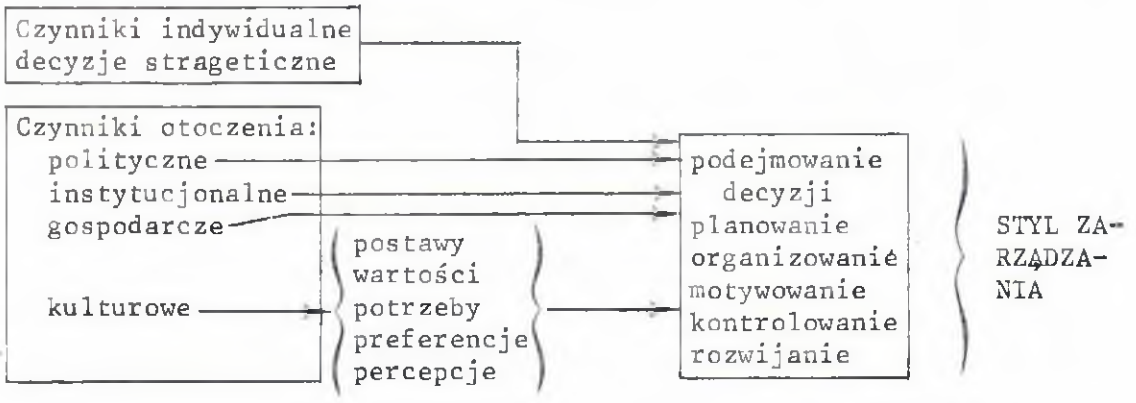


Fig. 9. Determinacja stylu zarządzania

Zgodnie z systemowym rozumieniem adaptacji organizacji do otoczenia, przyjmuję, że na aktualny styl zarządzania wpływ mają zarówno czynniki indywidualne i decyzje strategiczne /co zresztą jest zgodne z prezentowanymi na wstępie wynikami badań/, jak i czynniki otoczenia. Wśród tych czynników

wyodrębnić można czynniki kulturowe, ale także gospodarcze, polityczne i instytucjonalne. Wszystkie grupy czynników oddziałują na zarządzanie w specyficzny dla siebie sposób, aczkolwiek w zasadzie stanowią większą całość i nie zawsze możliwe /i celowe/ jest wyodrębnianie ich z tejże.

Otoczenie kulturowe wpływa na zarządzanie przede wszystkim poprzez określone kulturowo postawy, wartości, potrzeby, preferencje i percepcje. Charakter wpływu pozostałych wymiarów otoczenia omówiony zostanie poniżej /r. 2.4./.

Wszystkie wymienione czynniki modyfikują podstawowe elementy zarządzania, przesądzając o aktualnym kształcie jego stylu. Jest to konkretny styl, konkretnej jednostki ludzkiej, znajdującej się w konkretnej sytuacji. Narodowym stylem zarządzania nazywam jedynie abstrakcyjny, zdeterminowany wyłącznie przez otoczenie styl zarządzania, którego nie można przypisać żadnej konkretnej jednostce ludzkiej, ani też żadnej konkretnej organizacji. Jest on niejako integralnym "metaskładnikiem" stylu zarządzania menadżerów-uczestników danej kultury narodowej.

Proces upodobniania się kultur czy zróżnicowanie? - Konwergencja i dywergencja kulturowa.

Truizmem jest twierdzenie, że kultury są różne. Wszyscy intuicyjnie czujemy, że np. Szwedzi i Hindusi różnią się między sobą. Choć biologicznie funkcjonujemy tak samo, to nie widzimy świata w taki sam sposób, co innego jest dla nas ważne, dobre i szlachetne, wreszcie - mówimy różnymi językami, w inny sposób tworzymy naszą narodową literaturę, sztukę. Te różnice są o tyle ważne, że wypływają z zaprogramowania umysłowego, które obejmuje całe życie /Skytt, Jungner, 1987/. Dla badań międzykulturowych ważne jest jednakże nie tylko aktualne zróżnicowanie, ale ogólne trendy światowe w tym zakresie. Czy kultury mają tendencję do upodobniania się do siebie, czy też, przeciwnie, zróżnicowanie kulturowe jest zjawiskiem trwałym, a nawet być może postępującym? W tym świetle dopiero osądzić można, czy badanie kultur na użytek zarządzania jest istotne, czy też nie. Jeśli bowiem nastę-

puje globalna konwergencja kulturowa, to wówczas, wraz z globalizacją zarządzania, następuje także uniformizacja kulturowa, w związku z czym aktualne różnice kulturowe mogą dla zarządzania już wkrótce stać się nieistotne. Natomiast jeśli następuje proces dywergencji kulturowej, kultury stają się bardziej samodzielne i zwiększają - lub conajmniej utrzymują swój wpływ na lokalne i narodowe społeczności - wówczas badania międzykulturowe mogą być dla zarządzania równie istotne, jak badania jakichkolwiek innych ważnych zasobów, w celu ich optymalnego wykorzystania. /Skytt, Jungner, 1987/.

S. Ronen /1986/ podaje następujące czynniki, mogące wpływać na kultury narodowe w kierunku globalnej konwergencji:

1/ technologia
2/ wykształcenie
3/ emancypacja pracowników, wyzwolenie z biedy i przymusu
4/ managerowie na całym świecie zaangażowani są w tę samą działalność.

Standardowa technologia nie tylko upodabnia do siebie procesy i procedury zarządzania, ale może także wpływać na upodobnienie percepcji pomiędzy kulturami. Wykształcenie sprawia, iż ludzie czują się bardziej świadomi na poziomie ego, poszukiwać zaczynają sposobów samorealizacji i indywiduacji, a przy tym mogą czuć się mniej skłonni do mechanicznego powielania tradycyjnych kulturowych wzorców, nawet na poziomie założeń kulturowych. Warto przy tym wspomnieć, że wykształcenie menadżerów całego świata zmierza do silnej standaryzacji /standard MBA/. Pracownicy, wyzwoleni z niedostatku i przymusu, także zaczynają poszukiwać własnych wartości w życiu, z akcentem na sferę ego, być może kosztem kulturowych tradycji. Wreszcie, menadżerowie całego świata podejmują decyzje, planują, organizują, motywują, kontrolują i rozwijają. Ich działalność jest - co do samej istoty działalności - identyczna.

Jednocześnie, S. Ronen wymienia szereg czynników mogących powodować dywergencję kulturową, a mianowicie /Ronen, 1986/:

1/ stress odczuwany przez społeczeństwa na niższym poziomie rozwoju gospodarczego, zbliżający ich uczestników wokół siebie wokół tradycyjnych wartości

2/ zjawisko inercji kulturowej, tendencja kultur do przetrwania
3/ dostępność do podstawowych zasobów różni się w różnych krajach
4/ czynniki demograficzne - w zależności od przyrostu naturalnego, rozwijana jest inna kultura zatrudniania.

Społeczeństwa o niższym poziomie rozwoju gospodarczego mają tendencję do silniejszego identyfikowania się z tradycyjnymi wartościami kulturowymi, przede wszystkim - religijnymi, na skutek stressu spowodowanego rozwojem technologii, która dominuje nad wartościami ludzkimi, a także z powodu poczucia niższości wobec "inwazji gospodarczej" obcych kultur. Kultury wykazują spory stopień inercji, na co wskazują badania antropologiczne /Ronen, 1986/. W dłuższym okresie czasu kultury mają naturalną tendencję do przetrwania.

Kultura dostarcza wielu gotowych odpowiedzi na istotne dla człowieka pytania. Ponadto kultura zapewnia jednostce realizację potrzeby przynależności i szerszej zbiorowej identyfikacji. W perspektywie globalnej daje jej także tożsamość i odrębność. Wszystkie te czynniki i siły oraz z całą pewnością wiele innych powodują w efekcie zjawisko inercji kulturowej. Dostępność do zasobów - różna w różnych kulturach - także wpływa na system wartości jaki wytwarza się wokół tych zasobów, co w rezultacie powoduje wzmocnienie i stabilność tego systemu, a więc także i kultury. Wreszcie, struktura demograficzna społeczeństwa wpływa na politykę zatrudnienia, a co za tym idzie - na deklarowane i wspierane wartości związane z pracą, a także w odniesieniu do grup społecznych pełniących różne role na rynku zatrudnienia /np. kobiety - mężczyźni, starzy - młodzi/.

Ronen, po analizie wyników badań, przeprowadzonych w zakresie tendencji dywergencyjnych/konwergencyjnych w kulturach, stwierdza, że siły dywergencji i konwergencji kulturowej działają jednocześnie. Uwarunkowania kulturowe mogą nadal mieć istotny wpływ na takie sfery zarządzania, jak: filozofia zarządzania, sposób motywacji i sposób realizowania praktyk managerskich. Znacznie mniejszego wpływu spodziewać

się można w zakresie technologii i decyzji produkcyjnych, relacji między człowiekiem a pracą /w sensie szerokim/ i stosunkiem przedsiębiorstwa do konsumentów i społeczeństwa. Największy wpływ kultury utrzyma się prawdopodobnie w sferze stylów przywództwa /kierowania/, motywacji oraz schematów komunikacji /Ronen, 1986/.

Toffler i Naisbitt przewidują dalsze zróżnicowanie społeczeństw świata, które w rezultacie przyniesie znaczną dywergencję kulturową na poziomie tożsamości narodowej, a także regionalnej. Zwiększa się ilość alternatyw dostępnych i akceptowanych powszechnie, dostępnych dla jednostki. Jednocześnie postępuje identyfikacja społeczeństw i społeczności z zamieszkiwanym przez nich regionem, a co za tym idzie - z lokalnymi i narodowymi tradycjami, normami i wartościami /Toffler, 1981; Naisbitt, 1984/. Standardy kultury amerykańskiej stają się coraz mniej uniwersalne, społeczeństwa utożsamiają się coraz bardziej z własnymi systemami kulturowymi. Daje to jednostce jednocześnie możność indywiduacji i spełnienia potrzeby afiliacji - w świecie, który staje się globalną wioską. Zatem nasilać się będą w świecie procesy dywergencyjne.

K. Ohmae natomiast wnioskuje o zbliżeniu w zakresie potrzeb, postaw i preferencji przede wszystkim - konsumenckich, co nazywa "kalifornizacją". Jest to zjawisko konwergencyjne - konsumenci, a szczególnie młodzież, odrzucają tradycyjne kulturowo uwarunkowane, schematy potrzeb. Ich potrzeby stają się podobne, na całym świecie, i mogą być zaspokojone przez standardowe produkty. Dotyczy to również rynku pracy, gdzie popyt na określone kwalifikacje i umiejętności staje się na całym świecie coraz bardziej podobny pod względem swej struktury. /Ohmae, 1984/.

John Child /1980/ stwierdził, że w sporze o konwergencję lub dywergencję kulturową godni zaufania autorzy, stosując godne zaufania podejścia metodologiczne, dochodzą do skrajnie różnych wniosków. Zdaniem Childa, wynika to z braku precyzyjnego określenia przedmiotu badań. I tak, większość autorów koncentrujących się na zmiennych poziomu makro, takich jak

struktura i technologia organizacji, znajdowała znikomy stopień zróżnicowania kulturowego oraz symptomy postępujących procesów konwergencyjnych. Natomiast ci badacze, którzy studiowali poziom mikro, a więc np. zachowanie ludzi w organizacjach, style kierowania, modele przywództwa, sposoby motywowania pracowników, etc., stwierdzali znaczne i postępujące zróżnicowanie, zatem konkludowali, iż zachodzi w świecie dywergencja kulturowa. Tymczasem, zdaniem Childa, w istocie oba te procesy zachodzą jednocześnie i nakładają się na siebie. Organizacje jako takie stają się do siebie coraz bardziej podobne, podczas gdy ludzie pozostają różni. Z zewnątrz organizacja francuska i amerykańska sprawiać mogą wrażenie tworów identycznych. Natomiast od wewnątrz uwarunkowanie kulturowe sprawia, iż będziemy mieli do czynienia z zupełnie innymi jednostkami.

Procesy konwergencyjne dotyczą poziomu makro i "sztywnych" elementów zarządzania. Natomiast w odniesieniu do poziomów mikro i elementów "miękkich" zachodzą procesy dywergencji kulturowej. /Child, 1980/.

Skytt i Jungner stwierdzają, że formy - organizacji i zarządzania - podlegają, prawdopodobnie, procesom konwergencji. Natomiast ludzka treść, jaka formy te wypełnia, pozostaje zróżnicowana kulturowo /Skytt, Jungner, 1987/.

Procesy konwergencji i dywergencji kulturowej przebiegają, zatem, jednocześnie. W odniesieniu do zarządzania oba te trendy dają się zaobserwować i wyodrębnić. Dotyczą one jednakże dwu różnych sfer.

Konwergencja obejmuje "twarde" elementy zarządzania, przede wszystkim zaś technologię. Dotyczy także zewnętrznej formy praktyk zarządzania. Tak więc zarządzanie - we wszystkich kulturach - polega na podejmowaniu decyzji, planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i rozwijaniu. Podobne są też umiejętności managerów w zakresie technik i metod zarządzania, przede wszystkim zaś w takich dziedzinach, jak polityka finansowa i produkcja.

Dywergencja dotyczy "miękkich" elementów zarządzania, a więc tych elementów, gdzie pierwszoplanową rolę gra człowiek. Kulturowe zróżnicowanie utrzymuje się w odniesieniu do postaw i wartości człowieka, a więc

pozostanie istotne dla motywowania, stylów kierowania, kultury organizacyjnej. Ponadto procesy dywergencyjne odnoszą się do "treści" zarządzania - w różnych kulturach w różny sposób managerowie podejmują decyzje, planują, motywują, organizują i rozwijają - co więcej, czynią to w różnym zakresie i z różną intensywnością. Dywergencja obejmuje zatem narodowe style zarządzania. W związku z tym inne umiejętności międzyludzkie są ważne w zależności od kultury.

Zmienne i mechanizmy zróżnicowania kulturowego a zarządzanie

S. Ronen /1986/ wyróżnia dwa podejścia do badania różnic kulturowych. Pierwsze z nich określa mianem "podejścia fotelowego" /armhair approach/. Opiera się ono na założeniu, a właściwie aksjomacie, że pewne zmienne determinują różnice narodowe i kulturowe w postawach i zachowaniu ludzi. Najczęściej przyjmowanymi zmiennymi są religia, język, system polityczny, poziom industrializacji i czynniki geograficzne. Przykładem takiego podejścia może być wspomniany przeze mnie wcześniej podział Slocuma i Hellriegela /1974/ kultur na nowoczesne i tradycyjne w oparciu o tego typu zmienne. Drugie podejście określa Ronen jako empiryczne. Badacze reprezentujący to podejście nie zakładają ex ante pewnych aksjomatycznych zmiennych, lecz ustalają je na drodze badań empirycznych.

Najlepszym przykładem tego drugiego podejścia mogą być badania G. Hofstede, które ze względu na wkład, jaki wniosły w rozwój zarządzania transkulturowego, a także popularność i dużą użyteczność, pozwolę sobie tu szerzej omówić.

Pozostałe modele zmiennych kulturowych - które tu przedstawię, stanowią bądź połączenie obu opisanych przez Ronena podejść, bądź skłaniają się bardziej ku drugiemu z nich.

Wymiary kultury G. Hofstede. Holender G. Hofstede, poprzez rozległe badania empiryczne, otrzymał mapę kulturową 40 krajów świata. Według Hofstede każdą kulturę scharakteryzować można poprzez cztery wymiary: Dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm-kolektywizm oraz męskość-kobiecość /Hofstede, 1980a/. Z badań empirycznych wynikało, iż pod

względem tych czterech wymiarów istnieje istotne zróżnicowanie między kulturami.

- Dystans władzy: wyznacza zakres w jakim społeczeństwo akceptuje fakt, iż władza w organizacjach jest nierównomiernie podzielona.
- Unikanie niepewności: wyznacza zakres w jakim społeczeństwo czuje się zagrożone przez niepewne sytuacje i stara się unikać tych sytuacji poprzez zapewnianie większej stabilności kariery, tworzenie większej ilości formalnych przepisów, nie tolerowanie odbiegających od normy pomysłów i wiarę w absolutne prawdy oraz doświadczenie.
- Indywidualizm-kolektywizm: indywidualizm powoduje luźno powiązany, społeczny kontekst, w którym każda jednostka ma radzić sobie samodzielnie lub dbać tylko o członków swej najbliższej rodziny, kolektywizm natomiast powoduje, iż więzy społeczne są bardziej ścisłe, ludzie w naturalny sposób łączą się w rodziny, klany, organizacje, a jednostki z obcych grup są w wyraźny sposób dyskryminowane od jednostek z grup własnych.
- Męskość-kobiecość: wymiar ten określa w jakim stopniu społeczeństwo odbiera siebie jako "męskie", tj. w jakim stopniu natura człowieka odbierana jest jako zdobywcza, aktywna, agresywna, a jego podejście do innych ludzi nastawione na konkurencję i walkę. Kobiecość społeczeństwa polega na łagodnym, nastawionym na współpracę podejściu do natury i drugiego człowieka.

Rezultatem badań Hofstede jest przypisanie każdemu krajowi wartości indeksowej na osi odpowiadającej każdemu z wymiarów. /Hofstede, 1980a/.

Należy mieć na uwadze, że wyniki badań Hofstede dotyczą założeń kulturowych w ogóle, nie zaś tylko kultury biznesu. Założenia te mają jednakże wpływ na elementy zarządzania, do czego powrócę za chwilę.

Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
Nierówność w społeczeństwie jest naganna i powinna być minimalizowana	Nierówność jest naturalna, w społeczeństwie powinien panować ład i porządek - każdy powinien znać swoje miejsce
Wszyscy ludzie są wzajemnie od siebie zależni	Niektórzy ludzie powinni być niezależni, pozostali powinni być zależni
Hierarchia oznacza nierówność ról, ustalonych dla wygody	Hierarchia oznacza egzystencjalną nierówność
Zwierzchnicy są dostępni	Zwierzchnicy są niedostępni
Użycie władzy powinno być legalne i poddane jest osądowi, czy jest dobre czy złe	Władza jest podstawowym faktem w społeczeństwie i poprzedza nasze pojęcia dobra i zła. Jej legalność jest nieistotna
Wszyscy powinni mieć równe prawa	Osoby posiadające władzę są uprawnione do przywilejów
Osoby posiadające władzę powinny wyglądać na mniej silne, niż są w rzeczywistości	Osoby posiadające władzę powinny wyglądać tak silnie jak to jest możliwe
System ponosi winę	"Underdog" ponosi winę
Sposobem zmiany systemu społecznego jest redystrybucja władzy	Sposobem zmiany systemu społecznego jest zmiana osoby posiadającej władzę
Ludzie na różnych pozycjach władzy czują się mniej zagrożeni i bardziej ufni	Ludzie są potencjalnym zagrożeniem dla władzy jaką ma inna osoba i raczej nie wspowinno się im wierzyć
Ukryta harmonia istnieje między tymi, którzy mają władzę, a jej pozbawionymi	Ukryty konflikt istnieje między mającymi władzę a jej pozbawionymi
Kooperacja wśród pozbawionych władzy może być oparta o solidarność	Kooperacja między pozbawionymi władzy jest trudna do osiągnięcia z powodu niskiej wiary w ludzi, jaka jest dla nich typowa

Fig. 10. Wymiar dystansu władzy.
źródło: Hofstede, National Cultures in Four Dimensions International Studies of Management and Organization, 1983b, 13/2/:60

Unikanie niepewności

Słabe unikanie niepewności	Silne unikanie niepewności
Niepewność naturalna w życiu jest łatwiej akceptowana i każdy dzień przyjmowany jest takim jaki jest	Niepewność naturalna w życiu przyjmowana jest jako ciągłe zagrożenie, które musi być zwalczane
Swoboda i niższy stress są odczuwane	Wyższy poziom lęku i stressu jest odczuwany
Czas jest za darmo	Czas to pieniądz
Ciężka praca, sama dla siebie, nie jest cnotą	Występuje wewnętrzna konieczność ciężkiej pracy
Agresja widziana jest niechętnie	Agresywne zachowanie własne i innych jest akceptowane
Preferowany jest mniejszy stopień okazywania uczuć	Więcej okazywania uczuć jest preferowane
Konflikt i konkurencja mogą być zawarte w fakr play i użyte w sposób konstruktywny	Konflikt i konkurencja mogą wyzwolić agresję i powinny zatem być unikane
Większa akceptacja różnicy zdań	Duża potrzeba konsensusu
Dewiacja nie jest odczuwana jako zagrożenie; większa tolerancja jest okazywana przez społeczeństwo	Ludzie i pomysły odbiegający od normy są niebezpieczni, nietolerancja powstrzymuje przed nimi
Niższy stopień nacjonalizmu	Wysoki stopień nacjonalizmu
Większa skłonność do podejmowania ryzyka	Duża troska o bezpieczeństwo
Bardziej pozytywne uczucie w stosunku do ludzi młodszych	Ludzie młodzi są podejrzani
Akcentowanie relatywizmu, empiryzmu	Poszukiwanie ostatecznych, absolutnych prawd i wartości
Powinno być jaknajmniej przepisów	Potrzeba pisemnych przepisów i regulaminów
Jeśli nie wypełniane są przepisy, powinniśmy je zmienić	Jeśli nie wypełniane są przepisy jesteśmy grzesznikami i powinniśmy to odpokutować

Wierzy się ludziom o wiedzy ogólnej i zdrowemu rozsądkowi Rząd jest po to, by służyć obywatelom	Wierzy się ekspertom i ich wiedzy Zwykli obywatele są niekompetentni w porównaniu z rządem

Fig. 11. Wymiar unikania niepewności
źródło: G. Hofstede, National Cultures i Four Dimensions, International Studies of Management and Organizations, 13/2: 46-47, 1983b

Indywidualizm

Kolektywizm	Indywidualizm
W społeczeństwie, ludzie rodzą się jako członkowie dużych rodzin i klanów, które chronią ich interesów	W społeczeństwie, każdy powinien dbać o samego siebie i swoją najbliższą rodzinę
Świadomość "my"	Świadomość "ja"
Tożsamość oparta jest o system społeczny	Tożsamość oparta jest o jednostkę
Jednostka uzależniona jest od organizacji i instytucji	Jednostka jest emocjonalnie niezależna od instytucji i organizacji
Zaangażowanie w organizacje jest natury moralnej	Zaangażowanie w organizacje jest natury kalkulatywnej
Ważna przynależność do organizacji, ideałem jest uczestniczenie	Ważne są osiągnięcia i inicjatywa, ideałem jest przywództwo
Życie prywatne poddane jest wpływom organizacji i klanów, poglądy są zdeterminowane z góry	Każdy ma prawo do prywatnego życia i własnych poglądów
Doświadczenie, porządek, obowiązek dostarczane są przez klany	Autonomia, zróżnicowanie, przyjemności i indywidualne bezpieczeństwo finansowe są poszukiwane w systemie
Przyjaźnie są zdeterminowane i stabilne, lecz występuje potrzeba prestiżu w tych relacjach	Potrzeba specyficznych przyjaźni
Zaufanie do decyzji grupowych	Zaufanie do decyzji indywidualnych
Standardy wartości dla osób z grupy i spoza grupy są różne /partykularyzm/	Standardy wartości dotyczą wszystkich /uniwersalizm/

Fig. 12. Wymiar indywidualizm-kolektywizm,
źródło: G. Hofstede, Motivation Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics, Summer, 1980b, s. 48

Męskość

Kobiecość	Męskość
Człowiek nie musi być zdobywczy lecz może także obejmować role opiekuńcze	Mężczyźni muszą być zdobywczy. Kobiety mogą obejmować role opiekuńcze
Role związane z płcią są zmienne	Role związane z płcią są stałe
Jakość życia jest ważna	Liczy się wynik
Pracuje się po to, żeby żyć	Żyje się po to, by pracować
Ludzie i środowisko są ważni	Ważne są pieniądze i rzeczy
Wzajemna zależność jest ideałem	Ideałem jest niezależność
Motywacją jest służenie innym	Motywacją jest ambicja
Sympatię czuje się do tych, którym się nie udaje	Podziwia się tych, którzy osiągają sukces
Małe i powolne jest piękne	Duże i szybkie jest piękne
Ideałami jest unisex i androgyny	Ideałami jest męskość /"machismo"/

Fig. 13. Wymiar męskość-kobiecość.
źródło: G. Hofstede, Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics, Summer 1980b, s. 49

Wymiar dystansu władzy wpływa na sposób organizowania oraz - co za tym idzie - na strukturę. Oddziałuje także na kontrolę - jejformę oraz zakres. Sposób motywacji przez płace taże uzależniony być może od stopnia dystansu władzy. Konsekwencje dystansu władzy dla organizacji przedstawione są w fig. 14.

Niski dystans władzy	Duży dystans władzy
Mniej centralizacji	Więcej centralizacji
Bardziej płaskie piramidy organizacyjne	Smukłe piramidy
Mniejsze różnice płacowe	Większe różnice płacowe
Wyższe kwalifikacje niższych warstw	Niższe kwalifikacje niższych warstw
Prace manualne mają taki sam status jak urzędnicze	Prace manualne mają niższy statur

Fig. 14. G. Hofstede, Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values. Beverly Hills: Sage, 1980a, s. 135

Wymiar unikania niepewności łączy się przede wszystkim ze sposobem podejmowania decyzji. Ma także wpływ na motywację podwładnych i ich aspiracje życiowe. Unikanie niepewności determinuje także sposób sprawowania przez managera funkcję planowania, a w szczególności - formułowania strategii. Konsekwencje unikania niepewności dla organizacji przedstawione są w fig. 15.

Niski stopień unikania niepewności	Wysoki stopień unikania niepewności
Większe strukturalizowanie działań	Mniejsze strukturalizowanie działań
Więcej ludzi wszechstronnych i amatorów	Większa ilość specjalistów
Mniej pisemnych przepisów	Więcej pisemnych przepisów
Organizacje powinny być pluralistyczne	Organizacje powinny być w maksymalnym stopniu uniformistyczne /standaryzacja/
Menadżerowie bardziej zaangażowani w strategię	Menadżerowie bardziej zorientowani na zadania

Niski stopień unikania niepewności	Wysoki stopień unikania niepewności
Menadżerowie są bardziej skłonni do podejmowania ryzykownych decyzji indywidualnych	Menadżerowie mniej skłonni do podejmowania decyzji indywidualnych
Wysoka płynność kadr	Niższa płynność kadr
Bardziej ambitni pracownicy	Mniej ambitni pracownicy
Wyższy stopień satysfakcji	Niższy stopień satysfakcji
Mniej władzy poprzez kontrolę niepewności	Ważnym źródłem władzy jest kontrolowanie niepewności
Mniej zachowania rytualnego	Więcej zachowania rytualnego

Fig. 15. Konsekwencje unikania niepewności dla organizacji.
źródło: G. Hofstede, Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values. Beverly Hills: Sage, 1980a, s. 187

Indywidualizm-kolektywizm decyduje o sposobie motywowania pracowników przez przełożonych. Wpływa także na funkcję organizowania, gdyż decyduje o skłonności do kreowania silnej kultury organizacyjnej. Konsekwencje wymiary indywidualizmu-kolektywizmu dla organizacji przedstawione są w fig. 16.

Kolektywizm	Indywidualizm
Zaangażowanie jednostek w organizację ma charakter moralny	Zaangażowanie jednostek w organizację ma charakter kalkulatywny
Pracownicy oczekują od organizacji, że te będą troszczyć się o nich niby rodzina	Nie oczekuje się od organizacji, że będą troszczyć się o pracowników od narodzenia do śmierci
Organizacje mają duży wpływ na zadowolenie pracowników	Organizacje mają ograniczony wpływ na zadowolenie pracowników
Pracownicy oczekują od organizacji, iż będą bronić ich interesów	Oczekuje się od pracowników, że sami będą bronić swych interesów
Filozofie organizacji opierają się na lojalności i poczuciu obowiązku	Filozofie organizacji powinny dopuszczać inicjatywę indywidualną
Awanse wewnętrzne, oparte na starszeństwie /lokalizm/	Awanse wewnętrzne i zewnętrzne oparte na wartości rynkowej /kosmopolityzm/

Kolektywizm	Indywidualizm
Mniej troski o modę w sprawach zw. z zarządzaniem	Menadżerowie starają się być nowocześni i stosować nowe koncepcje
Filozofie i praktyki zmienne w zależności od relacji /partykularyzm/	Filozofie i praktyki wspólne /uniwersalizm/

Fig. 16. Konsekwencje indywidualizmu-kolektywizmu dla organizacji źródło: G. Hofstede, Cultures Consequences. International Differences in Work Relate Values. Beverly Hills: Sage, 1980a, s. 238-239

Męskość-kobiecość dotyczy głównie funkcji motywowania. Dużo mówi steż o dominującym w danej kulturze stylu kierowania. Wyznacza także ważne z punktu widzenia motywacji kryterium organizowania, a mianowicie w zależności od wartości tego wymiaru kultury praca powinna być organizowana tak, by umożliwiała całościowe zaangażowanie /integracja/ lub indywidualne osiągnięcia.

Kobiecość	Męskość
Niektórzy młodzi mężczyźni i kobiety są zainteresowani karierą, inni - nie	Ci, którzy nie chcą być nieudacznikami pragną robić karierę
Organizacje nie powinne mieszać się w prywatne życie ludzi	Interesy organizacyjne są prawomocnym powodem mieszania się w życie prywatne
Więcej kobiet zajmuje wysoko kwalifikowane, dobrze płatne stanowiska pracy	Mniej kobiet na dobrze płatnych, wysoko kwalifikowanych stanowiskach
Kobiety na wysoko kwalifikowanych stanowiskach nie są szczególnie zorientowane na zdobywanie	Kobiety na wysoko kwalifikowanych stanowiskach zorientowane na zdobywanie
Niższy stress w pracy	Wyższy stress w pracy
Mniej konfliktów w przemyśle	Więcej konfliktów w przemyśle

Kobiecość	Męskość
Atrakcyjna restrukturyzacja pracy zorientowana na grupową integrację w pracy	Atrakcyjna restrukturyzacja pracy zorientowana na indywidualne osiągnięcia

Fig. 17. Konsekwencje męskości-kobiecości dla organizacji
źródło: G. Hofstede, Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values. Beverly Hills: Sage, 1980a, s. 296

Powyższa tabela /fig. 17/ przedstawia konsekwencje wymiaru męskości-kobiecości dla organizacji.

Hofstede stwierdził, że kultura narodowa wyjaśnia lepiej zróżnicowanie w wartościach i założeniach związanych z pracą, niż czynią to pozycja organizacyjna, zawód, czy wiek. Wymiary Hofstede związane są z fundamentalnym problemem w społeczeństwach ludzkich, z problemem, na który różne kultury różne znajdują rozwiązania /Hofstede, 1980a/.

Zmienne czasowe Hall'a. Istotną rolę na poziomie założeń kulturowych odgrywają założenia dotyczące relacji między człowiekiem, a naturą, a pośród nich - założenia odnośnie czasu i jego natury. Hall /1976/ dokonuje podziału kultur w sposób teoretyczny na kultury o monochromatycznym i polichromatycznym podejściu do czasu. /Zaznaczyć należy jednak, że podział ten Hall oparł na rozległych badaniach teoretycznych nad literaturą antropologiczną. Podejście Hall'a nie jest więc typowym przedstawicielem "podejścia fotelowego"/.

- Czas monochroniczny - czas podzielony jest według poszczególnych czynności i ma charakter linearny. Kultury monochroniczne przywiązują dużą wagę do planowania, podziału zadań i akuratności w strukturalizowaniu czynności.
- Czas polichroniczny - oznacza, że wiele rzeczy może wydarzyć się jednocześnie. Początek i koniec nie są takie ważne, natomiast ważna jest mniej lub bardziej intensywna interakcja międzyludzka. Kultury polichroniczne postrzegają świat w sposób systemowy i holistyczny. Kultury po-

lichroniczne mają tendencję do koncentrowania się na szerszym kontekście zjawisk i rzeczy, nie zaś izolowania ich.

Konsekwencje jakie ma monochroniczne pojmowanie czasu dla zarządzania, to zwiększona ranga planowania i tendencje do organizowania pracy w postaci harmonogramów i podziału zadań między jednostki. Kultury polichroniczne natomiast przywiązują większą wagę do całości, zadania jednostek widzą w kontekście całości i motywują swych podwładnych przy pomocy odwoływania się do ich udziału w całości.

Zmienne von Trompenaars. Von Trompenaars /1985/ porównywał kultury pod względem różnic indywidualizmu oraz orientacji czasowej. Skonstatował, iż kraje różnią się od siebie jeśli chodzi o dominujące normy związane z rolą jednostki w społeczeństwie. Stwierdził także istotne różnice w orientacji czasowej badanych kultur. Podczas gdy jedne były bardziej nastawione na przyszłość, inne zorientowane były ku przeszłości. Von Trompenaars zidentyfikował także kraje zorientowane silnie teraźniejszościowo /von Trompenaars, 1985/.

Paradygmaty Maruyamy. Według Maruyamy /1974/ we współczesnym świecie istnieją równolegle dwa podstawowe paradygmaty,obejmujące najważniejsze założenia kulturowe. Paradygmaty te były już omówione wcześniej. Maruyama określił je jako paradygmat przyczynowo-skutkowy oraz paradygmat wzajemnego uwarunkowania. Są to typy idealne, należy zatem podchodzić ostrożnie do formułowania konkretnych wniosków na ich podstawie. Paradygmaty Maruyamy dotyczą najgłębszego poziomu założeń kulturowych. Od przyjętego przez daną kulturę paradygmatu zależy percepcja rzeczywistości przez jej uczestników. Zdaniem Maruyamy paradygmat wzajemnego uwarunkowania powoduje w społeczeństwie trudności z organizowaniem się jednostek oraz skłonność do preferowania małej skali /Maruyama, 1974/. Przesądzają także o stopniu racjonalizmu - uczestników danej kultury oraz o ich życiowej orientacji - w przypadku kultur wzajemnego uwarunkowania jest to raczej orientacja do wewnątrz, na wartości duchowe, natomiast paradygmat przyczynowo-skutkowy raczej skłania do poszukiwania sensu życia na zewnątrz, pośród wartości ego.

Na styl zarządzania mają także wpływ wartości i normy kulturowe. Składają się one na pośredni poziom kultury i są w swej istocie efektem przyjęcia określonych założeń przez daną kulturę. Tak też opisane powyżej badania dotyczące wpływu i zróżnicowania wynikającego z określonych założeń kulturowych, de facto także poświęcone były wynikającym z tychże założeń wartości i norm kulturowych. Często założenia, same w sobie niemożliwe do identyfikacji i trudne do wyodrębnienia, badane są właśnie poprzez system norm i wartości, który stanowi konkretny przejaw istnienia tychże założeń. Tak też wartości i normy są pochodną określonych założeń. Jednakże obserwuje się także wartości i normy niejako "samodzielne", wynikające bądź z pewnej subtelnej kombinacji zidentyfikowanych założeń, bądź też z kompleksu wszystkich funkcjonujących w danej kulturze założeń, bądź nawet opartych o założenia niezidentyfikowane i nieokreślone w badaniach. Przykładem wartości tego typu może być stopień entocentryzmu, jaki charakteryzuje daną kulturę.

Jednakże istota wpływu takich wartości na zarządzanie jest w zasadzie prosta. Jak opisuje to model /fig. 9/, wartości determinują postawy, preferencje, motywacje i potrzeby, modyfikując poprzez nie styl zarządzania. Nie istnieje - co jest zrozumiałe - żaden teoretyczny schemat analizy takich wartości i są one w praktyce badane "luzem", w zależności od kontekstu i celów /np. Bolay, 1974; Daun, 1985; McFalkirk, 1974 i inni/.

2.4. Uwarunkowania sytuacyjne i kulturowe zarządzania. Schemat teoretyczny dla analizy szwedzkiego stylu zarządzania

Otoczenie wywiera istotny wpływ na zarządzanie. Adaptacja - jedno z zasadniczych zadań organizacji - odbywa się w granicach swobody wyznaczonych przez otoczenie i ma charakter systemowy, tj. otoczenie organizacji jest wysoce złożonym systemem, na który składają się dające się wyodrębnić podsystemy - "wymiary" otoczenia. Obok wymiaru politycznego, instytucjonalnego i gospodarczego, istnieje także wymiar kulturowy, w charakterystyczny sposób oddziałujący na zarządzanie. Globalizacja zarządzania sprawia, że zagadnienia związane z wpływem kultury na zarządzanie stają się interesujące i istotne jako przedmiot badań. Jest to tym bardziej istotne, jako że w świecie zachodzą jednocześnie procesy konwergencji i dywergencji kulturowej, z tym, że tendencje dywergencyjne dotyczą "miękkich" elementów zarządzania i poziomu mikro - toteż zróżnicowanie kulturowe jest trwałą cechą otoczenia kulturowego, mającą istotne znaczenie dla zarządzania, także w perspektywie dłuższego okresu czasu.

Kultura jest zbiorowym zaprogramowaniem umysłu i jest zjawiskiem trójpoziomowym. Najbardziej łatwym do identyfikacji i zbadania jest poziom artefaktów kulturowych. Nieco trudniejszym - poziom norm i wartości. Najtrudniejszym zaś, najgłębiej ukrytym w sferze częściowo graniczącej ze sferą zbiorowej nieświadomości - jest poziom założeń kulturowych, na którym oparte są dwa pozostałe poziomy. Kultura jest jednostką analizy w badaniach międzykulturowych na użytek zarządzania - zarządzaniu transkulturowym /CCM/: Zarządzanie trakskulturowe koncentruje się na zachowaniu organizacyjnym w układach międzynarodowych i międzykulturowych. Kultura traktowana jest jako zasób z jednej strony - a więc dobro, które w procesie zarządzania należy optymalnie wykorzystać, a jako zagrożenie - z drugiej strony, ponieważ nieumiejętne obchodzenie się z nią może powodować szereg poważnych niekorzyści dla zarządzania. Badania międzykulturowe dotyczyć

mogą badania jednej kultury /badania policentryczne/, wielu kultur /badania komparatywne/ oraz zarządzania korporacjami wielonarodowymi, MNCs /głównie badania synergistyczne i geocentryczne/. Praca ta wchodzi w zakres badań policentrycznych, celem jej jest identyfikacja i opis szwedzkiego stylu zarządzania.

Z uwagi na to, że nie stwierdzono w badaniach empirycznych jakoby kultura była jedyną, czy główną zmienną wpływającą na zarządzanie, analizę transkulturową uzupełniam szerszym badaniem kontekstu. Uwzględniam zatem także wpływ pozostałych wymiarów otoczenia, a więc: politycznego, instytucjonalnego i gospodarczego. Ogólny model uwarunkowania zarządzania przedstawiony jest na fig. 18.

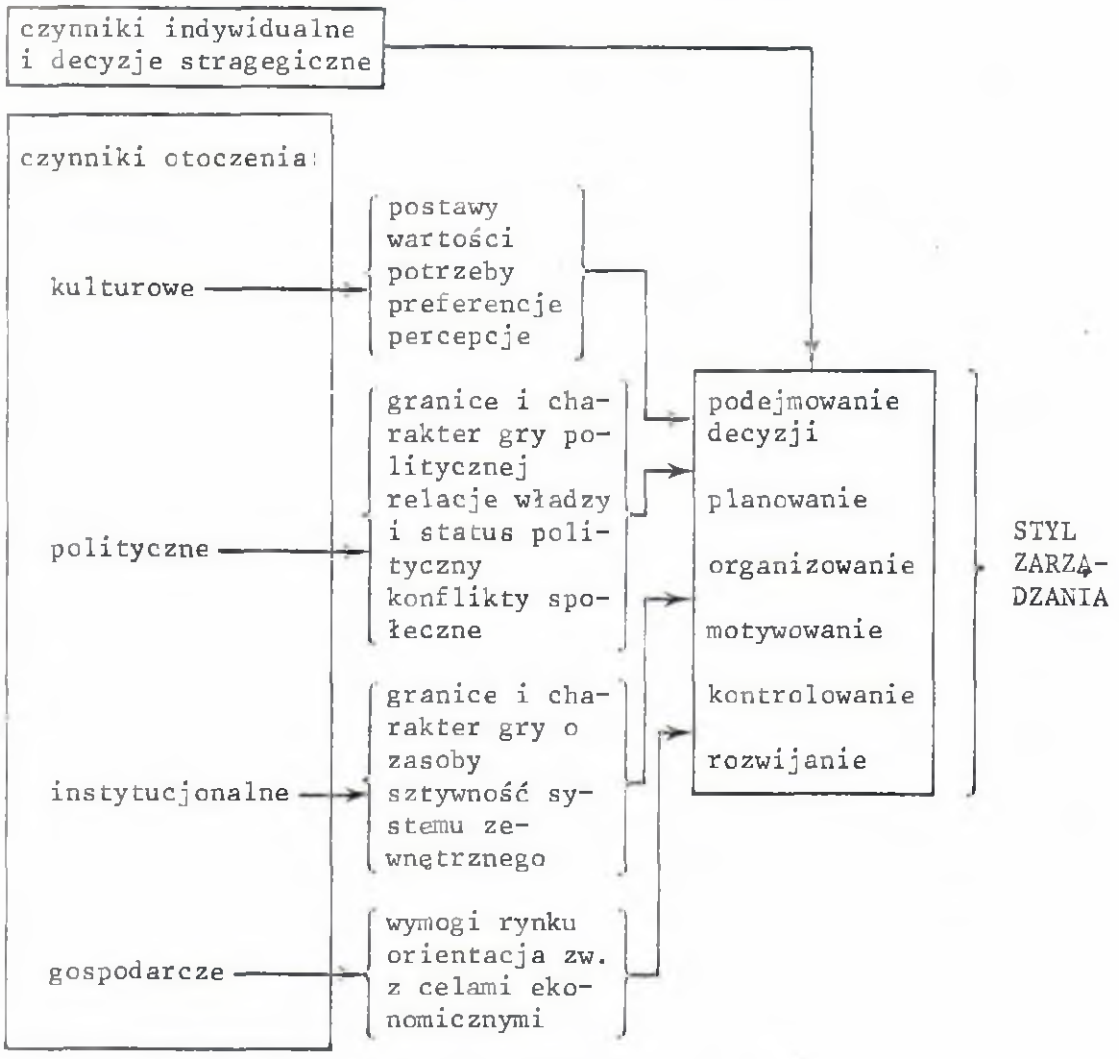


Fig. 18. Determinacja stylu zarządzania - model ogólny

Schemat powyższy jest silnie uproszczony i nie oddaje całej złożoności oddziaływań i mechanizmów, zarówno pomiędzy poszczególnymi wymiarami otoczenia, jak też i między otoczeniem a stylem zarządzania.

Styl zarządzania zależy - ogólnie rzecz biorąc - od czynników indywidualnych, w tym od decyzji strategicznych podmiotu oraz od czynników otoczenia. Model nie przesądza, która z tych ogólnych grup czynników przeważa, gdyż tego typu rozstrzygnięcia najczęściej mają charakter czczych spekulacji, których pragnę uniknąć.

Czynniki otoczenia dzielą się na cztery główne grupy - czynników: kulturowych, politycznych, instytucjonalnych oraz gospodarczych. Wszystkie te grupy wpływają w pewien charakterystyczny dla siebie sposób na podejmowanie decyzji, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie i rozwijanie - w rezultacie determinując styl zarządzania, wraz z grupą czynników indywidualnych.

Otoczenie kulturowe wpływa na styl zarządzania poprzez wszystkie swoje trzy poziomy, określając ludzkie postawy, wartości, potrzeby i preferencje, a na swym najgłębszym poziomie - założeń - także ukierunkowuje percepcje.

Otoczenie polityczne wyznacza granice i charakter gry politycznej organizacji z otoczeniem. Czynniki polityczne decydują o tym czy w ogóle, a jeśli tak - to w jakim zakresie i w jakiej formie organizacja może uczestniczyć w grze politycznej. Np. amerykańskie otoczenie polityczne zezwala na tworzenie lobby i bezpośrednich grup nacisku przez organizację życia gospodarczego, natomiast specyfika szwedzkiej demokracji parlamentarnej wyklucza takie formy udziału w grze politycznej przedsiębiorstw. Następnie charakter otoczenia politycznego wyznacza relacje władzy i status polityczny organizacji gospodarczych, poprzez odpowiednie umiejscowienie ich w systemie gry. Np. charakter relacji między siłami polityc znymi reprezentującymi życie gospodarcze z jednej strony, państwem z drugiej, a organizacjami pracowniczymi i społecznymi - z trzeciej, wyznacza określony status poli-

tyczny przedsiębiorstwa. Wreszcie, otoczenie polityczne w zależności od stopnia stabilności / burzliwości, układu sił i charakteru gry politycznej /w tym przede wszystkim kultury politycznej/ decyduje o stopniu i głębokości natężenia konfliktów politycznych i społecznych wokół, a także w samym przedsiębiorstwie. Wszystkie te czynniki wpływają na styl zarządzania. Przesądzają o stopniu jego polityzacji, o zestawie środków i metod stosowanych w grze politycznej oraz o stabilności samego zarządzania na tle otoczenia społecznego i relacji na rynku pracy, a także o stosunku przedsiębiorstwa do organizacji interesów i innych organizacji politycznych. Otoczenie instytucjonalne wpływa na styl zarządzania poprzez regulowanie granic i określanie charakteru gry o zasoby oraz poprzez określony stopień sztywności systemu zewnętrznego. System administracji państwowej oraz system prawny ograniczają dowolność rozwiązań w zakresie dysponowania zasobami /w tym zasobem ludzkim/. Przy tym, w zależności od stopnia biurokratyzacji, mogą zmniejszać elastyczność działalności przedsiębiorstwa poprzez usztywnianie styku między nim a otoczeniem.

Otoczenie gospodarcze determinuje styl zarządzania przede wszystkim jako system gospodarczy i rynek. Rodzaj systemu gospodarczego decyduje o tym, jaka zostanie przyjęta przez przedsiębiorstwo orientacja związana z osiąganiem celów ekonomicznych. System gospodarki rynkowej sprzyja orientacji na efektywność, podczas gdy systemy biurokratyczne powodują ukierunkowanie się przedsiębiorstw na wypełnianie celów politycznych, przepisów, celów ideologicznych, etc., co nie jest korzystne dla efektywności ekonomicznej. Rynek ma bardzo duży wpływ na zarządzanie, jako że stawia określone wymogi, które muszą być przez przedsiębiorstwo spełnione, w przypadku rynku konsumenta; natomiast daje przedsiębiorstwu szeroką swobodę działania w przypadku rynku producenta. Rynek, a raczej rynki: surowców, produktów, usług, pracy, kapitału, etc., dyktują przedsiębiorstwu warunki, wzmacniają określone tendencje działania, określone elementy stylu zarządzania.

Wszystkie czynniki otoczenia mają wpływ na wszystkie elementy stylu zarządzania, choć z pewnością nie w jednakowym stopniu na wszystkie. Efekt, a więc konkretny styl zarządzania, dominujący w danym otoczeniu - jest wypadkową wielu sił, często krzyżujących się ze sobą, tworem zarówno okoliczności i warunków, jak też i wyboru podmiotu. Nie jest w żadnym wypadku dziełem chwili, ani przypadku, lecz konsekwencją równoważenia się sił i rozwoju historycznego. Jednocześnie jednak jest "punktem przecięcia" oddziałujących nań czynników w danym momencie.

Czynnik indywidualny konkretyzuje ten styl na poziomie jednostki i przesądza o realnym jego kształcie.

Narodowy styl zarządzania jest abstrakcyjnym stylem, dominującym w danej kulturze. Natomiast każda jednostka, podmiot zarządzania, dokonuje świadomych decyzji, modyfikuje i konkretyzuje styl zarządzania na poziomie jednostkowym, indywidualnym.

2.5. Metoda

2.5.1. P o d e j ś c i e d o b a d a ń

Zgodnie z zaprezentowaną tu logiką, punktem wyjścia do badań mających służyć realizacji sformułowanego celu, jest zastosowanie narzędzia zarządzania transkulturowego i badań międzykulturowych dla naświetlenia możliwie wszechstronnego cech charakterystycznych szwedzkiego zarządzania oraz jego sytuacyjnych uwarunkowań. Celem będzie przy tym konstrukcja w miarę holistycznego, acz schematycznego modelu przedmiotu badań przy wykorzystaniu dostępnego materiału faktograficznego. Pierwszym etapem jest analiza dostępnej literatury związanej z tematem oraz próba wyłonienia na jej tle ogólnej, holistycznej wizji przedmiotu badań. W przypadku gdy etap ten dostarcza bogatego materiału, w etapie drugim celowe jest poszukiwanie ilustracji teoretycznego modelu, opartego zarówno o koncepcje czysto teoretyczne, jak i o prezentowane w literaturze badania empiryczne.
Za taką logiką postępowania przemawia postulat podejścia sytuacyjnego, zgodnie z którym badać należy zjawiska w ich żywym kontaście, na tle ogólnej sytuacji, w jakiej występują. Jeśli natomiast badania literatury nie są w stanie dostarczyć wystarczającej ilości /oraz jakości/ materiałów, koniecznych do sformułowania modelu, podjąć należy rozległe badania empiryczne, w celu uzyskania danych mogących służyć jako podstawa do budowy takiego modelu.

Jako że zarządzanie szwedzkie jest relatywnie dobrze zbadane, literatura dotycząca tematu - bogata /głównie literatura skandynawska/, w pracy przyjęto ten pierwszy schemat postępowania, a zatem badania literatury ilustrowane częścią praktyczną. Literatura dotycząca zarządzania szwedzkiego niemal w całości ukazuje pewne dość fragmentaryczne/wycinkowe zjawiska/aspekty zarządzania oraz bardzo niepełną analizę otoczenia. By móc przedstawić wizję holistyczną, należałoby zatem w oparciu o przyjętą logikę /robocza definicja stylu zarządzania oraz założenia podejścia sytuacyjnego/ części owe połączyć w spójną całość, mając na uwadze fakt, iż "ca-

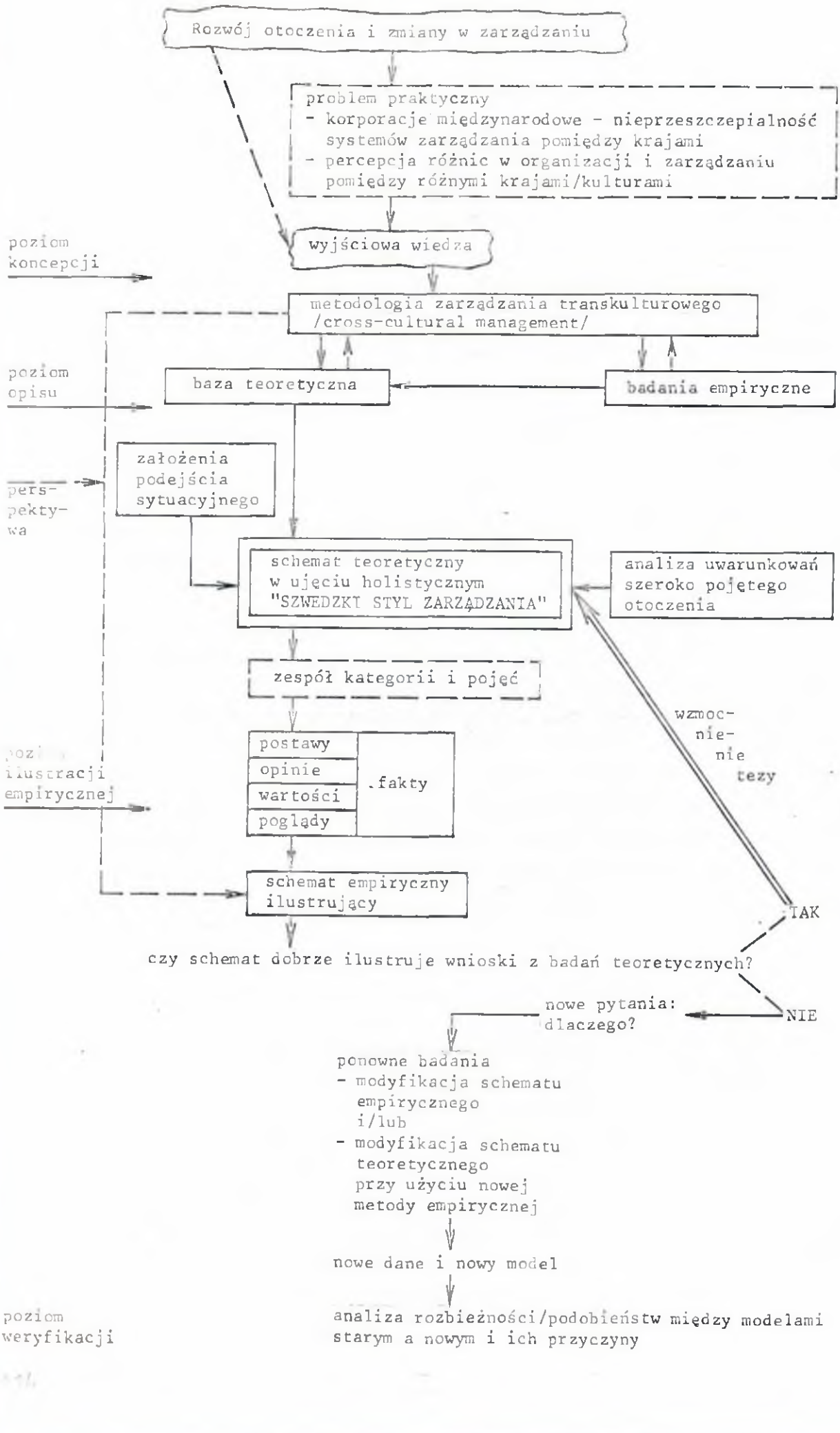
łość nie równa się sumie części". Istotnym zadaniem jest więc znalezienie elementu bądź elementów, czynników i wymiarów mogących scalić części, a więc swego rodzaju "kamienia mędrców". W tym przypadku może to być umiejętne łączenie perspektywy diachronicznej z synchroniczną, pewien dystans do zagadnienia, możliwy dzięki podwójnej przynależności kulturowej badacza /polsko-szwedzkiej/ oraz wewnętrzna logika systemu, której rzeczywistych źródeł dopatrywać się można głównie na poziomie tzw. założeń kulturowych /p. rozdz. 2/.

W związku z powyższym część empiryczna nie posiada funkcji weryfikującej, a jedynie ilustrującą, przy czym powinna być ona skonstruowana przy pomocy metody dającej w efekcie obraz sytuacji możliwie żywy, autentyczny, a co za tym idzie - nie wymagającej zbyt daleko idącej strukturalizacji oraz standaryzacji. Ilustracja praktyczna powinna w naturalny sposób zawierać w sobie ów element, który w przenośni określiłam jako "kamień mędrców", a więc element "życia". Element ten najpełniej i w najbardziej niezinterferowany sposób reprezentują ludzie, którzy są jego nośnikami.

Z racji znikomej w Polsce tradycji badania zarządzania szwedzkiego, a wprost żadnej jeśli chodzi o transkulturowe badania szwedzkiego zarządzania, byłoby pożyteczne, gdyby niniejsza praca mogła służyć jako badania pilotażowe dla badaczy pragnących w przyszłości ten temat zgłębić. Taka też jest jedna z możliwych funkcji prezentowanych tu badań.

2.5.2. M e t o d a b a d a ń

Ogólną, otwartą metodologię badań transkulturowych w dziedzinie narodowego stylu zarządzania przedstawia fig. 19. Model został skonstruowany w oparciu o schemat zaczerpnięty z "Gry o innowacje" pod red. A.K. Koźmińskiego /1983/, s. 36, przy czym dokonano modyfikacji niezbędnych dla adekwatnego naświetlenia tematu niniejszej pracy, zgodnie z przyjętymi założeniami oraz z wytyczonym celem.


Rozwój otoczenia i zmiany w zarządzaniu
problem praktyczny
- korporacje międzynarodowe - nieprzeszczepialność systemów zarządzania pomiędzy krajami
- percepcja różnic w organizacji i zarządzaniu pomiędzy różnymi krajami/kulturami
poziom koncepcji
wyjściowa wiedza
metodologia zarządzania transkulturowego /cross-cultural management/
poziom opisu
baza teoretyczna
badania empiryczne
założenia podejścia sytuacyjnego
pers-pekty-wa
schemat teoretyczny w ujęciu holistycznym "SZWEDZKI STYL ZARZĄDZANIA"
analiza uwarunkowań szeroko pojętego otoczenia
zespół kategorii i pojęć
wzmoc-nie-nie tezy
postawy
opinie
wartości
poglądy
.fakty
ilustracji empirycznej
schemat empiryczny ilustrujący
TAK
czy schemat dobrze ilustruje wnioski z badań teoretycznych?
nowe pytania: dlaczego?
NIE
ponowne badania
- modyfikacja schematu empirycznego i/lub
- modyfikacja schematu teoretycznego przy użyciu nowej metody empirycznej
nowe dane i nowy model
poziom weryfikacji
analiza rozbieżności/podobieństw między modelami starym a nowym i ich przyczyny

Założenia postępowania badawczego, odpowiedniego z punktu widzenia tematu i celu pracy, przedstawić można następująco:

1/ celem jest budowa modelu w możliwie trafny i autentyczny sposób opisującego badany temat,

2/ dokonać należy pogłębionej analizy dostępnej literatury, przedstawionych w niej koncepcji teoretycznych oraz wyników uprzednio przeprowadzonych badań empirycznych; celem takiej analizy jest synteza,

3/ w oparciu o schemat teoretyczny skonstruować należy odpowiednie narzędzie dla ilustracji wniosków teoretycznych,

4/ dalsze postępowanie uzależnione jest od stopnia w jakim schemat empiryczny ilustruje wnioski teoretyczne - jeśli spełnia on tę funkcję w stopniu zadowalającym, tezę można uznać za wzmocnioną, jeśli natomiast tego nie czyni - konieczne staje się podjęcie odpowiednich kroków w celu skonstruowania bardziej prawidłowego modelu teoretycznego, bądź też - jeśli stwierdzi się nieprawidłowości w samym schemacie empirycznym - modyfikacja tegoż oraz ponowne dokonanie badań,

5/ stosowane są rozmaite sposoby zbierania danych, które - zgodnie z tematem i celem badań - mają charakter jakościowy.

Tak określona metoda badań zalicza się do kategorii metod eksploracyjnych. Z wielu dostępnych metod badawczych odpowiednich dla badań eksploracyjnych, zdecydowałam się wybrać metodę sytuacyjną /case method/ jako najbardziej adekwatną dla celów pracy, spełniającą wszystkie wymagania, o których była mowa wyżej. Metoda sytuacyjna jest "intensywną metodą badania kilku przedmiotów pod względem wielu aspektów oraz koncentruje się na naturalnych procesach zachodzących w tych przedmiotach". /Valdelin, 1974, s. 42/.

U podstaw tej metody leży przekonanie o względności wszystkich reguł, rzekomo pewnych schematów. Istotą jej jest "analizowanie konkretnych sytuacji, które miały miejsce w rzeczywistości" /Ramus, 1079, s. 247/. Zgodnie z definicją

Yin'a metoda sytuacyjna to taka empiryczna metoda badawcza, która:

- bada współczesne zjawisko w swym rzeczywistym, żywym kontekście;
- jest odpowiednia, gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są w pełni oczywiste;
- jest adekwatna, gdy wykorzystywane są rozmaite źródła dowodowe" /Yin, 1986, s. 23/.

Metoda sytuacyjna jest przydatna szczególnie wówczas, gdy stawiane są w badaniach pytania "dlaczego?" oraz "jak?". Alternatywną metodą badawczą, którą w takich przypadkach można przyjąć jest metoda eksperymentalna /Yin, 1986/.

Wymaga ona jednakże kontrolowania czynników środowiskowych, co w kontekście niniejszej pracy jest niemożliwe. Natomiast zarówno postawiony cel, sformułowany problem jak i specyfika badanego tematu przemawia silnie za wykorzystaniem metody sytuacyjnej, gdyż w istocie intencją badań międzykulturowych jest rozpoznanie jak przejawy kultury wpływają na zarządzanie, jak odzwierciedla się to w postawach i opiniach ludzi, dlaczego ludzie zachowują się w określony sposób, etc.

Metoda sytuacyjna umożliwia uzyskanie zrozumiałego całościowego obrazu badanego przedmiotu i może być stosowana dla formułowania hipotez oraz teorii lub dla celów egzemplifikacji i/lub ilustracji prezentowanej tezy /Skytt, Jungner, 1987/. Umożliwia także elastyczne łącznie teorii z praktyką oraz stosowanie szerokiego asortymentu metod badawczych przy kompletowaniu danych. A.K. Koźmiński /1983/ podkreśla walory korzystania z wielu metod badawczych przy podejściu do przedmiotów, które wymagają zastosowania metody otwartej. Temat niniejszej pracy silnie przemawia za takim podejściem, a wymienione wyżej właściwości metody sytuacyjnej skłaniają do jej zastosowania w badaniach. Perspektywa podejścia sytuacyjnego, którą tu przyjmuję, narzuca pewną logikę myślenia, która jest całkowicie zgodna z opisywaną metodą.

Metoda sytuacyjna nie jest wskazana przy badaniach mających na celu generalizację wyników na całą populację /Yin,1986/.

Przypadek /case/ nie może być uznany za reprezentacyjną próbkę populacji, przede wszystkim dlatego, że metoda ta nie narzuca ścisłych ograniczeń na badacza pod względem doboru badanych obiektów, a ponadto nacisk kładziony jest na dynamikę i - w zasadzie - niepowtarzalność autentycznych sytuacji życiowych. Metoda ta jednak spełnia warunek powtarzalności i może być uogólniana dla przyjętej przez badacza teorii, przy wyraźnym określeniu ograniczeń /delimitacji/ merytorycznych oraz metodologicznych. Zatem metoda sytuacyjna umożliwia generalizację analityczną, natomiast zdecydowanie wyklucza dokonywanie przy jej pomocy generalizacji statystycznej /Yin, 1986/.

Mankament ten, choć istotny, nie stanowi jednak poważnej przeszkody z punktu widzenia niniejszej pracy - jej założeń oraz roli badań empirycznych w całości przedsięwzięcia badawczego. Badania oparte są bowiem na zasadzie podejścia sytuacyjnego, które z założenia zaprzecza możliwości - i celowości uogólnień normatywnych, a koncentruje się na aktualnych rozwiązaniach w swym naturalnym kontekście. Co zaś do roli badań empirycznych w niniejszej pracy to - co zostanie uzasadnione oraz wyjaśnione później - sprowadza się ona do ilustracji i ewentualnego wzmocnienia wniosków teoretycznych.

Innym poważnym zastrzeżeniem często wysuwanym pod adresem metody sytuacyjnej jest długotrwałość badań, prezentacja w formie masywnej dokumentacji, objętościowo zbyt obszernej i często nieczytelnej z powodu nadmiaru danych - co może być korzystne w celach dydaktycznych, natomiast staje się uciążliwe i mało przekonujące przy badaniu zdefiniowanego problemu /Yin, 1986/. Sposobem uniknięcia tych niedogodności, a zarazem dostosowania stosowanej metody do przedmiotu badań jest skorzystanie z ograniczonej, zawężonej formy metody sytuacyjnej, np. metody krytycznych przypadków /Ramus, 1979/, bądź mini-cases /"mini-przypadki"/ /Hedlund, Hägg, 1987/. Obie te zawężone metody przedstawię później.

Metoda sytuacyjna opiera się zarówno na danych ilościowych, jak i jakościowych; błędem jest zatem - dość popularne -

utożsamianie tej metody z badaniami kwalitatywnym i. Jednakże ze względu na cel pracy przyjmuję metodę jakościową jako odpowiednią, a dane szczególnie interesujące to dane jakościowe. Bowiem zmienne takie jak kultura, postawy, wartości, etc. są niezwykle trudne do kwantyfikacji. Ponadto próby kwantyfikacji typowo jakościowych zmiennych/czynników grożą poważnymi błędami metodologicznymi.

Istnieje szereg typów badań przy zastosowaniu metody sytuacyjnej. Przedstawię tu klasyfikację pod względem dwóch kryteriów, zaczerpniętą z dwu źródeł, mianowicie typologii Hedlund i Hägg /1987/ oraz Yin'a /1986/. /Fig. 20/.

Hedlund i Hägg /1987/ wyróżniają cztery zasadnicze rodzaje studium przypadków, w zależności od ich roli w procesie badawczym oraz funkcji wobec celu badań:

1/ komparatywne, porównujące między sobą różne przypadki;
2/ selektywne, porównujące wybór reprezentatywnych pod określonym względem przypadków do przedstawionej teorii;
3/ ilustrujące, opisujące możliwe zjawiska;
4/ inwentorujące, koncentrujące się na historycznych wydarzeniach w celu zebrania większej ilości informacji na temat procesów, które nie były dotychczas badane.

Zgodnie z klasyfikacją Yin'a /1986/ studium przypadków może być skonstruowane na podstawie:

1/ jednego przypadku
2/ większej ilości przypadków.

Studium jednego przypadku jest wskazane, gdy chodzi o zjawisko unikalne, niepowtarzalne, ekstremalne, bądź z innych względów trudne do ponownego zbadania /np. styl kierowania prezydenta USA badany przy pomocy obserwacji bezpośredniej, działalność grupy przestępczej, etc./. Wszystkie inne zjawiska/przedmioty badań powinny być badane przy pomocy studium większej ilości przypadków. Metoda wielu przypadków umożliwia wyciąganie wniosków na poziomie logiki powtarzania, bądź też zgodności z teorią.

	komparatywne	selektywne	ilustrujące	inwentorujące
Jeden przypadek	∅	?		
Wiele przypadków				

Fig. 20. Podział studium przypadków wg dwóch kryteriów: celu i roli w badaniach oraz mnogości źródeł. źródło: Hågg, Hedlund, 1987; Yin, 1986

Zbiór studium przypadku typu komparatywnego, opartych o jeden przypadek, jest zbiorem pustym. Nie można bowiem porównywać jednego przypadku z samym sobą. Wątpliwości może także budzić celowość stosowania metody jednego przypadku przy badaniach selektywnych, chyba że teoria, do której porównywany jest przypadek jest dobrze sformułowana i solidnie sprawdzona, a przedstawiany przypadek ma mieć na celu jedynie przedstawienie jak w określonej, niepowtarzalnej sytuacji funkcjonują mechanizmy przedstawione w teorii. /np. w podręczniku w celach dydaktycznych/.

Dla celów pracy wybrałam typ studium przypadku, który określić można jako jednocześnie selektywny oraz ilustratywny.

Dane pochodzą z ośmiu przypadków, ponieważ badania nie dotyczą wydarzenia unikalnego ani ekstremalnego, co uzasadniałoby skorzystanie z jednego tylko źródła.

Metoda sytuacyjna może być stosowana w dwu zasadniczych formach:

1/ pełne studium przypadku, zwane niekiedy przypadkami harvardzkimi, od miejsca powstania metody;
2/ zawężone studium przypadku.

M. Ramus /1979/ przedstawia typ zawężonej metody sytuacyjnej, jakim jest metoda krytycznych przypadków /critical incidents method/. Takie przypadki służyć mogą ilustracji określonych teorii na podstawie przypadków czy sytuacji skrajnych, ekstremalnych. Mogą to być wydarzenia wyjątkowo charakterystyczne dla danej działalności, bądź wydarzenia wyjątkowo silnie wpływające na daną działalność.

Innym rodzajem zawężonej metody sytuacyjnej są mini-studia przypadku /mini-cases/, które charakteryzują się koncentracją na ściśle określonych w badaniach zagadnieniach z pominięciem danych nie związanych z tematem, jednakże nie poprzez eliminację ich, "wyczyszczenie" materiału z danych ubocznych - lecz dokonanie swego rodzaju szkicu sytuacji, z zaznaczeniem jedynie konturów badanego zjawiska /Hedlund, Hägg, 1987/. Mini-przypadki określić można jako "przypadki wewnątrz przypadków". Metoda ta posiada wszystkie zalety pełnej metody sytuacyjnej, jednakże stawia znacznie większe wymagania wobec części teoretycznej badań i wymaga, w odróżnieniu od metody pełnej, wyraźnego postawienia problemu i sformułowania tezy na podstawie badań teoretycznych oraz badań literatury /Hedlund, Hägg, 1987/. Metoda mini-przypadków może być stosowane wobec tego jedynie dla ilustracji tezy, egzemplifikacji wniosków teoretycznych, wzmocnienia teorii przykładami z praktyki. Uznawane jest jednakże za istotne wzmocnienie pod warunkiem jasnego określenia ograniczeń /delimitacji/ metody. Może być także przydatna przy wszelkiego rodzaju badaniach pilotażowych i wówczas nie wymaga tak poważnej analizy teoretycznej,poprzedzającej część praktyczną. Metoda mini-przypadków jest - jak się wydaje - szczególnie uzasadniona dla celów niniejszej pracy, gdyż materiały teoretyczne związane z tematem badań są bogate, choć głównie fragmentaryczne. Metoda ta przesuwa punkt ciężkości badań z badań empirycznych na badania literatury. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w kompozycji pracy, której zasadniczym trzonej jest analiza literatury.

W części praktycznej przy pomocy metody mini-przypadków badam następujące zjawiska/elementy:

1/ poglądy szwedzkich praktyków dotyczące szwedzkiego stylu zarządzania oraz różnych jego elementów,
2/ poglądy szwedzkich praktyków dotyczące kultury szwedzkiej i jej ewentualnego wpływu na zarządzanie,
3/ fakty dotyczące określonych elementów szwedzkiego stylu zarządzania w wybranych przedsiębiorstwach szwedzkich,
4/ opinie dotyczące najważniejszych zdaniem rozmówców, elementów stylu zarządzania dla danego przedsiębiorstwa,

5/ postawy respondentów dotyczące ewentualnych konfliktów międzykulturowych,
6/ inne postawy/opinie/refleksje związane z przedmiotem badań,
7/ fakty obrazujące przejawy przedmiotu badań w praktyce.

Elementy powyższe razem stanowią ilustrację przedmiotu badań, jednocześnie przybierającą formę szkicu, jak też i umożliwiającą uchwycenie dodatkowego wymiaru, o którym wcześniej wspomniałam, nazywając go w przenośni "kamieniem mędrców".

Ogólnie mini-przypadki dotyczą jedynie bezpośredniego przedmiotu i celu badań, pominięto w nich dane ze sformułowanym problemem oraz z celem niezwiązane.

2.5.3. Metoda generowania danych

Metoda generowania danych jest głównie jakościowa, ze względu na jakościowy charakter tematu pracy.

Praca składa się z części teoretycznej, opartej na badaniach i analizie literatury, której celem jest sformułowanie holistycznej wizji przedmiotu badań; oraz z części praktycznej, będącej sumą wniosków z mini-przypadków, celem której jest ilustracja części teoretycznej.

Część teoretyczna

Część teoretyczna oparta jest na badaniach literatury związanej z tematem pracy. Literatura ta, w dużej mierze niedostępna czytelnikowi polskiemu nie znającemu języków skandynawskich, jest obcojęzyczna i pochodzi z krajów zachodnich, w tym ze Skandynawii.

Wybór pozycji dokonany był według dwóch, częściowo pokrywających się ze sobą kryteriów:
1/ literatura uznawana za fundamentalną w badanym temacie,
2/ literatura rekomendowana przez ekspertów, z którymi byłam w kontakcie.

Eksperci są reprezentantami zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania, zarządzania transkulturowego oraz szwedzkiej gospodarki i polityki. Przede wszystkim do ich grona zalicza się mój Promotor, Profesor dr hab. A.K. Koźmiński. Dalej: doc. Barbara Czarniawska z Handelshögskolan w Sztokholmie, zajmująca się m.in. badaniem szwedzkiego zarządzania, Ulf Assargård, Dyrektor Personalny Dynapac AB /1984/, Kim Forss, doradca oraz pracownik nauki z dziedziny CCM, a w szczególności szwedzkiego zarządzania; Birgitta von Gruenewaldt, reprezentant SAF /Szwedzki Związek Pracodawców/ oraz SMG /Svenska Management Gruppen/; Inge Gustafsson, Ombudsman ds informacji przy Szwedzkiej Partii Socjaldemokratycznej; Göran Hasselskog, Dyrektor Personalny Cementa AB oraz reprezentant SPF /Szwedzki związek administracji personalnej/; oraz doc. Magnus Lagnevik, Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu w Lund, i inni. Dzięki ich pomocy uzyskałam bardzo wiele cennych rad oraz informacji; bez nich praca ta byłaby niemożliwa.

Część teoretyczna stanowi trzon pracy i na jej podstawie formułowane były design oraz tezy, w oparciu o które następnie dokonano selekcji materiału z mini-przypadków. Wnioski badań literatury porównywane są w zakończeniu z wnioskami z badań praktycznych, przy czym te ostatnie służyć mają jako ilustracja tych pierwszych, których waga jest podstawowa.

Część praktyczna

Badania praktyczne poprzedzone były dwoma studiami pilotażowymi, które dokonane były na zasadzie obserwacji uczestniczącej. Nad jednym z przypadków kontynuowana była następnie właściwa praca badawcza i prezentowany jest wraz z pozostałymi przypadkami w części praktycznej. Drugi przypadek został zarzucony, z powodu wykupienia firmy przez inny koncern, nie wywodzący się ze Szwecji. W związku z tym przedsiębiorstwo to przestało spełniać warunki selekcji przypadków do badań. Podczas badań pilotażowych wybrałam, przy pomocy ekspertów,

z którymi byłam w kontakcie, odpowiednie obiekty dla celu studium przypadku. Wybrane przedsiębiorstwa spełniają wszystkie następujące warunki:

1/ są organizacjami z pochodzenia szwedzkimi,
2/ są organizacjami o szerokich kontaktach z zagranicą, przynajmniej w zakresie handlu,
3/ należą do największych lub/i najbardziej zyskownych lub/ /i najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw w Szwecji lub/i są liderami w swojej branży na rynku szwedzkim lub/i zajmują jedną z czołowych pozycji w Szwecji pod względem ilości zatrudnionych.

Szczególnie przy selekcji kładziono nacisk na: pozycję lidera w swojej branży i/lub zysk. Kryterium to, ustalone przy pomocy G. Hasselskoga, który także pomógł przy dokonaniu wyboru przedsiębiorstw do badań, jest swego rodzaju odmianą kryterium sukcesu. Nie jest to kryterium sukcesu w znaczeniu, takie jak zastosowali np. T. Peters i R. Waterman w "In Search of Excellence". Oznacza jedynie, iż wybrane przedsiębiorstwa osiągnęły sukces w jakimś zakresie, w jakiejś mierze, w obrębie rynku i otoczenia szwedzkiego.

Ostatnie kryterium, które określiłam jako "kryterium sukcesu" związane jest z wymogiem "czystości" szwedzkiego stylu zarządzania, zgodnie z sugestią G. Hasselskoga. Był on zdania, co potwierdzili także niektórzy z pozostałych ekspertów, iż tylko w poważnych firmach, które osiągają sukcesy, styl zarządzania jest "swobodnie rozwinięty", nie dotknięty niepowodzeniami finansowymi/poważnymi kryzysami, i to właśnie przykład tych firm stanowi dla wszystkich pozostałych wzór do naśladowania, w wielu przypadkach gotową do zaadaptowania "receptę działania".

Wśród ośmiu przypadków znalazły się spółki akcyjne, spółdzielnia konsumencka, federacja producentów, z przewagą ilościową tych pierwszych. Przedsiębiorstwa reprezentują różne branże.

Dane zbierane były przy użyciu kilku metod:

1/ wywiady z osobami zajmującymi kluczowe stanowiska /dyrektor personalny, dyrektor ds PR, dyrektor generalny, pracownicy sztabu koncernu, etc./,

2/ analiza dokumentów takich jak: schemat organizacyjny, dokumentacja działu personalnego, sprawozdawczość finansowa, etc.,
3/ analiza broszur reklamowych, wycinków prasowych, ogłoszeń dot. wolnych miejsc pracy, ulotek, wewnętrznych pism, etc.,
4/ obserwacja uczestnicząca - w jednym przypadku.

Wywiady były półstandaryzowane i półustrukturalizowane. Pytania, które służyły mi jako szkielet dla wywiadów znajdują się w Aneksie. Nie zawsze zadawane były w kolejności ani w formie takiej jak w "szkielecie". Konieczna była duża elastyczność, by uzyskać informacje z punktu widzenia tematu pracy najbardziej istotne. Najciekawsze dane często uzyskiwane były dzięki pozostawieniu respondentowi możliwości spontanicznej wypowiedzi.

Wywiady przeprowadzane były:
1/ osobiście
2/ przez telefon
3/ listownie.

W wielu przypadkach wielokrotnie kontaktowałam się z tą samą osobą. Trudno jest ustalić dokładny czas, jaki przypada na jedną osobę, z którą przeprowadzany był wywiad, głównie z powodu, iż korzystałam często ze wszystkich wymienionych form, w tym także z listownej. Można jednak przyjąć minimalny czas rozmowy z jedną osobą, a mianowicie - 1 godzina /dotyczy to jednego respondenta/. Dla uzupełnienia obrazu przeprowadziłam kilka wywiadów z dyrektorami filii zagranicznych lub dywizji zagranicznych i biur technicznych szwedzkich firm. W 4 przypadkach są to osoby innej niż szwedzka narodowości. Dzięki informacjom uzyskanym od tych osób, ryzyko jednostronności wypowiedzi i wynikających z tego zniekształceń kulturowych zostało zmniejszone. Ponieważ większość osób, z którymi przeprowadzone były wywiady wyraziła prośbę, aby materiał prezentowany był anonimowo /zarówno dotyczy to osób, jak i nazw przedsiębiorstw/, prezentacja danych ma postać anonimową. Jest to pewna niedogodność z metodologicznego punktu widzenia /Yin, 1986/, jed-

nakże jest nieuniknione, gdy przedstawiane informacje uznane mogą być za delikatne, a respondenci wyrażają życzenie zachowania anonimowości. Problemy wynikające z zastosowania anonimowych studiów przypadku można częściowo wyeliminować, prezentując w tekście jedynie analizę wniosków ze wszystkich przypadków /cross-case analysis/ /Yin, 1986/, co też zdecydowałam się uczynić. Także prezentacji wybranych obiektów w Aneksie dokonuję w sposób nie naruszający integralności, a więc ogólny i koncentrujący się na ogólnych informacjach. Sposób przedstawiania wniosków określić można zatem jako analityczny, oparty na teorii /Yin, 1986/.

Wywiady są główną metodą zbierania danych, a uzyskane na ich drodze informacje - podstawowymi danymi części praktycznej. Powodem tego jest specyfika przedmiotu badań gdyż właśnie przy pomocy wywiadów uzyskać można niezbędne jakościowo informacje ilustrujące wnioski części teoretycznej, a więc opinie, poglądy, odczucia, etc. przedstawicieli szwedzkiej praktyki dotyczące przejawów szwedzkiego stylu zarządzania zidentyfikowanych w części teoretycznej, a także jako uwarunkowań kulturowych. Innymi słowy: w wywiadach poszukiwane są percepcje praktyków wokół tematu przedstawionego w analizie teoretycznej.

Pozostałe techniki zbierania danych stosowane były uzupełniająco, celem ich było szerokie rozpoznanie tła, przede wszystkim w celu uzyskania dość obszernych informacji dotyczących firmy przed przystąpieniem do wywiadu. W ten sposób wywiad rzeczywiście mógł przybrać postać "swobodnej rozmowy o firmie i zarządzaniu nią". Ponadto tło informacyjne uzyskane w ten sposób, mniej subiektywne, a bardziej mające charakter w miarę obiektywnych faktów, umożliwiało mi kontrolę wypowiedzi respondentów i uniknięcie ewentualnego wprowadzenia w błąd. Wnioski z analizy dokumentów nie są w zasadzie prezentowane, chyba że dotyczą bezpośrednio przedmiotu badań.

Wyborowi metody generowania danych w części praktycznej można postawić szereg zarzutów:

- wybór przedmiotów badań mógł być inny; wśród badanych firm znaleźć mogło się więcej zagranicznych filii szwedzkich przedsiębiorstw. Umożliwłoby to uzyskanie danych pozbawionych w większym stopniu skrzywienia wynikającego z "insider--look" respondentów. Ponadto celowe mogłoby być przeprowadzenie większej ilości krótkich wywiadów, tj. 9-13 wywiadów półgodzinnych lub godzinnych,
- wybrane do badań przedsiębiorstwa nie są reprezentatywną próbką populacji przedsiębiorstw szwedzkich, co jest zwykłą niedogodnością związaną z metodą sytuacyjną. Jedno z kryteriów selekcji obiektów badań, określone wcześniej jako swego rodzaju "kryterium sukcesu" wykluczyło z badań firmy mniejsze i słabsze. Motywem dla takiego wyboru było założenie, iż styl zarządzania przedsiębiorstw, które są liderami bądź osiągnęły sukces jest stylem przyszłościowym, przejmowanym przez inne przedsiębiorstwa w okresie późniejszym. Gdy przyjąć inne kryteria doboru obiektów, wyniki byłyby być może nieco bardziej reprezentatywne z punktu widzenia chwili bieżącej. Być może akcenty rozłożone byłyby także nieco inaczej. Podstawowym zadaniem materiału z części praktycznej jest jednakże ilustracja tezy i to zadanie zostało spełnione. Oczywiście nie jest możliwe wykorzystywanie samych badań praktycznych wyników jako bazy danych dla przyszłych badań. Mogą natomiast służyć jako badania pilotażowe dla badaczy szwedzkiego stylu zarządzania, pragnących uzyskać wyniki nadające się do uogólnień statystycznych,
- pewne skrzywienie może wynikać z faktu, iż tylko jedna osoba przeprowadzała wywiady. Jest to poważna niedogodność, jednakże ewentualny nieobiektywizm kulturowy może łagodzić fakt, iż osoba przeprowadzająca wywiady posiada podwójne tło kulturowe. Ponadto osoba ta jest dwujęzyczna, język szwedzki jest jednym z jej dwu naturalnych języków. Wszystkie wywiady przeprowadzane były w języku interlokutora,
- dane są jakościowe, odpowiedzi respondentów są niekiedy tendencyjne. Poszukiwane dane kulturowe są rodzaju wartościującego, co wyklucza pełen obiektywizm. Badane są m.in. postawy, normy i opinie respondentów. Wyklucza to kwantyfikację danych i czyni je trudno porównywalnymi,

- anonimowość może być dodatkową niedogodnością, uniemożliwiającą traktowanie uzyskanych wyników jako bazę wyjściową danych dla badań ilościowych. Ponadto respondenci przekonani o zapewnieniu im anonimowości mogli czuć się mniej odpowiedzialni za swoje wypowiedzi, co mogło mieć dwa skutki: większą szczerość oraz większą tendencyjność. Być może respondenci nie czuli się zobowiązani do głębszego przemyślenia swoich wypowiedzi i odpowiedzi mogły się stać w większym stopniu emocjonalne, co jednak w kontekście tematu badań nie stanowi niedogodności. Nie jest pewne, czy respondenci udzieliliby takich samych odpowiedzi gdyby nie została im zapewniona anonimowość przez osobę przeprowadzającą wywiad.

Rozdział 3: SZKIC OTOCZENIA SZWEDZKIEJ ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ ZARZĄDZANIA SZWEDZKIEGO - POZIOM MIKRO I MAKRO

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie uwarunkowań oraz zarysu charakterystyki zarządzania szwedzkiego na dwu poziomach: makro i mikro, ze szczególnym naciskiem na szwedzki styl zarządzania organizacją gospodarczą /poziom mikro/ oraz jego uwarunkowań kulturowych, co jest celem niniejszej pracy.

Rozdział oparty jest o rozległe badania literatury związanej z tematem, w tym głównie prac autorów szwedzkich, a także materiałów źródłowych w odniesieniu do szwedzkiego modelu zarządzania na poziomie makro.

Model teoretyczny w oparciu o który dokonana została analiza literatury przedstawiony jest w rozdziałach poprzednich. Głównym założeniem, wynikającym z przyjęcia perspektywy sytuacyjnej, jest iż otoczenie wywiera wpływ na organizację. Zmienne otoczenia warunkują to co zostało tu zdefiniowane jako "narodowy styl zarządzania", czyli jakościowo pojęty sposób podejmowania decyzji oraz sprawowania funkcji zarządzania. Z uwagi na trudny do określenia, a już niemal niemożliwy do kwantyfikacji i obiektywnego pomiaru charakter tego wpływu, pragnę wzorem K. Forssa /1984/ dokonać prezentacji wpierw wniosków na temat cech charakterystycznych stylu zarządzania na poziomie mikro /styl zarządzania organizacją gospodarczą/, a następnie system otoczenia makro, odnosząc cechy otoczenia do wniosków na temat stylu zarządzania. Taka prezentacja jest ze swej natury jedynie ukierunkowana na opis, uzupełniony wyjaśnieniem i analizą kwalitatywną, /krótką i w formie szkicu, aby nie została utracona przejrzystość prezentacji/, co pozwala uniknąć ryzykownych spekulacji na temat przyczyn, skutków i siły oddziaływania zmiennych jakościowych. Jest to także ujęcie zgodne

z systemowym rozumieniem dostosowania organizacji do otoczenia, które tu przyjęłam /2.1./.

3.1. Odrębność kulturowa i sytuacyjna Szwecji

Czy Szwecja wyróżnia się w istotny sposób pod względem kulturowym? Innymi słowy - czy Szwecja jest istotną jednostką analizy zarządzania transkulturowego?

By móc udzielić satysfakcjonującej odpowiedzi na to pytanie należy przede wszystkim sięgnąć po wyniki badań empirycznych dotyczących zróżnicowania kulturowego krajów świata. Ponieważ kultura wpływa na zarządzanie, możemy przyjąć, że jeśli Szwecja jest odrębną jednostką kulturową, to posiada także własny, kulturowo uwarunkowany styl zarządzania. Istnienie szwedzkiego stylu zarządzania będzie także dyskutowane w niniejszym podrozdziale w oparciu o badania autorów szwedzkich.

W literaturze związanej z tematem występują ogólnie rzecz biorąc dwa stanowiska: jedni autorzy stwierdzają istnienie szwedzkiego stylu zarządzania, uznając jego oryginalność i specyfikę /Hedlund i Aman, 1983; Forss et al., 1984; Forss, 1985; Skytt i Jungner, 1987; Daun, 1983; Philips-Martinsson, 1981; Maccoby et al., 1985/. Autorzy ci analizują szwedzki styl zarządzania. Inni autorzy natomiast badają skandynawski styl zarządzania /Sjöborg, 1986; L. Rohlin-Modig, 1987/, bądź też nordycki styl zarządzania /Villemoes-Janbrink, 1988; Lindkvist, 1988/.

Sjöborg stwierdza, że kraje skandynawskie są do siebie podobne, choć występują między nimi także istotne różnice. Omawiając te różnice, Autor jednakże koncentruje się na tym, co wspólne i podobne. Jego celem jest bowiem stworzenie bazy dla strategicznej współpracy między krajami skandynawskimi oraz wspólnego dla tych krajów "image" na zewnątrz, w celu wzmocnienia ich pozycji wobec innych krajów wysoko rozwiniętych /Sjöborg, 1986/.

Rohlin podobnie jak Sjöborg poszukuje punktów stycznych zarządzania krajów skandynawskich. W ramach projektu Scandinavian Management, w którym uczestniczy, zamierza na bazie znalezionych podobieństw wraz z innymi uczestnikami tego ogromnego projektu, opracować strategiczny plan działania dla biznesu krajów skandynawskich, aby mogły stawić czoła turbulentnej konkurencji międzynarodowej jako zintegrowana całość /Modig, 1987/.

Ani Rohlin ani Sjöborg nie negują istnienia specyficznego szwedzkiego stylu zarządzania - przeciwnie: celem ich badań jest jednak nie identyfikacja tegoż, lecz analiza porównawcza stylów zarządzania krajów skandynawskich celem znalezienia ważnych podobieństw.

Wolff i Czarniawska /1987/ przyjęli za przedmiot badań skandynawski styl zarządzania, jednak odwołują się głównie do przykładów szwedzkich. Uzasadniają to faktem, iż Szwecja jest wśród państw skandynawskich krajem przodującym gospodarczo, a ponadto jest to kraj najbardziej im znajomy. Zakładają oni, że wnioski są analogiczne dla pozostałych krajów skandynawskich, jednakże nie dokonują analizy porównawczej, by takie założenie uzasadnić.

Villomeos natomiast zakłada, że kraje nordyckie mają jeden, wspólny styl zarządzania, bez większych narodowych różnic. Wnioski swe oparł jednak raczej na analizie samego tylko stylu kierowania /czy przywództwa/, niż na analizie porównawczej elementów szeroko pojętego stylu zarządzania. Stwierdzenie dotyczące identyczności stylów zarządzania Villemoes'a jest założeniem, nie zaś wnioskiem popartym analizą międzykulturową /Janbrink, 1988/.

Lindkvist /1988/ dokonuje rozległej analizy porównawczej stylów zarządzania krajów nordyckich, znajdując zarówno istotne podobieństwa, jak i różnice. Podobieństwa owe stanowią bazę dla wspólnego, "nordyckiego stylu zarządzania". Natomiast różnice przesądzają o unikalności i oryginalności rozwiązań poszczególnych krajów. To co autor określa mianem "nordyckiego stylu zarządzania" jest zatem wypadko-

wą rozwiązań narodowych, wynikającą z przeprowadzonej analizy porównawczej. Istnienie takiej wypadkowej umożliwia porozumienie, ułatwia kontakty, pozwala na to, by uczyć się wzajemnie od siebie, jednakże w żadnym wypadku nie neguje istnienia czy to duńskiego, czy szwedzkiego stylu zarządzania jako istotnej jednostki analizy.

Tak więc w świetle tego, co zostało powiedziane poprawne jest stwierdzenie, że analizowanie szwedzkiego stylu zarządzania jest istotne. Większość autorów zajmujących się tematem przyjmuje za jednostkę analizy szwedzki styl zarządzania, bądź też nie neguje jego istnienia. Pozostaje jednak nadal ważne pytanie, czy Szwecja jest odrębną jednostką kulturową, a zatem czy otoczenie kulturowe szwedzkiego zarządzania w istotny sposób różni się od tego z jakim mamy do czynienia w innych krajach. Aby poprawnie móc odpowiedzieć na to pytanie sięgnąć należy po wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych.

W swych badaniach kultur, Hofstede /1980a/ wyróżnił cztery "wymiary", które zostały przedstawione w rozdz. 2.3.2. Każdemu krajowi przypisano, na podstawie rozległych badań empirycznych, określoną właściwą mu wartość indeksów odnoszących się do każdego z tych "wymiarów". Dla Szwecji kombinacja tychże czterech indeksów jest unikalna, co potwierdza tezę o unikalności kulturowej tego kraju /patrz fig. 22 rozdz. 3.3.1./.* Także w porównaniu z pozostałymi krajami nordyckimi i skandynawskimi Szwecja przejawia dużą oryginalność. Uwagę zwraca fakt, że wartości indeksów są dla Szwecji ekstremalne - plasują się przy końcach skali.

Badania Ronen'a i Kraut'a /1977/ mające na celu ustalenie mapy najmniejszych dystansów kulturowych między piętnastoma krajami na podstawie oceny przez grupy pracowników /techników/ pochodzących z poszczególnych krajów stopnia ważności celów związanych z pracą, doprowadziły w rezultacie do

*/ *Indeks dystansu władzy dla Szwecji /PDI/ = 31 na 100 możliwych punktów. Dla porównania: Dania = 18; Norwegia = 31; Finlandia = 33. Indeks unikania niepewności dla Szwecji /UAI/ = 29. Dania = 23; Norwegia = 50; Finlandia = 59. Indeks indywidualizmu dla Szwecji /II/ = 71. Dania = 74; Norwegia = 69; Finlandia = 63. Indeks męskości dla Szwecji /IM/ = 5. Dania = 16; Norwegia = 8; Finlandia = 26.*

wyodrębnienia czterech głównych obszarów kulturowych. Jednym z tych obszarów /"clusters"/ jest grupa krajów skandynawskich, z tym jednak, że Szwecja jest stosunkowo najbardziej oddalona od skupiska pozostałych trzech krajów.

Mapa najmniejszych odstępów sporządzona przez Haire'a et al. /Ronen i Kraut, 1977/ między czternastoma krajami pod względem postaw menadżerskich grup techników z poszczególnych krajów także przedstawia cztery podstawowe ugrupowania kulturowe krajów oraz jeden kraj niezależny, którym jest Japonia. Szwecja przynależy tu do grupy państw skandynawskich.

Podobna mapa jest rezultatem badań Siroty'a i Greenwood'a /Ronen i Kraut, 1977/. Występuje tu pięć ugrupowań kulturowych oraz cztery kraje niezależne. Badani byli pracownicy z dwudziestu pięciu krajów pod względem oczekiwanych celów pracy. W badaniach tych Szwecja jest jednym z krajów niezależnych, wyraźnie odbiegającym od wszystkich pozostałych krajów, w tym także grupy państw skandynawskich.

Ronen /1986/ podaje, że niektórzy autorzy /np. Griffeth, 1980/ stwierdzili istnienie jednego wspólnego ugrupowania kulturowego germańskiego, w którym pod względem podobieństw kulturowych zawierają się zarówno kraje skandynawskie, jak i trzy niemieckojęzyczne. Inni autorzy nie stwierdzają istnienia takiego ugrupowania /Ronen, 1986/.

Jakkolwiek niezaprzeczalne, w świetle cytowanych badań pozostaje istnienie ugrupowania kultury skandynawskiej, w mniejszym stopniu germańskiej, to w sposób ewidentny na jego tle wyróżnia się kultura szwedzka. Wiele danych wskazuje na to, iż kultura taka istnieje, a nadto jest silna i oryginalna. Badanie kultury szwedzkiej jest zatem nie tylko istotne, ale może być szczególnie interesujące jako że kultura ta w świetle niektórych badań zajmuje równie niemal unikalną pozycję jak japońska.

Nie należy jednakże zapominać, iż nie tylko otoczenie kulturowe ma znaczenie dla zarządzania. Przypominają o tym Forss et al. /1984/, podkreślając unikalną sytuację Szwecji pod

względem wszystkich wymiarów otoczenia, a więc - gospodarczym, politycznym i społecznym. Oryginalność sytuacji Szwecji w aspekcie wymienionych wymiarów otoczenia potwierdzają także m.in. Lundgren /1987/, Tomaszewicz /1974/, Ferlet /1969/, Ekholm i Runström /1981/, Höglund /1982/ i inni.

Można zatem przyjąć, że badanie Szwecji i szwedzkiego zarządzania jako oryginalnego przypadku sytuacyjnego, w tym przede wszystkim - szczególnego zjawiska kulturowego - jest uzasadnione i istotne. Nie oznacza to bynajmniej, że zamierzam negować wartość badań kultury skandynawskiej, czy germańskiej. Badania takie mogą być nie tylko istotne, ale bardzo przydatne dla rozwoju współpracy między państwami. Oryginalność szwedzkiej jednostki kulturowej powoduje jednakże iż z punktu widzenia metodologii zarządzania transkulturowego niezbędna staje się uprzednia analiza porównawcza między czy to krajami skandynawskimi, czy germańskimi, czy też innymi, gdyż Szwecja jako przypadek szczególny nie może być a priori zrównywana z innymi krajami.

3.2. Szwedzki styl zarządzania - charakterystyka przejawów

Niniejszy podrozdział poświęcony jest charakterystyce szwedzkiego stylu zarządzania /poziom mikro/ organizacją gospodarczą.

Prezentowane wnioski oparte są o rozległe badania literatury związanej z tematem.

3.2.1. S z w e d z k i s t y l z a r z ą d z a n i a

Szwedzcy przywódcy, nie tylko zresztą przywódcy życia gospodarczego, lecz także politycy, związkowcy i inni, charakteryzują się i wyróżniają dużą otwartością /Maccoby et al., 1985/. Chętnie służą informacjami, odpowiadają na pytania i dzielą się swoim doświadczeniem. Wiele badań przeprowadzonych w Szwecji byłoby niemożliwe w innych krajach /Maccoby et al., 1985/. Dzięki temu badanie szwedzkiego stylu zarządzania jest zadaniem wdzięcznym, a nawet miłym dla badacza, który na każdym kroku spotyka się z chęcią służenia pomocą i gotowością udzielenia wyczerpujących odpowiedzi. Jest to zarazem cecha szwedzkiego stylu zarządzania, rys bardzo charakterystyczny i jakby "etykieta", z którą jako pierwszą styka się obcokrajowiec.

Menadżerowie szwedzcy mają bardzo wysokie poczucie odpowiedzialności. Stwierdzili to Wolff i Czarniawska /1986/, badając stosunek menadżerów szwedzkich do władzy. Jeden z ich rozmówców powiedział: "Nie mam władzy, mam odpowiedzialność". /Wolff, Czarniawska, 1986, s. 298/. Zdaniem autorów, jest to charakterystyczna wypowiedź.

Również Maccoby et al. zwrócili uwagę na duże poczucie odpowiedzialności przywódców szwedzkich. Dyrektorzy generalni, z którymi przeprowadzili rozmowy deklarowali dużą chęć do współpracy ze wszystkimi poważnymi siłami w Szwecji dla skutecznej realizacji strategii rozwoju. Menadżerowie największych szwedzkich korporacji wypowiadali się pozytywnie o związkach zawodowych, administracji państwowej, o swoich pracownikach i byli gotowi podjąć z nimi współpracę. Typo-

we jest, iż menadżerowie są zdania, iż konfrontacyjną rolę wobec związków zawodowych mają pełnić reprezentanci związków pracodawców - i to również w sposób konstruktywny. Natomiast sami menadżerowie nie widzą żadnego sensu ani powodu by między nimi a związkami zawodowymi, czy pracownikami, istniał konflikt. Rozmówcy Maccoby'ego et al. angażują się także w działalność na rzecz społeczeństwa, nie związaną z główną dziedziną działalności firmy, taką jak: wykształcenie uniwersyteckie, kultura, sport. Chętnie głoszą swoją odpowiedzialność wobec społeczeństwa i Szwecji i nie wzdragają się przed angażowaniem się w sprawy ważne dla rozwoju gospodarczego Szwecji na forum politycznym /Maccoby, 1985/. Cechą znamienną dla zarządzania w Szwecji jest jego nastawienie na rozwój, nie zaś eksploatację /Maccoby et al., 1985/.

Przemysł nie jest zorientowany na wykorzystywanie zasobów, czy to w postaci surowców, czy ludzi poprzez ekspansję rynkową, lecz zainteresowany jest rozwojem systemów dostosowanych do konsumenta, rozwojem produktów i relacji z interesantami, a także rozwojem potencjału ludzkiego. Głównym hasłem, do którego nawiązują menadżerowie największych szwedzkich korporacji w badaniach Maccoby'ego et al. jest bezpieczeństwo, wzrost niezbyt spektakularny, ale za to stabilny i pewny /Maccoby, 1985/.

Zgodnie z obserwacjami Maccoby'ego et al. korporacje szwedzkie inwestują głównie w internacjonalizację, by skompensować niedogodności wynikające z małego rynku własnego. W konkurencji międzynarodowej koncentrują się na segmentach rynku z produktami o wysokiej jakości, wymagającymi znacznego wkładu know-how i rozwoju, co oznacza także, iż wartość dodana jest wyższa /Maccoby et al., 1985/. Zdaniem K.L. Sveiby cechami charakterystycznymi szwedzkiego zarządzania jest racjonalizm, umiłowanie efektywności, ubóstwo słów rekompensowane bogactwem gestów i skłonnością do racjonalnego działania.

Zdaniem Sveiby cechy te są, być może bezwiednie po części, wykorzystywane jako strategia działania wobec zagranicz-

nych konkurentów. Szwedzi często nie zdają sobie świadomie sprawy z tego, czemu zawdzięczają sukces, rozsądek natomiast każe im postępować w sposób racjonalny, a więc wykorzystując swoje silne strony /Sveiby, 1988/.

Zdaniem Faxen i Lundgren /1988/ zarządzanie szwedzkie wyróżnia się orientacją na współpracę, określaną przez autorów jako "słynny szwedzki duch współpracy".

M. Soderström, znany szwedzki pedagog zarządzania, przeprowadził w 1986 r. rozległe badania wśród średniej kadry kierowniczej, mające na celu m.in. ustalenie jaki jest ideał szefa w Szwecji. Rezultatem jego badań jest lista cech, zilustrowana przez Söderströma i jego współpracowników humorystycznym rysunkiem /Fig. 21/, mającym przedstawić idealnego szwedzkiego szefa.

Fig. 21. Szwedzki ideał szefa.
źródło: A. Noreus, "Det är lättare att umgås med korna ..."
Personal 1987:3, s. 15

Idealny szef posiadać powinien, zdaniem średniej kadry kierowniczej przedsiębiorstw szwedzkich, następujące cechy:
- umiejętność słuchania,
- umiejętność patrzenia,
- pogoda ducha,
- wrażliwość i wyczucie /na rysunku symbolizują tę umiejętność czułki/,
- poczucie realizmu - "stać obiema nogami na ziemi",
- energia i radosna chęć działania /nieprzetłumaczalny szwedzki idiom wyobrażony jest przy pomocy widocznego ząbka/ /Noréus, 1987/.

Uwagę zwraca duża ilość cech idealnego szefa związanych z umiejętnością współpracy z ludźmi. Nie jest chyba pochopnym wnioskiem, że szwedzcy kierownicy średniego szczebla uważają, że idealny szef jest realistą silnie zorientowanym na ludzi.

L. Arvidsson pisze, że dla zarządzania szwedzkiego charakterystyczna jest całościowa troska o środowisko pracy: fizyczne, psychiczne i socjalne. Troska ta podyktowana jest dobrem przedsiębiorstwa oraz dobrem człowieka-pracownika. Takie holistyczne podejście typowe jest dla zarządzania szwedzkiego /Arvidsson, 1981/.

Po tych ogólnych spostrzeżeniach przejdę teraz do bardziej szczegółowej charakterystyki szwedzkiego stylu zarządzania. Wnioski zostały ustrukturalizowane według elementów definicji narodowego stylu zarządzania, a zatem w kolejnych podpunktach przedstawione są wnioski dotyczące sposobu podejmowania decyzji, a następnie - sposobu sprawowania poszczególnych pięciu funkcji zarządzania. Nie jest to umotywowane względami metodologicznymi, lecz chęcią uzyskania większej przejrzystości prezentacji. Podział wniosków jest zatem częściowo arbitralny i nie do końca konsekwentny, ponieważ niekiedy trudno jest wyraźnie określić różnice, np. pomiędzy przejawami motywowania a organizowania /dotyczy to np. dróg karier/.

Opieram się jednakże konsekwentnie na prezentowanej definicji oraz syntetycznym opisie poszczególnych funkcji N. Persson /1983/ oraz koncepcji know-how management /Utbult, 1988/.

Sposób podejmowania decyzji

Zgodnie z obserwacjami Wolffa i Czarniawskiej sposób podejmowania decyzji przez szwedzkich menadżerów jest bardzo wręcz całkowicie niezrozumiały dla uczestników innych kultur.

Cudzoziemcy mają niejednokrotnie wrażenie, że Szwedzi w ogóle nie podejmują decyzji /Wolff, Czarniawska, 1986/. Zdaniem Wolff'a i Czarniawskiej wynika to stąd, iż menadże-

rowie szwedzcy mają tendencję do łączenia ze sobą działania i "rozmawiania" /"talk"/ bez żadnych kroków pośrednich. Autorzy przytaczają przykłady charakterystycznych nieporozumień: po zebraniu zarządu, w którym oprócz Szwedów uczestniczył cudzoziemiec, wszyscy rozchodzą się, jak się zdaje, bez żadnych wątpliwości. Jedynie cudzoziemiec czuje się zdezorientowany; jest przekonany, iż nic nie zostało postanowione. Dopiero kilka miesięcy później cudzoziemiec przekonuje się, jakie decyzje wówczas podjęto /Wolff, Czarniawska, 1986/.

Wnioski te potwierdzają Hedlund i Aman /1983/, konstatując, że zarządzanie szwedzkie jest dla outsidera wysoce niejasne, formułowanie celów jest rozmyte, występuje wysoki stopień niepewności wokół priorytetów organizacyjnych i podejmowania decyzji. W rezultacie dla cudzoziemca sposób podejmowania decyzji przez szwedzkich menadżerów staje się niezrozumiały i nierozszyfrowalny. Jeden z respondentów zagranicznych wyraził się, iż Szwedzi zarządzają przez skinienie i subtelne gesty, inny natomiast stwierdzi;, że "Szwedzi próbują robić biznes w taki sposób jak dyplomaci rozwiązujący międzynarodowe konflikty". /Hedlund, Aman, 1983, s. 166/. Hedlund i Aman zauważają, że Szwedzi wydłużają procesy decyzyjne, unikają podejmowania decyzji konkretnych i preferują raczej nieformalne sposoby decydowania. Ponadto preferują wspólne podejmowanie decyzji i chętnie tworzą różnego rodzaju komitety, komisje i ciała zbiorowe, nawet jeśli sprawa, która ma być rozstrzygnięta jest ewidentnie błaha. W rezultacie procesy decyzyjne w szwedzkich organizacjach trwają bardzo długo, lecz z uwagi na systematyczne i szczegółowe podejście do rozwiązywania problemów, jakie jest typowe dla szwedzkich decydentów, decyzje - gdy już zostaną podjęte, są głęboko przemyślane. Ponadto nie ma kłopotów z wdrażaniem ich, jako że są zazwyczaj podejmowane kolektywnie, na zasadzie consensusu /Hedlund, Aman, 1983/. Podobne obserwacje prezentuje K. Forss /1985/ opisując szwedzki styl zarządzania w kategoriach długotrwałych, opartych o consensus, procesów decyzyjnych. Natomiast sam proces wdrażania podejętych decyzji jest szybki i raczej bezproblemowy /Forss, 1985/.

L. Lindkvist /1988/ stwierdza, iż menadżerowie szwedzcy mają szczególną skłonność do podejmowania negocjacji przed podjęciem decyzji. Skłonność tę autor tłumaczy wysoką orientacją Szwedów na wartości społeczne związane z porozumieniem i consensusem.

Zarówno Hedlund i Aman /1983/, jak i L. Lindkvist /1988/ spostrzegli wyraźną tendencję wśród menadżerów szwedzkich, aby unikać decyzji wówczas, gdy wiązać się ona może z otwartym konfliktem oraz ogólnie - niechęć do wszelkich konfrontacji.

Inną ważną obserwacją Hedlund'a i Aman'a dotyczącą szwedzkiego sposobu podejmowania decyzji jest tendencja do podejmowania niemal wszystkich decyzji na niższych szczeblach organizacji. Cudzoziemcy komentują to niejednokrotnie w sposób negatywny, jako że część ważnych decyzji podejmowana bywa przez mało kompetentny personel. Sami Szwedzi uważają, że tak daleko posunięta decentralizacja ma pozytywny efekt motywacyjny /Hedlund, Aman, 1983/. Również K. Forss stwierdza, że dla szwedzkiego stylu zarządzania charakterystyczna jest daleko posunięta decentralizacja procesów decyzyjnych /1985/.

Pracownicy wszystkich szczebli szwedzkich przedsiębiorstw czują się zaangażowani w procesy decyzyjne, ponieważ charakterystyczne dla Szwedów jest przekonanie, że każdy pracownik ma coś cennego do zaoferowania /Lindkvist, 1988/.

Ponadto charakterystyczna dla szwedzkiego sposobu podejmowania decyzji jest nieformalność, która nierzadko przejawia się w braku pisemnego potwierdzenia. Szwedzi lubią decydować nawet o ważnych dla przedsiębiorstwa sprawach w osobistej rozmowie, często nawet przy kawie /Hedlund,Aman, 1983/. Najwyższe kierownictwo często pyta personel niższych szczebli o zdanie, nawet prosi o radę, zarówno na drodze formalnej, jak i nieformalnej /Lindkvist, 1988/.

Skytt i Jungner zauważają, że Szwedzi są, w swym podejściu do decyzji mało kreatywni i brak im wyobraźni, natomiast są bardzo zdyscyplinowani i uporządkowani. Niechętnie udzie-

lają szczegółowych instrukcji, jeśli już podejmują decyzje, to raczej w odniesieniu do celów, niż środków. W efekcie decyzje takie są mało błyskotliwe, niezbyt twórcze, ale zazwyczaj akuratne i przemyślane, utrzymane w bardzo "luźnej" formie. Ponadto podczas wspólnego podejmowania decyzji Szwedzi nastawieni są nie tyle na dyskutowanie i obronę każdy swego punktu widzenia, co zajmują się - w odczuciu cudzoziemców - "zgadzaniem się ze sobą" /Skytt, Jungner, 1987/. Jest to specyficzny "szwedzki consensus", który, być może, częściowo wyjaśnia Lindkvist, pisząc o szwedzkiej zasadzie - "jeśli nie czujesz się kompetentny to milcz i pozwól wypowiedzieć się tym, którzy wiedzą". /Lindkvist, 1988/.

Forss et al., konstatuje, że w szwedzkim przedsiębiorstwie świadomość wspólnych wartości i ich stopień internalizacji są tak wysokie, że formalizacja procesu decyzyjnego jest zbyteczna. Dlatego dla cudzoziemca procesy decyzyjne w szwedzkich przedsiębiorstwach mogą być niezrozumiałe - nie widzi on całego - jakże bogatego tła - na bazie którego one funkcjonują.

Planowanie

N. Villemoes w swojej teorii zarządzania nordyckiego głosi, że planowanie nie jest silną stroną krajów nordyckich. Zdaniem duńskiego naukowca, menadżerowie nordyccy raczej działają na zasadzie "małych kroczków" oraz "prób i błędów". Stąd też nazwa jego teorii - Management by Goosing, mająca obrazować typowy nordycki styl zarządzania /Janbrik, 1988/. Tymczasem ekonomiści zwracają uwagę na szczególną predylekcję menadżerów szwedzkich, a nawet państwa szwedzkiego do planowania, datującą się od okresu międzywojennego /Höglund, 1982/. Także Maccoby et al. /1985/ uznają planowanie strategiczne za wybitnie silną stronę zarządzania szwedzkiego. Pod względem planowania zatem Szwecja stanowczo nie jest podobna do pozostałych krajów nordyckich.

Według Maccoby'ego efektywni menadżerowie szwedzcy z dużym talentem potrafią formułować strategie i nawiązywać do niej nawet przy okazji spraw pozornie błahych. Typowe dla za-

rządzania szwedzkiego w ogólności jest tendencja do myślenia kategoriami dalekosiężnych celów /Maccoby et al., 1985/.

Szwedzki styl zarządzania charakteryzuje duża świadomość konsekwencji działania w skali społecznej i w skali długich okresów. Dobrym przykładem może być stosunek szwedzkich organizacji gospodarczych do kwestii środowiska naturalnego, które w porównaniu np. z amerykańskimi na bazie lokalnej potrafią połączyć efektywność z dbałością o środowisko /Forss et al., 1984/.

Lindkvist zauważa, że Szwedzi solidnie przygotowują się na to, co może być w przyszłości niespodziewane. Wykorzystują przy tym swoją metodyczność i zdolności analityczne /Lindkvist, 1988/. W związku jednak z pewnym niedostatkiem kreatywności /Skytt, Jungner, 1987/, planowanie w szwedzkich przedsiębiorstwach - podobnie jak wszelkie procesy decyzyjne - jest mało błyskotliwe, niezbyt twórcze - za to rzetelne i pożądne.

M. Lagnevik nie badając wprawdzie szwedzkiego zarządzania, a zarządzanie w różnych formach organizacyjnych przedsiębiorstw /głównie w oparciu o case'y szwedzkich firm/ zauważa ogólnie dużą zdolność i umiejętność badanych przedsiębiorstw do formułowania i realizowania strategii. W istocie, te dwa procesy splatają się ze sobą do tego stopnia w przedsiębiorstwach badanych przez Lagnevika, iż trudno je od siebie oddzielić. /Lagnevik, 1989/. W kontekście wniosków dotyczących zarządzania w Szwecji, spostrzeżenie Lagnevika zdaje się dobrze obrazować szwedzki styl zarządzania.

Motywowanie

Zdaniem Hedlund'a i Aman'a szwedzki styl zarządzania charakteryzuje się silnym ukierunkowaniem na budowę consensusu. Dla menadżerów szwedzkich ważne jest unikanie otwartego konfliktu. Równie ważne jest uzyskanie zgody współpracowników oraz ich aktywnego poparcia dla idei kierownictwa. Uważa się w Szwecji, że takie postępowanie jest silnie motywujące /Hedlund, Aman, 1983/.

Maccoby et al., zauważa, że jednym ze źródeł sukcesu szwedzkiego biznesu jest umiejętność grupowego porozumienia między ludźmi. Styl kierowania bazuje na zaufaniu i rozbudzaniu entuzjazmu pracowników /Maccoby et al., 1985/. Charakterystyczne jest choćby samo określenie, jakim posługuje się praktyka oraz literatura zraządzania w odniesieniu do personelu, a mianowicie:
"współpracownik". Nigdy nie występuje w nowszych tekstach słowo: "podwładny". W ten sposób akcentuje się demokrację, ale także podkreśla się istotę związku między pracownikami - a mienowicie współpracę /np. Tengblad et al., 1988/. Forss et al. zauważa, że systemy integracyjne w szwedzkich organizacjach gospodarczych mają raczej charakter normatywny, niż koercyjny /zgodnie z def. Etzioni'ego, Silverman,1970, s. 20/. Dewianci są odrzucani w subtelny sposób. Ci, którzy pozostają są wierni kolektywnej normie zachowania i można im ufać. Dzięki takiemu mechanizmowi bez problemów funkcjonują nieformalne kanały decyzyjne /Forss et al., 1984/. W związku z tym niezwykle rzadko występuje w szwedzkich przedsiębiorstwach autokratyczny styl kierowania /Forss, 1985/.

I. Ohlsson stwierdza, iż do tej pory obowiązywał ideał szefa określanego jako "szef miękki" /"Mjukchef"/. Był to styl kierowania maksymalnie zorientowany na relacje międzyludzkie, ostentacyjnie demokratyczny i "równy". Tabu szwedzkiego szefa to dawanie do zrozumienia, że jest kimś ważnym, lepszym, czy nawet okazywanie, że jest szefem. Nawet sposób ubierania się był wysoce nieformalny. Ohlsson pisze z poczuciem humoru o obowiązującym szefów "garniturku z weluru", który przypominał raczej dress niż garnitur /Ohlsson, 1986/. Hedlund i Aman odnotowali spostrzeżenie zagranicznego respondenta, który zauważył, że na spotkanie szwedzkiego menadżera cudzoziemiec powinien zabrać ze sobą na lotnisko dodatkowy krawat /Hedlund, Aman, 1983/.

I. Ohlsson sądzi, że pod koniec lat 80-tych przejściowo wszedł w modę styl kierowania bardziej autokratyczny. Jednak wszystko wskazuje na to, jak sądzi autor, że styl ten

zostanie wyparty przez styl "ludzki", już nie tak przesadnie demokratyczny, lecz po prostu "normalny". Szwedzi preferują szefów ciepłych, dających współpracownikom poczucie bezpieczeństwa i własnej wartości. Ponadto szwedzki szef powinien lubić ludzi. Autorzy, których Ohlsson cytuje, Ch. Ylander i S. Löfstrand, są zdanie, że szwedzki styk kierowania cechuje prostota, uczciwość, szczerość - ale także konsekwencja. Jego zadaniem jest rozwijać współpracowników i na tym polega właśnie jego rola jako szefa /Ohlsson, 1986/. Temat ten wiąże się z wyodrębnioną tu przeze mnie funkcją "know-how management", wrócę więc doń w dalszej kolejności.

Agurén stwierdza, że w Szwecji motywuje się pracowników poprzez dopuszczanie ich do współdecydowania, a więc - poprzez partycypację /Agurén, 1988/. Podobne wnioski przedstawia Lindkvist /1988/.

Szwedzki Demokrata w świetle badań innych autorów sprawia jednakże wrażenie nieco zdepersonifikowanego. I tak J. Philips-Martinsson zwraca uwagę na tendencję Szwedów do wytyczania wyraźnych granic między czasem pracy a życiem prywatnym. Szwedzi nie chcą dyskutować swojego życia prywatnego w pracy i wykluczają z relacji międzyludzkich w pracy jakiekolwiek akcenty osobiste /Philips-Martinsson, 1981/. A. Daun stwierdza, że Szwedzi sprawiają wrażenie zimnych i ubogicz emocjonalnie. Wynika to stąd, że w pracy nie okazują swych uczuć, pozostawiają emocje życiu prywatnemu i rodzinnemu. W pracy "ognisty temperament" uważany jest za poważne upośledzenie, wykluczające racjonalne działanie. Stąd też komunikacja międzyludzka pozbawiona jest w miarę możności emocji /Daun, 1983/.

Otwarty i demokratyczny sposób komunikowania się uważany jest często za silną stronę szwedzkiego stylu zarządzania /np. Jeffmar, 1988/. Tymczasem Daun zauważa, że komunikacja jest w szwedzkich przedsiębiorstwach mocno zdepersonifikowana i uboga emocjonalnie /Daun, 1983/. Szwedzi mają nawet swoje określenie, bez odpowiedników w innych językach, o negatywnym i ironizującym wydźwięku, na oznacze-

nie "gadania po to tylko, żeby gada" - "kallprata". Szwedzi mówią niechętnie i mało, szczególnie w pracy /Daun, 1983/.

Ponadto menadżerowie szwedzcy odbierani są jako niespontaniczni i zbyt poważni, a nawet "narzucający się swą powagą" w swym ukierunkowaniu jedynie na sprawy służbowe w kontaktach z przedstawicielami innych kultur /Skytt, Jungner, 1987/. Skytt i Jungner spostrzegają nastawienie szefów szwedzkich na "złoty środek". Zgodnie z tą, charakterystyczną dla szwedzkiego zarządzania, filozofią - najlepszy jest umiar /"lagom är bäst"/ /Skytt, Jungner, 1987/. Szczególnie widoczny jest "umiar" w kontaktach międzyludzkich w szwedzkim przedsiębiorstwie.

Zgodnie z wynikami badań P. Candau priorytety w zakresie funkcji motywacyjnej zarządzania szwedzkiego jawią się o tyle oryginalnie na tle pozostałych krajów OECD, że Szwedzi jako jedyni deklarują, że podstawowym priorytetem w tym zakresie jest dla nich zdolność kierowania ludźmi, co wiąże się z rozwojem umiejętności kierowniczych dla wykorzystania zasobów i współpracy. Jako drugi priorytet Szwedzi wymieniają sprawy związane z rekrutacją, co nie jest szczególnie oryginalnym celem. Trzeci z priorytetów jest natomiast specyficznie szwedzki, a jest nim internacjonalizacja, wiążąca się z wykształceniem wzorców komunikacji międzykulturowej.

Zadania przyszłościowe wynikające z funkcji motywacyjnej polityki personalnej, jakie dominują zdaniem szwedzkich menadżerów, nie są już tak oryginalne, jednakże pozostają dość to "zadanie" osobne, jako odrębną funkcję zarządzania w rozdziale poświęconym know-how management/, rozwój przywództwa i organizowanie dla współpracy.

Tymczasem większość krajów deklarowała zainteresowanie bardziej tradycyjnymi zadaniami związanymi z funkcją motywacyjną, takimi jak: zatrudnienie, płace, działalność socjalna /Palmlund, 1987/. Przytoczone tu wyniki badań potwierdzają tezę o silnej orientacji szwedzkiego przywództwa na współpracę.

Organizowanie

R. Lindholm, prezentując dorobek zarządzania szwedzkiego, opisuje szwedzkie metody organizowania pracy. Pod koniec lat 60-tych do Szwecji przybyły z Norwegii nowe koncepcje w zakresie organizacji pracy i udziału pracowników w wyznaczaniu celów i zadań. Oryginalnie norweska koncepcja grup autonomicznych i bezpośredniej demokracji została szybko przejęta przez przedsiębiorstwa szwedzkie. W niektórych przypadkach eksperymenty w tym zakresie powiodły się, przetrwały i były pieczołowicie rozwijane. W innych - z powodu słabych lub negatywnych wyników, zostały zarzucone. Dorobkiem zarządzania szwedzkiego jest dalszy rozwój norweskiej koncepcji w tych przypadkach, gdzie sprawdziła się ona w fazie eksperymentu. Kolejne lata przyniosły nowe rozwiązania w zakresie organizacji pracy. Pojawiły się nowe role pracownicze, powszechnie stosowane poszerzone cykle produkcyjne, rezygnowano z zawężonego, "klasycznego" podziału pracy. Doniosłym osiągnięciem szwedzkiego zarządzania jest wprowadzenie i kultywowanie demokracji organizacyjnej. Radykalne pomysły lat 60-tych ustąpiły miejsca bardziej zrównoważonym formom współdecydowania, które jednak okazały się efektywne i zadowalające dla wszystkich stron. Wprowadzono grupy autonomiczne pracujące wzdłuż strumienia produkcyjnego. Popularność zdobyła sobie orientacja na systemy produkcyjne mniejszej skali. Czynnik ludzki został wyswobodzony w znacznym stopniu od tempa narzucanego przez maszyny. Taśma produkcyjna została w wielu przedsiębiorstwach zastąpiona przez grupy równoległe. Zarządzanie zostało zdecentralizowane. Zdaniem Lindholm'a charakterystyczne dla szwedzkiego zarządzania jest jego orientacja na człowieka. Organizacja pracy umożliwiać ma zaangażowanie, budować poczucie wspólnej odpowiedzialności /Lindholm, 1979/.

Przez i tak już zdecentralizowane życie gospodarcze Szwecji przechodzi kolejna fala decentralizacji zdaniem A.Reinholdsson'a /1988/ /także: Faxén, Lundgren, 1988/. Celem obecnej decentralizacji jest stworzenie warunków dla lepszego wykorzystania zasobów ludzkich.

Decentralizacji podlegają wszystkie sfery zarządzania, w tym także funkcje sztabowe firm, w tym także funkcja personalna, dotychczas operające się kolejnym fazom procesu decentralizacyjnego. Wiąże się to z nowymi formami organizacji procesu pracy, a przede wszystkim procesu decyzyjnego /Reinholdsson, 1988/. W obecnej fazie wszechogarniającej decentralizacji niektóre - niezwykle ważne dla życia organizacji zadania, takie jak tworzenie i rozwój, znalazły się jakby "w strefie niczyjej", tj. zatraciły się pomiędzy centralą a jednostkami lokalnymi, nikt nie jest za nie odpowiedzialny. Istnieją jednakże pewne dane ku temu, by przypuszczać, że jest to tylko związane z okresem przejściowym procesu decentralizacyjnego, a w przyszłości przejmą je całkowicie jednostki lokalne /Lagnevik, 1989/.

Poprzez decentralizację wiele firm ma nadzieję na zwiększenie zaangażowania i dynamiki. B. Södergren przeprowadziła badania mające na celu ustalenie, jakie są efekty decentralizacji w Szwecji w odniesieniu do organizacji pracy i postaw pracowników. Autorka stwierdziła liczne pozytywne efekty, głównie związane ze zwiększonym poczuciem odpowiedzialności pracowników. W zakresie organizacji czasu pracy decentralizacja wniosła daleko posunięte zróżnicowanie rozwiązań, duży pluralizm opcji. Jednak spłaszczenie hierarchii mogłoby mieć skutki negatywne. Ambitni i kompetentni pracownicy, nie mogąc awansować, woleliby prawdopodobnie zmienić miejsce pracy na bardziej tradycyjnie zorganizowane. Zapobiec temu mają stosowane w niektórych szwedzkich przedsiębiorstwach alternatywne systemy karier. Typowym przykładem mogą być kariery "poziome", stosowane z powodzeniem od jakiegoś czasu w USA. Szwedzkim rozwiązaniem jest kariera oparta na samorealizacji poprzez kształcenie. Sukcesy nagradzane są dalszym kształceniem, co przez zainteresowanych pracowników odbierane jest w sposób niezwykle pozytywny. Zdolni i ambitni pracownicy nagradzani są też poprzez szereg symboli, np. tytuły eksperckie /zamiast dyrektorskich/, dostęp do samochodu służbowego, karty kredytowe, czy możliwość uczestniczenia w fachowych i naukowych konferencjach. Badania Södergren'a wykazały, że szwedzcy ambitni pracownicy są bar-

dzo usatysfakcjonowani możliwościami jakie dają im alternatywne systemy karier i w gruncie rzeczy są zadowoleni, że pozycja szefa - szczebel niekompetencji - przestała być jedynym możliwym celem awansu, gdyż jednostki z ambicjami rozwojowymi czułyby się w tej roli ograniczone pod względem możliwości dalszego kształcenia i rozwoju. Toteż, zdaniem Södergren'a, fali decentralizacji powinno - tak jak w niektórych przodujących szwedzkich przedsiębiorstwach - towarzyszyć wdrażanie systemu organizacji alternatywnych dróg karier /Södergren, 1988/.

M.L. Lind uważa, że szwedzkie firmy stają się coraz bardziej uzależnione od osób kluczowych, tj. posiadających wiedzę i cechujących się chęcią jej rozwijania. Dlatego wdrażane są modele organizacji pracy dla specjalistów. Wiążą się one także z możliwością realizacji kariery alternatywnej.Przykład norweski, na który powołuje się Lind, stwarza specjalistom możliwość uzyskania tytułów służbowych, a nawet płac wyższych, bardziej prestiżowych, niż przyznawane są ich formalnym "przełożonym". Rozwiązanie szwedzkie polega na umożliwianiu specjalistom dalszego profesjonalnego i osobistego rozwoju. Przodujące w tym zakresie szwedzkie przedsiębiorstwa nie odmawiają swym specjalistom wykształcenia nawet całkowicie nie związanego z pracą /np. humanistycznego/. Badane przez M.L. Lind firmy są narazie "jaskółkami", nie można jeszcze mówić o powszechnej praktyce organizowania karier dla specjalistów na omówionych zasadach. Wiele jednak wskazuje na to, iż przykład ten w niedalekiej przyszłości się rozpowszechni /Orander, 1987/.

Forss et al. stwierdził, że szwedzkie struktury organizacyjne - oprócz daleko posuniętej decentralizacji i zdecydowanej płaskości - cechuje niepewność i mglistość. Struktury bywają przez cudzoziemców odbierane jako niejasne, częściej niż przedsiębiorstwa wywodzące się z innych krajów OECD, szwedzkie organizacje gospodarcze sięgają po skomplikowane rozwiązania strukturalne, np. struktury macierzowe. Często są formy organizacyjne z podwójnym, a nawet potrójnym podporządkowaniem. Podział odpowiedzialności, zasobów i oczekiwań co do ról, jest na różnych poziomach organizacji nie-

jasny i nieprzejrzysty /Forss et al., 1984/. Podobne obserwacje prezentują Hedlund i Aman /1983/ oraz Forss /1985/.

Natomiast Daun stwierdza dużą skłonność Szwedów do organizowania się i ogólnie pozytywne nastawienie do ról, zadań, etc. w organizacji. Jest to jednak raczej motywacja osobista, niż imperatyw nakłaniający do formalizacji /Daun, 1983/.

W swych wielonarodowych korporacjach /MNCs/ Szwedzi preferują tradycyjną strukturę przedsiębiorstwa na zasadzie "mother-daughter structure" z kolegialnym stylem zarządzania /Hedlund, Aman, 1983/. W zakresie organizowania czasu pracy charakterystyczne dla szwedzkiego stylu zarządzania jest chętne stosowanie z flexi-time'u w różnych, coraz to bardziej postępowych formach /Arvedson et al., 1988/. Arvedson wraz z zespołem badał na zlecenie funduszu środowiska pracy /Arbetsmiljöfonden/ organizację czasu pracy w szwedzkich przedsiębiorstwach. Czas pracy dostosowany jest do rytmu dobowego pracowników, do rytmu prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności oraz do rytmów społecznych. Celem takiej organizacji czasu pracy jest głównie ukierunkowanie na rozwój wiedzy i potencjału ludzkiego /Arvedson, et al., 1988/. Także Lindström /1986/ dostrzega tendencję do umożliwiania pracownikowi jako jednostce kształtowania swego czasu pracy, co przynosi szereg korzyści zarówno jemu samemu, jak i przedsiębiorstwu. Dzięki rozległemu stosowaniu flexi-time'u, także dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych, firmy oszczędzają na płacach z tytułu godzin nadliczbowych, nie występują spóźnienia, zmniejsza się absencja krótkookresowa z powodu niedyspozycji i lekkich chorób, a czas pracy ogólnie wykorzystywany jest bardziej efektywnie. Pracownicy są przy tym zazwyczaj silniej zamotywowani do pracy, jako że mają wpływ na własną sytuację pracy, a także ponieważ rytm ich pracy nie rozmija się z ich biologicznym rytmem dobowym. Organizacje szwedzkie flexi-time stosują bardziej szeroko, niż czyni się to w innych krajach, pozostawiając bardzo dużą swobodę indywidualnego wyboru /Lindström, 1986/. Przyszłość szwedzkiej organizacji czasu pracy należy do

"rocznego czasu pracy", jak przewiduje J. Bergstedt. Obecnie stosowane jest to rozwiązanie przez firmy, gdzie dotąd dominowała czasa zmianowa. Pracownik wraz z bezpośrednim przełożonym organizuje swój czas pracy w zależności od potrzeb procesu produkcyjnego i własnych preferencji, sporządzając co tydzień, lub co miesiąc plany godzin pracy, które są rozliczane w okresie rocznym. W ten sposób pracownik może wypracować sobie dłuższe weekendy, czy dłuższe urlopy, lub też przeciwnie - skrócić znacznie dzień pracy przy wykorzystaniu dni wolnych. Firmy, które stosują tradycyjną organizację czasu pracy napotykają na trudności z rekrutacją personelu. W ten sposób reformowanie czasu pracy stanowi dla przedsiębiorstw szwedzkich konieczność /Bergstedt, 1987/.

Kontrolowanie

Jak spostrzega R. Lindholm, w latach 60-tych w Szwecji istniała pewna tendencja do rezygnowania z kontroli. Postulowano oparcie się na samokontroli grup autonomicznych, bez nadzoru i bez kontroli innej niż sama tylko kontrola osiągania celów. Takie rozwiązanie okazało się nierealistyczne i w chwili obecnej nikt nie mówi poważnie o zarządzaniu bez nadzoru. Pozostała jednak silna skłonność zarządzania szwedzkiego do opierania się na samokontroli pracowników /Lindholm, 1979/.

Także Maccoby et al. /1985/ stwierdzają,że zarządzanie szwedzkie w dużej mierze bazuje na zaufaniu, menadżerowie koncentrują się na celach i strategiach. Pracownikom pozostawia się dużą swobodę działania /Maccoby et al., 1985/.

Hedlund i Aman /1983/ zaobserwowali ogólnie rzecz biorąc, słabe nastawienie na kontrolę wśród szwedzkich menadżerów. Raporty nie są wystarczająco kontrolowane, jak również rezultaty podjętych decyzji. Dużo wysiłku i staranności wkładane jest w fazie przygotowawczej, natomiast feed-back i kontrola często są niemal czysto symboliczne. Cudzoziemcy zwracają często uwagę na ograniczoną umiejętność kontrolowania szwedzkich menadżerów /Hedlund, Aman, 1983/.

Ewalucja osiągniętych celów i wyników jest raczej nieformalna. Menadżerowie nie przekazują często ani pozytywnych, ani negatywnych uwag. Zdarza się, że poważne szwedzkie organizacje na pytanie o system ewaluacji odpowiadają, że w ogóle takowego nie posiadają. Mimo otwartości na krytykę i umożliwiania zainteresowanym dostępu do danych na temat działalności, organizacje same nie zajmują się niekiedy ewaluacją w sensie stricte. Natomiast ocena działalności na bazie nieformalnej zazwyczaj traktowana jest nadzwyczaj serio /Forss et al., 1984/.

Know-how management

Już w 1954 r. P. Drucker do czterech klasycznych funkcji zarządzania /planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie/ dodał piątą funkcję, którą określił jako "rozwijanie sprawności i uzdolnień ludzi" /Drucker, 1954/. Szwedzka praktyka zarządzania, a w ślad za nią teoria, nadała funkcji tej nową głębię i uczyniła z niej, jak sądzi B. von Gruenewaldt /1988/ awangardowy atut konkurencyjny szwedzkich przedsiębiorstw.

Piąta funkcja stała się niezwykle popularna w literaturze szwedzkiej z dziedziny zarządzania w latach 80-tych. Posiada wiele nazw, jednakże jej istota pozostaje w zasadzie jednolita, z tym że zarysowuje się wyraźna ewolucja od sensu bardziej wąskiego, ku obecnemu, szerokiemu znaczeniu. Po raz pierwszy piąta funkcja pojawiła się w szwedzkiej literaturze w opracowaniu Linestad i Jeffmar /1984/, gdzie autorzy określili ją jako "funkcję rozwijania", rozumiejąc ją podobnie jak Drucker, z tym jednak uzupełnieniem, iż dotyczyć miała także rozwoju współpracy ze związkami zawodowymi. Funkcja ta odnosiła się jednakże jedynie do zasobu ludzkiego. W latach późniejszych często nawiązując do piątej funkcji używa się określenia "kompetensutveckling" - kształtowanie kompetencji /co jest pojęciem szerszym, niż znane z literatury amerykańskiej "skill-development"/. Utbult et al. /1988/ oraz Tengblad et al. /1988/ naprzemiennie używają nazw "kompetensutveckling" oraz "lärande" /nauka, kształcenie/ dla określenia działalności wynikają-

cej ze sprawowania funkcji, o której tu mowa. Zaznaczyć jednak należy, że zarówno Utbult, jak i Tengblad nie odnoszą tej funkcji jedynie do personelu, lecz do wszystkich zasobów organizacji. "Lärande" /nauka, kształcenie/ dotyczy całej organizacji, co uwypukla tytuł publikacji Utbulta /"På väg mot en lärande organisation" - ku kształcącej organizacji/. Lepiej niż kształcenie i kształtowanie kompetencji, budzące skojarzenia z polityką personalną, nowy sens piątej funkcji oddaje określenie "know-how management" pojawiające się w publikacji Sveiby i Risling'a /1987/. Sens ten opisuje w bardzo obrazowy sposób Utbult /1988/, porównując menadżera szwedzkiego do dobrego ogrodnika, który z troską i ekologiczną świadomością uprawia ziemię w swym ogródku - tak aby chciała wydawać duże plony, a jednocześnie by pozostała zdrowa, nie wyjałowiona przez zbytnią chciwość prędkiego zysku. Przy tym gospodarz-menadżer bierze pod uwagę wszystkie czynniki, które nie są przecież od siebie wyizolowane, odrębne, lecz składają się na żywą całość.

Początkowo piątą funkcję zarządzania utożsamiano z polityką personalną i ewentualnie ze stosunkami pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi, jak to wynika z opracowania Linestad i Jeffmar. Od dawna szwedzkie przedsiębiorstwa z powodzeniem realizowały program kształcenia i rozwoju personelu.

Wykształcenie jest najczęściej mniej lub bardziej bezpośrednio związane z pracą, lecz ostatnio pojawia się tendencja do nadawania mu charakteru kształcenia bardziej ogólnorozwojowego, ze zwiększonym udziałem nauk humanistycznych /Orander, 1987b/.

Już w latach 70-tych nadano kształceniu personelu rangę priorytetową w zakresie polityki personalnej przedsiębiorstw zorientowanych na rozwój. Obecnie na ten cel wydaje się ca. 6 miliardów SEK rocznie, jak szacują Lundmark i Söderström /1988/. Od lat 70-tych rozwija się dziedzina nauki zwana "ledarskapspedagogik" /pedagogika zarządzania/ /Danielsson, 1983/.

Wśród menadżerów szwedzkich wszystkich szczebli, rośnie przeświadczenie, iż działalność ta przynosi wymierne zyski /ca. 45% uważa, iż kształcenie i rozwój personelu jest opłacalne, 25% nie podziela tego poglądu - Lundmark, Söderström, 1988/. Dzięki nadaniu wykształceniu personelu rangi priorytetowej, zarządzanie szwedzkie uzyskało pozycję światowej avant-garde w zarządzaniu, czyniąc krok ku zarządzaniu doby postindustrialnej /Grünewald, 1988/. W końcu lat 80-tych kształcenie i rozwój personelu w wydaniu szwedzkim zyskało międzynarodowe uznanie, inspirując przedsiębiorstwa innych krajów /Utbult, 1988/.

Kształcenie i rozwój personelu nie są jednakże jedynymi przejawami sprawowania funkcji Know-how management. Istotą jej jest całościowe podejście do zasobów organizacyjnych i działalności związane z zarządzaniem nimi. Zdaniem Agurén'a et al. /1988/ nowoczesny menadżer dąży do tego, by maksymalizować we wszystkich zasobach oraz produktach organizacji zawartość wiedzy. Ponieważ personel jest tym czynnikiem, który tę wiedzę zdolny jest tworzyć i rozwijać, naturalne zatem jest, iż właśnie personelowi poświęca się największą uwagę. Utbult et al. w następujący sposób charakteryzuje funkcję Know-how management:

- ciągłe kształcenie
- planowy przyrost kompetencji
- włączanie nauki w proces pracy
- zmiany w organizacji pracy, strukturze organizacyjnej
- świadomość jakościowa i koncentracja na jakości traktowanej jako proces
- organizacja jako ciągły proces zmian
- zasoby organizacji są cenne i rzadkie, szczególnie cenny zaś jest zasób ludzki, gdyż on tworzy innowacje i jest jedynym czynnikiem kreatywnym.

Autorzy podkreślają, że technika jest tworem człowieka i nie należy jej fetyszyzować. Zasób ludzki nie może być w żadnym wypadku podporządkowany zasobom technicznym organizacji /Agurén, 1988/.

Sens funkcji Know-how management polega na dążeniu do uzyskania maksymalnej, "totalnej" produktywności /Total Productivity/. Pojęcie produktywności uzyskało, zdaniem E. Sjöborg /1986/ w krajach skandynawskich głęboką treść. Zazwyczaj produktywność /wydajność/ łączy się z wydajnością siły roboczej. W Skandynawii natomiast istnieje świadomość całkowitej, "totalnej" produktywności, związanej ze wszystkimi zasobami organizacji. Szczególnie silna świadomość ta jest wśród menadżerów szwedzkich. Sjöborg /1986/ definiuje ukute przez siebie pojęcie "Total Productivity" jako iloczyn wytworzonej wartości i całkowitego zużycia zasobów. Na "totalną" produktywność składa się suma następujących produktywności cząstkowych: siły roboczej, kapitału, organizacji, energii oraz wkładu materiałowego. Menadżerowie szwedzcy mają większą niż ich koledzy z innych krajów świadomość dotyczącą wagi totalnej produktywności, większość z nich uważa, że w przyszłości będzie ona głównym atutem konkurencyjnym. Zdecydowana większość menadżerów szwedzkich jest zdania, że na rozwój produktywności w przedsiębiorstwie największy wpływ ma motywacja pracowników, w następnej kolejności - zdolność do kreatywnego myślenia oraz kultura organizacyjna. Rozwiązania szwedzkie są rozwiązaniami własnymi, nie kopiami praktyk amerykańskich czy japońskich /Sjöborg, 1986/.

Know-how management - jak już wspomniałam na wstępie - posiada zdaniem szwedzkich autorów pierwszorzędne znaczenie dla rozwoju szwedzkiego zarządzania. B. Ekman uważa, iż jest ono tak duże, iż należałoby mówić o nowym podejściu do zarządzania, Management By Learning /Ekman, 1988/. Jakkolwiek trudno się zgodzić z opinią, iż know-how management miało być nową "teorią" zarządzania, to nie ulega wątpliwości, iż range tej funkcji w szwedzkiej literaturze lat 80--tych jest bardzo duża.

Maccoby et al. podkreśla, że przedsiębiorstwa szwedzkie znalazły miejsce dla siebie w międzynarodowym podziale pracy w takim segmencie rynku, gdzie produkty wymagają dużego wkładu w postaci know-how i wiedzy. Naturalną tendencją było

zatem inwestowanie w wiedzę i kompetencję. Niejednokrotnie przedstawianie przedsiębiorstwo szwedzkie jako szkołę, lub też podkreślało wagę współpracy przedsiębiorstw ze szkolnictwem, w szczególności z uniwersytetami /Maccoby et al., 1985/. Stawianie na rozwój poprzez know-how management przez długie lata dokonywane było w sposób intuicyjny, poprzez rozwiązania praktyczne. Obecnie teoria przyszła w sukurs praktyce, opisując stosowane rozwiązania i proponując syntetyczne koncepcje, w celu lepszego wykorzystania atutu, gdyż, jak powiada T. Erasmie, przyszłość należy do "kształcących organizacji" /Erasmie, 1986/.

Aby podsumować przedstawione tu przeze mnie rozważania, przyjąć można, że funkcja know-how management związana jest z przynoszącym dalekosiężne korzyści wykorzystaniem zasobów organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zasobu ludzkiego, w celu osiągnięcia maksymalnej /totalnej/ produktywności. Wydaje się, iż uprawnione jest mówienie o nowym, szwedzkim wymiarze "piątej funkcji" P. Druckera.

3.2.2. Podsumowanie wniosków dotyczących szwedzkiego stylu zarządzania

Badania literatury wykazują, iż szwedzki styl zarządzania charakteryzują następujące cechy/przejawy:

- otwartość i skłonność do udzielania informacji,
- poczucie odpowiedzialności,
- nastawienie na rozwój /nie eksploatację/,
- orientacja na internacjonalizację,
- racjonalizm,
- nastawienie na współpracę,
- realizm,
- orientacja na ludzi,
- całościowa troska o środowisko pracy,

podejmowanie decyzji

- niejasność procesów decyzyjnych,
- długotrwałość procesów decyzyjnych,
- nieformalne sposoby decydowania preferowane,
- podejmowanie decyzji poprzez consensus,
- skłonność do negocjowania,
- decentralizacja procesu decyzyjnego,
- pewne niedostatki kreatywności przy podejmowaniu decyzji - za to szczegółowość i rzetelność przygotowania,

planowanie

- duża skłonność do planowania,
- umiejętność planowania, szczególnie planowania długookresowego,
- świadomość konsekwencji działań w długim okresie czasu,
- solidne przygotowanie się na niespodziewane wydarzenia w przyszłości,
- zatarcie granic między formułowaniem planów a realizacją - włączaniem realizacji w proces planistyczny,

motywowanie

- unikanie otwartego konfliktu,
- orientacja na współpracę i consensus,
- normatywny charakter systemów integracyjnych,
- "miękki" styl kierowania ludźmi,
- motywacja poprzez partycypację,
- pewna depersonifikacja osoby szefa,
- niespontaniczność i powaga,

organizowanie

- eksperymentowanie z nowatorskimi formami organizacji procesu pracy, takimi jak grupy autonomiczne, grupy równoległe, etc. na skalę najszerszą w Europie,
- organizacja procesu pracy podporządkowana idei partycypacji pracowniczej i wykorzystania zasobu ludzkiego,
- decentralizacja struktur organizacyjnych, ciągły proces decentralizacji - rozwiązania avantgardowe na skalę światową,

- stosowanie specyficznie szwedzkich alternatywnych systemów karier - kariery poprzez samorealizację,
- niejasność i niepewność struktur organizacyjnych,
- duży stopień nieformalności struktur,
- stosowanie struktur tradycyjnych w MNCs,
- częste wykorzystywanie flexi-time'u - tendencja do indywidualnego organizowania czasu pracy,

kontrolowanie

- postulaty samokontroli pracowniczej,
- bazowanie na zaufaniu i kulturze organizacyjnej,
- ogólnie słabe nastawienie na kontrolę wśród menadżerów,
- tendencja do kontroli i oceny nieformalnej,

know-how management

- pogłębione, specyficznie szwedzkie rozumienie piątej funkcji zarządzania - rozwój dotyczy całej organizacji,
- bardzo silna orientacja na rozwój czynnika ludzkiego i kompetencji w ogóle,
- bogate tradycje w zakresie kształcenia personelu i avantgardowe rozwiązania w tym zakresie,
- orientacja na maksymalizację zawartości wiedzy w zasobach i produktach organizacji,
- silne dążenie do rozwoju "totalnej produktywności" rozumiane jako produktywność wszystkich zasobów organizacji,
- konkurencja przy pomocy know-how,
- niezwykle poważne traktowanie piątej funkcji przez zarówno teoretyków jak i praktyków szwedzkich.

3.3. Poziom makro - szkic otoczenia szwedzkiej organizacji gospodarczej w odniesieniu do stylu zarządzania /poziom mikro/. Model zarządzania szwedzkiego na poziomie makro

Niniejszy rozdział poświęcony jest otoczeniu szwedzkiej organizacji gospodarczej. Analiza dotyczy poziomu makro: w ujęciu synchronicznym, w odniesieniu do szkicu otoczenia, oraz w ujęciu diachronicznym, jako model zarządzania na poziomie makro.

Wyodrębnione, na podstawie badań literatury, cechy i właściwości otoczenia, odniesione są do wniosków dotyczących szwedzkiego stylu zarządzania,które zaprezentowane zostały w poprzednim rozdziale.

Zgodnie z celem pracy punkt ciężkości analizy położony został na wymiarze kulturowym otoczenia. Zmienne kulturowe ujęto w ramy teoretyczne na podstawie wniosków rozdziału drugiego. Obraz otoczenia kulturowego został ponadto uzupełniony ogólną charakterystyką norm i wartości składających się na szwedzką kulturę.

Pozostałe wymiary otoczenia, a więc wymiar polityczny, instytucjonalny i gospodarczy przedstawione zostały jedynie w ogólnym zarysie, tylko o tyle, o ile jest to uzasadnione z punktu widzenia celu pracy.

Przedmiot oraz metodyka badań uniemożliwiają próbę znalezienia jednoznacznych i możliwych do skwantyfikowania zależności pomiędzy analizowanymi wymiarami. Niniejszy rozdział ujęty został zatem w formie szkicu.

3.3.1. O t o c z e n i e k u l t u r o w e

Główne założenia kulturowe, ich przejawy i znaczenie

Poziom założeń kulturowych, najgłębszy i zarazem najbardziej ukryty poziom kultury, stanowi niejako fundament, na którym opiera się cały system kulturowy danego społeczeństwa.

Ponieważ jednakże niesłychanie trudną, o ile nie wręcz niemożliwą rzeczą jest bezpośrednie obserwowanie i analiza założeń kulturowych, w celu ich rozpoznania, należy skoncentrować się na obserwowalnych przejawach danych założeń.

G. Hofstede dokonał pomiaru związanych z założeniami kulturowymi związanymi z pracą, zmiennych w pięćdziesięciu krajach. Wartości poszczególnych indeksów oraz kolejność Szwecji względem pozostałych badanych krajów przedstawia fig.22.

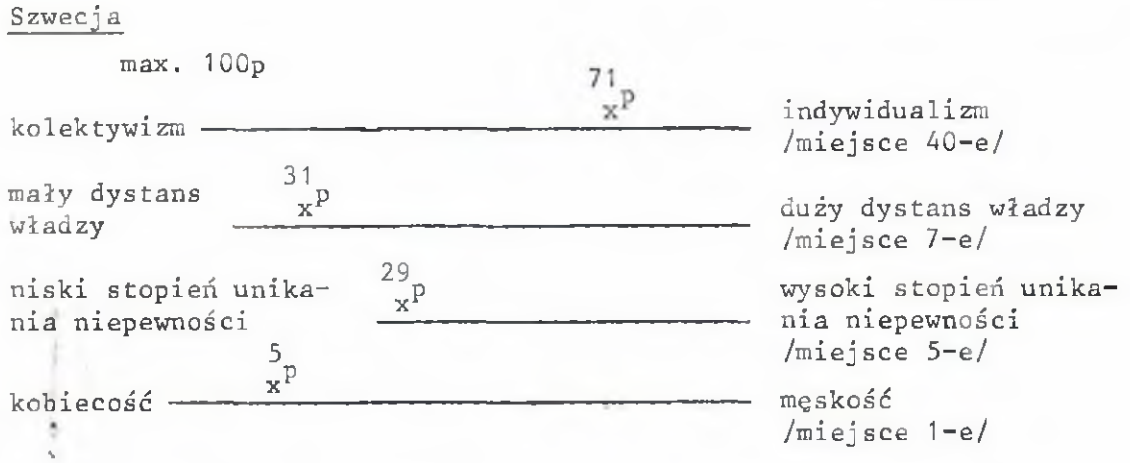


Fig. 22. Wartość indeksów czterech wymiarów kultury wg Hofstede dla Szwecji.
źródło: G. Hofstede /1983b/, "National Cultures in Four Dimensions", International Studies of Management and Organization, 1983: 13/2/52

Wysoki stopień indywidualizmu przypisany przez Hofstede kulturze szwedzkiej może budzić szereg zastrzeżeń. Forss et al. /1984/ stwierdza, że wiele obserwacji wskazywać raczej może na skłonność Szwedów do kolektywizmu, cytując duńskiego poetę, który w jednym ze swych wierszy napisał, że "Azja zaczyna się w Malmö". Ta, nieco dosadna przenośnia, oddaje, zdaniem K. Forss'a, jakby zbliżony trochę do japońskiego stopień identyfikacji jednostki z ogółem, szacunek dla ogólnospołecznych wartości, jaki jest dla Szwecji charakterystyczny. Szwedzi przejawiają tendencję do podporządkowywania się normom i wartościom ogółu. Jest to "naturalna" - niekoniecznie związana z oddziaływaniem sił politycznych, tendencja. Gdy partie niesocjalistyczne atakują wartości kolektywistyczne w debatach politycznych, ataki te mają jedynie charak-

ter powierzchowny i retoryczny, nie są odzwierciedlane w konkretnym działaniu. Problemy społeczne nadal są rozwiązywane w sposób zgodny z normami kolektywistycznymi. /Forss et al., 1984/. Do dziś funkcjonuje w Szwecji pojęcie powołane do życia przez wielkiego przywódcę socjaldemokratów lat 30-40-tych, Per Albin Hansson'a - "Dom Narodu /Folkhemmet/, posiadające wybitnie kolektywistyczne konotacje /Fredriksson et al., 1970/.

Socjolog niemiecki Hans Magnus Enzenberger /1982/ argumentuje, iż charakterystyczny dla społeczeństwa szwedzkiego kolektywizm ma swoje źródło w historii tego kraju i sięga swymi korzeniami okresu wojny trzydziestoletniej, w której Szwecja brała udział. Maleńki kraj, jakim na tle Europy była Szwecja, poszukiwał środków potrzebnych, by dalej móc uczestniczyć w wojnie. Znalazł rozwiązanie swego problemu, powołując do życia wysoce efektywną machinę biurokratyczną. Biurokracja nie stała się jednak nigdy narzędziem represji i poddawana była kontroli demokratycznych instytucji. Podczas gdy na kontynencie europejskim wybuchały rewolucje, w Szwecji umacniała się wiara obywateli w dobrą wolę i skuteczność rządu /Enzenberger, 1982/. Również badania Bonda /1985/ i von Trampenaars'a /1985/ potwierdzają tezę o przewadze tendencji kolektywistycznych w szwedzkiej kulturze. Właśnie z przewagą tendencji kolektywistycznych wiążą się takie właściwości szwedzkiego stylu zarządzania, jak: preferowanie kolektywnego podejmowania decyzji, skłonność do organizowania procesu pracy w sposób umożliwiający pracę grupową /co zdaniem organizatorów zwiększa motywację do pracy/, wysokie poczucie odpowiedzialności społecznej i chęć współpracy ze wszystkimi konstruktywnymi siłami społecznymi, a także przewaga normatywnych systemów integrujących.

Natomiast indywidualizm /a raczej: sentyment do indywidualizmu/ w zarządzaniu szwedzkim przejawia się w dążeniu do rozwoju zawodowego i osobistego pracowników, traktowane niesłychanie poważnie, jak również uzasadnianie tych działań wkładem jaki każdy - unikalna i niepowtarzalna jednostka ludzka - wnieść może dla dobra organizacji.

Moje własne obserwacje potwierdzają wątpliwości Forss'a. Społeczeństwo szwedzkie zachowuje się zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym, tak jakby można tego oczekiwać po społeczeństwie kolektywistycznym. Dominującymi wartościami są w życiu społecznym wartości zbiorowe. Dewianci są odrzucani, nawet jeśli są to jednostki wybitne. Drastycznym przykładem tego może być los jaki spotkał Ingmara Bergmana, który przez wiele lat zmuszony był do przebywania poza granicami kraju, czy Olofa Palmego, który mimo, iż społeczeństwo popierało jego program polityczny - jako człowiek raczej nie był lubiany /jak twierdzą niektórzy cudzoziemcy-obserwatorzy,za to, że "za bardzo się wychylał w ONZ"/. Również instytucje tego kraju nie są zorientowane na popieranie dewiantów, i tak np. szkoła nie promuje talentów, massmedia atakują tych, którzy odbiegają od przeciętności. Jednakże, moje obserwacje wskazują na toż, że Szwedzi mają ogromny sentyment do indywidualizmu i bardzo chcieliby widzieć sanych siebie jako niezłomnych indywidualistów. Te obserwacje potwierdzają badania K. Forss'a /1985/, który stwierdził, że Szwedzi są "kolektywistami, którzy marzą o indywidualiźmie". Szwedzi są także w pewnym sensie indywidualistami w rozumieniu: osobami osamotnionymi. Ma to swoje źródło w historii, gdy słynna reforma rolna Maclean'a, polegająca na rozbiciu i podzieleniu ziemi na równe, kwadratowe obszary, po środku których stawiany był dom, mająca na celu racjonalizację rolnictwa - de facto robiła wsie i zburzyła wspólnoty sąsiedzkie /Johannesson, 1977/. W czasie, gdy ta reforma została przeprowadzona zdecydowana większość ludności Szwecji zajmowała się rolnictwem i mieszkała na wsi. Dalekosiężne skutki tej reformy dla kultury szwedzkiej pozostają do zbadania. K. Forss /1985/ pisze, że bardzo szybki proces industrializacji w Szwecji doprowadził do zerwania więzi międzyludzkich. W efekcie w czasy nowożytne społeczeństwo szwedzkie wkroczyło rozbite na grupy podstawowe, a nawet, ze względu na intensywną migrację młodzieży do miast, na poszczególne jednostki.

W związku z tym odniosłam wrażenie, że Szwedzi są "osamotnionymi kolektywistami", /K. Forss, 1985, nazywa ich "wyalienowanymi kolektywistami"/, tj. niechętnie integrują się i wcho-

dzą w relacje międzyludzkie, jednakże bardzo silnie identyfikują się z wartościami ogólnospołecznymi, mają duże poczucie odpowiedzialności wobec grupy. Forss /1985/ zwraca uwagę, że niekiedy obserwatorzy odnoszą wrażenie, iż działanie kolektywne wymuszone jest przez ustawodawstwo, np. MBL /Ustawa o współdecydowaniu/. Jednakże ustawodawstwo szwedzkie jest unikalne w skali światowej i, zdaniem Forss'a mogło powstać jedynie na skutek silnie kolektywistycznej orientacji kulturowej Szwedów. Forss uważa, że kolektywizm lepiej wyjaśnia specyfikę zarządzania szwedzkiego, aniżeli indywidualizm.

Niska wartość dystansu władzy, jaką uzyskała Szwecja w badaniach Hofstede nie budzi zastrzeżeń. Naturalne w tym świetle wydają się takie cechy szwedzkiego zarządzania, jak: płaskie, zdecentralizowane struktury, homogeniczna kultura organizacyjna szwedzkich przedsiębiorstw, preferowany "miękki" styl kierowania, tendencje do traktowania jako tabu wszelkich przejawów okazywania przez szefów swej wyższości, dążenie do consensusu przy podejmowaniu decyzji, duża waga jaką przywiązuje się do współdecydowania, preferowanie nieformalności, unikanie kontroli, a w szczególności nadzoru w odniesieniu do podwładnych, powodzenie systemu karier alternatywnych dla specjalistów nie związanych z uzyskaniem pozycji kierowniczej. Dobitnie ilustruje tę relację stwierdzenie jednego z menadżerów, iż nie posiada władzy, jedynie odpowiedzialność. Mały dystans władzy przejawia się w dominacji wartości egalitarystycznych. Dlatego też tak popularne jest w Szwecji współzarządzanie, wszelkie formy partycypacji, niespotykane w innych krajach w takim natężeniu i zakresie, a także orientacja na współpracę. Częste są w szwedzkich przedsiębiorstwach konsultacje i negocjacje, unika się wywierania bezpośredniego nacisku. Nie funkcjonuje dziś w Szwecji określenie "podwładny", szczególnie chętnie używana jest nazwa "współpracownik". Ogólnie można odnieść wrażenie, że władza jest w Szwecji czymś wstydliwym, czego nie należy ujawniać, a już z pewnością - demonstrować, nawet jeśli oparta jest na cenionej społecznie właściwości, takiej jak np. wiedza, czy poparcie wyborców. Moje wła-

sne obserwacje potwierdzają tezę o egalitaryźmie Szwedów, poprzez który wyraża się założenie kulturowe, określone przez Hofstede jako niski dystans władzy.

Stosunek Szwedów wobec niepewności jest, zgodnie z wynikami badań Hofstede, nacechowany raczej spokojem. Przejawia się to w stylu zarządzania, a konkretnie w bardzo niejasnych procedurach decyzyjnych, stosowaniu skomplikowanych rozwiązań strukturalnych wzmagających niepewność w organizacji, zamiłowaniu do łamania zasady jednolitości kierownictwa, predylekcji dla korzystania z nieformalnych kanałów informacyjnych, nieprecyzyjności w formułowaniu celów i skłonności do nieegzekwowania działania zgodnie z instrukcjami, pomijania w poleceniach sposobów i środków osiągnięcia celów, dopuszczaniu indywidualnego organizowania czasu pracy i faworyzowania flexi-time'u. Kontrolowanie jest w szwedzkich przedsiębiorstwach traktowane jako zło konieczne i często przeważają rozwiązania oparte na samokontroli. Szwedzi chętnie głoszą, że ich przedsiębiorstwo nie posiada żadnych systemów ewaluacji. Wszystkie te właściwości szwedzkiego stylu zarządzania związane są z niską skłonnością do unikania niepewności i trudno byłoby sobie je wyobrazić w otoczeniu kulturowym, gdzie podstawowe założenia określają niepewność jako coś groźnego.

Natomiast zastanowienie mogą budzić takie cechy zarządzania szwedzkiego jak preferowanie stabilnego i bezpiecznego wzrostu, podkreślanie wagi bezpieczeństwa, w tym także w stosunku do spraw związanych z zatrudnieniem, oraz zamiłowanie do planowania. Dyskutować można, czy są to symptomy raczej negatywnego stosunku do niepewności i chęci ubezpieczenia się przed nią, czy też oznaki zrelaksowanego stosunku do rzeczywistości i braku stressu, charakterystyczne dla kultur o niskim stopniu unikania niepewności. Być może właśnie skłonność do planowania i umiejętność, z jaką od lat Szwedzi to czynią, zapewniła im bezpieczeństwo i tym samym pozwoliła na tolerancję wobec niepewności? Trudno jest znaleźć wiarygodną odpowiedź na te pytania. Pewnym rozwiązaniem

może być przyjęcie za Forss'em tezy, iż różne kultury zagrożenie widzą w różnym rodzaju niepewności. Dla jednych zagrożeniem są niebezpieczeństwa środowiskowe i technologiczne, dla innych militarne, religijne czy polityczne. Jeśli niektóre dziedziny życia w Szwecji przejawiają dominację założeń o niskim stopniu unikania niepewności, to nie oznacza to, iżby Szwedzi nie obawiali się niepewności w innych dziedzinach życia. Badania Hofstede dotyczą sfer związanych z zarządzaniem i pracą. Jest zatem możliwe, że kultura szwedzka dostrzega zagrożenia w innych, niezwiązanych bezpośrednio z zarządzaniem, sferach. Z kolei sfery te w sposób pośredni oddziałują na zarządzanie, dając wrażenie dwoistości /Forss et al., 1984/.

Forss et al. /1984/ sugeruje także, że cechy szwedzkiego zarządzania, które zdają się potwierdzać niski stopień unikania niepewności, mogą wynikać z prowincjonalności Szwecji. Szwecja jest małym krajem i może sobie pozwolić na nieformalną komunikację, niedokreślone struktury organizacyjne i consensus /Forss et al., 1984/. O ile wytłumaczenie to po części zapewne jest prawidłowe, to nie oddaje, moim zdaniem, istoty zjawiska. Szwecja rzeczywiście jest krajem małym i od dawna nie dotkniętym wojnami i kataklizmami. Cały ostatni okres historyczny nacechowany był ciągłym rozwojem i stałą poprawą stopy życiowej obywateli. Zapewne w tym też należy upatrywać źródeł pozytywnego stosunku Szwedów do niepewności.

Niski stopień unikania niepewności potwierdza także optymizm Szwedów, zaobserwowany przez Maccoby'ego et al. /1985/.

Pod względem preferowania "kobiecości" kultura szwedzka zajmuje pierwsze miejsce w klasyfikacji badanych przez Hofstede krajów. Przez "kobiecość" Hofstede rozumiał odrzucanie agresywnych postaw i zachowań, łagodność, zamiłowanie do spokojnej, życzliwej atmosfery, opiekuńczość i odpowiedzialność.

Szwedzki styl zarządzania nacechowany jest rzeczywiście w wysokim stopniu "kobiecymi", w rozumieniu Hofstede, cechami. Charakterystyczne dla tego stylu jest akcentowanie ko-

nieczności współpracy, duża skłonność do pracy w grupach, wiara w decyzje grupowe, budowanie dobrej, miłej atmosfery w organizacjach, unikanie konfliktów, negatywny stosunek do konkurencji o pozycje i stanowiska, ideał "ludzkiego", łagodnego szefa, otwartego na ludzi, powolność, "niezdecydowanie", brak indywidualnej inicjatywy, duże poczucie odpowiedzialności, umiarkowanie. Cała funkcja know-how management może być traktowana jako przejaw opiekuńczej "macierzyńskiej" roli szwedzkiego szefa. Przypomnieć należy także, że jego zadaniem jest "rozwijanie" współpracowników.

Hofstede argumentuje, że w społeczeństwach "męskich" kobiety, które osiągnęły dobrze płatne i uważane przez społeczeństwo za wysokie, stanowiska, mają tendencję do postaw szczególnie "męskich". Zdaniem Hofstede nie występuje taka zależność w społeczeństwach "kobiecych".

W Szwecji kobiety chętnie zatrudniane są na odpowiedzialne stanowiska. Jak zauważyła V. Adelswärd /1988/, przy zatrudnianiu pracowników, pracodawcy szwedzcy przejawiają tendencję do stosowania "odwrotnych kryteriów" do przedstawicieli obu płci. Ogólnie pracodawcy bardzo negatywnie oceniają osoby pewne siebie i agresywne i odrzucają je przy wstępnej selekcji. Jednak przejawiają pewną tolerancję wobec nieco bardziej zdecydowanych kobiet. Preferują natomiast bardziej łagodnych mężczyzn. Interesującym spostrzeżeniem V. Adelswärd jest fakt odrzucania "zbyt łagodnych" kobiet przy rekrutacji. Wyniki obserwacji Adelswärd wskazują na to, że pracodawcy szwedzcy preferują nieco bardziej zdecydowane kobiety i bardzo łagodnych mężczyzn /Adelswärd, 1988/.

Kobiety historycznie są w krajach skandynawskich uznawane za "płeć silniejszą", co wywodzi się jeszcze od czasów Vikingów, gdy samotne żony wojowników musiały umieć poradzić sobie ze wszystkimi codziennymi problemami. Jednocześnie Szwecja była długo zacofanym pod względem socjalnym krajem, gdzie prawa kobiet dosłownie zrównane były z prawami osób upośledzonych umysłowo i małych dzieci /Moberg, Westman Berg, 1977/. Dość ryzykowne byłoby zatem poszukiwanie wytłumaczenia preferencji Szwedów wobec "kobiecości" w opar-

ciu o role i status historyczny obu płci. Być może uda się ustalić taki związek. Przekracza to jednak zakres i możliwości mojej pracy.

W badaniach von Trompenaars'a /1985/ Szwecja uplasowała się po środku skali, zarówno pod względem stopnia indywidualizmu, jak też i orientacji czasowej. Indywidualizm omawiany był już wcześniej. Jeśli chodzi o typ orientacji czasowej Szwedów, to można określić ją jako nastawienie na teraźniejszość. Według von Trompenaars'a jest to związane z rozumieniem czasu jako zjawiska ciągłego. Przeszłość, przyszłość i teraźniejszość pojmowane są jako jedna całość, z tym, że teraźniejszość odbierana jest jako najważniejsza. Skutki takiego rozumienia czasu dla zarządzania to przede wszystkim rzeczowe podejście do planowania, a także poczucie odpowiedzialności rozciągające się daleko w przyszłość i odnoszenie działania teraźniejszego do skutjów, jakie może ono mieć w przyszłości. Inną konsekwencją może być mała "przebojowość" Szwedów, preferowanie zadowalających osiągnięć w teraźniejszości i nastawienie na stabilny i bezpieczny rozwój - czas jest w ich odczuciu ciągły, nie ma powodu do niecierpliwości i pośpiechu.

Według klasyfikacji kultur Hall'a na mono- i polichroniczne, Szwecja jest zdecydowanie krajem monochronicznym /Skytt, Jungner, 1987/. Skytt i Jungner argumentują, że Szwedzi, podobnie jak inne narody monochroniczne, mają tendencję do pojmowania czasu jako czegoś wymiernego, czy wręcz materialnego, co można "zaoszczędzić", czy "zmarnować".

Założenia kulturowe związane z czasem znajdują odzwierciedlenie w szwedzkim stylu zarządzania. Szwedzi chętnie i umiejętnie planują, bardzo precyzyjnie i pieczołowicie przygotowują decyzje, są bardzo punktualni. Bez obaw szwedzkie organizacje zezwalają swym pracownikom na korzystanie z flexi-time'u i samodzielne organizowanie czasu pracy. Przy tym jednak menadżerowie szwedzcy nie przejawiają zbytniej wyobraźni - błyskotliwość rozumowania, wymagająca podzielności uwagi faworyzowana jest raczej w kulturach polichronicznych.

Pradygmaty Maruyamy /1974/ dzielą świat na dwa zasadnicze obszary, a mianowicie - Wschód i Zachód. Szwecja ewidentnie przynależy do kultury Zachodu, która zbudowana jest na założeniach paradygmatu przyczynowo-skutkowego. Szwedzi są typowym przykładem zwolenników tego paradygmatu, co przejawia się także w szwedzkim stylu zarządzania, którego bardzo znamienną cechą jest racjonalizm, nazwany przez R. Wolff'a i B. Czarniawską /1986/ wręcz "szwedzką religią" /Wolff, Czarniawska, 1986, s. 285/.

Zdaniem Maruyamy /1974/ przyjęcie paradygmatu wzajemnego uwarunkowania powoduje trudności jednostek w organizowaniu się. W Szwecji ewidentnie takie trudności nie występują, przeciwnie - wielokrotnie uwagę zwracano na wybitną skłonność Szwedów do organizowania się.

Pozostałe normy i wartości

Daun /1985/ stwierdza, że Szwecja jest krajem silnie etnocentrycznym. Taka sama jest opinia K. Bolay'a /1974/, U. Karpfa /1974/, E. McFalkirk'a /1974/ oraz Pires dos Santos /1974/.

McFalkirk zaobserwował nasilony etnocentryzm wśród wszystkich warstw społecznych w społeczeństwie szwedzkim. Zwrócił także uwagę na bardzo popularny w Szwecji epitet "jävla utlänning" /"cholerny cudzoziemiec"/, odpowiednika którego autor na daremno szukał w pozostałych językach skandynawskich oraz z wielu ueropejskich. /McFalkirk, 1974/. Bolay zauważył charakterystyczną dla Szwedów postawę etnocentryczną, którą określa jako postawa "besserwisser" wobec wszystkiego, co zagraniczne. Zwrócił także uwagę iż Szwedzi, na ogół w niepojęty wręcz dla reprezentantów wielu kultur otwarci na nowe poglądy, idee i pomysły, wobec cudzoziemców mają przesądy, których nie zawahał się nazwać szowinistycznymi /Bolay, 1974/. V. Uibopuu stwierdził, że Szwedzi nie są nacjonalistami, nawet trudno nazwać ich patriotami, natomiast cechuje ich bardzo głęboko zakorzeniony, "ukryty" etnocentryzm. Szwedzi są przekonani, że są we wszystkim najlepsi.

Sądzą także, że mają najdoskonalszą na świecie demokrację i równość, że są najbardziej w świecie tolerancyjni. Przekonanie to ujawnia się zarówno w wynikach badań socjologicznych, jak i w codziennych postawach, wypowiedziach, listach do gazet /Uibopuu, 1974/. Także Hedlund i Aman /1983/ spostrzegli tendencję Szwedów do zachowań i postaw etnocentrycznych. Powyższe obserwacje świadczą ogólnie o dość małej skłonności Szwedów do autorefleksji. Stąd też być może bierze się zaobserwowana przez Sveiby /1988/ nieświadomość zarządzania szwedzkiego swoich silnych stron. Niewątpliwie tak silny i nieuświadomiony etnocentryzm nie będzie Szwedom pomocny w ich dążeniu do internacjonalizacji zarządzania.

Istotnie, zarówno Skytt i Jungner /1987/, jak i Hedlund i Aman /1983/ spostrzegli szereg konfliktów i nieporozumień między menadżerami szwedzkimi a cudzoziemcami w kontaktach handlowych, czy organizacyjnych /MNCs/.

A. Daun /1885, 1988/, a także F. Pires dos Santos /1974/ i K. Bolay /1974/ zauważyli pewien dystans emocjonalny, jaki cechuje Szwedów. Bolay stwierdził, iż w społeczeństwie szwedzkim obowiązuje jakby norma zakazująca ludziom okazywania radości życia i wyrażania swych uczuć. Bolay z humorem pisze, że w Szwecji "nie wolno jest śpiewać na ulicy w stanie trzeźwości" /Bolay, 1974, s. 28/. A. Daun spostrzega, że Szwedzi mają tendencję do oddzielania życia prywatnego od zawodowego. W domu mogą swobodnie wyrażać uczucia, nie wolno im jest jednak czynić tego "wśród obcych", a w szczególności - w pracy. Nie jest także mile widziane, jeśli ktoś za dużo mówi, osoby gadatliwe uważane są za nieopanowane i niegodne zaufania /Daun, 1985, 1988/. Na tle powyższych spostrzeżeń zrozumiały staje się nieco bezbarwny emocjonalnie demokratyzm szefów szwedzkich i ich tendencje do oddzielania spraw zawodowych od osobistych, która niekiedy widziana jest jako przejaw "narzucania się ze swoją powagą zawodową" przez przedstawicieli innych kultur. Być może jednak właśnie ten zewnętrzny chłód uczuciowy umożliwia Szwedom kultywowanie tak daleko posuniętą demokrację w przedsiębiorstwach, a jednocześnie zachować sprawność działania.

Gdyby Szwedzi byli narodem o "ognistym temperamencie" taka forma zarządzania zamiast dobrobytu przynieść mogłaby im niekończące się konflikty i dyskusje.

Zaobserwowane przez Daun'a /1985, 1988/ umiarkowanie Szwedów, przejawia się w zarządzaniu dążeniem do zachowania umiaru, preferowanie rozwiązań bezpiecznych, rezygnacja z spektakularnych i wymagających drastycznych rozwiązań sukcesów.

Skytt i Jungner /1987/ zauważyli, że przeciętny Szwed jest mało spontaniczny. Logiczne jest zatem, że szwedzki styl zarządzania cechuje mała spontaniczność, np. w podejmowaniu decyzji i planowaniu oraz powolność. Być może ta wartość jest jedną z wielu przyczyn, dla których Szwedzi lubią planować.

Bolay złośliwie nazywa Szwedów "Prusakami Północy", z powodu ich braku wyobraźni i spontaniczności. Możliwe, że normy kulturowe, a także pewne utrwalone od lat, kulturowo uwarunkowania, stereotypy postępowania /np. wynikające z tendencji kolektywistycznych/, powodują, iż spontaniczne myślenie, konieczne w biznesie, jest w Szwecji blokowane. Tym bardziej zrozumiała staje się waga, jaką przywiązuje się do opieki nad kompetentnymi pracownikami i siła z jaką akcentuje się rolę know-how management.

Maccoby /1985/ i Zetterberg /1983/ stwierdzili, że szczególnie młodsze pokolenie Szwedów zorientowane jest na realizację potrzeb wyższego rzędu i odznacza się wysoką ambicją, wykraczającą ponad czysto materialne potrzeby i cele.

A. Derefeldt /1986/, analizując potrzeby społeczeństwa szwedzkiego w oparciu o hierarchię potrzeb Maslowa, stwierdza, że są to w przeważającej mierze - szczególnie u osób młodszych - potrzeby wyższego rzędu, a więc: uznanie i samorealizacja. Dyskutować można, na ile jest to czynnik kulturowy; charakter potrzeb wiąże się z szeregiem innych uwarunkowań, np. z poziomem rozwoju gospodarczego. Niewątpliwie jednak kultura szwedzka jest obecnie w niemałym stopniu naznaczona charakterem tych potrzeb, co przejawia się także w stylu zarządzania. J. Kurowska /1986/ cytuje wyniki badań przepro-

wadzanych przez Leirup'a i Dahlqvist'a wśród pracowników służby zdrowia. Wyniki te wskazują niejednoznacznie na to, że pracownicy ci preferują nagrody /poza zwykłym wynagrodzeniem/ niematerialne. Prezentuje to fig. 23.

Pytanie: Jaki rodzaj nagród chcesz otrzymywać?

Odpowiedź pracownika:

Uznanie	- 42%	
Pieniądze	- 14%	
Czas wolny	- 13%	
Lepsze środowisko pracy	- 12% =	suma nagrody niematerialne: 56%
Kursy, wykształcenie	- 9%	
Nie chcę nagród	- 4%	
Wpływ na decyzje	- 3%	
Swiadczenia socjalne	- 2%	
Lepszego szefa	- 1%	

Fig. 23. Preferencje pracowników służby zdrowia wobec nagród w badaniach Rune Leirup, Christer Dahlqvist
źródło: Jadwiga Kurowska, "Uppskattning dr den bästa belöningen", Personal 1986:15, s. 14

Kurowska przypomina, iż trudno jest uznać pracowników służby zdrowia za grupę szczególnie reprezentatywną. Wyniki badań mogą jednak świadczyć o pewnym symptomatycznym modelu oczekiwań, jaki toruje sobie drogę w społeczeństwie szwedzkim. /Kurowska, 1986/.

I. Orander /1987a/ powołuje się na M.L. Lind, która badała m.in. wartości społeczeństwa szwedzkiego związane z karierą. Zauważyła ona, iż przeważają wartości autoteliczne, nastawienie na ciągły rozwój i samodoskonalenie. Nie jest popularne dążenie do osiągnięcia wysokiej pozycji w hierarchii organizacyjnej /Orander, 1987a/.

Ta orientacja Szwedów na rozwój, dominacja potrzeb wyższego rzędu znajduje swoje odzwierciedlenie w szwedzkim stylu zarządzania. Wystarczy wspomnieć o wadze, jaką przywiązuje się w Szwecji do kształcenia i jak istotną rolę odgrywa w nowoczesnych szwedzkich korporacjach know-how management. Zrozumiałe jest też nastawienie na niematerialne formy motywowania, dopuszczanie pracowników do współdecydowania, a

nawet współzarządzania. Przy takim poziomie potrzeb możliwe staje się też odwoływanie do morale pracowników i niezrozumiała bez swolego właściwego kontakstu kulturowego szwedzka forma "alternatywnej kariery" dla specjalistów - nagradzanie kompetentnych pracowników dalszym szkoleniem.

Bolay /1974/ chwali społeczeństwo szwedzkie za jego otwartość i za ogromną wagę, jaką się tu przywiązuje do wolności słowa. /Bolay, 1974/. Dzięki tej wartości kulturowej także wśród menadżerów szwedzkich dokunuje otwartość, co umożliwia laikom dostęp do tajemnic szwedzkiego zarządzania, a badaczom - przeprowadzanie badań.

Forss /1985/ stwierdza, że ważną normą kulturową w społeczności szwedzkiej jest uczciwość. Wiąże się ona z omawianym już wcześniej poczuciem odpowiedzialności, charakterystycznym dla szwedzkiej kultury. Uczciwość Szwedów, u której podstaw leży prawdopodobnie etyka protestancka, nie jest postawą "na pokaz", lecz głęboko zinternalizowaną normą. Wielu Szwedów, co wynika z moich własnych obserwacji, bardzo silnie kieruje się samą normą uczciwości w życiu codziennym, nie zaś strachem przed karą, czy nadzieją na nagrodę. Oczustwo jest w tym kraju kulturowym tabu. Dlatego też, być może, kontrola nie jest najsilniejszą stroną zarządzania szwedzkiego. Jeden z cudzoziemskich menadżerów, z którym wywiad przeprowadzali Hedlund i Aman /1983/ powiedział, że kontrola funkcjonuje w Szwecji bardzo słabo i gdyby tylko chciał, mógłby Szwedów oczukać "all the way to China". Szwedowi prawdopodobnie taka możliwość nawet nie przyszłaby przez myśl. Stąd też sukces przynoszą systemy samokontroli oraz samooceny. Szwed jest w ocenie samego siebie surowy, czasem nawet zbyt surowy, co prawdopodobnie wynika z jego pragnienia, aby być całkowicie uczciwym. Dlatego też organizacje nie ryzykują zbyt wiele pozwalając uczestnikom na taką ocenę samych siebie.

Szwedzki styl zarządzania staje się zrozumiały, a zarazem praktycznie możliwy w swym kulturowym kontekście.

Jak zostało to przedstawione, pewne założenia i wartości kulturowe, dominujące w tym kraju, mogą stanowić wyjaśnienie niektórych rozwiązań z

zakresu stylu zarządzania. Co więcej, niektóre z tych rozwiązań są praktycznie możliwe w swym konkretnym otoczeniu kulturowym. Otoczenie owo czyni te rozwiązania racjonalnymi i uzasadnionymi.

3.3.2. Otoczenie polityczne

Zgadzam się z H. Zetterberg /1983/, że otoczenie polityczne każdego nowoczesnego państwa wysoko uprzemysłowionego podzielić można na trzy zasadnicze sfery, przez Zetterberga zwane "Światami":

1/ sfera instytucji
2/ sfera sieci
3/ sfera chaosu.

W skład sfery instytucji politycznych Zetterberg zalicza partie parlament i związki interesów, działające oficjalnie, w dużej mierze zinstytucjonalizowane siły polityczne.

Sfera sieci odnosi się do tzw. ruchów społecznych, rozmaitych grup nieformalnych w społeczeństwie z własnym programem politycznym, bądź stawiające sobie cele polityczne.

Sfera chaosu powstaje w wyniku nieegalitarnego podziału w społeczeństwie i pozostawienia grup obywateli poza nawiasem społeczeństwa. /Zetterberg, 1983/.

W Szwecji dominuje sfera instytucji, dość żywotna jest sfera sieci, natomiast nie występuje na szerszą skalę anarchistyczna, destruktywna sfera chaosu. Wynika to głównie z bardzo egalitarnej i dążącej do wyrównania dobrobytu wśród wszystkich obywateli, polityki socjaldemokratów. Szwecja jest krajem o relatywnie niskim bezrobociu, stosunkowo nielicznym tzw. marginesie społecznym i w zasadzie pozbawionym podziałów "klasowych" /por. Fredriksson et al., 1970/. Natomiast sfery: aparatów i sieci, o ile nie przeplatają się wzajemnie, to posiadają szereg wspólnych cech. Najważniejsze zinstytucjonalizowane dziś siły polityczne wywodzą się ze spontanicznych ruchów społecznych przełomu wieku /Dahlberg et al., 1972/. Natomiast obecne partie i związki interesów dążą do upodobnienia się do ruchów społecznych i

na wielu płaszczyznach działają w taki właśnie sposób /LO; 1988/. Stwarza to dość oryginalną sytuację polityczną, pozbawioną większych konfliktów i równoległych układów siły

Tak więc do sił otoczenia politycznego Szwecji zaliczam partie polityczne oraz organizacje interesów: związki zawodowe i związki pracodawców, a także ruchy społeczne. Bardziej szczegółowa prezentacja partii parlamentarnych i związków interesów znajduje się w Aneksie.

Partie polityczne

W Szwecji działa 5 partii parlamentarnych. W umownej kolejności od prawicy, do lewicy są to partie:

1/ Moderata Samlingspartiet - Partia Umiarkowanych,
2/ Folkpartiet - Partia ludowa,
3/ Centerpartiet - Partia centrum,
4/ Socialdemokratiska Arbetarpartiet - Socjaldemokratyczna Partia Robotnicza,
5/ Vänsterpartiet Kommunisterna /Vpk/ - Partia lewicowa - komuniści.

Od 1971 r. wybory odbywają się zasadniczo między dwoma blokami - z jednej strony blokiem "mieszczańskim" /det borgerliga blocket/, a z drugiej - "socjalistycznym" /det socialistiska blocket/. Podział na bloki przedstawia poniższa fig. 24.

Blok mieszczański	Blok socjalistyczny
/m/ : Umiarkowani	/s/ : Socjaldemokraci
/fp/: Partia ludowa	/vpk/: Komuniści
/c/ : Centryści	

Fig. 24. Bloki parlamentarne w Szwecji

Szwechki system polityczny charakteryzuje się dużą stabilnością. /Andrén, Lundblad, 1973/. Do stabilności tej przyczyniła się "bariera dla małych partii", nie dopuszczająca do parlamentu partii, które w wyborach zdobyły mniej niż 4,5% głosów. Ponadto dotuje się tylko partie parlamentarne, w zasadzie nie wspierając finansowo małych partii.

"Szwedzka demokracja" stała się hasłem, symbolizującym demokrację idealną /Andrén, Lundblad, 1973/. Rzeczywiście, pod wieloma względami szwedzki system parlamentarny może być uznany za modelowy. Jednocześnie zgłaszane były ze strony przede wszystkim powstających wówczas licznych ruchów społecznych, w latach 70-tych zastrzeżenia do tego systemu, jako zbyt sztywnego i nie dopuszczającego bezpośredniego udziału obywateli, spowodowały one procesy reorganizacyjne wewnątrz partii, mające zapewnić demokrację bardziej bezpośrednią. Demokratyzacja wewnątrzpartyjna dotyczy struktur, ale także procesów działania. Obecnie trzonem wszystkich partii są ich organizacje lokalne. Zwiększa się nawet wpływ sympatyków, tj. osób nie przynależących formalnie do partii. /Ekholm, Rundström, 1981/. Ogólnie jednak szwedzki system parlamentarny jest mało spontaniczny i pozbawiony dynamizmu.

Znamienne dla wszystkich partii parlamentarnych w Szwecji jest ich umiarkowanie. W szwedzkim parlamencie nie jest reprezentowana żadna partia radykalna, żadna nie reprezentuje poglądów skrajnych, czy też bezkompromisowych stanowisk. Historia szwedzkich partii politycznych uczy, jak wszystkie te partie, może z wyjątkiem partii ludowej /liberałowie/, konsekwentnie dążyły do wyważonego centrum. Umiarkowani zrezygnowali z haseł konserwatywnych i prawicowych, stając się, zgodnie z nową nazwą - partią umiarkowaną. Najbardziej widoczna jest ewolucja w kierunku "złotego środka" w przypadku socjaldemokratów, a także komunistów. Partia socjaldemokratyczna, która powstała jako klasowa i marksistowska, z programem głoszącym walkę klas i konieczność przeobrażenia ustroju, bardzo szybko zaczęła rezygnować z rewolucyjnych i radykalnych haseł.

Już w końcu ubiegłego wieku przywódca socjaldemokratów wyraził wątpliwość co do konieczności stosowania metod rewolucyjnych. Wkrótce partia potępiła te metody jako niemoralne i całkowicie odeszła od marksizmu. Socjaldemokraci od początku nie odmawiali współpracy z innymi ugrupowaniami politycznymi /np. z liberałami w kwestii wprowadzenia po-

wszechnego prawa wyborczego/. Od czasu objęcia rządów w latach 30-tych, sprawowali je w zasadzie nieprzerwanie do chwili obecnej, z wyjątkiem dwóch kadencji wyborczych, gdy zwyciężył blok mieszczański. Cały okres rządów socjaldemokratycznych był nacechowany dużą skłonnością do współpracy, dużą elastycznością ideologiczną, co M. Dahlkvist /1978/ nazywa "ustępliwością socjaldemokratów". H. Tingsten /1967/ natomiast uważa, że partia socjaldemokratyczna była od początku wierna swej "metaideologii" - a mianowicie dążeniu do zapewnienia krajowi dobrobytu i demokracji oraz obietnicom wyborczym,traktowanym bardzo poważnie jako zobowiązanie, natomiast skłonna do modyfikacji ideologii i zasad programowych. Na uwagę zasługuje także niezwykła intuicja gospodarcza socjaldemokratów, dla których zawsze dogmaty ustępowały miejsca interesowi rozwoju gospodarczego.

Podobną ewolucję przeszła także partia komunistyczna, obecnie znacznie bardziej przypominająca swym programem partię "zielonych", niż klasycznie lewicową. Dwukrotnie z partii wyłamywały się grupy, które następnie wcielały się do partii socjaldemokratycznej.

Pod przywództwem Hermanssona, w latach powojennych, komuniści szwedzcy zaczęli odchodzić od ideologii marksistowskiej. Z programu eliminowano bardziej radykalne punkty. Szczególnie zagraniczni obserwatorzy odnoszą niekiedy wrażenie, że w Szwecji partie polityczne niczym od siebie w zasadzie się nie różnią. Nie jest to zgodne z prawdą, jednakże powodem takich opinii może być właśnie wspomniany umiar i nastawienie na współpracę, a conajmniej na brak konfliktu, jakie cechują szwedzkie partie parlamentarne.

Według Slocum'a i Hellriegel'a /1974/ otoczenie polityczne organizacji wyznacza jej możliwości uczestniczenia w grze politycznej i wywierania wpływu na decyzje. W Szwecji nie występują możliwości tworzenia bezpośrednich grup nacisku, takich jak np. lobby przez organizacje gospodarcze. Pozostaje im gra polityczna w zakresie demokracji parlamentarnej oraz poprzez kampanie informacyjne, udział w komitetach decyzyjnych jako reprezentanci grupy interesów. Mogą

także działać poprzez organizacje pracodawców. Możliwość dobrania odpowiednio skutecznej strategii gry politycznej jest zatem ograniczona dla szwedzkiego przedsiębiorstwa. Jednakże stabilność systemu politycznego w Szwecji jest dla organizacji gospodarczych okolicznością sprzyjającą, gdyż zapewnia stałość zasad i reguł, a także gwarantuje bezpieczeństwo. Zwiększa to np. powodzenie planowania oraz umożliwia formułowanie dalekosiężnych strategii rozwoju. Ogólny brak konfliktów politycznych i ugodowy charakter relacji między partiami pozwala organizacjom gospodarczym czerpać korzyści ze spokoju społecznego, co jest bardzo istotne m.in. dla motywowania pracowników.

Organizacje interesów

Zarówno po stronie pracodawców, jak i pracobiorców, uczestnicy szwedkiego rynku pracy są w wysokim stopniu zorganizowania. Historyczny trend przebiegał od formy ruchu społecznego, ku coraz większej centralizacji /por. Dahlkvist,1987/. Obecnie obserwuje się tendencję przeciwną /LO, 1988B, LO, 1988, TCO, 1987, SAF, 1987/.

Po stronie pracodawców działają następujące organizacje:
- SAF - Szwedzki związek pracodawców,
- BAO - Związek pracodawców instytutów bankowych,
- TA - Związek pracodawców prasy,
- KVO - Organizacja negocjacyjna spółdzielni,
- SAV - Związek pracodawców państwowych,
- K - Związek komunalny,
- Lf - Związek województw,
- SFO - Związek pracodawców przedsiębiorstw państwowych, komunalnych oraz stanowiących własność pracowników /patrz fig. 25/.

Po stronie pracobiorców działają organizacje związkowe:
- LO - Organizacja krajowa
- TCO - Centralna organizacja urzędników,
- SACD/SR - Centralna Organizacja akademików szwedzkich,
- SAC - Centralna organizacja robotników szwedzkich /patrz fig. 26/.

ORGANIZACJE PRACODAWCÓW

Sektor prywatny

SAF: Svenska Arbetsgivareföreningen, 576 000 pracodawców-współwłaścicieli
BAO: Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation, 50 000 pracodawców
TA: Tidningarnas Arbetsgivareförening, 45 000 pracodawców

Sektor spółdzielczy

KFO: Kooperationens Förhandlingsorganisation, 100 000 pracodawców

Sektor państwowy

SAV: Statens Arbetsgivareverk, pracodawcy zatrudniający łącznie 576 000 pracobiorców
K: Kommunförbundet, pracodawcy zatrudniający łącznie 533 000 pracobiorców
Lf: Landstingsförbundet, pracodawcy zatrudniający łącznie 417 000 pracobiorców
SFO: Arbetsgivareföreningen SFO, pracodawcy zatrudniający łącznie 125 000 pracobiorców

Fig. 25. Organizacje pracodawców.
źródło: SAF och den svenska arbetsmarknaden, 1987, s. 3

ORGANIZACJE PRACOBIORCÓW

LO: Landsorganisationen, organizacja związkowa robotników, ca. 2 miliony uczestników
TCO: Tjänstemännens centralorganisation, organizacja związkowa urzędników ca. 820 tys. uczestników
SACO/SR: Svenska akademikers centralorganisation, organizacja związkowa pracowników z wykształceniem wyższym, ca. 180 tys. uczestników
SAC: Sveriges Arbetares Centralorganisation, organizacja związkowa o charakterze syndykalistycznym, ca. 20 tys. uczestników

Fig. 26. Organizacje pracobiorców.
źródło: SAF och den svenska arbetsmarknaden, 1987, s. 4

90% robotników i 75% było w 1987 r. zorganizowanych w związki zawodowe. Związki pracobiorców działają we wszystkich sektorach gospodarki /SAF och den svenska arbetsmarknaden, 1987/.

Największą i najsilniejszą organizacją po stronie pracodawców jest SAF. Organizacje pracobiorców mają wszystkie, za wyjątkiem praktycznie nie liczących się syndykalistów, dużą siłę oddziaływania.

Relacja między państwem a organizacjami interesów jest tradycyjnie pozytywna /Andrén, Lundblad, 1972/. Państwo ma przychylny stosunek do tych organizacji. Uznaje je jako reprezentantów ważnych i uprawnionych interesów społecznych. Organizacje cieszą się szacunkiem państwa zarówno z powodu ich ważnej roli społecznej, jak i też faktycznej siły oddziaływania. Organizacje szwedzkie nie mają potrzeby działać jako agresywne grupy nacisku. Określenie "grupa nacisku", które wywodzi się z USA, istnieje wprawdzie w języku szwedzkim, lecz używane jest sporadycznie, z powodu niewłaściwego w szwedzkich warunkach wydźwięku. Nie występują tu bowiem we właściwym tego słowa znaczeniu grupy naciskające. Konflikt między nimi sprowadzony został do symbolu /Dahlkvist, 1978/, po który rzadko się sięga. Dominuje między nimi współpraca. Głównym narzędziem współpracy jest informacja i udział w pracach badawczych, przeprowadzanych i wspieranych przez te organizacje wspólnie /np. Utvecklingsprojektet, 1988/.

Państwo aktywnie poszukuje informacji i przed podjęciem ważnych decyzji zazwyczaj zasięga rady organizacji interesów /Ekholm, Rundström, 1981/. Organizacje zyskują dzięki temu sporą władzę polityczną. Państwo także odnosi z takiego układu korzyści: zwiększa swoje oparcie społeczne i zapewnia sobie w swym działaniu jako podmiot sterujący niezbędne zróżnicowanie. Organizacje wykazywały zawsze duży umiar.

Ich wysoka kultura negocjacyjna wynika m.in. z faktu, że istniały od samego zarania demokracji w Szwecji /Andrén, Lundblad, 1972/. Państwo szwedzkie nie ingeruje w szereg ważnych kwestii regulowanych prawnie w innych krajach, lecz pozostawia je organizacjom interesów do samodzielnego rozstrzygania w formie umów.

W 1938 r. związki zawodowe oraz związki pracodawców podpisały umowę w Saltsjöbaden. Była to umowa wzorcowa, na pod-

stawie której do dziś podpisywane są umowy zbiorowe między stronami na rynku pracy. Procedura podpisywania umów spowodowała, że regułą jest na szwedzkim rynku pracy spokój. Akcje protestacyjne w postaci strajków czy lockout'ów są zabronione podczas obowiązywania umowy /SI, 1987/. Niedawno jeszcze takie umowy podpisywane były na szczeblu centralnym /por. Dahlkvist, 1978/. Obecnie prowadzi się negocjacje i podpisuje umowy na szczeblu średnim oraz lokalnym /Sjunggren, 1988/.

System podpisywania umów i negocjacyjnego rozstrzygania konfliktów zwany jest "szwedzkim modelem" /Dahlberg et al., 1972/, krytyka "szwedzkiego modelu" - patrz Dahlkvist,1978/.

Umowy dotyczą głównie płac. Sprawy płacowe obejmują 50% zawartości umów, jak ustalili Hart i Otter. NastPnie poruszane są także sprawy strukturalne /czas pracy, nowe stanowiska pracy/ oraz pozostałe /głównie dotyczące środowiska pracy i ochrony pracowników/ /Hart, Otter, 1971/. Negocjacje płacowe dotyczą marginesu negocjacyjnego wzrostu płac. Roszczenia płacowe wykraczające ponad ten pułap są niemożliwe /wyznaczanie marginesu negocjacyjnego wzrostu płac - por. Edgren, Faxén, Odhner, 1973/.

Polityka płacowa związków zawodowych i związków pracodawców jest odmienna. Pracodawcy optują za prowadzeniem polityki płacowej opartej na zasadzie opłacalności lokalnej, tj. uzależnionej od efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa /Ljunggren, 1988/. Związki zawodowe stosują zasadę tzw. solidarnej polityki płacowej, sprowadzającej się do zrównywania płac w danej branży i zawodzie. /LO, 1988C/. Solidarna polityka płacowa bywa oceniana zarówno pozytywnie, jako instrument restrukturyzacji /Ohlsson, 1982/, jak i negatywnie, jako przyczyna destabilizacji gospodarki /Lundberg, 1982/.

Obie strony rynku pracy charakteryzują się dużym poczuciem odpowiedzialności społecznej. W zasadzie prowadzona jest gra fair play, rzadko zdarzają się dzikie strajki, czy poważne naruszenia praw pracowniczych przez pracodawcę. Nawet w przerwie między obowiązywaniem umów, gdy akcje protestacyjne są dozwolone, należą one do rzadkości /Andrén, Lundblad, 1972/.

W ostatnich latach "negocjowanie" wypierane jest przez "konsultacje", wzajemne zasięganie opinii w celu uzgodnienia stanowisk związków zawodowych i związków pracodawców /Hyvdal, Schiller, 1987/.

Związki zawodowe reprezentowane są w parlamencie, ponieważ partie polityczne popierające określone związki wysuwają na kandydatów na posłów przedstawicieli tychże związków /Ekholm, Rundström, 1981/. Oprócz tego wszystkie organizacje interesów uczestniczą aktywnie w życiu politycznym Szwecji w wielu formach, m.in. poprzez reprezentację w zarządach państwowych, udział w komisjach, procedurę zasięgania opinii w aktualnych sprawach. Często działają jako bezpośredni doradcy rządu. Reprezentowane są niejednokrotnie w organach decyzyjnych. Od 1962 r. przedstawiciele organizacji interesów wchodzą w skład rady planistycznej państwa. Oprócz planów gospodarczych uczestniczą w przygotowywaniu planów społecznych, lokalizacyjnych, zatrudnienia, etc. /Ekholm, Runström, 1981/.

W ostatnich latach dużo mówi się w Szwecji o "nowej roli związków zawodowych" /Utbult et al., 1988, Aguren, et al., 1988/. W społeczeństwie przyszłości tradycyjne związki zawodowe nie będą w zasadzie miały racji bytu, zdaniem Utbulta. Zatem konieczne jest wypracowanie sobie przez nie nowej roli. Już w chwili obecnej rola ta stała się jedną z ważniejszych dla szwedzkich związków zawodowych. Jest to rola już nie organizacji walczącej, lecz wspierającej zmiany i rozwój, z punktu widzenia interesów pracowniczych. Naturalnie zatem konfrontacyjna postawa związków pracobiorców wobec związków pracodawców ulega przemianie na postawę współpracy z punktu widzenia nie tyle przeciwstawnych - co raczej komplementarnych wobec siebie interesów /Utbult, 1988/.

Związki zawodowe w Szwecji wywalczyły sobie prawo do partycypacji w decyzjach, partycypacji finansowej oraz partycypacji w rozwoju /Agurén, 1988/. Są to jedne z największych uprawnień związków zawodowych krajów OECD.

Związki zawodowe oraz związki pracodawców mają duży wpływ na organizację gospodarczą. Związki pracodawców umożliwiają przedstawicielom przedsiębiorstw wywieranie wpływu na decy-

zje polityczne oraz przy pomocy projektów, badań i kampanii informacyjnych oddziaływanie na rozwój świadomości społecznej i kształtowanie opinii publicznej. Można zatem stwierdzić, że optymalną strategią szwedzkiej organizacji gospodarczej wobec otoczenia politycznego jest branie udziału w działalności organizacji interesów przedsiębiorców. Organizacje te są także rzecznikiem interesów pracodawcy w negocjacjach ze związkami zawodowymi oraz służą pomocą i wsparciem przedsiębiorstwom w sytuacji strajku. Filia szwedzkich związków pracodawców, MGruppen, prowadzi na rzecz uczestników SAF oraz innych przedsiębiorstw, działalność doradczą.

Związki zawodowe natomiast swoją silną pozycją i rolą społeczną ograniczają swobodę działania przedsiębiorstwa. Nie istnieje na dobrą sprawę możliwość ignorowania związków zawodowych przez poważne przedsiębiorstwo szwedzkie i prowadzenia działalności całkowicie niezależnie od nich. Dzięki ustawom z lat 70-tych reprzentanci związków zawodowych mają prawo do współdecydowania. Mają także prawo dostępu do istotnych z punktu widzenia pracowników informacji. Te wszystkie okoliczności ograniczające neutralizowane są jednak przez korzyść, jaką poważne przedsiębiorstwa odnoszą z faktu, iż mają do czynienia z poważnym partnerem oraz ze spokoju na rynku pracy umożliwiającym bezzakłóceniowe funkcjonowanie. Charakterystyczne dla szwedzkiego zarządzania jest pozytywny stosunek menadżerów do związków zawodowych /Maccoby et al., 1985/. Symbolika konfliktu jest na najlepszej drodze do ustąpienia całkowicie miejsca otwartej, konstruktywnej współpracy.

Ruchy społeczne

Ruchy społeczne były zawsze popularną formą wyrażania swych opinii politycznych przez Szwedów /Birgersson et al.,1984/. Warto przypomnieć, że zarówno partia socjaldemokratyczna, jak i związki zawodowe LO powstały pod koniec ubiegłego wieku jako ruchy społeczne. Obecnie ilość organizacji nieformalnych, zwanych przez ich uczestników "sieciami" roś-

nie. Szczególną dynamikę wykazują ruchy społeczne kobiet, ugrupowania zielonych, czy też formowane ad hoc grupy mające wspólny cel polityczny lub społeczny. Inne ruchy społeczne, cieszące się powodzeniem, to ugrupowania grup mniejszościowych, wegetarianów, przeciwników znęcania się nad zwierzętami i wiele innych. Odpowiedzią na ruch kobiecy jest stosunkowo świeżo powstały ruch mężczyzn, walczących o równouprawnienie w sprawach związanych z wychowaniem dzieci i innych. Szwedzkie ruchy społeczne cechuje duży umiar, brak radykalizmu oraz stosowanie łagodnych metod wywierania nacisku, takich jak kampanie informacyjne, pokojowe demonstracje, teatrzyki uliczne, etc. /Birgersson et al., 1984/. Wpływ ruchów społecznych na zarządzanie nie jest może wielki, ale faktem jest, że ruchy te zwiększają liczbę "oddziaływaczy" /stakeholders/ organizacji. By nie stracić image w oczach konsumentów, musi ona liczyć się z tymi oddziaływaczami. Znacznym udogodnieniem w warunkach szwedzkich jest fakt, że ruchy społeczne nie są tu agresywne i nie sięgają po drastyczne środki perswazji.

Otoczenie polityczne organizacji szwedzkiej nie obfituje w dynamiczne, gwałtownie działające siły, co umożliwia przedsiębiorstwu funkcjonowanie w stabilnych warunkach. Jednocześnie ogranicza ono jego możliwość samodzielnego kształtowania nie tylko polityki kraju, ale także wewnętrznej. Zasady gry politycznej są jednak oparte na kompromisie, korzystnym także z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które zatem nie jest ubezwłasnowolnione, lecz także nie jest jedynym panem sytuacji. Styl zarządzania wykreowany przez to otoczenie cechuje zatem stabilność, duże możliwości planowania i formułowania strategii, decentralizacja decyzji i współdecydowanie oraz współzarządzanie pracowników. Z uwarunkowań otoczenia politycznego wynika także uprzywijowana rola związków zawodowych w zarządzaniu, brak konfliktów i nastawienie na "złoty środek".

3.3.3. Otoczenie instytucjonalne

Do głównych czynników otoczenia instytucjonalnego zaliczam aparat administracji państwowej /instytucje państwa/ oraz ustawodawstwo /instytucje prawne/. Organy władzy i administracji państwowej w Szwecji przedstawiam bliżej w Aneksie 4.3.

Z zakresu ustawodawstwa koncentruję się jedynie na tych jego działach, które w sposób miarodajny mogą zilustrować odrębność systemu prawnego Szwecji na tle pozostałych krajów OECD, a zatem jego specyfikę. Zdecydowałam się w tym celu wybrać szwedzkie prawo pracy, które zdaniem Jönsona wyróżnia się szczególnie spośród ustawodawstwa w zakresie stosunków na rynku pracy krajów OECD i zarazem stanowi o specyfice szwedzkiego prawa /Jönsson et al., 1981/. Poruszę także pokrótce przepisy związane z ochroną środowiska naturalnego, które posłużyły K. Forss dla ilustracji odrębności otoczenia instytucjonalnego Szwecji /Forss et. al., 1984/.

Nadmienię także o szwedzkich ustawach konkurencyjnych, że względu na pogląd G. Hasselskog'a, iż rozwiązanie szwedzkie zasługuje tu na uwagę /Hasselskog, 1988/. Moim zadaniem nie jest całościowe i pełne naświetlenie sytuacji prawnej w Szwecji, a jedynie przedstawienie ogólnego szkicu mającego w zarysie jedynie ukazać pewne specyficzne cechy otoczenia instytucjonalnego organizacji szwedzkiej. Dlatego poprzestanę na tej ogólnej i niekompletnej prezentacji.

Organy władzy i administracja państwowa

Szwecja jest monarchią konstytucyjną o parlamentarnym systemie rządów. Od 1968 r. parlament szwedzki /Sveriges Riksdag/ jest jednoizbowy. Władza wykonawcza należy do rządu. Rząd powoływany jest przez parlament. Funkcja monarchy ograniczona jest w zasadzie do reprezentacji państwa i pełnienia roli symbolu Szwecji.

W szwedzkim systemie politycznym istnieje bardzo precyzyjne rozgraniczenie władzy ustawodawczej od władzy wykonawczej, jak zauważa J. Tomaszewicz. Rozgraniczenie to nie dotyczy

jedynie formalnego charakteru stosunku między rządem a parlamentem, lecz także działalności samego rządu. W sferze władzy wykonawczej istnieje rozdział dwu funkcji: transponowania prawa i działania operatywnego /Tomaszewicz, 1974/. Transponowanie prawa leży w kompetencji ministrów, natomiast realizacja prawa należy do centralnych zarządów administracyjnych. Zarządy te podlegają ministrom branżowym, są jednak samodzielne w działaniu. Ponadto zarządy mają prawo wnoszenia do rządu propozycji aktów prawnych i poprawek do decyzji.

Dość oryginalnym szwedzkim rozwiązaniem jest oparcie działania rządu na zasadzie odpowiedzialności kolektywnej, w tym także obowiązku podejmowania decyzji w sposób kolektywny /Ekholm, Rundström, 1981/.

Warto podkreślić, że aż trzy organy władzy wybierane są przez obywateli w powszechnych wyborach. Oprócz parlamentu, są to władze wojewódzkie i komunalne. W wyborach komunalnych i wojewódzkich prawo głosu, oprócz obywateli szwedzkich, mają także zamieszkali na stałe w Szwecji obywatele obcy /Ekholm, Rundström, 1981/.

System szwedzki uznawany jest powszechnie za jeden z najbardziej demokratycznych na świecie, sami Szwedzi przez sformułowanie "svensk demokrati" /demokracja szwedzka/ rozumieją model wzorowej demokracji /Andrén, Lundblad, 1973/. Do reguły należy, że władza poddawana jest wnikliwej kontroli społecznej, nie tylko poprzez wybory, ale także na drodze działania specjalnie do tego powołanych urzędów. Ze Szwecji wywodzi się urząd Ombudsmana, który ma obowiązek czuwania nad określonymi prawami i swobodami obywatelskimi /Tomaszewicz, 1974, Ekholm, Runström, 1981/.

Administracja szwedzka działa od 1966 r. na zasadzie jawności, co oznacza, że ma ona prawo utajniać tylko takie dokumenty i sprawy, które zostały wymienione w ustawie. Ich ilość jest ściśle ograniczona. Jest to unikalne szwedzkie rozwiązanie /Ekholm, Runström, 1981/.

Ponadto organy administracji państwowej w Szwecji poddane są kontroli formalnej oraz kontroli celowości i skuteczno-

ci działania. Ten drugi rodzaj kontroli również jest rozwiązaniem szwedzkim /Ekholm, Runström, 1981/. Dzięki temu, szwedzka machina administracji, mimo że relatywnie rozbudowana i zbiurokratyzowana, nie jest aparatem ucisku /Forss et al., 1985/. Może być - i jest - postrzegana jako nieruchawa i uciążliwa, jednakże jednocześnie krytycy sami oceniają ją często jako skuteczną i godną zaufania /Bolay, 1974/.

Warto zwrócić uwagę, iż menadżerowie szwedzcy raczej pozytywnie oceniają działalność administracji państwowej, uznając ją za profesjonalną i praworządną /Maccoby et al., 1985/. Hasselskog stwierdza, iż nie działa ona na szkodę organizacji gospodarczych /Hasselskog, 1988/. Biurokracja szwedzka oceniana jest najbardziej negatywnie przez cudzoziemców, sami Szwedzi są do niej nastawieni jeśli nie życzliwie, to przynajmniej z zaufaniem /Bolay, 1974/. Pozytywny stosunek Szwedów do administracji państwowej wynikać może z głęboko zakorzenionej kulturowo wartości związanej z zaufaniem do instytucji.

Ogólnie stwierdzić można, iż administracja raczej nie jest poważnym zagrożeniem dla organizacji gospodarczych. Dotyczy to przede wszystkim organizacji dużych. Małe firmy mogą być częściowo blokowane przez konieczność deklarowania ogromnej ilości danych, wypełniania formularzy, etc., co wymaga sporo pracy. Jest to bardzo charakterystyczny rys szwedzkiego otoczenia politycznego, który znajduje odzwierciedlenie tutaj w otoczeniu instytucjonalnym - a mianowicie uprzywilejowana pozycja dużych i silnych przedsiębiorstw. Jest to konsekwencją prowadzonej od wielu lat polityki socjaldemokratów, sprzyjającą jednostkom gospodarczo silnym /Dahlkvist, 1978/. Demokratyczna kontrola funkcjonowania administracji państwowej ułatwia przedsiębiorstwom działanie na zdrowych zasadach. Dzięki kontroli i jawności, nie występuje w Szwecji niemalże wcale korupcja administracji, samowola urzędników, etc., a co za tym idzie relacja między administracją a przedsiębiorstwem pozbawiona jest dowolności, wykorzystywania pozycji, oczekiwania co do przedsiębiorstw określonych osobistych korzyści, etc.

Elementy systemu prawnego

Jak twierdzi Jönsson, szwedzkie prawo pracy jest jednym z najbardziej demokratycznych - by nie rzec, radykalnych, na świecie /Jönsson et al., 1981/. Z uwagi na wyjątkowy, awangardowy charakter tego działu prawa, prezentuję je nieco bliżej w Aneksie 4.3.

Szwedzkie prawo pracy przyznaje szereg bardzo poważnych uprawnień związkom zawodowym oraz zapewnia pracownikom daleko posunięte bezpieczeństwo zatrudnienia i bezpieczeństwo socjalne.

Najbardziej kontrowersyjną /do niedawna/, a zarazem najbardziej znaną na świecie ustawą szwedzkiego prawa pracy jest MBL /1977/. Ustawa o współdecydowaniu. Dała ona podstawy prawne partycypacji związków zawodowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zwieńczeniem dzieła było podpisanie przez związki pracodawców SAF oraz związki zawodowe LO i TCO w 1982 r. tzw. ustawy rozwojowej /SAF, LO, PTK, 1982/. Partycypacja stała się tym samym przedmiotem dalekosiężnej współpracy między związkami, elementem strategii rozwojowej szwedzkiego zarządzania. Współzarządzanie stało się jednym ze sposobów rozwoju przedsiębiorstwa, w celu doprowadzenia do wywołania korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla przedsiębiorstwa /Modig, 1987, Faxén, Lundberg, 1988/. Ustawa o współdecydowaniu, wbrew pierwotnym obawom, nie spowodowała dramatycznego wzrostu ilości konfliktów i procesów sądowych. Obawy te były główną przyczyną krytycznych opinii o ustawie. Tymczasem w ramach sektora prywatnego w okresie 1977-1987 nie doszło do niemal żadnych konfliktów wynikających z MBL i nie zapadł prawie żaden wyrok sądu pracy. Natomiast powołano szereg wspólnych ciał i nasiliły się w przedsiębiorstwach tendencje do współpracy /Modig, 1987/. Obecnie MBL nie budzi już w Szwecji większych kontrowersji. Zdaniem przedstawiciela SAF, J. Edgrena, obecnie regulacje prawne mają pozytywne skutki dla zarządzania. Jednak niekorzystne byłoby wprowadzanie nowych regulacji, jak argumentuje J. Edgren, gdyż utrudniłoby to internacjonalizację w wyniku zbyt drobiazgowej i krępującej ingeren-

cji prawa. Strony rynku pracy na bazie ustaw już istniejących mogą porozumieć się w istotnych dla nich kwestiach w formie umów /Modig, 1987/.

Zdaniem A. Aspling'a /1987/ szwedzkie otoczenie prawne ma pozytywny wpływ na efektywność gospodarczą. Wynika to z faktu, iż demokracja i efektywność wzajemnie się wspierają. Aspling argumentuje, że wzrost realnego wpływu jest warunkiem autentycznego zaangażowania pracowników i dlatego może być wręcz uznany na okoliczność sprzyjającą poważnie efektywności. W wyniku swych badań Aspling stwierdził, że prawo pracy samo w sobie nie spowodowało wzrostu demokracji w szwedzkim przedsiębiorstwie. Stworzyło jednak ramy formalne, sprzyjające rozwojowi stosunków pracodawca-pracobiorca w tym właśnie kierunku. Zasadniczą przyczyną wzrostu znaczenia strony pracowniczej jest jednakże, zdaniem Aspling'a nie system prawny - lecz uwarunkowania i kontakty nieformalne. Kontakty nieformalne, które tworzą właściwą partycypację, zostały jednak poważnie wsparte przez prawo /Aspling, 1987/.

Forss skonstatował, iż szwedzkie ustawodawstwo w zakresie ochrony środowiska jest stosunkowo mało rozbudowane, a przy tym dość skuteczne, np. w porównaniu z amerykańskim. Niski stopień legalistyczności, a więc dość duża swoboda interpretacji i jednocześnie pozostawienie marginesu niepewności wokół przepisów, w szwedzkiej praktyce zda się mieć pozytywne skutki. System szwedzki umożliwia eksperymentowanie, pewne dowolności w działaniu i włączanie szerokiej reprezentacji "oddziaływaczy" /stakeholders/ do procesu decyzyjnego.

Bazuje na dwudziestopięciostronnicowej ustawie i negocjowalnego systemu realizacji. Szwedzkie ustawodawstwo w dziedzinie ochrony środowiska popiera komunikację nieformalną, kooperację z grupami zainteresowanymi tą problematyką. Agencje rządowe związane z ochroną środowiska są raczej niewielkie, lokalne i elastyczne /Forss et al., 1984/.

G. Hasselskog konstatuje, że w porównaniu np. z ustawodawstwem amerykańskim, szwedzkie prawo konkurencyjne jest bar-

dzo łagodne i pozostawia spory margines swobody dla negocjacji i rozwiązań ad hoc, dostosowanych do aktualnej sytuacji.

Hasselskog uważa, że w tym zakresie szwedzki system prawny jest mało legalistyczny i w odróżnieniu od ustawodawstwa innych krajów OECD charakteryzuje się małą ilością przepisów /Hasselskog, 1988/.

Wspomniane powyżej dziedziny i obszary systemu prawnego zostały wskazane przez autorów jako stosunkowo oryginalne w porównaniu w ustawodawstwem OECD. W swym ogólnym zarysie prawo szwedzkie jest zbliżone do prawa innych krajów zachodnioeuropejskich /Jönsson et al., 1981/. Najbardziej interesujące różnice zostały omówione w ogromnym skrócie w tym rozdziale.

K. Forss /1985/ zastanawia się, w jakim stopniu ustawodawstwo szwedzkie, w tej mierze, w jakiej jest ono unikalne, może być uwarunkowane czynnikami kulturowymi. Autor konstatuje, iż prawdopodobnie wiele rozwiązań prawnych, typu MBL /ustawa o współdecydowaniu/ nie byłoby możliwych w innym otoczeniu kulturowym. W demokratycznym kraju prawo jest takie, jacy są jego obywatele /Forss, 1985/. Achkolwiek dokładne i precyzyjne ustalenie związku między kulturą a systemem prawnym jest bardzo trudne i nie leży w zakresie celu pracy, skłaniam się ku opinii K. Forss'a, iż relacja taka, choć niedookreślona, istnieje.

Ogólnie stwierdzić można, że szwedzkie otoczenie prawne organizacji pozostawia spory margines swobody dla adresatów i "oddziaływaczy". Luka ta wypełniana jest poprzez umowy, często na poziomie lokalnym, a w podejmowaniu decyzji dotyczących konkretnych rozwiązań udział biorą reprezentanci zainteresowanych grup. Prawo pracy potencjalnie mogłoby stanowić przyczynę ostrych konfliktów i roszczeń pracowniczych. Jednakże praktyka wykazuje, iż nie jest w ten sposób wykorzystywane, a naturalną konsekwencją tych dość radykalnych ustaw jest negocjowanie przez związki pracodawców i związki zawodowe warunków umów, które umożliwiają bezkonfliktową, konstruktywną działalność rozwojową, ko-

rzystną dla obu stron. Otoczenie instytucjonalne, w swej sferze instytucji prawnych, stanowi zatem wsparcie, a także po części zapewne jest przyczyną negocjacyjnego modelu szwedzkiego zarządzania.

Jego aktualna postać związana jest z uwarunkowaniami politycznymi oraz kulturowymi, wynika także z tradycji praktyki zarządzania w Szwecji, która od wielu dziesięcioleci zorientowana była na negocjacje. Zatem system prawny i styl zarządzania wzmacniają się w tym zakresie, tj. pod względem orientacji na negocjację, a co za tym idzie w świetle tego, co było tu powiedziane na temat unikalnych rozwiązań szwedzkiego ustawodawstwa, zrozumiałe stają się takie cechy szwedzkiego stylu zarządzania, jak: skłonność do negocjowania, unikanie konfliktów, rozwój partycypacji.

Szwedzka administracja państwowa mogłaby stanowić potencjalne źródło zagrożeń i dysfunkcji dla zarządzania ze względu na jej stopień biurokratyzacji i rozbudowanie. Jednakże jednocześnie jest ona w relatywnie niskim stopniu represyjna w stosunku do gospodarki oraz w odczuciu menadżerów, nie stanowi poważniejszej przeszkody w działalności przedsiębiorstw, szczególnie dużych. Również administracja jest zorientowana na negocjacje z przedstawicielami grup zainteresowanych jej decyzjami. Konstrukcje instytucjonalne w Szwecji popierają pewien określony typ przedsiębiorstw i przedsiębiorczości, a mianowicie typ negocjacyjny.

Podsumowując, szwedzkie otoczenie instytucjonalne wzmacnia orientację zarządzania na negocjacje.

3.3.4. O t o c z e n i e g o s p o d a r c z e

W połowie ubiegłego wieku Szwecja należała do najbiedniejszych krajów Europy. Gospodarka oparta była głównie o rolnictwo, które z powodu niekorzystnych warunków naturalnych nie mogło zapewnić mieszkańcom zadowalającego standardu życia. W ciągu niespełna stu lat Szwecja z zacofanego kraju rolniczego przekształciła się w jeden z najbogatszych krajów świata /rys historyczny rozwoju gospodarczego Szwecji przedstawiony jest w Aneksie 2.3./.

W chwili obecnej Szwecja znajduje się w absolutnej światowej czołówce pod względem rozwoju gospodarczego.

Stopa życiowa w tym kraju zalicza się do najwyższych na świecie. Wskazuje na to zarówno poziom Dochodu Narodowego Brutto per capita jak i inne wskaźniki poziomu życia /patrz Aneks 2.3., fig. fig. 21, 23, 28, 58, 61, 62/.

Różnice w dochodach zostały świadomie wyrównane poprzez konsekwentnie prowadzoną politykę progresywnego opodatkowania i redystrybucji dochodów. System opieki socjalnej i aktywna polityka państwa przyczyniają się do redukcji dyspersji dochodu narodowego. Różnice między zatrudnionymi kobietami i mężczyznami również uległy zmniejszeniu /w 1986 r. średnia płaca kobiet w sektorze przemysłowym wyniosła ok. 90% płacy mężczyzn/ /SEB, 1988/.

W latach powojennych dochody dyspozycyjne ludności stale rosły. W latach 1981-83 uległy pewnemu zmniejszeniu, by znów zacząć rosnąć w latach 1984-86 /średnioroczne tempo wzrostu 1,8%/. W 1950 r. dyspozycyjny dochód stanowił 70% DNB. W 1985 r. udział dochodów w DNB zmalał do ok. 50%. Udział podatków i wkład opieki społecznej wzrósł do 17% w 1950 r. do 40% w 1985 r. /SCB, 1988/. /Aneks 2.3., fig. 44/.

Schematy konsumpcyjne zmieniły się znacznie w okresie powojennym w rezultacie wzrostu realnego dochodu, zwiększonego wymiaru czasu wolnego i wzrostu zatrudnienia produkcyjnego wśród kobiet.

W związku z szybkim wzrostem cen usług, zdecydowanie zmniejszyła się liczba służby domowej, a także rzemieślników./SEB, 1988/.

Stopa oszczędności szwedzkich gospodarstw domowych jest niska w porównaniu ze standardami światowymi. W latach 70-tych wynosiła 3-5%, w drugiej połowie lat 80-tych była nawet ujemna. Ten stan rzeczy wynika z małej motywacji do oszczędzania /system emerytalny i opieka socjalna/ oraz z małego, a nawet negatywnego zapotrzebowania na inwestycje /SEB, 1988/.

Inflacja w Szwecji w zasadzie nie przekracza inflacji w pozostałych krajach OECD, choć wykazuje pewne okresowe wahania /patrz Aneks 2.3., fig. 39, 41, 42/.

Podatki bezpośrednie w Szwecji należą do najwyższych w świecie. Są to podatki dochodowe, narodowe podatki dochodowe, podatki majątkowe i połączony podatek spadkowy i od darowizny /patrz Aneks 2.3., fig. 30/.

Szwecja popiera kształcenie. Edukacja na wszystkich szczeblach jest bezpłatna dla wszystkich mieszkańców, w tym także imigrantów. W 1984 r. na 1000 mieszkańców przypadało 26,8% studentów wyższych uczelni i był to wskaźnik najwyższy wśród krajów skandynawskich /SEB, 1988/.

W Szwecji funkcjonuje rozbudowany system opieki społecznej. Celem polityki socjalnej Szwecji jest wspieranie mieszkańców podczas okresów życia, gdy potrzebna jest im opieka. Działa rozwinięty system emerytalny, system opieki nad rodzicami wychowującymi małoletnie dzieci, nad osobami niepełnosprawnymi i chorymi, etc. Gorzej sytuowane osoby oraz grupy społeczne otrzymują dość wysokie zasiłki i ulgi finansowe. Szwedzki system opieki społecznej należy do najbardziej rozwiniętych w świecie /SEB, 1988/.

Bezrobocie w Szwecji jest tradycyjnie bardzo niskie. Polityka utrzymywania bezrobocia na niskim poziomie z dalekosiężnym celem doprowadzenia do pełnego zatrudnienia realizowana jest skutecznie /patrz Aneks 2.3., fig. 38, struktura zatrudnienia ; Aneks, fig. 36, 37/.

Bezrobotni objęci są opieką socjalną. Przed utratą dochodów zabezpieczeni są z trzech źródeł: ubezpieczenie związków zawodowych, powszechne ubezpieczenie rynkowe oraz bezpośrednia pomoc finansowa dla osób bez doświadczenia z pracy zawodowej. Okres pobierania zasiłków liczy się do emerytury jako czas przepracowany /SEB, 1988/.

Wszyscy obywatele uprawnieni są do korzystania ze służby zdrowia. Wydatki z tego tytułu zwracane są poprzez system ubezpieczeń społecznych /SEB, 1988/.

Gospodarka szwedzka jest kształtowana przez aktywną politykę gospodarczą państwa. Podstawowymi celami tej polityki jest utrzymanie wysokiego poziomu zatrudnienia /docelowo: pełne zatrudnienie/, stabilny rynek pracy, generowanie

wzrostu gospodarczego i popieranie równomiernego podziału dochodu realnych, a także utrzymanie równowagi regionalnej i osiągnięcie stabilności cenowej. W 1984 r. rząd wprowadził kontrowersyjny system funduszy pracowniczych, którego celem jest restrukturalizacja, zmiana struktury własnościowej szwedzkiej gospodarki oraz wspieranie silnych firm przez inwestowanie środków zgromadzonych w funduszach w konkurencyjne przedsiębiorstwa /SEB, 1988/.

Bezpośrednim celem polityki gospodarczej Szwecji w ostatnich latach było przeciwdziałanie brakom równowagi gospodarczej, które znalazły odzwierciedlenie w deficycie budżetowym oraz wzroście inflacji. Trudno w tym kontekście mówić o kryzysie, lecz państwo szwedzkie zawsze stawiało sobie za cel równoważenie wszelkich odchyleń i zakłóceń gospodarczych. Narzędziem dla osiągnięcia tych celów były głównie tradycyjne metody fiskalne i pieniężne. Jako narzędzie stabilizacyjne stosowana była także polityka zatrudnienia oraz rozwoju regionalnego. Wprowadzono w tym zakresie szereg innowacji /Finandsdepartementet, 1989/.

W drugiej połowie lat 70-tych i wczesnych latach 80-tych wiele z tradycyjnych szwedzkich przemysłów stanowiących podstawę gospodarki, doświadczyła poważnego pogorszenia pozycji konkurencyjnej i utraty udziałów rynkowych. Dotyczy to przede wszystkim przemysłów: drzewnego, wydobywczego, hutniczego oraz stoczniowego. Aby uniknąć niekontrolowanej restrukturalizacji rząd podjął decyzję o okresowym dotowaniu tych przemysłów /rozwój poszcz. przemysłów i branż - patrz Aneks 2.3., fig. 54, 56, 57/.

Innym celem tej polityki było także zapobieżenie wzrostowi bezrobocia. Dotacje uległy zredukowaniu, gdyż na dłuższą metę nie osiągnęłyby pozytywnych efektów /SEB, 1988/.

W latach 70-tych wprowadzono szereg ustaw mających na celu ochronę konsumenta. W efekcie utworzono urząd Konsumentombudsman'a oraz urząd Konsumentverket /Państwowy Urząd Polityki Konsumenckiej/. /SEB, 1988/.

Struktura gospodarcza

Postęp gospodarczy był w Szwecji szczególnie szybki, jako że Szwecja nie ucierpiała na skutek drugiej wojny światowej i mogła w latach powojennych z korzyścią prowadzić działalność handlową dobrami inwestycyjnymi, co też doprowadzało do szybkiego wzrostu ekonomicznego.

W latach 50-tych średniroczny przyrost DNB wynosił 3,0%, w latach 60-tych - 4,3%, a w latach 70-tych - już tylko 2,0%. Od roku 1975 rozwój gospodarczy Szwecji uległ pewnemu wyhamowaniu i był nieco wolniejszy od wzrostu średniego dla krajów OECD. W 1977 r. po raz pierwszy od 25 lat nastąpił przyrost ujemny szwedzkiego DNB.

Powolny wzrost w latach 1978-80 poprzedził kolejny spadek w 1981 r. i słaby przyrost w 1982. W 1983 r. gospodarka szwedzka zaczęła wychodzić z fazy relatywnego regresu i nastąpił przyrost DNB o 2,4%. Przyczyną poprawy były korzystne trendy rozwojowe handlu zagranicznego. Wzrost DNB uległ przyspieszeniu w 1984 r. do poziomu 4,0%. Nadal jednak krajowy popyt nie był zbyt silny. W 1985 r. DNB przyrósł o 2,0%. Krajowy popyt uległ jednakże poprawie i koniec lat 80-tych kształtuje się już dla gospodarki szwedzkiej w sposób pozytywny /patrz Aneks 2.3., fig. 40 - dochody dyspozycyjne/.

Produktywność i wydajność /wartość dodana na każdą przepracowaną godzinę/ rosła w bardzo wysokim tempie, bo o 5,1% średniorocznie w pierwszej połowie lat 60-tych i o 4,3% w latach 1965-74. Te doskonałe wyniki gospodarka szwedzka zawdzięczała inwestycjom kapitałowym i korzystnej polityce zatrudnienia. Wzrost wydajności i produktywności uległ pewnemu spowolnieniu w połowie lat 70-tych /jedynie 1,4% średniorocznie w latach 1974-84/. /Aneks 2.3., fig. 31/. Zmniejszeniu uległa ogólna ilość godzin przepracowanych /patrz Aneks 2.3., fig. 33, 34/. We wczesnych latach 80-tych tempo wzrostu produktywności i wydajności było bardziej powolne niż w latach 60-tych. Szwecja miała poważne problemy strukturalne, wynikające z własnej struktury przemysłowej. Postępująca integracja rynków krajów rozwiniętych, różnice

w know-how w wielu obszarach spowodowało spadek konkurencyjności przemysłu szwedzkiego /SEB, 1988/.

Nowe schematy popytu i podaży oraz postępu technologicznego, spowodowały wzrost znaczenia usług w wytwarzaniu DNB /patrz Aneks 2.3., fig. 18/. Rozrosły się sektory o wysokim udziale R and D i marketingu, intensywnie wiedzochłonne. Druga połowa lat 80-tych uczyniła Szwecję krajem postindustrialnym, /Chisterson, 1986a/. Wewnątrz sektora przemysłowego /Aneks 2.3., fig. 56/ również zyskały na znaczeniu przemysły informacjochłonne, o wysokim udziale know-how. Na czołowe miejsce wysunęły się przemysły: telekomunikacyjny, farmaceutyczny i inżynieryjny. Koszty pracy wzrosły w latach 1975-76 o 40%, w rezultacie czego tradycyjny przemysł szwedzki utracił prawie 20% swych udziałów rynkowych w krajach OECD. Kryzys tradycyjnego przemysłu nie stał się jednak kryzysem gospodarki, lecz był fazą przejściową gospodarki szwedzkiej do poziomu społeczeństwa informacyjnego /Christerson, 1986a/.

Zdecydowana większość /ca. 85%/ wszystkich przedsiębiorstw szwedzkich zatrudniających ponad 50 osób stanowi własność prywatną. /zatrudnienie w zal. od sektora - patrz Aneks 2.3., fig. 36, 37/. Przedsiębiorstwa prywatne zatrudniają ponad 75% całkowitej ilości pracowników w sektorze konkurencyjnym. Pozostali zatrudnieni są w przedsiębiorstwach państwowych oraz spółdzielczych. Sektor państwowy uległ ekspansji, natomiast względny rozmiar sektora spółdzielczego pozostał w zasadzie stały od 1965 r.

Przedsiębiorstwa spółdzielcze i państwowe działają na takich samych zasadach, jak prywatne, a ich celem jest przynoszenie zysku /SEb, 1988/.

Ponad połowa mieszkańców Szwecji była w 1986 r. aktywna zawodowo. 35% zatrudnione było przy produkcji dóbr, co było relatywnym spadkiem w stosunku do 1960 r., gdy sektor produkcji dóbr zatrudniał 58% siły roboczej. W tym samym czasie wzrósł udział siły roboczej zatrudnionej w sektorze wytwarzania usług od 41% do 65%. Zatrudnienie w sektorze publicznym wzrosło od 21% w 1965 r. do 37% w 1966 r. /SEB, 1988/.

Szwedzka gospodarka jest silnie zintegrowana z gospodarką światową. Szwecja jest uzależniona w dużym stopniu od handlu zagranicznego /patrz Aneks 2.3., fig. 29/. Około 50% wytworzonych dóbr było w 1986 r. przedmiotem eksportu. Niektóre przedsiębiorstwa eksportują 80-90% swej produkcji.

Ogół dóbr eksportowanych odpowiada ca. 30% DNB. Szwedzki import per capita należy do najwyższych w świecie /patrz Aneks 2.3., fig. 45/. Najpoważniejszymi partnerami handlowymi Szwecji są kraje wysoko rozwinięte o zbliżonym schemacie konsumpcji.

70% handlu zagranicznego Szwecji dotyczyło krajów Europy Zachodniej. Szczególnie intensywna jest współpraca handlowa Szwecji z krajami nordyckimi, RFN i Wielką Brytanią. /SEB, 1988/. /Aneks 2.3., fig. 47, 48, 49, 50, 51/.

Szwecja jest eksporterem kapitału brutto. Bezpośrednie inwestycje /patrz Aneks 2.3., fig. 60/ Szwecji zagranicą rosły szczególnie dynamicznie od 1980 r. i ulokowane były głównie w krajach wysoko rozwiniętych. Inwestycje bezpośrednie są strategią Szwecji wobec perspektywicznej integracji krajów EWG. /SEB, 1988/.

Zasoby

Pod względem demograficznym Szwecja zalicza się do krajów starzejących się. Przyrost demograficzny jest ujemny, natomiast rośnie przeciętna długość życia, i tak od wielu lat będąca jedną z najdłuższych na świecie. Ilość mieszkańców w wieku 16-24 lat będzie spadać do roku 2000, następnie przewidywany jest nieznaczny wzrost tej grupy wiekowej. Natomiast ilość mieszkańców w wieku 55-64 lat będzie się zmniejszać do roku 1992, by następnie zacząć w bardzo szybkim tempie rosnąć do roku 2000 /SCB, 1986; patrz Aneks 2.3., fig. 27, 35/.

Z punktu widzenia rynku pracy jest to sytuacja niekorzystna. Obecnie już Szwecja nie dysponuje żadnymi poważniejszymi rezerwami siły roboczej, z powodu wysokiego udziału kobiet w rynku pracy. Ponadto stale ulega obniżeniu realny czas pracy. Taka sytuacja demograficzna wymusza intensywne

wykorzystanie dostępnej siły roboczej, poprzez kształcenie połączone z robotyzacją i komputeryzacją, uzupełnione nieco podwyższonym wiekiem emerytalnym dla pracowników pragnących przedłużyć okres czynny zawodowo oraz w mniejszym stopniu, poprzez imigrację /Hasselskog, 1988b/.

Pod względem warunków naturalnych Szwecja nie zalicza się do krajów uprzywilejowanych. Położenie na Półwyspie Skandynawskim w zasięgu Gulf Streem nieco łagodzi klimat,dzięki czemu jest on zdecydowanie bardziej ciepły od klimatu położonej na tej samej szerokości geograficznej, Alaski. Jednakże lata są dość krótkie, co skraca okres wegetacji roślin. Nie są to warunki szczególnie korzystne dla rolnictwa. Także gleby należą do najsłabszych w Europie, z wyjątkiem wąskiego pasa ziem wysuniętych najbardziej na południe. Gleby są ubogie i skaliste, niezdatne do uprawy roślin wymagających bardziej sprzyjających warunków wegetacji /np. pszenica/ /Tomaszewicz, 1974/.

Głównym bogactwem naturalnym Szwecji były od najdawniejszych czasów lasy. Głównym asortymentem drewna jest surowiec do produkcji celulozy i masy. Drugim z kolei co do wartości zasobem są wysokoprocentowe rudy żelaza, zlokalizowane na północy Szwecji. Ocenia się, że zasoby rud wystarczą na zaspokojenie potrzeb krajowych wraz z eksportem na conajmniej 150 lat przy spodziewanym wzroście eksploatacji. Pewne znaczenie mają złoża kruszconośne o przewadze pirytów, zawierające miedź, cynk, ołów, arsen i tungsten. Złoża te są surowcem dla małej ilościowo produkcji, bardzo wartościowej, jednakże tracącej w ostatnich latach na znaczeniu /SEB, 1988/.

Ważnym zasobem naturalnym Szwecji, szczególnie w okresie przechodzenia z gospodarki rolnej do przemysłowej, są zasoby energii wodnej, którą na dużą skalę rozpoczęto wykorzystywać pod koniec ubiegłego wieku. Także obecnie energia wodna ma duże znaczenie dla gospodarki szwedzkiej /Ferlet, 1969/.

Brak jest w Szwecji podstawowych surowców chemicznych, takich jak sól i siarka, a także węgla.

Ogólnie zasoby naturalne Szwecji nie mogą stanowić podstawy rozwoju kraju. Nawet zasoby innych krajów skandynawskich przewyższają szwedzkie zarówno pod względem ilości jak i wartości.

J. Kostera stwierdza, że głównym zasobem Szwecji są "talenty organizacyjno-produkcyjne obywateli oraz poczucie wysokiej dyscypliny społecznej, odpowiedzialność i wysoka kultura polityczna społeczeństwa" /J. Kostera, 1976, s. 14/.

Warunki naturalne Szwecji nie należą do najbardziej korzystnych. Mimo to Szwecja jest jednym z najbogatszych krajów świata. Wysoki poziom rozwoju gospodarczego oraz wysoka stopa życiowa pozwalają zarządzaniu na koncentrowanie się na strategicznych, przyszłościowych aspektach, pomijając w dużym stopniu kwestie naglące i doraźne, co jest udziałem zarządzania w krajach biednych, czy dotkniętych kryzysem. Relatywny "kryzys" gospodarki szwedzkiej, jaki miał miejsce na przełomie lat 70-tych i 80-tych miał swoje źródło w rzeczywistym kryzysie przemysłu szwedzkiego. Lata te były fazą przejściową gospodarki szwedzkiej od przemysłowej do postindustrialnej. Podkreślić należy, że aż do 1981 r. gospodarka szwedzka była jedyną w uprzemysłowionym świecie rozwijającą się niemal bez zakłóceń, w sposób niezwykle równomierny i poddana była bardzo niewielkim zakłóceniom koniunkturalnym /J. Kostera, 1976/. /Wykres koniunktury - patrz Aneks 2.3., fig. 24/. Dla zarządzania w kontekście gospodarki informacyjnej kluczowym czynnikiem staje się know-how i R and D. Ponadto podejście takie wymuszone jest w Szwecji niekorzystną sytuacją demograficzną. Zamożne społeczeństwo szwedzkie stawia wysokie wymagania wobec treści i środowiska pracy, a także - zarządzania. Ma to swoje konsekwencje dla sposobu motywowania, a także - organizowania pracy oraz systemu kontroli. Wykształcona i zorientowana na realizację potrzeb wyższego rzędu siła robocza wymaga bardziej "humanistycznego" i demokratycznego stylu kierowania, a jednocześnie kontroli opierającej się bardziej na partycypacji, aniżeli na bezpośrednim nadzorze, albowiem personel o rozwiniętej strukturze potrzeb wymaga bardziej zaawansowanych

systemów motywacyjnych. Planowy charakter rozwoju gospodarki szwedzkiej oraz rodzaj prowadzonej przez państwo szwedzkie aktywnej polityki gospodarczej zapewnia przedsiębiorstwom szwedzkim bardziej stabilne warunki rozwoju, a jednocześnie w pewnym stopniu tłumi spontaniczność i żywiołowość działania. W związku z tym zrozumiałe staje się, iż szwedzkie zarządzanie zorientowane jest na stabilny wzrost, przy tym mało spontaniczne.

Gospodarka szwedzka jest silnie uzależniona od gospodarki światowej, od wymiany handlowej z zagranicą. Konieczne jest zatem utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstw szwedzkich na rynkach światowych. Nie jest możliwe aktualnie konkurowanie przy pomocy niskich cen, głównie z powodu wysokich kosztów siły roboczej. Zatem zrozumiała staje się waga, jaką przedsiębiorstwa szwedzkie przywiązują do wysokiej jakości i know-how, a co za tym idzie, rozwoju konkurencji, albowiem stanowią one ważny, jeśli nie kardynalny, atut konkurencyjny. Rosnący udział usług w DNB wyznacza rozwój orientacji na usługi w gospodarce szwedzkiej. Usługowość przejawia się także w stylu zarządzania, m.in. jako otwartość na ludzi, filozofia "service-management", która wyraża się m.in. poprzez traktowanie wszystkich ludzi jako klientów, w tym także personelu.

Gospodarka kraju, którego "najważniejszym zasobem jest jego kultura", posiadać musi silnie kulturowo uwarunkowany styl zarządzania. Tak też jest w istocie, co konstatuje Maccoby /1985/ porównując zarządzanie szwedzkie do japońskiego. Zarówno Szwedzi jak i Japończycy oparli zarządzanie w znacznej mierze na swej kulturowej specyfice, co obu nacjom zdaje się przynosić poważne sukcesy gospodarcze.

Gospodarka szwedzka jest gospodarką rynkową typu wielosektorowego. W takim otoczeniu gospodarczym ma szanse rozwijać się styl zarządzania zorientowany na osiągnięcie efektywności gospodarczej, co jest powszechne we wszystkich krajach OECD. Struktura gospodarki szwedzkiej nie jest zatem sama w sobie ograniczeniem dla zarządzania /Slocum, Hellriegel, 1973/. Charakter otoczenia gospodarczego Szwecji tłumaczy

zatem szereg właściwości szwedzkiego stylu zarządzania, aczkolwiek powiązanie właściwości i sił tegoż otoczenia z właściwościami i siłami kulturowymi, politycznymi i instytucjonalnymi stwarza skomplikowaną i niejednoznaczną sieć wzajemnych uwarunkowań, efektem którego jest aktualny kształt szwedzkiego stylu zarządzania.

3.3.5. Podsumowanie wniosków dotyczących szwedzkiego stylu zarządzania w swym otoczeniu /ujęcie synchroniczne/

Zgodnie z przyjętą logiką, otoczenie determinuje specyfikę tego stylu, aczkolwiek charakter jego wpływu jest na tyle skomplikowany, poszczególne wymiary otoczenia są ze sobą powiązane w sposób oraz w stopniu trudnym do jednoznacznego i precyzyjnego określenia, w związku z czym możliwa jest jedynie równoległa prezentacja wniosków dotyczących charakteru otoczenia oraz wniosków dotyczących właściwości stylu zarządzania. Poszczególne właściwości stylu zarządzania stają się zrozumiałe w zestawieniu z poszczególnymi cechami charakterystycznymi otoczenia. Taka właśnie prezentacja korespondujących ze sobą specyficznych właściwości jest celem niniejszego podsumowania.

cechy specyficzne otoczenia	właściwości stylu zarządzania
Otoczenie kulturowe	
1. Poziom założeń kulturowych kolektywizm/indywidualizm	
- kolektywizm	preferowanie kolektywnego podejmowania decyzji
	skłonność do organizowania procesu pracy w sposób umożliwiający pracę grupową

	poczucie odpowiedzialności społecznej
	orientacja na współpracę
	normatywne systemy integrujące w organizacji
- indywidualizm	dążenie do indywidualnego rozwoju pracowników
	nacisk na wykorzystanie unikalnych umiejętności jednostki
mały dystans władzy	płaskie, zdecentralizowane struktury organizacyjne
	homogeniczna kultura organizacyjna
	"miękki" styl kierowania, silnie demokratyczny
	władza postrzegana jako tabu
	preferowanie podejmowania decyzji przez consensus - unikanie decyzji jednoosobowych i arbitralnych
	dopuszczanie pracowników do współdecydowania - rozwój partycypacji
	preferowanie nieformalności w kontaktach międzyludzkich i przy podejmowaniu decyzji - unikanie kontaktów formalnych przełożony-podwładny
	unikanie kontroli i nadzoru, preferowanie samokontroli
	powodzenie formy karier alternatywnych bez hierarchicznej drogi awansu

	orientacja na współpracę
niski stopień unikania niepewności	niejasne procedury decyzyjne
	skomplikowane i niejasne struktury organizacyjne
	łamanie zasady jednolitości kierownictwa
	skłonność do komunikacji nieformalnej, rezygnacja z formalizacji
	nieprecyzyjne formułowanie celów
	nieokreślanie środków i sposobów osiągania celów - pozostawianie do uznania wykonawców decyzji
	dopuszczanie do indywidualnego organizowania czasu pracy
	faworyzowanie flexi-time'u
	dopuszczanie do stosowania samokontroli przez pracowników
	preferowanie bezpiecznego i stabilnego wzrostu???
	zamiłowanie do planowania???
kobiecość	akcentowanie konieczności współpracy
	skłonność do pracy w grupach
	wiara w decyzje grupowe
	budowanie dobrej, miłej atmosfery w organizacjach

	unikanie konfliktów, w szczególności - konfliktów otwartych
	negatywny stosunek do konkurencji o pozycje i stanowiska
	ideał łagodnego, opiekuńczego szefa
	powolność, m.in. przeciąganie w czasie procesów decyzyjnych
	niezdecydowanie, unikanie gwałtowności w działaniu i w wypowiedziach
	brak indywidualnej inicjatywy
	duże poczucie odpowiedzialności i troski, szczególnie o ludzi
	umiarkowanie, orientacja na "złoty środek", niechęć do przesady
	know-how management jako swego rodzaju "proces wychowawczy ku samorealizacji"
orientacja czasowa: teraźniejszość i ciągłość	metodyczne podejście do planowania
	poczucie odpowiedzialności wobec przyszłości
	faworyzowanie stabilnego, bezpiecznego wzrostu
monochroniczność	skłonność do planowania, umiejętne planowanie
	staranne przygotowywanie decyzji

	organizowanie czasu pracy - precyzja i dokładność /dzięki temu brak zaburzeń przy stosowaniu form takich jak indywidualny czas pracy i flexi-time/
	niezbyt kreatywny styl zarządzania
paradygmat przyczynowo-skutkowy	akcentowanie racjonalności
2. Normy i wartości	
etnocentryzm i mała skłonność do autorefleksji	mała świadomość silnych stron stylu zarządzania
	występowanie konfliktów międzykulturowych
chłód emocjonalny, dystans w kontaktach międzyludzkich	bezbarwny emocjonalnie styl kierowania
	tendencja do oddzielania spraw zawodowych i prywatnych
umiarkowanie	dążenie do umiaru
	preferowanie rozwiązań bezpiecznych, niechęć do sukcesów spektakularnych i gwałtownych porażek
pewien niedostatek spontaniczności i wyobraźni	mała spontaniczność w podejmowaniu decyzji i planowaniu
	powolność
	w związku z brakiem kreatywności funkcja know-how mana-

	gement staje się szczególnie ważna - konieczne rozwijanie kreatywności, popieranie ludzi z inicjatywą
nastawienie na potrzeby wyższego rzędu	duża waga przywiązywana do kształcenia
	niematerialne formy motywowania
	dopuszczanie do współdecydowania i współzarządzania
	odwoływanie się do morale pracownika
	powodzenie alternatywnych karier
otwartość	otwartość menadżerów, swobodny przepływ informacji
uczciwość	słaba orientacja na kontrolę - nadzorowanie ludzi uczciwych może wpłynąć na nich demotywująco, ponadto możliwa staje się samokontrola
	stosowanie samooceny staje się uzasadnione
otoczenie polityczne	
demokracja parlamentarna - brak możliwości tworzenia grup bezpośredniego nacisku przez przedsiębiorstwa	gra polityczna w ramach demokracji parlamentarnej poprzez własne organizacje interesów, sprzyjające partie polityczne
	intensywne kampanie informacyjne - odwoływanie się do opinii publicznej

	udział przedstawicieli życia gospodarczego w komitetach decyzyjnych różnych szczebli
stabilność systemu politycznego	stabilność i bezpieczeństwo funkcjonowania
	zwiększa powodzenie i sens planowania
brak konfliktów	czerpanie korzyści ze spokoju społecznego, dobre relacje z przedstawicielami interesów społecznych
pozytywne relacje między organizacjami interesów i kultura negocjacyjna	życzliwa postawa przedsiębiorstw wobec związków zawodowych, dopuszczanie do współpracy
wysoki stopień zorganizowania zarówno po stronie pracodawców jak i pracobiorców	konieczność liczenia się ze związkami zawodowymi
	związki pracodawców potężnym i poważnym partnerem wobec związków zawodowych
umiarkowanie ruchów społecznych i ich wysoka kultura polityczna	stabilne i poważne relacje między organizacją a jej "oddziaływaczami" /stakeholders/
otoczenie instytucjonalne	
Relatywnie duży margines swobody dla negocjacji /mało legalistyczne ustawodawstwo/	orientacja na negocjacje
	rozwój partycypacji

administracja państwowa zbiurokratyzowana, lecz poddana kontroli organów demokratycznych	udział w organach decyzyjnych - orientacja na negocjacje
<u>otoczenie gospodarcze</u>	
Dobrobyt - wysoka stopa życiowa	wysokie aspiracje społeczne, dominacja potrzeb wyższego rzędu w związku z tym preferowanie humanistycznego stylu kierowania, motywowanie poprzez odwoływanie do potrzeb wyższego rzędu
planowy charakter rozwoju gospodarki szwedzkiej	preferowanie bezpiecznego wzrostu ułatwia planowanie ew. tłumi spontaniczność i żywiołowość
uzależnienie od współpracy z zagranicą	dążenie do internacjonalizacji
poszukiwanie atutów konkurencyjnych	know-how management orientacja na wysoką jakość
wzrostu udziału usług w DNB	"service management"
kultura jednym z głównych zasobów	silnie kulturowo uwarunkowany styl zarządzania
gospodarka rynkowa	styl zarządzania zorientowany na efektywność

3.3.6. Krótki rys diachroniczny otoczenia szwedzkiej organizacji gospodarczej - model zarządzania na poziomie makro

Rozdział niniejszy jest jedynie krótką sygnalizacją wymiaru diachronicznego otoczenia szwedzkiej organizacji gospodarczej. Celem jego nie jest pełna analiza, ani nawet ogólna prezentacja tego rysu, ponieważ nie mieści się to w celu pracy. Natomiast ma on stanowić niezbędne uzupełnienie wniosków dotyczących otoczenia, a zaprezentowanych w poprzednim rozdziale, zgodnie z ambicją podejścia sytuacyjnego, aby przedstawiać problemy w swym żywym kontakście.

Modelem szwedzkiego zarządzania nazywam długofalową strategię rozwojową przyjętą i realizowaną przez szwedzkie państwo socjaldemokratyczne w sferze polityki społeczno-ekonomicznej, mającą wpływ na zarządzanie organizacją gospodarczą w długim okresie czasu. Celowo nie używam pojęcia polityka gospodarcza, w prezentowanym tu modelu, bowiem ukazuję nie rozwój tejże, a pewne jej punkty wyjściowe w postaci założeń programowych, ponadto praca ta nie należy do dziedziny ekonomii, ani też polityki gospodarczej. Takie pojęcie mogłoby wprowadzić w błąd czytelnika.

Prezentując szkic szwedzkiego modelu zarządzania na poziomie makro nie odstępuję od logiki przyjętego, synchronicznego w swej istocie, modelu otoczenia. Uzupełniam go jedynie o pewien rys dynamiczny, który również zawiera się w statyce sytuacji, podobnie jak na zdjęciu uchwycony zostaje pewien momentalny "przekrój" ruchu.

Model szwedzkiego zarządzania na poziomie makro opiera się na dwóch podstawowych fundamentach, które H. Tingsten /1967/ określa jako metaideologia socjaldemokracji szwedzkiej.

Są to nadrzędne cele polityki społeczno-ekonomicznej socjaldemokratów, powtarzające się w kolejnych programach politycznych, będące trwalsze aniżeli deklarowane ideologie. Są to: demokracja i dobrobyt. Godne uwagi jest traktowanie

przez szwedzkich socjaldemokratów obu tych celów jako nierozłączne, wzajemnie się warunkujące. /Palme, 1974/. Na tym też polega oryginalność szwedzkiego modelu, jak również na tym, iż celem tym socjaldemokraci szwedzcy podporządkowywali całokształt swej polityki od początku swego istnienia, łącznie z założeniami ideologicznymi. Demokracja oraz dobrobyt, traktowane rozłącznie, same w sobie nie są hasłami ani politycznymi celami zbyt oryginalnymi w skali globalnej. Szwedzcy socjaldemokraci widząc je jako jedność, podchodzili zawsze do nich w sposób pragmetyczny i zorientowany na konkretny efekt.

W deklaracjach ideologicznych przywódców lat 30-50-tych nacisk położony był na pierwszy człon tej koniunkcji, "demokracja poprzez dobrobyt" /Erlander, 1973/. Natomiast później przyjęto formułę obustronnego uwarunkowania, "demokracja poprzez dobrobyt oraz dobrobyt poprzez demokrację" /Palme, 1976/.

W oparciu o dane źródłowe /programy partii socjaldemokratycznej 1982-1987, propozycja programu 1988, propozycja budżetowa rządu 1989/90 /sporządziłam następującą przekrojową listę celów programowych, które od samego początku istnienia partii, aż do chwili obecnej, wszystkie konsekwentnie pojawiają się w bardzo silnie poza tym zmieniających się programach politycznych. Należy mieć na uwadze, iż partia socjaldemokratyczna, od partii marksistowskiej, zakładającej konieczność rewolucji i walki klas, jaką była u zarania swych dziejów, poprzez partię socjalistyczną, broniącą interwencjonistycznego modelu państwa, rozwinęła się do swej dzisiejszej postaci, którą można by najprościej określić jako pragmatyczna partia rozwoju gospodarczego. Tymbardziej na zainteresowanie zasługują wymienione przeze mnie powtarzające się poprzez historię cele. Cele owe były i są - traktowane z dużą powagą i przywiązuje się dużą wagę do ich maksymalnej realizacji.

1/ prawa obywatelskie dla wszystkich Szwedów. Socjaldemokraci rozpoczęli swoją działalność jako partia polityczna od żądania reformy prawa wyborczego, tak aby objęło ono

wszystkich obywateli szwedzkich. Przez cały okres swego istnienia domagali się poszerzenia i przestrzegania praw obywatelskich. Ostatni program, nawiązując do tradycji w tym zakresie, deklaruje wolę działania na rzecz wprowadzenia form demokracji bezpośredniej do szeregu sfer życia społecznego. Socjaldemokraci zamierzają także dążyć do wprowadzenia wolności i praw obywatelskich w coraz większym wymiarze do życia gospodarczego kraju;

2/ solidarność. Socjaldemokraci szwedzcy dążyli zawsze do tego, by zarówno koszty jak i zyski społeczne dzielone były solidarnie przez wszystkich obywateli. Naczelnym postulatem partii socjaldemokratycznej jest hasło "równy start dla wszystkich". Postulat ten realizowany był konsekwentnie przez cały okres rządów socjaldemokratów. Różnice wynikające z zamożności, pochodzenia, stanu zdrowia, etc. wyrównywane są przy pomocy polityki socjalnej. Państwo szwedzkie jest typowym przykładem "państwa dobrobytu";

3/ polityka pełnego zatrudnienia. Socjaldemokraci działali zawsze na rzecz umożliwienia jak największej ilości mieszkańców Szwecji pracy. Tworzone są często "przygotowawcze" miejsca pracy celem zatrudnienia bezrobotnych, prowadzona jest niezwykle aktywna polityka rynku pracy, zarówno przy użyciu metod pośrednich jak i bezpośrednich oddziaływania na rynek pracy /Niklasson, 1982/. Osoby o słabszej pozycji na rynku pracy poddawane są na koszt państwa przeszkoleniu /AMU/;

4/ bezpieczeństwo socjalne. W Szwecji socjaldemokratów świadczenia socjalne takie jak lecznictwo, szkolnictwo wszystkich stopni, opieka nad dziećmi i isobami starszymi, etc., finansowane są z podatków, tj. każdy obywatel ma do nich prawo bezpłatnie. Państwo udziela ludziom starszym, wychowującym dzieci, osobom mniej zamożnym, bezrobotnym, etc. zasiłków, w skali światowej zaliczających się do najwyższych;

5/ zasada planowego rozwoju gospodarczego. Dzięki tej zasadzie Szwecja ma jedną z najbardziej regularnych krzywych rozwoju spośród wszystkich państw świata. Cykliczne wahania koniunkturalne wyrównywane są na wszystkich segmentach i we wszystkich sektorach rynku;

6/ wspieranie przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego. Socjaldemokraci szwedzcy byli zawsze życzliwie nastawieni do gospodarki i wspierali aktywnie jej rozwój, a także przedsiębiorczość.
Warto odnotować, iż podatki szwedzkie wymierzane w stosunku do przedsiębiorstw należą do najłagodniejszych na świecie. /Hasselskog, 1988/. Państwo prowadzi politykę aktywnego motywowania rozwoju, rentowności i efektywności gospodarczej;

7/ zasada szeroko pojętej odpowiedzialności społecznej. Socjaldemokraci przyjęli zasadę przestrzegania, iżby każde działanie w największym stopniu poddawane było osądowi z punktu widzenia interesu społecznego, w tym także ze względu na skutki jakie może odnieść w przyszłości. Dzięki tej zasadzie środowisko naturalne Szwecji należy do najmniej zanieczyszczonych spośród krajów wysoko rozwiniętych. Kosztem często krótkowzrocznie pojętej korzyści, realizowana jest polityka rozwoju rozważnego i nakierowanego na interes dalekosiężny. Oczywiście, zasada ta blokuje niekiedy także inicjatywy wymagające szybkiego działania i błyskawicznych decyzji, które mogłoby przynieść duże korzyści.

W swej książce "Idéer som bär" obecny przywódca socjaldemokratów, I. Carlsson, dokonuje próby połączenia doświadczeń socjaldemokracji szwedzkiej z jej strategią przyszłościową. Za najważniejszy charakterystyczny rys programu socjaldemokratycznego od momentu utworzenia partii do chwili obecnej, Carlsson uznaje bezpieczeństwo socjalne, oparte o prawa demokratyczne oraz wysoki poziom stopy życiowej. Carlsson kładzie nacisk na socjaldemokratyczną etykę pracy, która uznaje pracę za prawo i godny szacunku obowiązek obywatelski. Zdaniem Carlssona poczucie bezpieczeństwa jest warunkiem rozwoju, gdyż ludzie zamożni, czujący się bezpiecznie są pozytywnie nastawieni do zmian i chętnie uczestniczą w procesach rozwoju. Carlsson stwierdza, że cała historia socjaldemokracji szwedzkiej oparta była na zbliżaniu ludzi do siebie, przez znoszenie różnic między nimi, umożli-

wianie im indywidualnego rozwoju na miarę możliwości i potrzeb oraz wprowadzania kolejnych demokratycznych reform. Carlsson uważa, że taka polityka daje w chwili obecnej Szwecji szansę stabilnego rozwoju, przyszłość nie jest dla niej zagrożeniem. /Carlsson, 1988/.

Socjaldemokratyczny model zarządzania faworyzuje /poprzez aktywną politykę państwa, zmierzającą do realizacji przedstawionych syntetycznych celów/ takie cechy i właściwości stylu zarządzania organizacją gospodarczą, jak: odpowiedzialność społeczna, dążenie do demokratyzacji zarządzania oraz nastawienie na motywację poprzez partycypację, preferowanie bezpiecznego, stabilnego wzrostu. Polityka państwa ułatwia przedsiębiorstwom sporządzanie długookresowych planów. Model zarządzania na poziomie makro sprawia, iż szwedzki styl zarządzania przedsiębiorstwem postrzegany bywa /nie bez racji/ jako "stateczny", a jednocześnie zorientowany na człowieka.

Zarówno z zewnątrz, jak i od wewnątrz organizacji Szwed spotyka się z takimi samymi wartościami społecznymi, takim samym podejściem do człowieka. Nie ma zatem wartościowego dualizmu, co przyczynia się do percepcji Szwecji przez cudzoziemców jako systemu jednolitego i homogenicznego pod względem wartości. Stąd też bierze się krytyka "kulturowego totalitaryzmu" Szwecji /np. Bolay, 1974/. Człowiek ginie w systemie, ponieważ jest spójny i stabilny, a przy tym redukuje odchylenia od owej normy /omawiany wcześniej kolektywizm Szwedów/.

Pozostaje do zbadania, w jak dużym stopniu szwedzki model zarządzania na poziomie makro uwarunkowany jest czynnikami kulturowymi. Fakt, iż Szwedzi od dziesiątek lat udzielają swego poparcia partii socjaldemokratycznej w wyborach powszechnych /przy czym frekwencja wyborcza jest w Szwecji relatywnie wysoka/, świadczyć może, iż polityka tej partii odpowiada ich wyobrażeniom o sprawiedliwości i dobrobycie. Poparcie Szwedów dla tej właśnie partii może być częściowo uwarunkowane założeniami kulturowymi, takimi jak "kobiecość", niski dystans władzy i kolektywizm. Jednocześnie mo-

że też być prawdą, że partia ta wypracowała model wykorzystujący w efektywny sposób kulturę szwedzką, gdyż cel dobrobytu jest faktycznie realizowany - Szwecja od wielu lat zajmuje jedno z czołowych miejsc wśród krajów świata pod względem poziomu rozwoju gospodarczego i stopy życiowej mieszkańców. Zachodzi tu prawdopodobnie mechanizm wzajemnego wzmocnienia: uwarunkowanie kulturowe i model zarządzania na poziomie makro przenikają się wzajemnie, warunkują i czynią możliwymi.

Kwestia ta pozostaje jednakże do zbadania.

Krytyka modelu szwedzkiego dotyczy głównie działalności państwa, wiąże się zatem z problematyką poruszoną w tym rozdziale.

Jak już wspomniałam, padają pod adresem Szwecji zarzuty o kultywowanie "kulturowego totalitaryzmu", nadmierny interwencjonizm państwowy, rozwój państwa "nadopiekuńczego" i tłumienie indywidualnej inicjatywy. W świetle tego, co zostało tu powiedziane na temat szwedzkiego otoczenia kulturowego wydaje się, iż właśnie taki model jest najbardziej kongenialny z warunkami kulturowymi, wynika wprost z kulturowych założeń, a ponadto popierany jest przez bardzo wysokie kwoty głosów w wyborach powszechnych, udzielanych partii socjaldemokratycznej. Aczkolwiek niewątpliwie posiadający swoje wady, model szwedzki pozostaje zatem, jak się wydaje, w harmonii z istniejącymi preferencjami kulturowymi społeczeństwa i jest - ogólnie - dobrze dostosowany do otoczenia kulturowego.

Ogólnie stwierdzić można, że otoczenie szwedzkiej organizacji gospodarczej działa na zarządzanie w tym samym kierunku, co model zarządzania na poziomie makro, sprzyjając zarządzaniu zorientowanemu na człowieka, współpracę i negocjacje, przy braku konfliktów.

Obecne rozwiązanie jawi się zatem jako konsekwencja dość świadomego rozwoju i, w tej mierze, w jakiej zostały tu zaprezentowane ogólne kierunku oddziaływania socjaldemokratycznego państwa oraz jego zadeklarowane preferencje,

operacjonalizowane i egzekwowane przy pomocy narzędzi polityki gospodarczej kraju, dynamika modelu szwedzkiego jest relatywnie stabilna i stosunkowo jednoznacznie ukierunkowana.

Wniosek, do jakiego poczuwam się uprawniona po przedstawieniu tej jakże pobieżnej i schematycznej prezentacji, to iż szwedzki styl zarządzania taki, jakim jest w chwili obecnej, nie jest dziełem przypadku, lecz dość homogenicznych sił w otoczeniu i świadomego, także uwarunkowanego przez otoczenie, rozwoju.

3.4. Zarządzanie szwedzkie - możliwe kierunki rozwoju

3.4.1. S z k i c t r e n d ó w w o t o c z e n i u

Zgodnie z wcześniejszą argumentacją, jaką tu przedstawiłam, otoczenie kulturowe prawdopodobnie nie zmieni się w zasadniczy sposób, jako że przyjęłam hipotezę o dywergencji kulturowej. Zarówno więc podstawowe założenia kulturowe, jak i normy oraz wartości społeczeństwa szwedzkiego mają szansę przetrwania. Wiele wskazuje na to jednak, iż potrzeby - pochodne raczej otoczenia gospodarczego, a konkretnie poziomu życia - rozwiną się dalej w kierunku wspomnianym w podrozdziale poświęconym kulturze. Wskazują na to badania instytutu badania opinii publicznej SIFO /1986/, które wykazały, iż wśród ludności szwedzkiej następuje ciągły proces wzrostu aspiracji. Najwyższy poziom potrzeb i aspiracji manifestuje szwedzka młodzież. Oczekuje ona od pracy zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, głównie samorealizacji i jest zainteresowana pracą samodzielną, odpowiedzialną i rozwijającą. Niewielka ilość młodych ludzi posiada normy nakierowane na "zdobycie środków utrzymania". /SIFO, 1986/.

Można także zadać sobie pytanie, czy szwedzki entocentryzm pozostanie równie silny, jak obecnie? Postępująca internacjonalizacja, zwiększenie ilości kontaktów Szwedów z zagranicą, a także wykształcenie w dziedzinie komunikacji międzykulturowej mogą odnieść taki skutek, że Szwedzi, przynajmniej w niewielkim stopniu, otworzą się kulturowo na świat. Wyniki tych godnych pochwały zabiegów o zwiększenie tolerancji wobec obcych kultur są jednak niestety trudne do przewidzenia. Zależy to od tego, jak głęboko sięgają entocentryczne normy w kulturze szwedzkiej, czy są zbudowane na trwałych założeniach kulturowych, czy też występują jedynie na poziomie norm i wartości.

Otoczenie polityczne szwedzkiej organizacji jest stabilne i w związku z tym raczej można spodziewać się, iż nie ulegnie większym zmianom.

Można oczekiwać wzrostu znaczenia związków zawodowych, jednakże ze zmienioną nieco misją. Jak głosi Utbult /1988/ związki zawodowe zrezygnują całkowicie z symboliki konfliktu i konfrontacji, stając się partnerem kierownictwa przedsiębiorstwa, reprezentującym interesy pracowników. A. Noréus /1988/ jest zdania, że związki zawodowe przyszłości nie będą pełniły funkcji zjawiska społecznego, lecz kulturowego. Ich zadaniem będzie stać na straży wartości ludzkich, bronić jednostki - nie z pozycji klasowych, grupowych, czy warstwowych, lecz z punktu widzenia praw człowieka.

Zdaniem L. Johanssona /1986/ organizacje gospodarcze ulegną w latach 90-tych polityzacji. Johansson stwierdza, że owa polityzacja polegać będzie na wzmożonej aktywności pracowników i ich dążeniu do maksymalnego współzarządzania. Agentem zmian politycznych w przedsiębiorstwie będą związki zawodowe. Johansson powołuje się na prognozy, według których w społeczeństwie szwedzkim generalnie wzrośnie aktywność i świadomość społeczna, która znajdzie swoje ujście w nieformalnych "sieciach" /możliwe, że partie polityczne obecnie istniejące upodobnią się bardziej do sieci/ i w dążeniu do współdecydowania w pracy. Program socjaldemokratów z 1987 r. jako jeden z najważniejszych celów wysuwa rozwój człowieka, jego kompetencji i wiedzy, dążenie do inwestowania w kapitał ludzki. Jednocześnie zapowiada bardzo daleko idącą decentralizację /Socialdemokraterna, 1987/.

Otoczenie instytucjonalne organizacji szwedzkiej ma także znamiona stabilności. W związku z przewidywanym wzrostem roli związków zawodowych możliwe jest, iż ustawodawstwo zostanie ograniczone, a wszelkie sprawy ważne dla przedsiębiorstw i pracowników regulowane będą w formie umów między związkami pracodawców a pracobiorców.

Wiele ciekawych trendów zaobserwowali szwedzcy teoretycy i praktycy w otoczeniu gospodarczym.

W sferze zasobów gospodarki szwedzkiej zajdą ważne zmiany w demografii. I. Orander /1987c/ zwraca uwagę, iż kształt piramidy demograficznej w Szwecji podobny jest do odwróconego trójkąta, tj. ludność zmniejsza się. Prognoza demogra-

ficzna zaczerpnięta z danych opublikowanych przez Szwedzkie Biuro Statystyki /Statistiska centralbyrån/ znajduje się w Aneksie. Od drugiej połowy lat 80-tych aż do 1993 r. następować będzie spadek ludności zarówno w grupie wiekowej 16--24 lat, jak i 55-64 lat. Po 1993 r. ilość mieszkańców w wieku 55-64 lat zacznie wzrastać, natomiast spadek ilości młodzieży utrzyma się do roku 2000. Struktura demograficzna Szwecji lat 90-tych będzie zatem stosunkowo niekorzystna, z punktu widzenia potrzeb rynku pracy.

Szwecja z rozwiniętego państwa przemysłowego zdecydowanie przeobrazi się w gospodarkę typu postindustrialnego /Söderström, 1988; Noréus, 1988; Christerson, 1986a/. Söderström przewiduje, że nastąpi w Szwecji pewna dezindustrializacja, jednak przemysł szwedzki nadal pozostanie silny. Około 75% siły roboczej będzie już na początku lat 90-tych związane ze sferą usług, a więc obecny trend do przechodzenia siły roboczej z przemysłu do usług utrzyma się.

J. Bengtsson, szef naukowy przy OECD, jest zdania, że narzędziem konkurencji w latach 90-tych będzie wiedza. Te kraje - jak Szwecja - które przechodzą na etap rozwoju gospodarczego, zwany gospodarką postindustrialną, mogą także oczekiwać zmiany paradygmatu techniczno-ekonomicznego, który w swej nowej formie stawiać będzie bardzo wysokie wymagania wobec stopnia kompetencji pracowników. Tak więc dwie siły będą wspólnie oddziaływać w kierunku wzrostu poziomu wiedzy, kompetencji i wykształcenia w Szwecji /Orander, 1987b/. A. Noréus /1988/ powołuje się na zdanie szeregu ekspertów, którzy głoszą, iż Szwecja przeobraża się stopniowo w społeczeństwo informacji. Gospodarka będzie funkcjonować w takim społeczeństwie na zmienionych nieco zasadach. Można oczekiwać, zdaniem A. Noréus'a, iż cykle gospodarcze ulegną skróceniu, tempo wzrostu gospodarki będzie przez pierwszy okres zwiększać się, a intensywność pracy zawartej w produkcie zmaleje /Noréus, 1988/.

Przejście gospodarki szwedzkiej od przemysłowej do postindustrialnej ilustruje fig. 27.

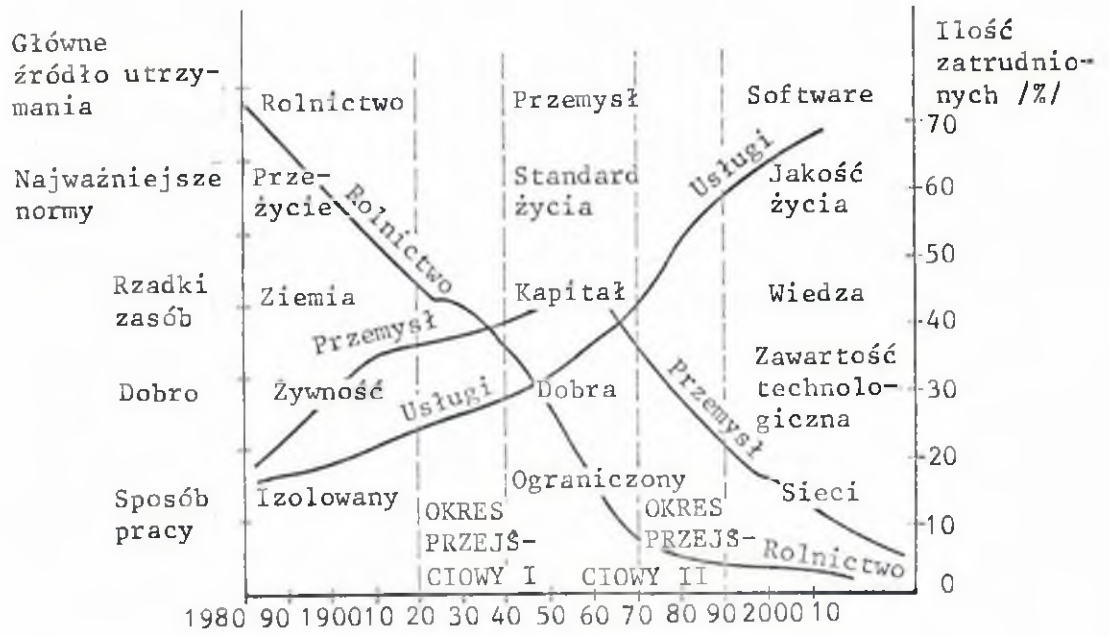


Fig. 27. Trzy etapy w rozwoju Szwecji 1880-2000.
źródło: L. Johansson, "Krav pa höjd livskvalitet paverkar personalarbetet", Personal 1986:1, s. 10

L. Johansson, opisując gospodarkę Szwecji lat 1990-2000 stwierdza, że rok 1990 jest zarazem początkiem nowej ery gospodarczej dla Szwecji, jak i punktem zwrotnym dla szwedzkich przedsiębiorstw. Powołując się na dane zaczerpnięte z prognozy długoterminowej szwedzkiego biura statystyki /SCB/, Johansson pisze, że wariant pośredni prognozy przewiduje średnioroczne tempo wzrostu dochodu narodowego szwedzkiej gospodarki na poziomie ca. 2%. Kest to tempo analogiczne do przewidywanego tempa wzrostu wszystkich krajów OECD. Ponadto Johansson sądzi, że lata 90-te przyniosą przemysłowi szwedzkiemu dalszą automatyzację, robotyzację, komputeryzację, etc. Bardzo znacznie wzrośnie popyt na wykształconą siłę roboczą, zaś spadnie na robotników niewykwalifikowanych, gdyż prawdopodobnie niemal całkiem znikną "prace proste". Sektor usług ulegnie daleko posuniętej destandaryzacji, likwidacji ulegną prace rutynowe, zaś większy ciężar zostanie położony na kontakt z klientami,

a także ze "stakeholders", "oddziaływaczami" przedsiębiorstw. Zdaniem Johansson'a coraz mniej liczna stawać się będzie rezerwa siły roboczej /Johansson, 1986/.

Christerson /1986a/ argumentuje, iż przemysł lat 90-tych z aglomeracji miejscich przeniesie się w całości na tereny wiejskie, podczas gdy działalność usługowa kwitnąć będzie przede wszystkim w wielkich miastach. Christerson zaznacza, iż przemysł lat 90-tych nie będzie już siłą napędową rozwoju gospodarki. Można zaobserwować stagnację przemysłu szwedzkiego, który ustępuje miejsca, roli i znaczenia sektorowi usługowemu /Christerson, 1986a/. Zdaniem Christerson'a kluczowym pojęciem gospodarki szwedzkiej lat 90-tych będzie strumień informacji.

Głównymi agentami będą informacjodawcy i informacjobiorcy. Ranek ulegnie całkowitej depersonifikacji - już obecnie nie wymieniają na nim dóbr i usług ludzie, lecz organizacje, czy wręcz sektory gospodarki - w sposób symboliczny. Człowiek będzie przede wszystkim nośnikiem i podmiotem wymiany informacji /Christerson, 1986b/.

Bardzo ważną, przede wszystkim z gospodarczego punktu widzenia dla Szwecji kwestią jest planowana integracja EWG 1993.

Szwecja, jako państwo poza EWG może znaleźć się także poza Triadą, a tym samym - poza rynkiem globalnym. W związku z tym debata o stosunku Szwecji do EWG jest obecnie szczególnie nasilona. Politycy szwedzcy są w tej kwestii relatywnie zgodni. Wszystkie partie parlamentarne, oprócz komunistów, są zdania, że współpraca Szwecji z EWG powinna uleg dalszemu zacieśnieniu /Affärsvärlden, 1988:17, s. 6-7/. Na razie członkowstwo nie jest aktualne, lecz nie wyklucza się go. W celu zbliżenia się do EWG rząd Szwecji powołał do życia jedną z najbardziej sprawnych i imponujących organizacji całego czasu powojennego /Affärsvärlden 1988:29/31, s.34--39/.

W ramach departamentu zagranicznego działa organizacja mająca na celu porównywanie ustawodawstwa, przepisów celnych, norm, etc. szwedzkich z wprowadzanymi w zjednoczonej EWG

celem dostosowania szwedzkich standardów do europejskich. Ponadto dział EWG ma za zadanie śledzenie na bieżąco wszystkiego, co dzieje się w EWG i podejmowanie odpowiednich działań.

Dotychczasowa strategia Szwecji wobec EWG polegała na wykorzystywaniu EFTA jako bazy negocjacyjnej, obecnie jednak EFTA w swym obecnym kształcie jest na to zbyt słaba /Affärsvärlden 1988:12, w. 18-25/. Wraz z przemianami w Europie Środkowej ostatnich miesięcy rysuje się przed EFTA szereg nowych, interesujących perspektyw. Szwecja, uznawana powszechnie jako lider tej organizacji może obecnie dokonać strategicznego wyboru co do dalszego rozwoju EFTA, jeśli - co byłoby dla tych państw nie tylko korzystne, ale i rozsądne - zainteresują się uczestnictwem w EFTA kraje Środkowej Europy, takie jak Polska, Węgry, Czechosłowacja, ewentualnie także NRD i Republiki Nadbałtyckie ZSRR.

W takim kształcie EFTA mogłaby być poważnym partnerem wobec EWG i nawet perspektywicznie, rozwinąć się w "czwartą siłę" na rynku globalnym.

Tymczasem, Szwedzi jednostronnie dostosuwują swą gospodarkę do standardów EWG, w oczekiwaniu na rozwój sytuacji.

Przedsiębiorstwa, nie chcąc tracić czasu na oczekiwanie, działają samodzielnie, zmierzając do internacjonalizacji. /Veckans Affärer, 1988: 33, s. 38-51/. Głównym narzędziem zbliżenia dla przedsiębiorstw jest wykupywanie przedsiębiorstw europejskich. Szwecja jest obecnie krajem kupującym netto, w ścisłej światowej czołówce, po Japonii i Wielkiej Brytanii /Affärsvärlden, 1988: 29/31, s. 16-39/.

Jeśli Szwecja znajdzie dla siebie miejsce w Europie, może ona stać się potęgą gospodarczą, przede wszystkim jako lider nowej EFTA. Dla pozostałych uczestników EFTA oznaczać to może także, iż szwedzkie rozwiązania będą dla nich modelowe, że z doświadczeń Szwecji będą w przyszłości korzystać.

3.4.2. Zarządzanie szwedzkie w przyszłości

W świetle tego, co to zostało powiedziane, jeśli chodzi o kulturowo uwarunkowane, charakterystyczne rysy szwedzkiego stylu zarządzania, to nie powinny one ulec większym zmianom w latach 90-tych. Natomiast styl zarządzania rozwinie się w taki sposób, aby sprostać wyzwaniom nowego otoczenia gospodarczego.

Sytuacja demograficzna, wzrost aspiracji społecznych, a jednocześnie radykalny wzrost zapotrzebowania na wiedzę przez przedsiębiorstwa, doprowadzi do dalszego wzrostu znaczenia funkcji zarządzania, którą określiłam tu jako know-how management.

K.E. Sveiby i A. Rising są zdania, że przyszłość zarządzania szwedzkiego należeć będzie do przedsiębiorstw inwestujących w wiedzę /Sveiby, Rising, 1986/. Również Janbrink uważa, że procesy związane z rozwojem wiedzy będą pełniły kluczową rolę w zarządzaniu lat 90-tych. Wzrośnie rola działów personalnych, a utrzymanie kompetentnych pracowników stanie się niezwykle ważne, toteż zarządzanie budować będzie na bazie lojalności wobec przedsiębiorstwa /Janbrink,1988b/. Podobne jest zdanie Th. Fürth, który spostrzega, że maszyny przestaną mieć centralną pozycję w przedsiębiorstwie, natomiast wykształceni ludzie będą dlań cenni. W związku z tym przedsiębiorstwo, inwestujące w wykształcenie, będzie się starało za wszelką cenę utrzymać pracowników. Popularne będzie w przyszłości zmieniać zawód i specjalizację, natomiast pracownik raczej będzie skłonny pozostawać u jednego pracodawcy /Fürth, 1987/. Rohlin głosi, że kompetentna siła robocza będzie w stanie sama kontrolować wyniki swej pracy, a szef obdarzać będzie swych współpracowników zaufaniem, co nawet stanie się konieczne ze względu na wzrost aspiracji tychże. /Rohlin, 1986/.

Söderström /1988/ jest zdania, że przedsiębiorstwo szwedzkie lat 90-tych będzie wiedzo-informacjochłonne. Zdaniem Söderströma rozwijać się będą w szczególności trzy rodzaje przedsiębiorstw:

1/ czyste przedsiębiorstwa usługowe
2/ przedsiębiorstwa mieszane
3/ przedsiębiorstwa high-tech.

Wszystkie rodzaje przedsiębiorstw cechuje wiedzochłonność.

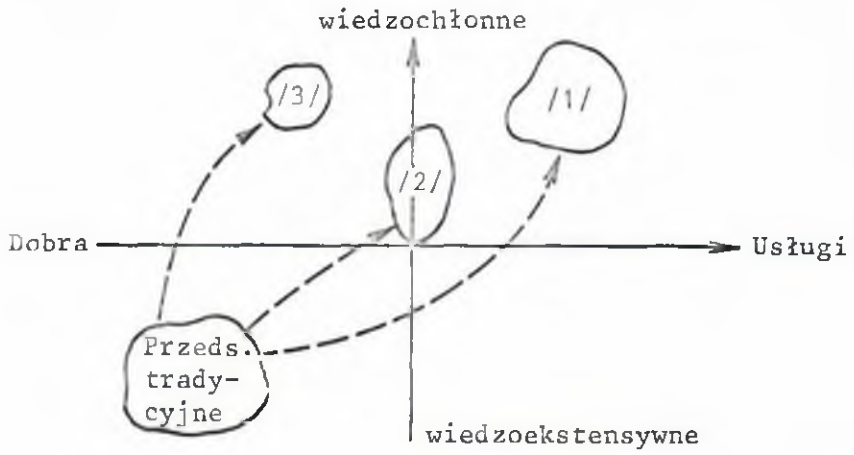


Fig. 28. Przedsiębiorstwa lat 90-tych.
źródło: M. Söderström, "På väg mot de nya företagen", Personal 1988:1, s. 10

Rozwój przedsiębiorstw w omawianym kierunku przedstawia powyższa fig. /28/. Zdaniem Söderströma zmianie ulegną kategorie ekonomiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zmieni się zatem sens pojęcia "produktywność" i "wydajność", a także stonowane zostaną tradycyjne czynniki produkcyjne, podczas gdy na plan pierwszy wysunie się czynnik ludzki. Proces decentralizacji będzie nadal postępował, aż do przejścia dod struktury formalnej do struktury typu "sieci" /Söderström, 1988/.

I. Orander, omawiając rolę wykształcenia w zarządzaniu przyszłości, stwierdza, że ogromnie wzrośnie rola, traktowanemu dzić w Szwecji drugoplanowo, wykształcenia humanistycznego i ogólnego. Stanie się tak dlatego, ponieważ wiedza humanistyczna rozwija możliwości umysłowe człowieka, kształtuje jego wyobraźnię, wspomaga kreatywność, a także - gdyż motywuje do dalszego zdobywania wiedzy, wyzwala ciekawość poznawczą /Orander, 1987b/.

Norėus przewiduje, iż szef przyszłości będzie katalizatorem zmian. Jego funkcja motywatora straci na znaczeniu, wzrośnie zaś funkcja dysponenta know-how. Motywacja zawarta będzie w samej pracy - wzrośnie ilość samomotywujących się zadań /Norėus, 1988/.

J. Bergstedt stwierdza, że zarządzanie przyszłości w Szwecji koncentrować będzie się na internacjonalizacji i umiejętnym dostosowaniu ludzi i techniki do siebie nawzajem. Czas stanie się zasobem cennym, ale nie oznacza to, iż będzie się dążyć do wzmożenia tempa pracy - przeciwnie, tempo to prawdopodobnie zostanie zmniejszone. Natomiast przedsiębiorstwa będą dążyć do tego, by pracownicy maksymalnie dużo czasu poświęcali na kształcenie. Kobiety są, zdaniem Bergstedt'a, szwedzkimi menadżerami przyszłości. Zmniejszy się bowiem ilość rąk do pracy, wzrośnie natomiast ilość wykształconych kobiet, chętnych do podjęcia pracy zawodowej /Bergstedt, 1986/.

Christerson, omawiając wzrost znaczenia wykształcenia w każdym przedsiębiorstwie lat 90-tych konkluduje, że szef przyszłości będzie pedagogiem. Nie jest wykluczone, iż wymagane będzie, by przed objęciem stanowiska kierowniczego przeszedł wykształcenie pedagogiczne /Christerson, 1987/.

Lindström prognozuje, iż w przyszłości czas pracy będzie całkowicie wolny, natomiast w latach 90-tych prawdopodobnie będzie opierał się na ilości godzin, które każdy pracownik ma do przepracowania w ciągu roku. Pracownik będzie uzgadniał swój plan pracy z szefem /Lindström, 1986/.

Carlström idzie dalej i stwierdza, że nie tylko czas pracy, ale jej całokształt w przyszłości dostosowany będzie do indywidualnych potrzeb człowieka. Zdaniem autora, tylko w ten sposób przedsiębiorstwa będą w stanie przyciągnąć do siebie wykształconą siłę roboczą. /Carlström, 1987/.

M. Paijikull opisuje ewolucję zarządzania w Szwecji "od megafonu do dialogu". /Paijikull, 1988/. I. Ohlsson również uważa, że przyszłość należy do stylu kierowania zorientowanego na partnerski dialog z pracownikiem. Szef będzie mu-

siał mobilizować personel - stąd wyniknie nowy, mobilizujący styl kierowanie. Ponadto Ohlsson oczekuje dalszej decentralizacji, zwiększenia kompleksowości pracy i umiejętności komunikacji w pracy /Ohlsson, 1987/.

B. Ekman stwierdza, że minął już czas, gdy tania siła robocza stanowiła siłę konkurencyjną. W przyszłości siłą taką będzie wiedza. Ekman proponuje nowe podejście do zarządzania, które określa jako management by learning. Jego zdaniem w przyszłości wygrywać będą te przedsiębiorstwa, które w sposób optymalny połączą ze sobą wiedzę, technologię, organizację, chęć do pracy i kapitał /Ekman, 1988/.

Janbrink przepowiada nasilenie się w społeczeństwie szwedzkim świadomości jakościowej. Zawsze silną stroną szwedzkich dóbr i usług było nastawienie na jakość, jakość ekskluzywną w porównaniu np. z japońską i z powodu tych wysokich cen atrakcyjność konkurencyjna szwedzkich produktów w ostatnim czasie nieco zmalała. W przyszłości jednak znów wygrywać będą przedsiębiorstwa przede wszystkim skoncentrowane na jakości, nawet jeśli dobra i usługi przez nie wytwarzane będą drogie. Dlatego obecnie uruchomiona została bardzo szeroka kampania na rzecz jakości w Szwecji, której inicjatorami są związki pracodawców SAF oraz związki zawodowe LO i TCO. Q-cirkles nie przyjęły się w Szwecji, głównie z powodu znacznych różnic kulturowych. Mentalność japońska jest obca szwedzkiemu otoczeniu kulturowemu. Dlatego też w szwedzkich przedsiębiorstwach wykształciła się specyficzna szwedzka "odmiana" kół jakości, które już od dłuższego czasu sprawnie działają. Ponieważ nie zadowala to w pełni ambicji szwedzkiego biznesu, przywódcy związkowi zdecydowali się wspólnie zainicjować gigantyczną kampanię, której celem jest uczynienie z jakości potężnego atutu konkurencyjnego na rynku światowym. Nie wykorzystuje się z pożyczonych z innych krajów rozwiązań i pojęć, lecz bazuje się na tradycyjnej szwedzkiej świadomości jakości - sformułowanie "svensk kvalitet" /szwedzka jakość/ od wielu lat symbolizuje w świadomości Szweda jakość najwyższej klasy. /Janbrink, 1987/.

W świetle przytaczanych tu opinii przyszłość zarządzania szwedzkiego polegać będzie przede wszystkim na dalszym rozwijaniu i rozbudowie funkcji know-how management, a co za tym idzie - dalszemu pogłębianiu znaczenia zasobu ludzkiego. Ponadto atutem konkurencyjnym ma stać się wysoka jakość.

3.4.3. Szwedzki styl zarządzania jako rozwiązanie przyszłościowe dla zarządzania światowego

Zainteresowanie Skandynawią i Szwecją w związanych z zarządzaniem kręgach na świecie rośnie. Składa się na to szereg przyczyn, związanych zarówno z tendencjami rozwojowymi świata, jak i z walorami samego szwedzkiego stylu zarządzania /na poziomie mikro/ oraz modelu zarządzania /na poziomie makro/.

A.K. Koźmiński, analizując skutki globalizacji zarządzania, stwierdza m.in., że globalizacja sama w sobie nie rozwiąże problemów zatrudnienia na świecie, przeciwnie - raczej spodziewać się należy, iż wyeliminuje stanowiska pracy zarówno wykwalifikowane jak i niewykwalifikowane. Ponadto wysoko rozwinięte kraje borykają się z problemem dużych, stale rosnących populacji ludzi marginalnie związanych ze społeczeństwem. /Koźmiński, 1989/. A.K. Koźmiński podaje przykład socjaldemokratycznych krajów skandynawskich jako tych, które w relatywnie skuteczny sposób uporały się z tego typu problemami, mimo drobnych zaburzeń, zachowując wysoki poziom dobrobytu, stymulację przedsiębiorczości oraz niewysoką inflację /Koźmiński, 1989/.

G. Hasselskog uważa, że szwedzkie zarządzanie pozostawiło w tyle daleko za sobą inne kraje, nawet kraje skandynawskie i nordyckie. Silną stroną szwedzkiego zarządzania jest bazowanie na kulturze szwedzkiej, o wiele bliższej poniekąd krajom europejskim niż np. japońska. Stąd też, zdaniem Hasselskog'a bierze się rosnące zainteresowanie świata Szwecją /Hasselskog, 1988/.

Maccoby jest zdania, że Szwecja może być interesującym wzorem dla świata, gdyż udało się jej połączyć efektywność i wymiar humanistyczny w zarządzaniu, zarówno na poziomie mikro, jak i makro. Osiągnięcia zarządzania szwedzkiego powoli zaczynają przyciągać do siebie uwagę świata /Maccoby, et al., 1985/.

Westlund głosi, iż zarządzanie szwedzkie zaczyna stawać się pojęciem na świecie. Ameryka, a za nią reszta krajów rozwiniętych, zaczyna korzystać z doświadczeń i dorobku szwedzkiego zarządzania. Szwecja ma na swoim koncie sporo eksperymentów z zakresu zarządzania, więcej niż jakikolwiek inny rozwinięty kraj /Westlund, 1987/.

Orander twierdzi, że zarządzanie szwedzkie staje się międzynarodowym pojęciem. Przyczyną sukcesu tego pojęcia są skuteczne szwedzkie rozwiązania, łączące efektywność ekonomiczną z kategoriami społecznymi /Orander, 1986/.

Jedną z przyczyn rosnącego powodzenia zarządzania szwedzkiego na świecie może być pewna stosunkowo nowa tendencja uznawana dotyczchas za wzorowe modele zarządzania, spotykać się zaczynają z rosnącą krytyką społeczeństw, z których się wywodzą. Szwedzki styl zarządzania jawi się często tym społeczeństwom jako lepsze, pozbawione najbardziej drażniących je, błędów. Sjöborg w wywiadzie dla I. Orander'a stwierdza, że Amerykanie zaczynają domagać się praw pracowniczych, zwiększonej możliwości współdecydowania i zwiększonego bezpieczeństwa zatrudnienia. Wyzwaniom tym nie jest w stanie stawić czoła rodzimy styl zarządzania, oparty na innych wartościach /Orander, 1986/. Obok amerykańskiego stylu zarządzania innym, uznawanym powszechnie za wzorowy, jest japoński. G. Hasselskog wygłasza pogląd, że Japończycy są najbardziej zdolnymi menadżerami świata, lecz ich styl zarządzania jest silnie uwarunkowany kulturowo i nie do przyjęcia w większości krajów europejskich oraz w USA /Hasselskog, 1988/. Możliwości przetransponowania japońskiego stylu zarządzania na obcy grunt są silnie ograniczone na co wskazuje również E. Schein /1981/. Natomiast szwedzki styl zarządzania, jakkolwiek kulturowo uwarunkowany, być może

jest jednakże bliższy pozostałym narodom europejskim, niż amerykański, czy japoński /Hasselskog, 1988/ - jest to oczywiście tylko hipoteza, którą należałoby bardzo gruntownie zbadać, zanim podejmie się jakiekolwiek kroki w kierunku dokonania ewentualnego przeszczepu.

Maccoby zarzuca japońskiemu stylowi zarządzania autokratyczność. Stwierdza, że styl szwedzki, będąc stylem bardzo "ludzkim" i demokratycznym, a nawet egalistycznym, może się równać z japońskim pod względem efektów. Zdaniem Maccoby'ego szwedzki styl zarządzania może stanowić alternatywę wobec stylu japońskiego - także dla zarządzania światowego w tym zakresie, w jakim poszukuje skutecznych rozwiązań. /Maccoby et al., 1985/.

Wiele wskazuje na to, że szwedzka alternatywa może stać się interesująca także dla samych Japończyków, twierdzi Stenberg /1988/, ponieważ rodzimy styl zarządzania zaczyna być przez młodych Japończyków osądzany krytycznie. Młodzi japońscy pracownicy zaczynają się domagać takich samych praw, jakie już mają pracownicy szwedzcy, negują japońskie wartości kulturowe, wysuwają coraz częściej żądania zwiększenia demokracji w przedsiębiorstwie. Japońskie związki zawodowe DOMEI ostatnio zainteresowały się współpracą ze szwedzką LO, stawiając sobie rozwój tej organizacji za wzór /Stenberg, 1988/.

Przedstawione wyżej opinie i spostrzeżenia nie przesądzają bynajmniej o nieuchronnym niepowodzeniu stawianych dotychczas za wzór stylów zarządzania: amerykańskiego i japońskiego. Są jedynie pewnym indykatorem zachodzących w świecie zmian, mogących obalić podstawowe mechanizmy i zasady, na jakich bazują owe style, a jednocześnie mogących spowodować dalszy wzrost zainteresowania szwedzkim stylem zarządzania, który obecnie dobrze radzi sobie z problemami i zjawiskami, stanowiącymi zagrożenie dla stylów amerykańskiego i japońskiego. Na czym polega sukces Szwedów i co stanowi o powodzeniu szwedzkiego stylu zarządzania w porównaniu z pozostałymi krajami OECD?
W perspektywie międzynarodowej należy podkreślić następujące jego walory:

1. Silna orientacja społeczna - menadżerowie szwedzcy są bardziej gotowi liczyć się z konsekwencjami społecznymi swych decyzji, mają większą świadomość społeczną, aniżeli menadżerowie innych krajów OECD /Orander, 1987/. Otoczenie instytucjonalne chroni bezpieczeństwo zatrudnienia i pracy /Orander, 1987/. Zarządzanie szwedzkie posiada wymiar humanistyczny, oparty na długotrwałej tradycji odpowiedzialności, wzajemnym szacunku partnerów rynku pracy /Maccoby et al., 1985/.

2. Efektywność - jednocześnie z zachowaniem wymiaru humanistycznego, zarządzanie szwedzkie na poziomie przedsiębiorstw i cała szwedzka gospodarka cechują się wysoką wydajnością i efektywnością, stabilnym rozwojem bez negatywnych skutków ubocznych /Hasselskog, 1988/. Szwedzkie organizacje gospodarcze doskonale łączą efektywność z celami społecznymi /Maccoby et al., 1985/. Walor ten określić można jako umiejętność myślenia systemowego /Orander, 1987/. Pod względem zdolności łączenia celów gospodarczych i społecznych - znanej jako "totalna produktywność" - Szwedzi wyprzedzili pozostałe kraje świata /Sjöborg, 1986/.

3. Umiejętność wykorzystania kultury narodowej - Hasselskog stwierdza, że zarządzanie szwedzkie bazuje na najbardziej sprzyjających gospodarności cechach kulturowych, takich jak poczucie obowiązku, odpowiedzialności, umiłowaniu demokracji, pracowitości i uczciwości /Hasselskog, 1988/. Maccoby pisze, że zarządzanie w Szwecji oprócz norm i wartości wykorzystuje także demokratyczne tradycje narodu szwedzkiego, jego zamiłowanie do wspólnej pracy i kooperacji oraz unikanie konfliktów /Maccoby et al., 1985/. Wszystkie wartości szwedzkiego stylu zarządzania są uwarunkowane kulturowo, jednak jest to kultura bliższa jeśli nie kulturom, to przynajmniej ideom społecznym krajów europejskich, niż kultura amerykańska, czy japońska /Hasselskog, 1988/.

4. Awangardowość szwedzkiego zarządzania, odwaga rozwiązań - szwedzkie zarządzanie najprędzej znalazło rozwiązania problemów społeczeństwa postindustrialnego /Has-

selskog, 1988/. Szwedzi nie bali się radykalnych niekiedy eksperymentów społecznych, wybiegających w przyszłość /Westlund, 1987/. Zarządzanie szwedzkie posiada, w porównaniu z innymi krajami, asa atutowego, a mianowicie zdolność już wypracowaną do łączenia techniki i wykształcenia - może to przesądzić o wyjątkowo sprzyjającej pozycji szwedzkich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym lat 90-tych. /Hasselskog, 1988/. Przejście do gospodarki usługowej, do społeczeństwa informacji jest dla Szwecji stosunkowo najbardziej, w porównaniu z pozostałymi krajami OECD, bezproblemowe /Maccoby et al., 1985/. Powyższe opinie mogą wskazywać na to, że

Powyższe opinie mogą wskazywać na to, że szwedzki styl zarządzania, jak dotychczas amerykański i japoński, może stać się rozwiązaniem modelowym dla zarządzania światowego.

Dzięki dostępności narzędzi jakie oferuje CCM, zarządzanie transkulturowe, można będzie uniknąć błędów, jakie niejednokrotnie popełniane były w przeszłości, a które wynikały z prób bezpośredniego zapożyczania obcych kulturowo rozwiązań. Dziś już wiemy, że sukces nie jest "gotowcem", który można bez zastanowienia powielić, lecz tworem konkretnej, mniej lub bardziej unikalnej sytuacji.

3.4.4. Podsumowanie wniosków dotyczących perspektyw rozwoju zarządzania szwedzkiego

Scenariusz rozwoju szwedzkiego stylu zarządzania oparty jest na założeniu, że po pierwsze, w najbliższej przyszłości nie ulegnie zmianie układ sił warunkujących styl zarządzania, i po drugie, że utrzymana zostanie logika dotychczasowego jego rozwoju. Wykorzystane zostały przy tym w sposób syntetyczny i ogólny wnioski dotyczące diachronicznego rysu otoczenia, przede wszystkim zaś przyjęto, że takie jego dynamiczne właściwości, jak stabilność i konsystencja zostaną w najbliższym dziesięcioleciu utrzymane.

W związku z powyższym, scenariusz możliwych kierunków rozwoju szwedzkiego stylu zarządzania, jest transpozycją aktualnych mechanizmów na przewidywane warunki otoczenia, zgodnie z oczekiwaniami cytowanych autorów.

Zatem przedstawiony szkic trendów w otoczeniu wyznacza warunki rozwoju kształtu stylu zarządzania lat 90-tych.

Nie jest to prognoza, lecz syntetyczny szkic przewidywanych przez cytowanych autorów możliwości.

Poniżej przedstawiam podsumowanie wniosków dotyczących możliwych kierunków rozwoju zarządzania szwedzkiego, zgodnie z tym, co zostało wcześniej powiedziane.

Wyróżnionym trendom otoczenia odpowiadają korespondujące z nimi właściwości zarządzania w takim zestawieniu, jakie przyjęto w schemacie teoretycznym.

trendy/cechy otoczenia	cechy/właściwości stylu zarządzania
otoczenie kulturowe	
dywergencja, utrzymanie specyfiki kulturowej, względna stałość podstawowych założeń kulturowych	właściwości kulturowo uwarunkowane szwedzkiego stylu zarządzania pozostają względnie stałe
wzrost aspiracji społecznych, dalszy rozwój sfery potrzeb społeczeństwa	dalszy rozwój funkcji motywacyjnej w kierunku zwiększenia partycypacji pracowniczej kariery alternatywne orientacja na zaspokojenie i wykorzystanie potrzeb samorealizacji pracowników przez dalszy rozwój funkcji know-how management

etnocentryzm w świetle dalszej internacjonalizacji???	jeśli się utrzyma - problemy w komunikacji międzykulturowej i konflikty międzykulturowe; w przeciwnym przypadku zmniejszenie znaczenia i ilości w.w. problemów i konfliktów
otoczenie_polityczne	
nowa rola związków zawodowych i związków pracodawców - partnerstwo w rozwoju, rezygnacja z symboliki konfliktu	wzrost udziału związków zawodowych w zarządzaniu, włączenie związków w funkcję know-how management
polityzacja organizacji gospodarczej	dalszy rozwój partycypacji
wzrost świadomości społecznej, rozwój ruchów społecznych typu "sieci"	włączenie w procesy decyzyjne nowych "oddziaływaczy" /stakeholders/
program polityczny partii socjaldemokratycznej - deklaracje o nadrzędnej wadze inwestowania w ludzi	wzrost znaczenia funkcji know-how management /działalność związana z realizacją tej funkcji wspierana przez rząd/
otoczenie_instytucjonalne	
dalszy rozwój w kierunku zastępowania - i o ile to możliwe - ustawodawstwa przez umowy między zainteresowanymi stronami	dalszy rozwój orientacji na negocjacje

otoczenie gospodarcze	
zmiany demograficzne - starzenie się społeczeństwa, siła robocza staje się dobrem rzadkim	konieczność rozwoju funkcji know-how management - maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich
	rozwój techniki - czynnik ludzki wykorzystywany do prac wymagających tych umiejętności, które są dlań specyficzne - zatem inwestowanie w wiedzę /know-how management/
przejście do gospodarki postindustrialnej,wzrost znaczenia usług, przejście od przemysłu do informacji	dalszy rozwój funkcji know-how management
	wykształcenie się nowego typu przedsiębiorstw /intensywne w wiedzę/ - wiedza zasobem kluczowym, zatem szczególna troska o kompetentnych pracowników
	kompetentni pracownicy wymagają innego rodzaju motywacji - przez partycypację i współudział w zarządzaniu, także wzrost znaczenia samokontroli, indywidualna organizacja czasu pracy, alternatywne kariery, etc.
	kompetentni pracownicy wymagają innego rodzaju stylu kierowania - mobilizujący styl kierowania
	nowy atut konkurencyjny - wiedza oraz jakość /tania siła robocza i niskie ceny nie wchodzą w grę/

status Szwecji na rynku ???
globalnym ???

Trendy światowe: przejście gospodarek krajów wysoko rozwiniętych do postindustrualnej ery rozwoju gospodarczego. W związku z tym nastąpi zmiana oczekiwań i aspiracji społeczeństw tych krajów, ponieważ wzrośnie poziom ich wykształcenia oraz zapotrzebowanie na wykształconą siłę roboczą. W związku z tym tradycyjne, autokratyczne style zarządzania mogą być poddane silnej krytyce społecznej, a podstawowe zasady, na których się opierają, mogą zostać zanegowane przez świadomą siłę roboczą, znającą swoją wartość w negocjacji na rynku pracy. Może się okazać, że szwedzki styl zarządzania okaże się atrakcyjny, ponieważ łączy on efektywność z wymogami dojrzałego społeczeństwa. Szwedzki styl zarządzania, w świetle tego, co zostało powiedziane, może stanowić rozwiązanie przyszłościowe dla zarządzania światowego na tyle, na ile jest on kompatabilny z warunkami kulturowymi innych krajów.

Reasumując, przedstawione w tym rozdziale argumenty pozwalają przewidywać, iż w latach 90-tych nastąpi dalszy rozwój funkcji know-how management, co będzie silnie wspierane przez szereg sił w otoczeniu.

Rozdział 4: WNIOSKI Z MINI-CASE'ÓW

4.1. Tło

Badania przeprowadzono metodą mini-przypadków /metoda sytuacyjna/ w ośmiu przedsiębiorstwach szwedzkich, na poziomie sztabu koncernu oraz - w kilku przypadkach - w celu uzyskania pełniejszego obrazu przedsiębiorstwa, także w filiach zagranicznych /bądź biurach technicznych/ tychże. Streszczenia wywiadów oraz dokumentów zamieszczone zostały w Aneksie 1.

Zarówno nazwy firm, jak też i nazwiska rozmówców zostały zastąpione przez symbole, ponieważ z powodów wcześniej przedstawionych /rozdz. 2.5./ przypadki prezentowane są w formie anonimowej. Firmy identyfikowane są przez kolejne litery alfabetu, od A do H. Litery te nie odpowiadają pierwszej literze nazwy firmy.

Informacje dotyczące firm uzyskano poprzez wywiady oraz analizę dokumentów. Dokumenty te były rozmaitego rodzaju, od poufnych, przeznaczonych dla kadry kierowniczej, poprzez roczne sprawozdania z działalności, do afiszy reklamowych i broszur popularyzujących przedsiębiorstwo.

Miałam także wgląd w formalne schematy organizacyjne niektórych firm w swej pełnej formie, w pozostałych przypadkach - schematy skrócone. W jednym przypadku dokonałam pilotażowych badań mających na celu ustalenie, w jakiej mierze komunikacja i działalność w firmie rzeczywiście oparta jest o formalny schemat organizacyjny, a w jakiej funkcjonuje struktura i komunikacja nieformalna.

W wielu przypadkach spotkałam się z dużą życzliwością pracowników działu personalnego, którzy umożliwili mi dostęp do ważnych informacji związanych z polityką personalną,

strategią przywódczą, polityką rekrutacji, etc. Ze względu na sekretność tych informacji nie zamieszczam ich w streszczeniach w Aneksie, nie omawiam ich w formie bezpośredniej w żadnej części pracy. Dane te zostały wkomponowane w tekst i wnioski, stanowiąc solidną podbudowę, a jednocześnie nie została złamana nienaruszalność tajemnicy wewnętrznej firm, które wykazały ogromne zaufanie i dobrą wolę pomocy, udostępniając mi tego rodzaju informacje. Posłużyły mi one przede wszystkim jako tło ogólnej wiedzy na temat funkcjonowania tych firm, jako pewna wyjściowa baza informacji, umożliwiająca zadawanie właściwych pytań podczas rozmów i odczytywania treści pewnych wypowiedzi moich rozmówców, czasami przyjmujących postać sloganów.

Wywiady przeprowadzane były głównie z pracownikami sztabu koncernu.

Wśród rozmówców znalazło się trzech dyrektorów generalnych, jeden vicedyrektor sztabu koncernu, jeden dyrektor personalny sztabu koncernu, dyrektor dywizji, dyrektor produkcji, dyrektorzy filii zagranicznych, biur technicznych, vicedyrektor ds. informacji, vicedyrektor ds. PR, dyrektor regionu ds. wykształcenia oraz szeregowi pracownicy sztabu koncernu i biur technicznych. Wywiady z dyrektorami generalnymi przeprowadzono w jednym przypadku osobiście, w pozostałych dwóch - pośrednio. Wypowiedź vicedyrektora sztabu koncernu pochodzi z referatu wygłoszonego na konferencji, który respondent przesłał mi jako odpowiedź na moją prośbę o udzielenie wywiadu. Ogółem przeprowadzono wywiady z dwudziestoma respondentami.

Z większością interlokutorów prócz rozmów, utrzymywałam kontakt listowny.

Badania umożliwiła i ułatwiła duża otwartość i ogromna życzliwość moich rozmówców, z których nikt nie odmówił mi odpowiedzi.

4.2. Wnioski dotyczące zarządzania w badanych przedsiębiorstwach

Sposób podejmowania decyzji

Materiał mini-przypadków wskazuje na istnienie następujących tendencji w sposobie podejmowania decyzji w badanych przedsiębiorstwach:

1/ współdecydowanie, decyzje poprzez consensus /A:X/, dochodzenie do decyzji poprzez dyskusje i rozmowy /B:Y, E:W, F:Y/;

2/ decentralizacja procesu decyzyjnego /A/, orientacja na klienta i otoczenie przy podejmowaniu decyzji - podejmuje je personel znajdujący się na "linii frontowej", najbliżej klienta i otoczenia, a więc - niższych szczebli /C:Y/, pracownicy niższych szczebli podejmują decyzje samodzielnie /B:Y/, filie włączone są w procesy decyzyjne najwyższych szczebli /B:Y/. Struktury organizacyjne są zdecentralizowane, aby decyzje mogły być podejmowane na bieżąco /F:Y/;

3/ nieformalność - w firmie A decyzje podejmuje się niejednokrotnie podczas lunchu; dyrektor Z twierdzi nawet, iż "nie ma w A pisemnych decyzji, czasami to wszystko dzieje się samo - jest to naturalny proces. Również przykład firmy E /E:X/ wskazuje na tendencje do nieformalnego podejmowania decyzji;

4/ orientacja na cel - nawet jeśli decyzje bywają podejmowane w sposób, z formalnego punktu widzenia, mało rygorystyczny, to uświadomienie celu przez decydentów i realizujących decyzje jest bardzo silne /A:X, A:Y/;

5/ długotrwałość procesów decyzyjnych - szwedzcy menadżerowie mają tendencję do przeciągania procesów decyzyjnych w czasie /E:Z, F:Y/. Wynika to z tego, iż przed podjęciem decyzji mają miejsce dość czasochłonne rozmowy i uzgodnienia. "Zanim podejmie się decyzję, długo się rozważa, zastanawia, rozmawia. Amerykanie uważają, że nie umiemy podejmować szybkich decyzji. Możliwe,

ale za to podejmujemy rozsądne decyzje. I nie mamy tylu konfliktów, co oni". - stwierdził jeden z moich rozmówców /F:Y/;

6/ nieczytelność - jeden z dyrektorów filii zagranicznych szwedzkich przedsiębiorstw, które były przedmiotem badań uważa, że niekiedy trudno jest zrozumieć szwedzkie sposoby podejmowania decyzji /"nie zawsze rozumiem Szwedów i ich sposób dochodzenia do rozwiązań" - B:Y/.

Planowanie

Planowanie było jedną z kwestii samorzutnie szczególnie często poruszanych przez rozmówców.

Niejednokrotnie moi interlokutorzy wymieniali planowanie jako jedną z pierwszych, podstawowych cech charakterystycznych stylu zarządzania w ich firmie oraz jako jego silną stronę.

1/ skłonność do planowania, umiejętność planowania. Dyrektor jednej z firm uważa, że w firmie nie planuje się więcej, niż w innych szwedzkich przedsiębiorstwach, natomiast więcej - w porównaniu z przedsiębiorstwami amerykańskimi /A:Y/. Inny dyrektor jest zdania, że w jego firmie planuje się za dużo, koszty są z tego powodu zbyt wysokie /B:X/. "To nasze planowanie "zabieramy" za granicę, tam nie ma takiego zwyczaju, jest to element obcy i z tego powodu niekiedy napotykamy na trudności" - stwierdza dyrektor X /B:X/. Dyrektor Z /E:Z/ zauważa, że Szwedzi ogólnie lubią i potrafią planować, dość konsekwentnie realizują plany, ale dość szybko także się zniechęcają, gdy napotkają na nieprzewidziane okoliczności. Pracownik firmy F charakterystykę stylu zarządzania w swej firmie rozpoczyna od stwierdzenia: "Najsilniejszą stroną naszej firmy jest zdolność do dalekowzrocznego myślenia. Zawsze staraliśmy się przewidzieć zmiany w otoczeniu, przede wszystkim na światowych rynkach, i mieć odpowiedź gotową, zanim siły zewnętrzne zmuszą nas do przyjęcia postawy defensywnej". /F:X/. Dość symptomatyczna jest wypowiedź mojej rozmówczyni z

jednej z firm: "W H nie planuje się wystarczająco dużo. Planuje się produkty, rynki, projekty, fabryki, technikę, sporządza się plany strategiczne, ale nie planuje się tak podstawowej sprawy jak polityka personalna". /H:X/. Pani X dodaje, że brakuje planów rekrutacji /H:X/. Wypowiedź ta świadczy o istnieniu perfekcjonistycznych tendencji w dziedzinie planowania w badanej firmie, nastawienie pracownika na udoskonalanie planowania, a także na postrzeganie całokształtu działalności przedsiębiorstwa w kategoriach przewidywania i planowania. Respondenci z większości firm /za wyjątkiem G/ wskazywali na planowanie jako na sprawę istotną, silną stronę firmy, ważną cechę charakterystyczną zarządzania w firmie. Dane pochodzące z innych źródeł /niż wywiad/ wskazują, iż także w G planowanie jest traktowane poważnie, aczkolwiek - ze względu na charakter działalności - mniej perfekcjonistycznie niż w pozostałych badanych przedsiębiorstwach;

2/ decentralizacja planowania - każda jednostka sporządza własne plany w jednej z badanych firm /B:X, B:Y/;

3/ nacisk na cele - w kilku firmach podkreśla się, iż w planowaniu ważne są szerokie cele - bardziej niż metody i środki realizacji /B:Y, D:X, A:Y/. Jeden z dyrektorów uważa, że planowanie w jego firmie jest bardziej sporządzaniem strategii niż kalkulacją /B:Y/. Inny dyrektor stwierdza, że w jego przedsiębiorstwie planuje się bardzo dużo, ale nie sporządza się szczegółowych planów, bo to blokuje inicjatywę /C:X/. W tejże firmie planuje się także koszty, ale "nie podchodzi się do działalności od strony kosztów" /C:X/. Następny z moich rozmówców stwierdza, że w planach nie ma odgórnych wytycznych, poza ogólnymi celami i pewnej mierze także ograniczeniami wynikającymi z budżetu /D:X/. Inny przedstawiciel tej samej firmy mówi, że nie ma w niej intencji "naginania" niczego przy pomocy planów, chodzi o to, by ustrukturalizować "management-thinking" /D:W/. W jednej z firm pracownicy rozliczani są z realizacji celów, gdyż zdaniem dyrekcji cele są najważniejsze /A:Y/;

4/ szeroka odpowiedzialność - z planowaniem w szwedzkich przedsiębiorstwach wiąże się poczucie odpowiedzialności. Zdaniem jednego z moich rozmówców charakterystyczna dla szwedzkiego zarządzania jest odpowiedzialność przed społeczeństwem, a także dbałość o środowisko, a także odpowiedzialność przed klientami /A:Y/. Potwierdza to wypowiedź innego dyrektora, który stwierdza, że w Szwecji istnieje tradycja odpowiedzialności społecznej /E:X/. Wynika to z konstruktywnej postawy związków zawodowych i polityki socjalnej. Dyrektor X mówi o "klimacie odpowiedzialności", który jest silny także wewnątrz przedsiębiorstw. Ponadto dyrektor zauważa silne poczucie odpowiedzialności za środowisko naturalne - pod tym względem Szwedzi przez wiele lat wyprzedzali inne nacje, ostatnio jednak utracili to wyprzedzenie, gdyż w innych krajach sprawy te traktuje się równie poważnie od jakiegoś czasu. Dyrektor dodaje, że to poczucie odpowiedzialności za środowisko naturalne było przez wiele lat jednym z atutów konkurencyjnych Szwecji /E:X/.

Motywowanie

Niektóre dendencje związane z motywowaniem i stosunkami międzyludzkimi w przedsiębiorstwach akcentowane były szczególnie silnie w wywiadach. W tych przypadkach, gdy wywiad uzupełniony był jakąś formą bezpośredniej obserwacji, stwierdziłam, że dramatyzowane i uwypuklane są w codziennym zachowaniu te same sprawy, o których moi rozmówcy najczęściej mówili. Niektóre sprawy niekiedy były wręcz fetyszyzowane, niemal przesadnie akcentowane /przede wszystkim współdziałanie/.

1/ orientacja na współdziałanie, consensus. Cecha ta jest bardzo silnie akcentowana w wypowiedziach, a także w zachowaniu pracowników, z którymi byłam w kontakcie. Jeden z dyrektorów stwierdza, że w Szwecji nie ma tradycyjnych konfliktów między pracobiorcami a pracodawcami, istnieje orientacja na konstruktywną współpracę, co ma pozytywne konsekwencje dla zarządzania /A:X/.

Dyrektor Y uważa, że charakterystyczna dla jego firmy jest orientacja na pracę w grupach /B:Y/. Zgodnie z filozofią tej firmy, zadaniem szefa jest rozwijanie współpracy. Inny rozmówca podkreśla, że rola związków zawodowych jest duża oraz że są one sprzymierzeńcem kierownictwa /C:Y/. W E rozwija się przywództwo jako zjawisko grupowe oraz współpraca w grupach /E:X/. Inni przedstawiciele tej samej firmy mówią, że ich firma ma dużo kontaktów ze związkami zawodowymi w Szwecji, przy czym związki włączane są aktywnie w zarządzanie, uznawane za sprzymierzeńców, dominuje wśród kierownictwa orientacja na współpracę /E:Z, E:W/. Przedstawiciel innej firmy podkreśla istnienie dobrych kontaktów ze związkami zawodowymi i brak konfliktów /F:Y/.
W firmie D ważną sprawą jest tworzenie "ducha drużyny" w celu "współgrania" ze sobą pracowników. Także dyrektor Y z C podkreśla wagę współdziałania. Ciekawym spostrzeżeniem jest uwaga cudzoziemskiego pracownika filii firmy E, iż w przedsiębiorstwie nie zachęca się pracowników do konkurowania ze sobą /E:W/;

2/ styl kierowania demokratyczny, bazujący na zaufaniu. Akcentowana jest waga wzajemnego zaufania /A:Y/, jak również oparcie się kierownictwa na lojalności pracowników /A:Z/. Ideał szefa jest demokratyczny, rola szefa definiowana jest jako motywowanie i stymulowanie personelu /A, B/, jego zadanie jest szczególnie odpowiedzialne, gdyż ma on rozwijać pracowników /F:X/. Demokratyzm akcentowany jest poprzez spożywanie posiłków we wspólnej stołówce, a nawet zmywanie po sobie kubków po kawie przez szefa /A/. Szef porównywany jest do trenera /B, D/. Szef powinien informować pracowników, ponieważ mając informację, pracownicy skłonni są do brania odpowiedzialności /C:Y/. W jednej z firm przywództwo postrzegane jest jako zdolność istniejąca niezależnie od szczebla organizacji /D/, w innej - jako zjawisko grupowe /E:X/. W większości badanych firm akcentuje się demokratyczną kulturę organizacyjną. Pracownicy bowiem nie mogą utracić osobowości, kultura patriarchal-

na "ogłupia ludzi" /A:Y/. Kultura oparta na bezpieczeństwie /A/ zawiera takie wartości jak zaangażowanie i zrozumienie /C:X/. W firmach panuje atmosfera popierająca luz i swobodę w kontaktach międzyludzkich /G:X/. Istnieje orientacja na ludzi, dbałość o humanitarne środowisko pracy /B:Y/. Nie poszukuje się herosów, jednostek niezwykłych, lecz głosi się pochwałę zwykłych, przeciętnych i "ludzkich" ludzi /C/. Własne obserwacje wskazują na istnienie tabu w niektórych firmach, zakazującego wyróżniania się, czy nawet wybijania w jakikolwiek sposób - równość i demokracja są często wartościami silnie fetyszyzowanymi zarówno w deklaracjach pracowników i szefów, jak i w codziennej praktyce. Jeden z dyrektorów podkreśla, że w jego firmie istnieje wspólnota wartości, a przedsiębiorstwo jest w gruncie rzeczy sumą ludzi /E:Y/. Wspólnota i demokratyzm akcentowane są przez różne zwyczaje i gesty, np. zwyczaj nie zamykania drzwi w budynku HQ /A/, czy samą konstrukcję budynku HQ - wymuszającą niejako ciągły kontakt /C/.
Szwedzki styl zarządzania jest silnie demokratyczny, cechuje go brak nierówności i sztywności /F:X/.
Demokracja jest jedną ze szczególnie ważnych wartości w zarządzaniu /E:X, G:X/;

3/ samodzielność i swoboda podwładnych. Pozostawienie swobody było w warunkach szwedzkich konieczne, jak twierdzi jeden z rozmówców, gdyż w "naturze Szweda leży przekora wobec władzy. Jeżeli Szwedowi się coś każe, to on na pewno zrobi inaczej i będzie się starał postawić na swoim. Natomiast jeśli szanuje się jego indywidualność, chęć co współpracy, motywację osobistą, to jest zdolny do bardzo ciężkiej pracy, do emocjonalnego identyfikowania się z organizacją". /A:Z/.
Ludzie w organizacji są silnie ukierunkowani na jej cel i w ramach tego celu działają samodzielnie /A:Y/. Również inni rozmówcy zwracali uwagę na tę cechę stylu zarządzania /A:X, C:Y, B, D/;

4/ tendencje do motywacji niepieniężnej - motywacja pieniężna niekiedy pozostaje na drugim planie /B:Y, E:W/. Zna-

cznie ważniejsze bywa odwoływanie się do ambicji, do motywacji wewnętrznej personelu /E:W/. Jeśli stosuje się motywację pieniężną, to często przy wykorzystaniu innych motywatorów, np. umożliwiając pracę grupową /H/;

5/ komunikacja nieformalna i zdecentralizowana - nieformalna komunikacja podawana jest jako cecha charakterystyczna stylu zarządzania przez wielu respondentów /A:Z, B:Y, C:X, E:X, F:Y, G:X, D/. Jeden z respondentów posuwa się do twierdzenia, iż w jego firmie nie ma "żadnych przepisów, reguł, manuałów". /C:X/. Inny dyrektor twierdzi, że komunikacja w jego firmie jest częściowo formalna, częściowo zaś nieformalna, zasadniczo zaś opiera się na kulturze organizacyjnej /E:W/. Inny dyrektor z tej samej firmy uważa, że źródło nieformalności tkwi w kulturze, która czyni ją "możliwą i pożyteczną" /E:X/;

6/ otwartość - jako wartość sama w sobie, w połączeniu z silnymi tendencjami egalitarycznymi. Otwartość i nowoczesność, orientacja egalitarystyczna, są ważnymi wartościami w zarządzaniu /A:Y, C:X, D, E:X, F:X, H/. Hierarchia jest tabu szwedzkiego zarządzania - dostrzega to cudzoziemiec, dyrektor filii zagranicznej /B:Y/. Inna cudzoziemka, asystent dyrektora, pracująca w Szwecji, spostrzega, iż istnieje pewna dwulicowość jeśli chodzi o percepcję władzy. W jej firmie nie zauważa się różnic hierarchicznych - co "nie znaczy, że ich nie ma". Są mniej widoczne, jakby były sprawą wstydliwą /D:X/. Inny cudzoziemiec mówi o "utajonym" sposobie podporządkowania, które nie tylko rzeczywiście istnieje, ale jest bardzo silne /E:W/. Szwedzi raczej nie dostrzegają dwulicowości w swoim podejściu do władzy, sprawiają wrażenie bardzo przekonanych i dumnych ze swoich deklarowanych wartości egalitarystycznych. Lubią stwierdzać, że w Szwecji "nie ma władzy", podkreślają, że dla szwedzkiego stylu zarządzania charakterystyczny jest "brak hierarchii", sztywności i nierówności /F:X/. Na uwagę zasługuje też sposób, w jaki określa się podwładnych - słowo to nie zostało ani razu wypowiedziane przez moich

rozmówców, nie spotkałam go też w dokumentach, broszurach, pismach, ani nie stwierdziłam, iż jest używane w bezpośrednich obserwacjach. Pracownicy najczęściej nazywani są "współpracownikami", bądź też określani są jako "personel", "zatrudnieni", "pracownicy";

7/ rekrutacja jako sprawa priorytetowa - firma dobiera sobie pracowników pasujących do kultury organizacyjnej, przy czym cechy osobowości są równie ważne jak kwalifikacje /A:Y, A/. Sprawy związane z rekrutacją odbierane są jako istotne /H:X, H/;

8/ łagodność, spokój, "droga złotego środka" /A:Y, F:Y/;

9/ dbałość o dobre relacje międzyludzkie /F:X/.

Organizowanie

Następujące tendencje akcentowane są najsilniej w zebranym przeze mnie materiale:

1/ decentralizacja - decentralizacja jest jedną z najczęściej podkreślanych w wywiadach spraw /A:X, B:Y, C:Y, D:X, E:X, F:Y, G:X, E:Y, E:Z, E:W, H:X/. Szwedzi są dumni z tego, iż struktury organizacyjne w ich firmach są silnie zdenentralizowane i chętnie podają, że decentralizacja jest jedną z głównych cech szwedzkiego stylu zarządzania. Analiza dokumentów potwierdza istnienie tego rysu w zarządzaniu. Struktury badanych firm są płaskie, typu dywizjonalnego, częściowo z samodzielnymi dywizjami /companization/, a nawet z samodzielnymi wydziałami. Duży stopień samodzielności jednostek jest dość powszechny wśród badanych firm /B:Y, E:W, E:Z, A:X/. Działalność zorganizowana jest często w postaci "business areas" o rozległych uprawnieniach /D:W, E:Z/. Jeden z dyrektorów określa swoją firmę jako "multidomestic corporation" /E:Z/. Inny przedstawiciel tej samej firmy wymienia decentralizację jako jeden z elementów filozofii swej firmy /E:Y/. Charakterystyczne jest także podejście do decentralizacji jako do procesu ciągłego /B:X, B:Y/;

2/ niejasność - jedynie cudzoziemcy odbierają szwedzkie struktury organizacyjne jako niejasne /B:Y, E:Z/. Jeden z nich uważa, że struktura szwedzkiej firmy macierzystej jest skomplikowana i trudno jest się w niej zorientować. Jest to częściowo typ macierzowy, który mój rozmówca ocenia jako "kłopotliwy z punktu widzenia organizacji pracy - przynajmniej dla mnie" /B:Y/. Pracownik narodowości szwedzkiej z firmy H nie przyznaje wprawdzie, że struktura firmy jest niejasna, lecz stwierdza, że "utracono uchwyt nad całością", z powodu dużego stopnia decentralizacji /H:X/;

3/ nieformalność - jeden z dyrektorów stwierdza, że struktura nieformalna w jego firmie jest najważniejsza. Od czynników nieformalnych zależy też stopień samodzielności filii /B:Y/. Nieformalność ma swe źródło w kulturze szwedzkiej /E:X/. Nieformalność jest jedną z głównych cech szwedzkiego stylu zarządzania /F:Y, G:X/. Przeprowadzona analiza struktur w jednej z firm podkreśliła w pełni tezę o znaczeniu strony nieformalnej;

4/ stosowanie flexi-time'u - firmy chętnie stosują flexi-time jako formę organizacji czasu pracy /B:Y, E:W/. Czasu pracy nie kontroluje się tak wnikliwie jak w firmach amerykańskich /B:Y/. W innej firmie czas pracy, aczkolwiek organizowany w formie flexi-time, regulowany jest co do minuty, ze względów praktycznych, takich jak synchronizacja pracy stołówki, czy korzystanie z parkingów /E:Z/;

5/ rezygnacja z klasycznego podziału procesu pracy, wykorzystanie grup autonomicznych. O poszerzaniu zadań i pracy mówili przedstawiciele jednej z firm /E:Y, E:W/. Szeroko omawiane są tego typu nowe formy organizacji pracy w dokumentach pochodzących z firmy H. Jeden z dyrektorów innej firmy twierdzi natomiast, że w ogóle dla szwedzkiego zarządzania charakterystyczne jest eksperymentowanie w zakresie organizacji procesu pracy /A:Y/;

6/ kariery alternatywne - stosowanie karier poziomych jest przez jednego z moich rozmówców podawane jako cecha szwe-

dzkiego stylu zarządzania, jednakże rozmówca ten zaznacza, że w jego firmie takie drogi karier nie występują /G:X/.

Kontrolowanie

W zebranym przeze mnie materiale następujące tendencje w zakresie podejścia do kontroli akcentowane były w sposób szczególnie silny:

1/ deklarowany brak systemów kontroli/ewaluacji. Zaskakująco często respondenci stwierdzają, że w ich firmie nie ma systemów kontroli, niektórzy zaś zdają się podkreślać to ze szczególną dumą /A:Y, C:X, B:Y, E:Y, D:W/. Moi rozmówcy raczej nie poruszali tego tematu samorzutnie, /jak np. rozwój personelu, decentralizacja, demokracja/, lecz na moje pytanie, niejednokrotnie odpowiadali dopiero po ponownych pytaniach jakby była to sprawa wstydliwa, o której mówi się niechętnie. W niektórych firmach nie ma zwyczaju stemplowania kart /np. A:Y/, w innych wymóg ten utrzymał się /E:Z/. Cudzoziemski menadżer stwierdził, że w firmie, którą reprezentuje jest "szokująco mało kontroli" /B:Y/. Dyrektor innej firmy przyznaje, iż istnieje kontrola w zakresie spraw dotyczących ekonomii, pozostałe problemy rozwiązuje się indywidualnie - ogólnie zaś uważa, że w jego firmie nie ma systemów kontroli /D:W/;

2/ bazowanie na samokontroli i zaufaniu. Pracownikom pozostawia się dużo swobody, okazuje się im zaufanie /A:X, A:Y, B:Y, G:X/. Pracownicy rozliczani są jedynie z realizacji celów /A:Y/. Ludzie "sami wiedzą, co mają robić" /A:Z/, wykazują zdyscyplinowanie i zrozumienie, co czyni nadzór mniej potrzebnym /B:Y/. Kierowanie ludźmi opiera się na zaufaniu do zaangażowania pracowników /C:X/;

3/ ewaluacja nieformalna - ocena pracowników opiera się na bazie nieformalnej /B:Y/. Zachowanie dobrowolne jest przez szefów surowo oceniane na bazie nieformalnej /E:W/. Charakterystyczne jest, moim zdaniem, iż jedy-

nie cudzoziemcy mówią o nieformalnej ocenie, natomiast żaden z moich szwedzkich rozmówców tego tematu nie poruszył.

Know-how management

Nowa funkcja, związana z holistycznym podejściem do organizacji i zarządzania zasobami, przede wszystkim - zasobem ludzkim - poruszana jest szczególnie chętnie i często przez większość moich rozmówców. Interlokutorzy samorzutnie nawiązywali do zagadnień związanych z tą funkcją, charakteryzowali styl zarządzania swoich firm głównie w kategoriach tej funkcji. Często podawali także, że szwedzki styl zarządzania charakteryzuje się dbałością o rozwój zasobów organizacji, przede wszystkim zasobu ludzkiego.

1/ wykształcenie, rozwój kompetencji. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach niezwykle poważnie traktuje się inwestowanie w wykształcenie i rozwój kompetencji personelu /A:Y, B:X, C:X, D:X, D:W, E:X, E:Y, F:X, F:Y, G:X, H:X/, o czym także świadczą dokumenty, w które miałam wgląd /A, B, C, D, E, F, G, H/. Wiedza traktowana jest jako baza sukcesu przedsiębiorstwa /filozofia firmy B/, zagadnienie kluczowe /C:X, D:X/. Know-how management jest głównym produktem i procesem /F:X/. Kompetencja jest istotnym czynnikiem dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa /E:Y/, a nawet zagadnieniem strategicznym /E:Y/. Dzięki kompetencji firma E pragnie zachować pozycję lidera /E:Y/. Kompetencja uważana jest jako czwarty, obok kapitału, ziemi i pracy, czynnik wytwórczy /H/. W badanych firmach system kształcenia zawiera wiele możliwości wyboru - w firmie A kształci się pracowników w dziedzinie zarządzania, techniki, umiejętności przywódczych, języków obcych, ekonomii i psychologii. W firmach B i D prowadzone jest kształcenie międzykulturowe. Firma G umożliwia swym pracownikom kształcenie zarówno w dziedzinach związanych ściśle z wykonywaną pracą, jak i bardziej ogólnych, takich jak zarządzanie i ekonomia. W firmie F istnieje nawet możliwość zdobywa-

nia wiedzy z dziedziny nauk humanistycznych, a także z historii firmy /F:Y/. Jeden z rozmówców podkreśla wagę rozwoju kompetencji przez delegowanie odpowiedzialności i "ramowe" wyznaczanie zadań /E:Y/. Firma H oferuje pracownikom, prócz kursów technicznych, także rozwój kompetencji poprzez kształcenie w dziedzinie etyki, moralności, przedmiotów humanistycznych. Wykształcenie jest ważnym czynnikiem konkurencyjności firmy /H/. W tej sytuacji zadaniem kierownictwa jest umożliwienie pracownikom rozwoju /E:Y/, tradycyjna rola szefa wzbogacona jest o zadania będące w istocie zadaniami nauczyciela, pedagoga /H/. Rozwój kompetencji uważany jest za najważniejszy przez kierownictwo /F:X/. Szwedzki styl zarządzania definiowany jest wręcz jako popieranie i rozwój kompetencji /F:Y/.
Odnotować należy, iż jedna z firm eksportuje wykształcenie do USA, gdyż działalność jej w tym zakresie spotkała się z dużym zainteresowaniem Amerykanów /C:X/. Zarządzanie szwedzkie jest silnie zorientowane na know-how, jakość i rozwój /A:X, E:X, F:X/. Charakterystyczne jest dążenie do wysokiej zawartości know-how w produkcie /E:Y/. Wysoki poziom know-how postrzegany jest jako atut konkurencyjny /F, B/;

2/ orientacja na rozwój organizacji, zarządzanie poprzez zmiany. Zmiana i rozwój organizacji są naturalnym, wysoce z punktu zarządzania pożądanym, procesem /E:Y, H/. Zmiana w jednej dziedzinie, np. technologii, wymaga aktywnego współdziałania ze strony innych podsystemów organizacji, głównie w formie kształcenia i rozwoju personelu /A:X, H/. Szeroko pojęty rozwój jest jedną z kluczowych spraw /E:X/. Zadaniem szefa jest dbanie o rozwój /B/, przywództwo jest narzędziem rozwoju /D/;

3/ całościowa, holistyczna wizja organizacji - organizacja jest jedną całością, wszystkie elementy łączone są w całość poprzez wspólne cele - jest to czynnik rozwoju przedsiębiorstwa /A, D:Y, D, H/;

4/ service-management - działalność przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, definiowana jest jako działalność usługowa /F:X, F:Y/.
Klient traktowany jest jako centralna postać dla zarządzania, przy czym klientem jest także pracownik /F:X/;

5/ związki zawodowe jako partner rozwoju - związki zawodowe są nie tylko sprzymierzeńcem w działalności bieżącej związanej z zarządzaniem, są także partnerem w rozwoju /H/.

Inne cechy szwedzkiego stylu zarządzania na podstawie mini-przypadków

Prócz omówionych wyżej, w zebranym materiale podkreślane są następujące tendencje szwedzkiego zarządzania:

1/ internacjonalizacja - wszystkie badane przedsiębiorstwa, oprócz jednego /G/, są koncernami międzynarodowymi, z korzeniami w Szwecji. Niektóre, np. D i E zorientowane są docelowo na rynek globalny. Internacjonalizacja wymieniana bywa jako cecha stylu zarządzania /A:X, E:X/;

2/ świadomość jakościowa - jakość jest silnie eksponowana w materiałach pochodzących ze wszystkich firm /A, B, C, D, E, F, G, H/. W materiałach tych mówi się o "standardach jakości" /C/, "ekstremalnie wysokiej jakości" /F/, a także, iż "jakość usług jest jakością życia" /G/. Szwedzka świadomość jakościowa nie jest jedynie związana z produktem czy usługą, jest "procesem, nie wynikiem końcowym" /E/. Na przykładzie jednej z firm widoczne jest, jak jakość stała się głównym czynnikiem konkurencyjności w sytuacji, gdy wysokie koszty pracy i know-how wykluczają konkurencję cenową /F/;

3/ rola kobiet i możliwości kariery - w szwedzkich firmach kobiety mają większe możliwości kariery zawodowej, niż w przedsiębiorstwach zagranicznych /G:X/;

4/ elastyczne reagowanie - umiejętność dostrajania się do otoczenia jest równie ważna, jak tradycja odpowiedzialności /E:X/.

Szwedzki styl zarządzania

Wszystkie osoby, którym zadane zostało pytanie, czy istnieje szwedzki styl zarządzania, odpowiedziały na nie twierdząco /A:X, A:Y, A:Z, B:X, B:Y, C:X, D:X, D:Z, E:X, E:Z, F:X, F:Y, G:X/. Wielu spośród moich rozmówców samorzutnie podawało, że firma, którą reprezentują jest dobrym przykładem szwedzkiego stylu zarządzania /pewnym źródłem sugestii mógł jednak być fakt, że przed zadaniem pytania o szwedzki styl zarządzania, niejednokrotnie wiele razy, a zawsze bardzo długo rozmawialiśmy o stylu zarządzania w firmie, którą reprezentują/.

Dyrektor jednej z firm uważa, że szwedzki styl zarządzania "pozostawia daleko w tyle style zarządzania innych krajów". /A:X/. Inny dyrektor reprezentujący tę samą firmę stwierdza, że szwedzki styl zarządzania jest awangardowy w skali światowej - Szwedom udało się uniknąć błędów Amerykanów i Japończyków /A:Y/. Dwoje innych rozmówców zaznacza, że w ich firmach styl zarządzania nie jest jedynie nacechowany przez kulturę szwedzką, gdyż firmy te uwzględniać muszą kultury innych krajów, w których działają. /B:Y, C:X/. Podobnie dyrektor innej firmy stwierdza, że w jego firmie istnieją dwa równoległe style zarządzania, ponieważ firma działa w dwóch bazowych kulturach /E:Z/. Jeden z interlokutorów uważa, że styl zarządzania w Szwecji jest etnocentryczny, firma, którą reprezentuje nie może sobie pozwolić na etnocentryzm, gdyż jest przedsiębiorstwem międzynarodowym i stara się go uniknąć /A:X/.

Dyrektor jednej z firm spostrzega trend amerykanizacji w szwedzkim zarządzaniu, który dość długo utrzymywał się, lecz od którego firma, którą reprezentuje definitywnie odeszła, gdyż styl amerykański, podobnie jak japoński, nie pasuje szwedzkiemu menadżerowi. /D:W/. Natomiast wskazane jest, by swój styl zarządzania dostosować do warunków innego kraju, jeśli firma chce działać skutecznie w innym otoczeniu kulturowym /D:Z/. "Import" obcych elementów może przysporzyć kłopotów /B:Y/. Wielki przemysł szwedzki staje się międzynarodowy, w swym otwarciu na rynki, w dzia-

łaniu marketingowym. Tracycja jednak jest i pozostanie szwedzka /E:X/.

Szwedzki styl zarządzania charakteryzowany jest jako orientacja na rozwój, przede wszystkim rozwój personelu /F:X, F:Y, E:X/.

Ponadto typowe jest dlań "inne podejście do ludzi - bez agresji, bez przymusu" /F:X/, demokracja i swoboda /F:X, G:X/, łagodność, spokój i brak konfliktów /F:Y/, jest bardziej demokratyczny i postępowy /G:X/.

Godny odnotowania jest fakt, że żaden z respondentów nie zaprzeczył istnieniu szwedzkiego stylu zarządzania. Niektórzy /A:Y, E:Z/ zaznaczyli dodatkowo, że szwedzki styl różni się od pozostałych skandynawskich. Pewnym źródłem sugestii mogło być zaprezentowanie na samym wstępie tematu badań /bez bliższego precyzowania, a przede wszystkim bez zajmowania stanowiska/. Temat mógł powodować bezpośrednie reakcji /potwierdzające, bądź zaprzeczające/.

4.3. Wnioski dotyczące opinii respondentów na temat szwedzkiej kultury

Wymiary kulturowe Hofstede

W wypowiedziach respondentów występują opinie nawiązujące do wartości/założeń kulturowych związanych z wymiarami kulturowymi Hofstede:

1/ kobiecość-męskość. Wartości związane z "kobiecością" były bardzo silnie akcentowane w wypowiedziach większości respondentów, zarówno Szwedów, jak i cudzoziemców /A:X, C:X, D:X, E:Z, E:W, E:V/. Dwie wypowiedzi sugerować mogą, iż w Szwecji dominują wartości/założenia "męskie" /G:X, H:X/. Obie pochodzą od kobiet. Jedna z nich uważa, że kobiety nadal nie mają w szwedzkich przedsiębiorstwach większych szans jako menadżerowie, gdyż są one mniej skłonne do rezygnacji z wartości etycznych i moralnych. Zdaniem tej samej rozmówczyni w Szwecji nadal obowiązuje zasada "przepychania się przy pomocy łokci". Jednocześnie przyznaje ona, że nie porównuje kultury szwedzkiej z żadną inną, lecz raczej z własną wizją, jak być powinno /H:X/. Druga z krytycznych kobiet uważa, że kobiety mają w jej firmie nadal małe szanse, by działać, gdyż mężczyzn nadal preferuje się na drodze nieformalnej. Odpowiedzialne stanowisko otrzyma raczej "pupilek", niż równie kompetentna kobieta. Jednak, jak zaznacza respondentka, w porównaniu z innymi krajami, Szwecja wypada pod tymi względami znacznie lepiej, nawet firma, którą reprezentuje, a którą określa jako relatywnie "zacofaną" w porównaniu ze szwedzkimi liderami, jest znacznie bardziej "postępowa" i "demokratyczna", niż to jest w innych krajach. W niektórych krajach kobiety w ogóle nie mają szans kariery zawodowej, np. ja nie mogłabym pracować jako szef". /G:X/. Wypowiedzi te, choć pozornie opisujące szwedzką kulturę jako bardziej "męską", w gruncie rzeczy raczej potwierdzają jej "kobiecość". Ambicje i zasady, które leżą u podstaw obu cytowanych wypowiedzi raczej nie są typowe dla kultury "męskiej".

Ideał pełnej równości, równouprawnienia obu płci, a także łagodności i braku konkurencji charakterystyczny jest dla kultur zdecydowanie kobiecych. Do tego też właśnie ideału porównują moje obie rozmówczynie kulturę szwedzką, stwierdzając iż nie został jeszcze w pełni osiągnięty. Jednak w porównaniu z innymi krajami, co przyznaje jedna z respondentek osiągnięto w Szwecji w tym względzie znacznie więcej. Ponadto stwierdzenie jednej z rozmówczyń, iż kobiety "są mniej skłonne do rezygnacji z wartości etycznych i moralnych" /można domyślić się, że wartości, o których mowa są raczej wartościami "kobiecymi"/, świadczące o tym, iż zdaniem jej kobiety mniej chętnie podchodzą do konkurencji również charakteryzuje postawę typową dla kultury kobiecej /nawiązując do Hofstede - w kulturze "kobiecej" kobiety są w niskim stopniu zorientowane na konkurencję; w kulturach "męskich" kobiety są bardziej "przebojowe"/.
Wielu respondentów zwraca uwagę na łagodność Szwedów /A:X, C:X, E:W, E:V/. Mimo swej łagodności, Szwedzi są jednak raczej zdecydowani /E:W/ - nie jest to zatem kwestia temperamentu w ogóle, lecz głębokie założenie kulturowe, nakazujące łagodność. Szwedzi są delikatni, nieskłonni do "grubego zachowania" /E:V/. Powolność w działaniu, związana z wymiarem kobiecości, wymieniana jest przez wielu respondentów /C:X, E:Z, E:W/. Szwedzi chętnie pomagają /E:Z, E:V/, ale do pewnego momentu, "póki czują się silniejsi" /E:V/. Są opiekuńczy, charakteryzuje ich duże zainteresowanie bliźnimi /E:Z/. W Szwecji obowiązuje "równa grzeczność" /D:X/. Ludzie lubią zgadzać się ze sobą, nie lubią konfliktów /D:X/;

2/ dystans władzy. Wszystkie wypowiedzi nawiązujące do założenia kulturowego związanego z dystansem władzy świadczą o dominacji niskiego dystansu /A:Y, A:Z, D:W, F:X, /H:X/. Tylko jeden z moich rozmówców /cuczoziemiec/ zauważył, że w Szwecji przełożeni mają niejako automatyczny autorytet, którego się nie kwestionuje, a personel jest bardzo zdyscyplinowany /E:W/.

Szwedów cechuje mały respekt w stosunku do władzy /A:Y/. W naturze Szweda leży przekora wobec władzy, o ile przywódca nie odwoła się do osobistej motywacji pracownika i nie uszanuje jego indywidualności /A:Z/. Szwedzi zwracają się do siebie "ty" - w odróżnieniu od Niemców, którzy lubią tytuły /D:W, F:X, G:X/. Nie ma zwyczaju kłaniania się, jest otwarta komunikacja /H:X/. W Szwecji osoba na wysokim stanowisku nosi sweter zamiast marynarki - jest to pewien symboliczny gest, za którym kryje się jednak "bardzo głębokie przekonanie o równości wszystkich ludzi" /F:X/;

3/ unikanie niepewności. Trzy wypowiedzi nawiązujące do stosunku Szwedów do niepewności, określają go jako pozytywny /A:X, E:Z, E:W/. Ponadto jeden z respondentów zauważa, że Szwedzi lubią eksperymentować /A:Y/ - co jest charakterystyczne dla kultur o niskim stopniu unikania niepewności. Szwedzi lubią postęp, rozwój i nie boją się przyszłości /A:X/. Dobrze się czują z niepewnością /E:Z/;

4/ indywidualizm-kolektywizm. Tę kwestię porusza jeden tylko respondent /E:W/. Szwedzi są w życiu prywatnym indywidualistami. W pracy porzucają ego, stają się zorientowani bardziej na współpracę niż realizację własnych celów, czują się współodpowiedzialni.

Inne normy i wartości

1/ dystans emocjonalny. Szwedzi wyróżniają się pewnym dystansem emocjonalnym /A:Z, B:X, B:Y, D:X, E:W, F:Y, G:X/. Szwed często sprawia wrażenie osoby mrukliwej /A:Z/, wydaje się poważny /F:Y/, nie umie okazywać uczuć /B:X, G:X/, nie potrafi otwarcie dawać uczuś innym /D:X/. Nie ma w Szwecji zwyczaju swobodnego komunikowania się na płaszczyźnie koleżeńskiej między osobami sobie nieznajomymi /B:X, G:X/, lecz kiedy Szwed raz już przełamie tę emocjonalną barierę staje się wiernym i lojalnym przyjacielem /B:X, G:X, F:Y/. Szwed niechętnie rozprawia o czymś bardziej osobistym, niż pogoda i może poczuć

się urażony, jeśli ktoś po prostu chce być przyjacielski i zaczyna rozmowę na tematy bardziej prywatne /B:Y/. Kontakt ze Szwedem może sprawiać wrażenie całkowicie płytkiego, męczy cudzoziemca brak wzruszeń, przemyśleń i uczuć /B:Y/. Pod powierzchnią kryje się jednakże głębia uczuć, nieujawnione życie wewnętrzne /E:W, G:X/. Szwedzi są bardzo introwertyczni /E:W/, ekspresję emocjonalną ogranicza kulturowe tabu /G:X/. Z dystansu emocjonalnego wynika tendencja do oddzielania życia prywatnego od pracy. Szwedzi nie rozmawiają w pracy o żonie, dzieciach /B:X/. W ogóle nie lubią rozmawiać o osobistych sprawach, a tym bardziej problemach, z osobami, z którymi pracują i robią interesy /B:Y/;

2/ brak spontaniczności i wyobraźni. Szwedom brak jest spontanicznego poczucia humoru /A:Z, B:Y/, mają skłonność do urażania się i brania żartów osobiście /B:Y/. Jeden z rozmówców twierdzi, że Szwedzi mają swój własny rodzaj poczucia humoru, odmienny niż humor innych kultur /E:Z/. Szwedzi bywają nieco nudni /B:X/, a przy tym niespontaniczni i mało błyskotliwi /B:X, E:W/. Niektórzy z moich rozmówców są zdania, że mimo wszystko Szwedzi są kreatywni /C:X, H:X/. Mają fantazję, są twórczy, lecz są mało impulsywni /C:X/. Każdy tworzy coś dla siebie /H:X/. Jeden z cudzoziemskich respondentów uważa natomiast, że Szwedom brak jest kreatywności /E:W/;

3/ etnocentryzm. Szwedzi są etnocentryczni, zarówno we własnych oczach, jak i w oczach cudzoziemców /A:X, A:Z, E:W, E:V/. Jeden z respondentów posunął się nawet do określenia kultury szwedzkiej jako "szowinistycznej" /A:X/. Dwoje respondentów /cudzoziemców/ konstatuje, że szwedzki etnocentryzm jest skrywany, jest czymś wstydliwym, czego ludzie starają się nie ujawniać i nie okazywać, lecz co mimo wszystko jest zakorzenione w ich podświadomych postawach i zachowaniach /E:W, E:V/. Szwedzi starają się być otwarci /E:V/, chcą zwalczać etnocentryzm jako postawę szkodliwą,zwłaszcza w interesach /A:X/;

4/ praca jako wartość. Wielu respondentów zwraca uwagę na pracowitość Szwedów /B:X, C:X, B:Y, E:X, E:W, E:V, F:X/. Jedna z moich rozmówczyń uważa, że Szwedzi nie są już tak pracowici, jak ongiś, są mniej pracowici od jednych nacji, natomiast bardziej od innych /D:X/. Szwedzi jednakże cenią sobie pracę jako wartość, jest ona jedną z centralnych spraw w ich życiu /F:X, E:X/. W innych krajach taką wartością bywa rodzina, czas wolny - w Szwecji jest nią praca /E:X/. Pracowitość jest normą kulturową, wyrosła na bazie etyki protestanckiej, która sprzyja produktywności /E:X/. Szwedzi lubią pracować /C:X/, są w pracy aktywni /E:V/, rzetelni i solidni, choć niezbyt szybcy /E:W/;

5/ uczciwość i szczerość. W kulturze szwedzkiej uczciwość jest wartością bazową /D:W/. Wśród kolegów zostawić można wszystko, nie do pomyślenia jest, aby coś zginęło /E:W/. Szwedzi są szczerzy, nie są dwulicowi /E:V, F:Y, H:X/. Jedna z moich rozmówczyń stwierdziła wręcz, że w Szwecji nie ma hohsztaplerów /E:V/;

6/ ambicja, dominacja potrzeb wyższego rzędu. Szwedzi są zorientowani na realizację potrzeb wyższego rzędu /A:X, E:V, H:X/. Jeden z respondentów twierdzi nawet, że samorealizacja jest jedną z dwu najważniejszych wartości kultury szwedzkiej /H:X/;

7/ racjonalizm. Szwedzi są konkretni, racjonalni /E:W/. Zbyt mało jest w Szwecji idealistów /H:X/. W Szwecji szanuje się kompetencję i zdolność do logicznego myślenia /F:X/;

8/ tolerancja czy obojętność? Jeden z moich rozmówców twierdzi, że Szwedzi są drażliwi, chcieliby być tolerancyjni, lecz w rzeczywistości nie są /B:Y/. Inny uważa, że Szwedzi mają skłonność do akceptowania bliźnich takimi jacy są - co z jednej strony przypomina tolerancję, z drugiej zaś - obojętność /D:X/. Jeszcze inny znów stwierdza, że w Szwecji nie można się w żaden sposób wyróżniać, wiele rzeczy jest "niedozwolonych". Jest to "niepisane prawo", nie występujące w innych kultu-

rach, np. w Polsce - Szwedzi nie "mogą" ubierać się oryginalnie, śmiać się głośno, zwracać na siebie uwagi /G:X/. Natomiast dyrektor z firmy E uważa, że Szwedzi są tolerancyjni /E:Z/;

9/ cierpliwość czy brak cierpliwości? Dwie wypowiedzi w tej mierze przeczą sobie wzajemnie. Jedna pochodzi od Szweda wychowanego w Szwecji -uważa on, iż Szwedzi są cierpliwi /D:W/. Druga natomiast - od Polaka wychowanego w Polsce, który przez dłuższy czas współpracował ze Szwajcarami. Jest on zdania, że Szwedzi szybko się zniechęcają i nie są zbyt cierpliwi /E:Z/;

10/ zamiłowanie do komfortu i bezpieczeństwa. Szwedzi bardzo przywiązani są do wygody i bezpieczeństwa, co nie sprzyja efektywności /E:X/. Długotrwały dobrobyt sprawił, że Szwedzi są "rozpuszczeni", historia była dla nich łaskawa /G:X/. Lubią wygody i są egocentryczni /C:X/;

11/ zrównoważenie /D:X/;

12/ nieśmiałość. Cecha ta czyni Szwedów dobrymi negocjatorami i dyplomatami /E:X, C:X/;

13/ kompleksy i zahamowania. Kultura szwedzka hamuje naturalne potrzeby, np. kontaktu z innymi ludźmi i sprzyja rozwijaniu się komplektów /E:V, G:X/.

Opinie dotyczące istnienia szwedzkiej kultury

Podkreślenia godny jest fakt, iż wszystkie osoby spytane, czy ich zdaniem istnieje szwedzka kultura, odpowiedziały na to pytanie twierdząco /A:X, A:Y, B:X, C:X, D:X, D:W, E:X, F:X, F:Y, E:Z, E:W, E:V, G:X, H:X/. Niektórzy respondenci podkreślali, że kultura szwedzka jest różna od europejskiej, a nawet od kultury pozostałych krajów skandynawskich /A:X, C:X/. "Kultura szwedzka jest zupełnie inna, niż pozostałe, które znam" /G:X/, stwierdza jedna z moich rozmówczyń. Kultura szwedzka jest silnie zakorzeniona w osobowości ludzi /B:X/. Szwedzi mają "dziwną" kulturę - konstatuje jeden z cudzoziemców /E:W/. Kultura szwedzka jest homogeniczne /E:X/.

Opinie na temat wpływu kultury szwedzkiej na zarządzanie

Wielu respondentów stwierdza, że kultura wpływa na zarządzanie /A:Y, A:X, B:X, C:X, D:X, E:X/.
Zarządzanie szwedzkie jest etnocentryczne, co jest zjawiskiem niekorzystnym przy rozwijającej się współpracy międzynarodowej /A:X/. Kultura silnie oddziałuje na zarządzanie i wpływa korzystnie na produktywność /C:X, E:X/. Niektóre wartości jednakże mogą mieć wpływ negatywny /E:X/.

Przywódcy szwedzcy - w odróżnieniu od np. polskich - umiejętnie wykorzystali pewne wartości kulturowe /A:Z/.

Styl zarządzania jest wynikiem działania różnych czynników, przede wszystkim kulturowych i politycznych, które są w Szwecji ze sobą ściśle związane /B:X/.

Nie można zapożyczać "cudzoziemskich" stylów zarządzania, gdyż są one Szwedom obce /D:W/. Nie można również "wynosić" własnego stylu na zewnątrz, do innych krajów, ponieważ nie jest dostosowany do panujących tam warunków /D:Z/.

Próby "przenoszenia" pewnych elementów szwedzkiego zarządzania /jak np. zamiłowanie do planowania/ do filii zagranicznych może być przyczyną kłopotów, gdyż są to elementy w tych krajach obce /B:Y/.

Konflikty międzykulturowe w wypowiedziach respondentów

Etnocentryzm szwedzki może być przeszkodą w osiąganiu sukcesów za granicą /A:X, A:Z/. Przyczyną konfliktów może też być nieeuropejskość Szwedów /B:X/ - Szwedzi przez wiele lat zachowywali wobec Europy dystans prawdziwie "wyspiarski", jak to ujęła Ingrid Bergmen.

Porozumienie między kulturami jest sprawą wzajemnej tolerancji, zależy od dobrej woli obu stron /B:X/. Jak to wynika z materiału mini-przypadków, kwestia tolerancyjności Szwedów jest dość kontrowersyjna. Rozmówcy nie są zgodni co do tego, czy w kulturze szwedzkiej istotnie zakorzenione są wartości związane z tolerancją. Tymczasem, by uniknąć konfliktów międzykulturowych należy umieć wczuć się w

mentalność ludzi pochodzących z innych kultur, nauczyć się myśleć jak druga strona /D:W/, dostosować się do ludzi z innych kultur /D:Z/.

Moi rozmówcy raczej niechętnie mówili o konfliktach międzykulturowych, które mogą mieć miejsce w ich firmach. Natomiast chętnie kontrastują różne normy i wartości szwedzkiej kultury z tymi obowiązującymi w innych kulturach, najczęściej w celu ukazania negatywnego tła "dobrych" szwedzkich wartości.

I tak dyrektorzy filii raczej chwalili sobie współpracę ze Szwedami /B:Y, E:Z/, twierdzą, że nie występują konflikty międzykulturowe na linii filia - HQ. Jeden z dyrektorów filii, Szwed, mówi, że łatwo jest się porozumieć Szwedom i Polakom, ponieważ Polacy akceptują Szwedów takich jakimi są /D:Z/. Natomiast dwoje innych reprezentantów tej samej firmy przyznaje, że w ich przedsiębiorstwie takie konflikty występują, jednakże nie chcieli omawiać tego tematu bardziej szczegółowo, mimo zapewnienia anonimowości /D:X, D:W/.

Natomiast rozmówcy raczej chętnie kontrastują ze sobą kulturę szwedzką i obcą, jak już wspomniałam, ukazując słabości tej obcej kultury. Często jako taki "kontrast" służyła kultura niemiecka /D:W, F:X, F:Y, G:X/, ale także Amerykanie /D:X/. Niemców rozmówcy ukazują jako przeciwieństwo szwedzkiej bezpośredniości, egalitaryzmu i otwartości. Amerykanie natomiast są mniej pracowici od Szwedów /D:X/, podejmując szybko decyzje narażają się na częste konflikty /F:Y/.

W Japonii kultura jest autokratyczna, poczucie obowiązku u Japończyków jest przesadne /A:Y/, natomiast w USA działalność gospodarcza prowadzona jest niechlujnie, jest brudno i obowiązuje autokratyczny styl kierowania ludźmi /A:Y/, mimo iż obie te kultury cieszą się sukcesami gospodarczymi podobnie jak Szwecja.

Polacy opisywani są pozytywnie /być może wynika to z kurtuazji moich rozmówców/, jako naród dumny /D:Z/, ludzie serdecz-

ni, spontaniczni i ciepli /G:X/, natomiast nie umiejący konstruktywnie współpracować na linii przedsiębiorstwo--związki zawodowe /D:Z/.

Charakterystyczna jest wypowiedź jednego z dyrektorów dotycząca Niemców:
"Wydawać by się mogło, że np. Szwedzi i Niemcy niczym szczególnym od siebie się nie różnią. Tymczasem zdarzają się dość poważne sprawy, wynikające z pozornie nieważnych detali. Np. podczas targów w Niemczech zdarzyło się coś takiego - z powodu sposobu w jaki Szwedzi zwracają się do siebie. U nas obowiązuje formy "ty" - do dyrektora, profesora, do każdego. Niemcy nie akceptują szwedzkiej otwartości. Czują się urażeni. U nich jest dużo Herr: Herr Profesor, Herr Doktor. U nas przeprowadzone były kursy, chcieliśmy się nauczyć myśleć tak jak myślą ludzi w innych kulturach. Ale np. Niemcy nie mają wcale ochoty nauczyć się myśleć tak jak my. My się przejmujemy takimi sprawami. A oni nie potrafią tego uszanować. Nie akceptują tego, że dyrektor Szwed zmywa po sobie naczynia. Obrażają się. To dla nas przykre, bardzo bardzo przykre". /D:W/.

4.4. Podsumowanie wniosków z mini-przypadków i dyskusja

Podsumowanie wniosków

Najsilniej akcentowane były w materiale mini-przypadków w następujące tendencje i cechy szwedzkiego zarządzania:

- świadomość jakościowa
- decentralizacja procesu decyzyjnego
- skłonność do planowania, umiejętność planowania
- orientacja na współdziałanie i consensus
- demokratyczny styl kierowania i wartości egalitarystyczne
- samodzielność i duży stopień swobody pracowników
- komunikacja nieformalna i zdecentralizowana
- otwartość jako wartość
- decentralizacja struktur organizacyjnych
- deklarowany brak systemów kontroli/ewaluacji
- bazowanie na samokontroli i zaufaniu/brak bezpośredniego nadzoru
- wykształcenie jako inwestycja w zasób ludzki, kształtowanie kompetencji
- orientacja na zmiany i rozwój organizacji.

Następujące tendencje i cechy szwedzkiego zarządzania akcentowane były nieco słabiej, niż wymienione wyżej:

- współdecydowanie, podejmowanie decyzji poprzez consensus
- nieformalność procesu decyzyjnego
- orientacja na cel przy podejmowaniu decyzji
- długotrwałość procesu decyzyjnego
- nieczytelność decyzji
- decentralizacja planowania
- nacisk na cele w procesie planowania
- szeroka odpowiedzialność
- motywacja raczej niepieniężna
- rekrutacja jako sprawa priorytetowa
- szwedzkie zarządzanie jako "droga złotego środka"
- niejasność struktur organizacyjnych
- korzystanie z flexi-time'u
- rezygnacja z klasycznego podziału procesu pracy
- ewaluacja nieformalna

- inwestowanie w know-how
- całościowa, holistyczna wizja organizacji
- związki zawodowe jako partner rozwoju
- dbałość o dobre relacje międzyludzkie
- stosowanie karier alternatywnych
- service-management
- rola kobiet i relatywnie duże możliwości kariery
- elastyczne reagowanie.

Respondenci stwierdzają, iż istnieje szwedzki styl zarządzania. Wielu spośród nich dodaje, że działalność firmy, którą reprezentują jest dobrym przykładem tego stylu.

Najsilniej akcentowane były następujące normy/wartości oraz założenia kulturowe dominujące, zdaniem respondentów, w szwedzkiej kulturze:
- kobiecość /w rozumieniu Hofstede/
- mały dystans władzy
- niski stopień unikania niepewności
- dystans emocjonalny
- niespontaniczność
- etnocentryzm
- pracowitość, praca jako wartość
- uczciwość i szczerość
- ambicja, dominacja potrzeb wyższego rzędu.

Słabiej akcentowane były następujące normy/wartości oraz założenia kulturowe:
- "kolektywistyczny indywidualizm"
- racjonalizm
- zrównoważenie
- egocentryzm i zamiłowanie do wygód
- powaga, oddanie dla sprawy
- kompleksy i zahamowania
- dyplomacja, ostrożność.

Następujące normy/wartości są w świetle wypowiedzi respondentów, kontrowersyjne:
- kreatywność - czy niedostatek kreatywności
- tolerancja czy brak tolerancji
- cierpliwość - czy brak cierpliwości.

Podczas, gdy jedni respondenci stwierdzali, iż dominuje w szwedzkiej kulturze dana wartość, inni zaprzeczali jej lub deklarowali, iż dominuje jej przeciwieństwo.

Respondenci są zgodni co do istnienia odrębnej szwedzkiej kultury. Wielu respondentów także zwraca uwagę, że kultura szwedzka wpływa na zarządzanie. Z tego względu w różnych krajach preferować należy odpowiadające do warunków style zarządzania. Niekiedy na tle kulturowym zdarzają się konflikty, jednakże respondenci bądź deklarują, że takowe nie występują w ich firmie, bądź też przyznając, że są, nie chcą ich dyskutować i omawiać. Natomiast chętnie kontrastują kulturę szwedzką z innymi /najczęściej z niemiecką/, podkreślając, że wartości kultury szwedzkiej są "lepsze", "bardziej postępowe" w porównaniu z tymiż.

Dyskusja

Materiał mini-przypadków pochodzi ze szwedzkich przedsiębiorstw reprezentujących różne branże, a także różne formy organizacyjne. Wybrane firmy są liderami w swoich branżach i mają powszechnie na świecie znaną markę /nie dotyczy to jedynie jednego przedsiębiorstwa, które działa niemal wyłącznie na rynku domowym, będąc organizacją zrzeszającą jednostki handlu detalicznego, głównie dóbr codziennego użytku/.

Zróżnicowanie branżowe i organizacyjne nie wynika z dążenia do uzyskania danych reprezentatywnych dla szwedzkiego życia gospodarczego, gdyż przyjęta metoda badań wyklucza próby uogólnienia wniosków.

Zróżnicowanie to jest pochodną jednego z kryteriów doboru obiektów /o których była mowa w r. 2.5. poświęconym metodzie/, a mianowicie - "kryterium sukcesu". Wybrane przedsiębiorstwa są tymi, których pozycja na szwedzkim rynku jest szczególnie silna. Naturalne jest zatem, iż wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się organizacje działające w różnych branżach, takie które osiągnęły w swych branżach sukcesy. Fakt, iż są wśród nich przedsiębiorstwa o różnych formach organizacyjnych jest przypadkiem, aczkol-

wiek zróżnicowanie to jest dość interesujące. Tak więc wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się koncerny, zorganizowane jako spółki akcyjne, w tym jedno z niewielkim udziałem kapitału państwowego, spółdzielnia konsumencka, federacja producentów. Moim zadaniem nie jest wszelako porównywanie między sobą stylu zarządzania w różnych formach organizacyjnych /patrz Lagnevik, 1989/, ani też pomiędzy branżami. Celem badań jest identyfikacja szwedzkiego stylu zarządzania. Zróżnicowanie branż i form organizacyjnych może być o tyle ciekawe z tego punktu widzenia, iż wpłynąć może na ogólny obraz tego stylu, np. jego wpływ może okazać się na tyle silny, że obraz szwedzkiego stylu zarządzania wynikający z zebranego materiału może być niespójny.

Innymi słowy, wpływ jaki forma organizacyjna czy branża wywierają na styl zarządzania mógł okazać się silniejszy, niż czynniki badane przeze mnie w niniejszej pracy.

Badania przeprowadzone były głównie w oparciu o wywiady z pracownikami wybranych przedsiębiorstw, przede wszystkim z pracownikami wysokich szczebli hierarchicznych. Ponadto badano dokumenty i broszury, w pojedynczych wypadkach przeprowadzona była także obserwacja uczestnicząca. Wywiady były półustrukturalizowane i półstandardyzowane. Pierwsze kontakt z każdym z moich rozmówców miał znamiona nieformalnej rozmowy. Wówczas też nawiązywałam w bardzo ogólny sposób do tematu badań i pozwalałam rozmówcy na swobodną wypowiedź, niekiedy przypominającą "metodę swobodnych skojarzeń". Dopiero po takiej rozmowie zadawałam respondentom pytania konkretne, nie w każdym przypadku takie same. Spis przykładowych pytań zamieszczony jest w Aneksie 1.1. Konkretne pytania zależały od kontekstu, przede wszystkim od poprzedniej rozmowy, ale także od innych wywiadów, analizy dokumentów oraz informacji uzyskanych podczas obserwacji. Materiał zamieszczony w Aneksie jest bardzo ogólnym streszczeniem, składa się z wybranych cytatów pochodzących z wypowiedzi moich rozmówców. Pominęłam stwierdzenia powtarzające się, skróciłam wypowiedzi na jeden temat, które były zbyt długie, a także usunęłam wypowiedzi, które uznałam za mniej istotne.

Przykładem takich usuniętych wypowiedzi mogą być dokładne opisy organizowanych przez firmę przyjęć dla personelu, długie opowieści dotyczące historii firmy, etc. Uważam, że przedstawiony w niniejszym rozdziale /oraz w Aneksie 1/ materiał dobrze oddaje treść i sens zebranych informacji, z uwagi na cel badań.

Metoda przeprowadzania wywiadów w opisany sposób, a więc głównie w oparciu o nieformalne rozmowy, przyniosła wiele korzyści w związku z tematem badań. Przede wszystkim starałam się uniknąć sugerowania respondentom własnego punktu widzenia. Szczególnie cenne jest dla mnie uzyskanie własnych opinii respondentów dotyczących szwedzkiego stylu zarządzania, a także szwedzkiej kultury. Wypowiedzi moich rozmówców są autentyczne, świadczą o ich opinii na ten temat, czy też własnych skojarzeniach z tematem. Sformułowanie "szwedzki styl zarządzania" budziło spory odzew wśród respondentów. Celowo nie przecyzowałam tego sformułowania, ani nie definiowałam go.

Moim celem było uzyskanie definicji własnych respondentów. Tego rodzaju "miękkie" podejście do badań przy pomocy wywiadów było możliwe, z powodu specyfiki metody sytuacyjnej, a także dzięki temu, iż byłam w posiadaniu bardziej twardych informacji dotyczących badanych przedsiębiorstw. W dalszej części wywiadu zadawałam pytania bardziej konkretne, szczególnie dotyczące spraw, które w świetle poprzednich odpowiedzi respondentów miały znamiona "tematów wstydliwych", "tematów tabu". Nie zawsze udało mi się uzyskać na takie pytania konkretną odpowiedź, dość często respondenci bądź unikali takiej odpowiedzi, bądź nawet jej odmawiali. Do takich tematów zaliczają się przede wszystkim: konflikty międzykulturowe i systemy kontroli. Ta niechęć respondentów do określonych tematów, często tych samych, również skłania do refleksji i może być podstawą dla wyciągnięcia określonych wniosków.

Przede wszystkim uwagę zwraca duża jednolitość i spoistość materiału. Dotyczy to także samych wywiadów. Obraz stylu zarządzania i kultury szwedzkiej, jaki wypływa z zebranego

przeze mnie materiału jest w bardzo wysokim stopniu spójny i homogeniczny. Wypowiedzi moich rozmówców bardzo rzadko przeczą sobie wzajemnie, dzieje się tak tylko w odniesieniu do kilku wartości kulturowych. Zaskakująco często wypowiedzi są zgodne, łącznie z wypowiedziami całkowicie spontanicznymi, a więc będącymi "pierwszym skojarzeniem" respondentów z danym zagadnieniem. Odnosi się to przede wszystkim do szwedzkiego stylu zarządzania, który bardzo często był spontanicznie kojarzony z "rozwojem kompetencji". Styl zarządzania w badanych firmach, jak również szwedzki styl zarządzania definiowany jest przez respondentów w podobny sposób, niejednokrotnie przy użyciu tych samych haseł czy sloganów /współdziałanie, otwartość, rozwój kompetencji/. Każdy z moich rozmówców bez problemów umiał opisać styl zarządzania swojej firmy, co może wynikać z wysokiego stopnia uświadomienia filozofii organizacyjnej, ale także może być skutkiem doboru rozmówców - byli to pracownicy wysokiego szczebla, głównie dyrektorzy sztabu koncernu.

Nie jest zatem pewne, czy taki sam wysoki stopień uświadomienia filozofii firmy występuje na szczeblach niższych, tj. wśród ogółu pracowników. Jeden z respondentów stwierdził wprawdzie, że nie jest w stanie opisać stylu zarządzania w jego firmie, ale dodał, iż wynika to z wysokiego stopnia decentralizacji. Następnie scharakteryzował styl zarządzania głpwnie w kategoriach decentralizacji, wymieniając także inne cechy. Respondenci posługiwali się często hasłami i sloganami. Aby sprawdzić, czy jest to wewnętrzny język organizacji, czy też wynika to z innych uwarunkowań - co wydawało się bardziej prawdopodobne, gdyż slogany powtarzały się pomiędzy przedsiębiorstwami, nie były specyficzne dla danej firmy - dokonałam wyrywkowego przeglądu programu najbardziej popularnych kursów organizowanych dla przedsiębiorstw przez SPF i SMG. W programach odnalazłam większość popularnych sloganów, których używali moi rozmówcy.

Respondenci często traktowali styl zarządzania swej firmy i szwedzki styl zarządzania niemal jak synonimy. W wielu przypadkach dodawali, iż styl zarządzania w ich firmie jest

typowym przykładem szwedzkiego stylu zarządzania. Wyjątkiem jest wypowiedź jednego z respondentów, który stwierdził, że pod względem stylu zarządzania firma, którą reprezentuje znajduje się "w tyle" za szwedzkim stylem zarządzania. Takie podejście respondentów może być uzasadnione faktem, iż moi rozmówcy reprezentują czołowe szwedzkie przedsiębiorstwa, do czego sami w rozmowach często nawiązywali, niejednokrotnie podkreślając, że to ich przedsiębiorstwo właśnie współuczestniczy w kreowaniu image Szwecji na rynkach międzynarodowych.

Z wywiadów wynika, iż szwedzcy menadżerowie chętnie identyfikują szwedzki styl zarządzania z rozwojem kompetencji, czy szerzej, z rozwojem know-how, decentralizacją i demokracją, nieformalnością. Natomiast traktują jako "tabu" kontrolę, deklarując chętnie, iż w ich przedsiębiorstwie brak jest systemów kontroli. W tych przypadkach, gdzie dokonane zostały uzupełniające badania przy pomocy innych technik, głównie badania dokumentacji, a także - w jednym przypadku - obserwacji uczestniczącej - wyniki badań potwierdzały deklaracje respondentów, m.in. stwierdziłam, iż w jednej firmie istotnie struktura nieformalna odbierana jest przez uczestników jako ważniejsza, niż formalna. W tej samej firmie stwierdziłam niemal całkowity brak opisów zadań poszczególnych stanowisk pracy i komórek i nikłą ilość przepisów organizacyjnych. Natomiast filozofia firmy była bardzo eksponowana, jak również kultura organizacyjna i zbiór wspólnych celów. W niektórych jednostkach badanej firmy nie istniał żaden schemat organizacyjny, a duża ilość pracowników posiadała prestiżowe tytuły, np. szefa lub /conajmniej/ mistrza. Firma ta funkcjonuje bardzo sprawnie, nikt nie odczuwał braku sformalizowania działań, wielu zapytanych pracowników odpowiadało, że "schemat organizacyjny nie jest potrzebny", inni mówili, że "przyda się, bo cudzoziemscy partnerzy o niego pytają". Pracownicy skupieni byli w grupach, uformowanych wokół jednej, bądź kilku osób i na tej bazie rozwiązywali wszelkie bieżące problemy. Grupy te nie były w żaden sposób sformalizowane, poza kilkoma przypadkami, w których odpowiadały formalnym jednostkom or-

ganizacyjnym. Pracownik działa personalnego, którego o to zapytałam odparł, że twory formalne są wtórne wobec grup, które powstały w odpowiedzi na bieżące zapotrzebowania współpracy. Odpowiedź ta jest, moim zdaniem, jedynie częściowo wiarygodna, jako że Szwedzi szczególnie chętnie deklarują brak formalizacji i sprawiają wrażenie niezwykle dumnych ze swej "szwedzkiej nieformalności". Jednak moje badania dowiodły, że w badanej firmie rzeczywiście stopień nieformalności jest wysoki i wykazuje tendencje rosnące. Np. ilość krążących dokumentów jest stale zmniejszana, co jest wynikiem aktywnej polityki kierownictwa.

Obserwacja uczestnicząca potwierdziła także ogromne deklarowane zainteresowanie rozwojem kompetencji. W przedsiębiorstwie, gdzie dokonane zostały dodatkowe badania przy pomocy techniki obserwacji uczestniczącej kierownictwo prowadziło dynamiczną politykę rozwoju personelu. Organizowane były kursy, zarówno eksternistycznie, jak i internistycznie, utrzymywano stały kontakt z kilkoma uniwersytetami.

Godna uwagi jest pewna "subkultura kompetencji", jaka wykształciła się w badanej firmie. Pracownicy chętnie manifestują swoją kompetencję. M.in. dzieje się to w ten sposób, iż sprawiają wrażenie, że mają "za dużo czasu". Często widzi się grupki personelu przy kawie, pracowników czytających w pracy książkę, osoby rozmawiające ze sobą, studiujące literaturę fachową. Jak mi powiedziano /z dumą/, ten "nadmiar czasu" wynika stąd, że pracownicy firmy są bardzo kompetentni. Wykonują swoje zadania szybko i sprawnie, resztę czasu mogą poświęcić na inne zajęcia. Pracownik, chcąc podkreślić swoją kompetencję starał się pracować sprawnie, a przez pozostały czas ostentacyjnie okazywał, że pracę już wykonał.

Obraz szwedzkiej kultury, jaki rysuje się na podstawie materiału mini-przypadków również jest relatywnie jednolity i spoisty. Respondenci zapytani o szwedzką kulturę reagowali pozytywnie, twierdząc, że kultura ta rzeczywiście istnieje i spontanicznie charakteryzowali ją.

Charakterystyki te są do siebie bardzo zbliżone, wiele podawanych cech, wartości i norm powtarza się, część wielokrotnie. Bardzo rzadko pojawiają się wypowiedzi sprzeczne. Dotyczyły one dwu wartości: tolerancji i cierpliwości. Zaznaczyć warto, iż moi rozmówcy kulturę szwedzką często porównywali z innymi, i tak np. osoba, która oceniła Szwedów jako mało cierpliwych, porównywała kulturę szwedzką ze szwajcarską. Zbliżone były do siebie również charakterystyki podawane przez Szwedów oraz przez cudzoziemców. Cudzoziemcy mieli jednak pewną tendencję do częstszego aniżeli Szwedzi podawania cech mniej pozytywnych, np. entrocentryzm, dystans emocjonalny. Ponadto cudzoziemcy doszukiwali wię pewnych cech, skłonności i wartości "ukrytych", np. jeden z moich polskich rozmówców stwierdził, że Szwedzi chętnie służą pomocą, ale tylko do pewnego momentu - póki czują się pewniejsi. Inny Polak zauważył, że Szwedzi są pozornie bardzo demokratyczni, lecz przełożeni mają "cichy", "automatyczny" autorytet, którego się nie kwestionuje. Ten sam Polak zwrócił uwagę, że Szwedzi są w życiu prywatnym samotnikami, indywidualistami,natomiast w pracy lubią współdziałać, czuć się współodpowiedzialni. Inny cudzoziemiec stwierdził, że kontakt ze Szwedem może być dla obcokrajowca nudny, może sprawiać wrażenie płytkiego. W ten sposób często moi nieszwedzcy rozmówcy, patrząc niejako wgłąb szwedzkiej kultury, z dystansu własnego zaprogramowania kulturowego, uzupełniali i pogłębiali obraz przedstawiany przez rodowitych Szwedów. Aczkolwiek również Szwedzi skłonni byli często do głębszych refleksji i krytycznych uwag. Szczególnie odnosi się to do normy kulturowej nakazującej dystans emocjonalny, a także etnocentryzm. Ta poszerzona samoświadomość kulturowa moich szwedzkich rozmówców wynika, jak sądzę, z faktu, iż są oni ludźmi światowymi, często zajmującymi bardzo odpowiedzialne stanowiska, w zakres obowiązków zawodowych, których wchodzą kontakty z przedstawicielami innych kultur, podróże służbowe, etc. Wszyscy moi szwedzcy rozmówcy władają biegle kilkoma językami. Jak już wcześniej wspomniałam, respondenci, zarówno Szwedzi jak i cudzoziemcy, często porównywali kul-

turę szwedzką z innymi, które znają. W przypadku Szwedów, porównania takie miały także charakter negatywnego kontrastowania obcych kultur w stosunku do szwedzkiej, aby w ten sposób uwypuklone zostały pewne, ich zdaniem, "dobre", "postępowe", cechy i wartości szwedzkiej kultury. Często takim "negatywnym tłem" była kultura niemiecka, przedstawiana jako hołdująca formalizmowi, postawom autokratycznym, tytułomanii. Najczęściej kultura szwedzka spontanicznie kojarzona była z następującymi założeniami/wartościami: kobiecością, egalitaryzmem, dystansem emocjonalnym, etnocentryzmem, pracowitością, a także z pozytywnym stosunkiem do niepewności, niespontanicznością, uczciwością i ambicją. Ogólnie rozmowy na temat kultury szwedzkiej cechowała dość duża otwartość, respondenci nie uniakli tego tematu, jak również nie wahali się wymieniać cech i wartości mogących postawić szwedzką kulturę w mniej doskonałym świetle.

Natomiast z dużym oporem spotkałam się w odniesieniu do konfliktów międzykulturowych. Moi rozmówcy, mimo gwarancji anonimowości, bardzo niechętnie poruszali ten temat. Jeśli w ogóle wypowiadali się na temat konfliktów międzykulturowych, to wyłącznie z mojej inicjatywy. Zazwyczaj odpowiadali, iż konflikty takie w ich firmie w ogóle nie występują, a jeśli przyznali, że owszem, istnieją, to nie zgadzali się ich opisać. Dotyczy to zarówno moich szwedzkich, jak i nieszwedzkich rozmówców. Na istnienie takich konfliktów wskazywać może dość często wymieniany jako jedna z cech kultury szwedzkiej etnocentryzm, oraz tendencja do "kontrastowania" szwedzkiej kultury z pewnymi wybranymi kulturami. Ta negatywna postawa wobec dyskutowania zagadnienia konfliktów międzykulturowych jest na tyle silna w materiale mini-przypadków, że nosi znamiona tabu. Wynikać może z dużej niechęci respondentów do ujawniania słabych stron swoich firm, z których konflikty międzykulturowe mogą zaliczać się do szczególnie poważnych, w związku z wagą, jaką firmy te przywiązują do internacjonalizacji. Wiązanie tego tabu ze szwedzkim etnocentryzmem wydaje się wnioskiem nieurpawnionym, jako że zarówno Szwedzi jak i cudzoziemcy unikali tego tematu, tabu nie dotyczy więc wyłącznie Szwedów.

Z materiału mini-przypadków można odczytać można dwie syntetyczne treści: po pierwsze, jest to pewien "pozytywny image" szwedzkiego stylu zarządzania i kultury szwedzkiej - takich, jakimi respondenci pragną je widzieć. Po drugie, pewien stan faktyczny tychże, oparty na informacjach uzupełniających i "drugiej rundzie" wywiadów.

Image przedmiotów badań, jak i ich zarys faktyczny są, w świetle zebranych informacji zbieżne,w poszczególnych punktach - identyczne. Różnią się jedynie akcentami, jakie stawiają respondenci. Lubią oni eksponować w sposób szczególny niektóre cechy, właściwości i wartości związane z zarządzaniem. Są to te cechy, które mogą być odebrane jako unikalny atut Szwecji i ich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, czy w ogóle - w oczach światowej opinii. Stąd też predylekcja respondentów do tego, by cechy te przeeksponowywać, nadawać im rangę sloganów propagandowych. Duża jednolitość materiału, wręcz niezwykła z uwagi na zróżnicowanie branżowe i pod względem formy organizacyjnej, pozwala sądzić, że styl zarządzania w badanych firmach jest zbliżony, że respondenci w bardzo podobny sposób widzą szwedzki styl zarządzania oraz że utożsamiają styl zarządzania swych firm ze szwedzkim stylem zarządzania. Ponieważ są to w większości przodujące firmy międzynarodowe z korzeniami w Szwecji, pozwala to sądzić, iż zbieżność ta wynika z pewnego przyjętego strategicznego frontu wobec międzynarodowej konkurencji, dążenia do osiągnięcia unikalnej pozycji konkurencyjnej opartej na szwedzkiej specyfice, przede wszystkim na tym, co odbierane jest jako silna strona szwedzkiego zarządzania i szwedzkiej kultury.

Zbieżność deklaracji z rzeczywistymi przejawami działania pozwala na stwierdzenie, że w badanych przedsiębiorstwach "żyje się tak jak się naucza", z tym, że naucza się celowo szczególnie głośno i wyraziście o pewnych, godnych propagowania, zachowaniach i wartościach.

4.5. Ograniczenia metodologiczne /delimitacje/

1. Zasadniczą częścią pracy są badania literatury. Część empiryczna ma służyć jako ilustracja i wzmocnienie wniosków z badań literatury.

2. Nie jest możliwe uogólnianie rezultatów badań praktycznych. Wyciąganie wniosków o charakterze normatywnym jest ponadto sprzeczne z logiką przyjętego w części teoretycznej podejścia sytuacyjnego.

3. Obiekty badań empirycznych nie mogą być uznane za reprezentatywną próbkę organizacji gospodarczych działających w Szwecji. Wyniki nie mogą służyć jako baza wyjściowa dla przyszłych badań, ani jako grupa kontrolna. Rezultaty badań empirycznych mogą natomiast być traktowane jako badania pilotażowe dla przyszłych badań w zakresie szwedzkiego zarządzania. Ponadto wyniki te nie dotyczą organizacji innych, niż badane - stanowią zatem wycinek sytuacyjny badanego przedmiotu. Nie jest możliwe wyciąganie wniosków z zakresu innego niż przyjęty cel badań na podstawie prezentowanych w niej mini-studiów przypadku z powodu, iż są to przypadki konkretnego, zdefiniowanego tematu /co jest zgodne z założeniami metodologii metody mini-studium przypadku/.

4. Brak kraju referencyjnego, który mógłby służyć jako tło kontrolne uniemożliwia aplikację wniosków badań na realia otoczenia inne niż szwedzkiej, tj. nie jest możliwe zastosowanie rezultatów badań dla celów badania zarządzania w innym kraju. Natomiast w oparciu o schemat przyjętego tu rozumowania mogą być ewentualnie przeprowadzone analogiczne badania dotyczące zarządzania w innym kraju/krajach, a następnie możliwe jest porównanie wyników /comparative management/, jednakże bez możliwości uogólniania, czy ustalania zależności normatywnych oraz ilościowych.

5. Badania praktyczne oparte są w dużej mierze na wypowiedziach nieobiektywnych, głównie pochodzących z wewnątrz badanych organizacji. Zgodnie z celem pracy badane były

m.in. postawy, preferencje, wartości, opinie respondentów związane z tłem kulturowym oraz sytuacyjnym. Nie jest zatem możliwe odtwarzanie danych o badanych organizacjach i traktowanie ich jako w pełni obiektywne i elementy charakterystyki badanych organizacji. Wywiady uzupełniane były informacjami bardziej obiektywnymi, jak dokumenty i inne informacje pisemne, jednakże większość tych danych również pochodzi z wewnątrz organizacji. Zgodnie z celem badań te właśnie informacje były pożądane i adekwatne do sformułowanego problemu.

6. Istnieje pewna możliwość subiektywizmu w doborze literatury w części dotyczącej badań literatury. W celu ubezpieczenia się przed takim subiektywizmem, dokonane zostały konsultacje dotyczące literatury z ekspertami związanymi z dziedziną pracy. Nie można jednakże całkowicie wykluczyć, iż prezentowana literatura nie jest w pełni reprezentatywna.
   Natomiast zgodne z celem pracy jest wyselekcjonowanie literatury z zakresu zarządzania transkulturowego oraz zgodnej z logiką podejścia sytuacyjnego, a nie uwzględnianie pewnych uznanych i bogatych w dorobek podejść, takich jak np. marksistowskie. Praca nie może być zatem traktowana jako ogólny przekrój encyklopedyczny literatury związanej z tematem; ponadto dokonanie takiego przeglądu nie jest celem pracy.

7. Poważnym błędem jest próba aplikowania rezultatów badań - zarówno literatury, jak i empirycznych - na poziomie jednostki ludzkiej.
   Wnioski dotyczące zjawisk kulturowych nie mogą być przenoszone na pojedynczych uczestników danej kultury, gdyż każda jednostka ludzka jest unikalna. Tego typu zabiegi mogą prowadzić do kreowania niebezpiecznych przesądów i uprzedzeń i w żadnym wypadku nie mogą być rekomendowane.

8. Praca dotyczy teorii organizacji i zarządzania. Mimo, iż wykorzystano także pojęcia i teorie z dorobku nauk pokrewnych takich jak ekonomia, czy psychologia, nie należy w pracy poszukiwać odpowiedzi na pytania dotyczące

problemów explicite psychologicznych, czy ekonomicznych. Problemy takie są w pracy prezentowane o tyle, o ile mają związek z tematem i celem badań.

Rozdział 5: ZAKOŃCZENIE I SUGESTIE DLA PRZYSZŁYCH BADAŃ

5.1. Tło dla konkluzji

Jak już stwierdziłam na wstępie, polskiej literaturze poświęconej badaniu zarządzania w inych krajach /kulturach/ postawić można szereg zarzutów.

Autorzy polscy zajmujący się badaniem zarządzania w innych krajach koncentrowali się dotychczas na poszukiwaniu "metakulturowej", uniwersalistycznej oteorii zarządzania, gotowych recept - rozwiązań wypracowanych w innym kraju, gotowych do przeniesienia na grunt polski.

Idea o możliwości i celowości dokonania takiego "przeniesienia" była przy tym często podstawowym i zasadniczym motywem wielu badaczy zarządzania w innych krajach. W związku z takim podejściem, publikacje miały często charakter analizy wycinkowych zjawisk, fragmentarycznych opisów, poświęconych jakimś zagadnieniom mniej lub bardziej szczegółowym, które to miały być na nasz grunt przeniesione. Opracowania bardziej ogólne, całościowe, także często poddane były "wytłumieniu" pod względem wszelkich zmiennych kulturowych - świadomość tła pozostawała przy tym bądź w domyśle, bądź też nie istniała wcale. Dość liczna grupa publikacji charakteryzuje się pewną, deklarowaną świadomością odrębności sytuacyjnej, głównie ustrojowej, systemowej, a także prawnej, w mniejszym stopniu - kulturowej /narodowej/. Tu kultura, jeśli jest uwzględniana, traktowana jest często bądź jako swego rodzaju czynnik blokujący, ograniczający - względem bardziej "postępowych" rozwiązań wywodzących się z innych kręgów kulturowych, bądź też pewna "ciekawostka", egzotyka, co ma miejsce szczególnie w przypadku publikacjom poświęconym Japonii /aczkolwiek skądinąd charakteryzujących się relatywnie wysokim stopniem świado-

mości odrębności kulturowej otoczenia/. Dlatego też znamiona "jaskółek" noszą publikacje uwzględniające specyfikę uwarunkowań kulturowych zarządzania - są to opracowania poświęcone prezentacji trendów badawczych na świecie, w ramach których identyfikacja uwarunkowań kulturowych jest zasadniczym celem badań; także ukazujące kontekst kulturowy zarządzania w sposób ogólny, jako istotny czynnik zróżnicowania rozwiązań i tendencji. Niemal całkiem brak jest opracowań, których zasadniczym celem jest badanie zarządzania w jego kulturowym kontekście. Obraz zarządzania na tle kultury, jaki jawi się na podstawie polskiej literatury związanej z tematem, jest zatem niekompletny, fragmentaryczny, statyczny, a często wręcz nieadekwatny do rzeczywistości /marzenia o teorii "uniwersalistycznej", ponadkulturowej/.

W efekcie istnieje pewna luka w polskiej literaturze związanej z badaniem zarządzania w otoczeniu kulturowym - dotychczasowe ukierunkowanie badań sprawia, że nierealistyczne są marzenia autorów o przeniesieniu zagranicznych rozwiązań na grunt polski - z powodu braku opartych na kulturowej analizie porównawczej rzetelnych wskazówek, w jaki sposób ząbieg ten mógłby zostać dokonany. Ponadto luka ta utrudniać może proces zbliżania zarządzania polskiego do światowego. Aby rzeczywiście móc porozumieć się z przedstawicielami innych kultur, należy nauczyć się odczytywać ich specyficzny język, zrozumieć i uszanować ich normy i wartości, uznać odmienność ich założeń dotyczących otoczenia, natury człowieka, natury relacji międzyludzkich. Innymi słowy - oprócz znajomości języków obcych do tego by móc wyjść naprzeciw światu, brakuje nam jeszcze powszechnej znajomości kultur, z którymi pragniemy się kontaktować. Chodzi tu o specyficzną ich znajomość, znajomość na użytek życia gospodarczego, czy to na poziomie kontaktów bezpośrednich między przedstawicielami biznesu, czy też w kontaktach handlowych. Zadaniem nauki winno być przygotowanie treści mającej na celu wypełnienie tej luki, a także propagowanie powszechnego kształcenia i rozwoju personelu w zakresie zarządzania transkulturowego na poziomie

poszczególnych przedsiębiorstw. Nikłym pocieszeniem jest fakt, że nasi zagraniczni partnerzy zazwyczaj mają pogłębioną świadomość naszej tożsamości kulturowej oraz dobrze orientują się w naszym systemie norm i wartości. Owszem, dzięki ogromnemu rozpowszechnieniu kształcenia i rozwoju w zakresie zarządzania transkulturowego i kontaktów międzykulturowych na świecie, zazwyczaj osoby mające za zadanie nawiązywanie i rozwijanie kontaktów z przedsiębiorstwami zagranicznymi, delegowane przez duże, globalne organizacje, są przeszkolone w zakresie kontaktów międzykulturowych i mają dobrą znajomość warunków kulturowych. Jednak nasza sytuacja jako partnera w kontaktach międzykulturowych może przybrać postać niepełnej, bądź jednostronnej komunikacji. Nasi zagraniczni partnerzy nie są w stanie - nawet mimo najlepszych intencji - samotnie przezwyciężyć wszelkich barier kulturowych, co też ograniczyć może nasze możliwości internacjonalizacji przemysłu, zawiązywania joint-ventures, czy też choćby atrakcyjnej wymiany handlowej. Poza tym nieznajomość kulturowej specyfiki partnerów negocjccji gospodarczych i handlowych - przy dość dobrej znajomości naszej kultury z ich strony - nie tylko może mieć negatywne skutki w postaci nietolerancji i zawężeniu perspektyw, ale może nawet w wyniku nierówności pozycji, stać się przyczyną wykorzystywania tej słabości przez mniej uczciwych partnerów.

Ogólna logika dotychczasowych badań opiera się na założeniach ustawionych w stosunku do pewnych, ściśle określonych elementów zarządzania. Sprawdziła się w odniesieniu do "twardych" elementów zarządzania, które objęte są trendem konwergencji kulturowej.

Istotnie elementy te są stosunkowo niezależne od czynników kulturowych i stają się coraz bardziej podobne do siebie w różnych krajach. Logika ta nie sprawdza się jednak w stosunku do "miękkich" elementów zarządzania, które podlegają trendom dywergencyjnym - są różne w różnych kulturach, a zróżnicowanie to ma charakter względnie stały, bądź nawet pogłębiający się. Mając na uwadze, że organizacja jest sy-

stemem socjotechnicznym, pamiętać należy, że wszelkie zmiany w zakresie tych "kulturowo czystych" twardych elementów zarządzania mają skutki dla podsystemu społecznego. Innymi słowy - zmiany te nie są bez konsekwencji dla sfery uwarunkowanej kulturowo, odbierane są przez ludzi w określony sposób, który jest także pochodną otoczenia kulturowego organizacji. Nie ma zatem możliwości całkowitego abstrahowania od uwarunkowań kulturowych w odniesieniu do jakiegokolwiek elementu zarządzania. Stopień "czułości" kulturowej poszczególnych elementów jest jednak różny; różny jest więc także stopień w jakim badacz winien uwzględniać czynniki kulturowe. Całkowicie pominąć ich jednak nie sposób.

Organizacja jest silnie uzależniona od swego otoczenia, zaangażowana jest w ciągły proces wymiany z otoczeniem. Jednym z nadrzędnych zadań organizacji, od którego zależy przetrwanie organizacji, jest adaptacja do otoczenia. Charakter tej adaptacji nie jest jednoznaczny; częściowo jest efektem indywidualnych decyzji i strategicznego wyboru, otoczenie nie jest jednorodne. Jest raczej systemem wielu "subotoczeń", które dla większej jasności określić można jako "wymiary otoczenia".

Jednym z tych wymiarów jest system kulturowy, sam niesłychanie złożony i trudny do jednoznacznego wyodrębnienia. Kultura jest pewnym wspólnym dla grupy ludzi zaprogramowaniem umysłu, który jest w całości wyuczony, nabyty, a który wyróżnia tę grupę ludzi spośród innych.

Istnieją różne płaszczyzny kultury: od cywilizacyjnej do płaszczyzny małej grupy. Najważniejszą - ze względu na silny wpływ na uczestników, a także na polityczne i historyczne konsekwencje - jest płaszczyzna narodowa. Kultura narodowa, jako jeden z wymiarów otoczenia organizacji, ma zatem wpływ na zarządzanie, aczkolwiek wpływ ten nie jest z pewnością ani "jedyny" ani "najważniejszy", a wchodzi w sieć skomplikowanych i niejednoznacznych powiązań systemowych: między "wymiarami" otoczenia i między otoczeniem a organizacją.

Trudno jest wyodrębnić i poddać badaniom "czysto kulturowych" komponentów zarządzania. Byłoby to nie tylko niemożliwe - z uwagi na kompleksowość powiązań i uwarunkowań, ale także praktycznie niecelowe. Zarządzanie jest bowiem konsekwencją określonej sytuacji, szeroko pojętego tła, naświetlenie którego pomaga nam zrozumieć konkretne przejawy i rozwiązania. Wyizolowany fragment tego tła nie jest w stanie spełnić tego zadania. Określenie natury, a tymbardziej nasilenia zależności między takim fragmentem rzeczywistości a wybranymi zmiennymi, jest niemożliwe, z powodów już wcześniej wspomnianych. Tylko obserwacja zarządzania w swym w miarę pełnym kontekście sytuacyjnym jest w stanie rzucić światło na istotę i charakter omawianych zależności. Z konieczności rezultat takich badań przyjąć musi postać szkicu, analizy jakościowej i nienormatywnej. Stopień złożoności i ilość powiązań między zmiennymi otoczenia i zmiennymi wewnątrz organizacji przekracza możliwości najnowszej generacji komputera.

Nie ulega modyfikacji pod wpływem oddziaływania czynników kulturowych zasadnicza treść procesów oraz istota praktyk zarządzania. Menadżerowie wszystkich kultur podejmują decyzje, planują, organizują, motywują, kontrolują i rozwijają. Różni się tylko sposób - uwarunkowany sytuacyjnie, w tym kulturowo, w jaki to czynią. Ten sposób podejmowania decyzji i sprawowania funkcji zarządzania, charakterystyczny dla danej kultury, określa się mianem narodowego stylu zarządzania, który jest jednym z podstawowych obszarów badań zarządzania transkulturowego.

Poznanie i opis narodowych stylów zarządzania staje się zadaniem szczególnie ważnym w dobie globalizacji zarządzania, gdy rynki narodowe przestają być dla coraz większej ilości organizacji rynkami docelowymi, a świat gospodarczy dominują międzynarodowe giganty.

W ramach jednego przedsiębiorstwa współistnieje wiele kultur narodowych, które wszystkie mają swój własny dominujący styl zarządzania. Dla organizacji wielonarodowych /MNC:s/ badanie narodowych stylów zarządzania stanowi podstawę dla

formułowania i realizacji strategii transkulturowej /Cross--Cultural Strategy/, która jest zasadniczym narzędziem integracji tych gigantycznych organizacji. W kontaktach międzykulturowych poza organizacjami wielonarodowymi, badanie narodowych stylów zarządzania jest punktem wyjścia dla rozwijania kontaktów z innymi kulturami.

5.2. Wnioski - dyskusja i synteza

Przedmiotem tej pracy jest szwedzki styl zarządzania. Został on zidentyfikowany i scharakteryzowany. W ten sposób wypełniona została - przynajmniej częściowo - inna luka w polskiej literaturze z dziedziny zarządzania, w której zarządzaniu szwedzkiemu poświęcone jest stosunkowo mało miejsca. Teoria organizacji, częściowo także polska, przez długi czas była silnie "zamerykanizowana". Rozwiązania amerykańskie pełniły często rolę prawidłowości "uniwersalnych", wzorowych. Natomiast zarządzanie szwedzkie pozostawało przez długi czas, tak w Polsce, jak i na świecie, w cieniu zarządzania amerykańskiego, później także japońskiego. Ostatnio obserwuje się rosnące zainteresowanie świata Szwecją, które objęło także Polskę, dla przyczyn nieco odmiennych, niż w przypadku reszty świata. Polska, znajdując się w punkcie zwrotnym w historii, także - w swym rozwoju gospodarczym, jest obecnie bardziej niż rozwinięte kraje Europy i świata zainteresowana poszukiwaniem przykładów przynoszących sukces, acz kompatybilnych kulturowo, rozwiązań w zakresie zarządzania. Poznanie szwedzkiego stylu zarządzania, a następnie rzetelne i gruntowne badania porównawcze, mogą pomóc w naszych poszukiwaniach. Pierwszy etap został zrealizowany w niniejszej pracy. Drugi pozostaje do przeprowadzenia, zanim stwierdzimy, czy rozwiązania szwedzkie - oryginalne, ciekawe i budzące sporą aprobatę na świecie - mogą być dla nas użyteczne, a jeśli tak - to w jakim stopniu.

Szwecja jest krajem o specyficznej, relatywnie homogenicznej kulturze narodowej. Kultura szwedzka jawi się jako

oryginalna na tle kultur innych krajów świata. Pod niektórymi względami jest zbliżona do kultur innych krajów skandynawskich, jednak pod innymi jest równie oryginalna, jak japońska. Szwedzi, mieszkańcy Półwyspu Skandynawskiego, przez całe wieki żyli w dość znacznej izolacji od reszty Europy.

Historia ukazuje Szwecję jako kraj dominujący pozostałe kraje skandynawskie. Być może też dlatego, po otwarciu Szwecji gospodarczo na świat, Szwedzi utrzymali swą silną odrębność kulturową.

Nie tylko otoczenie kulturowe szwedzkiej organizacji gospodarczej jest wysoce oryginalne. Dotyczy to także otoczenia politycznego, instytucjonalnego i gospodarczego.

Szwedzki styl zarządzania jest efektem współgrania czynników o charakterze kulturowym, politycznym, instytucjonalnym i gospodarczym.

"Kartą tytułową" szwedzkiego zarządzania, cechą, z którą jako pierwszą spotyka się codzoziemski obserwator, jest otwartość menadżerów szwedzkich. Znana jest na świecie otwarta postawa Szwedów, którzy z chęcią udzielają wszelkich informacji. Cechuje ich także wysokie poczucie odpowiedzialności, przede wszystkim zaś odpowiedzialności społecznej.

Zarządzanie szwedzkie cechuje ponadto orientacja na rozwój, racjonalizm i realizm. Szwedzkie nastawienie na współpracę jest słynne w świecie jako "szwedzki duch współpracy". Szwedzkie przedsiębiorstwa znane są w świecie dla swej troski o ludzi i o środowisko pracy, które pojmowane jest w sposób całościowy i znacznie szerszy, niż tradycyjnie.

Szwedzkie procesy decyzyjne wyróżniają się nieformalnością, dość dużą niejasnością i długotrwałością. Decyzje przygotowywane są bardzo gruntownie, co wydłuża proces decyzyjny. Szwedzkim decyzjom jednak nieraz brakuje kreatywności. Szwedzi podejmują decyzje po długotrwałych negocjacjach i mają skłonność do włączania wielu podmiotów w procesy decyzyjne. Dominuje podejmowanie decyzji poprzez consensus. Ponadto procesy decyzyjne są w szwedzkich przedsiębior-

stwach silnie zdecentralizowane. Szwedzki styl zarządzania wyróżnia się wysoką skłonnością do planowania. Szwedzi lubią i potrafią planować, również w długich okresach. Mają dużą świadomość konsekwencji działań i decyzji w długim okresie, co także wiąże się z wysokim poczuciem odpowiedzialności. Szwedzkie procesy planistyczne mogą wydawać się zagranicznemu obserwatorowi mało czytelne, jako że zaciera się w nich granica między formułowaniem zadań a samą realizacją, co zmniejsza czytelność, ale przyczynia się do wzrostu elastyczności.

Głównym atutem motywacyjnym w szwedzkim przedsiębiorstwie jest odwoływanie się do "ducha współpracy". Pracowników włącza się w zarządzanie przedsiębiorstwem, co samo w sobie jest czynnikiem motywującym. Także orientacja na consensus przy podejmowaniu decyzji uznawana jest za czynnik motywujący. Poza tym Szwedzi unikają otwartego konfliktu, co także wiąże się z wyjątkowo silnym podkreślaniem potrzeby i walorów współpracy. Szwedzki styl kierowania ludźmi scharakteryzować można jako typowo demokratyczny i "miękki", zorientowany na ludzi. Mimo, że demokrata, szwedzki szef jest jednak nieco bezosobowy, pozostaje skoncentrowany na pracy, unika osobistego angażowania się w relacje międzyludzkie, czy choćby dyskutowania osobistych spraw w pracy.

Organizacja procesu pracy jest w szwedzkim przedsiębiorstwie podporządkowana idei partycypacji. Szwedzi od kilku dziesięcioleci eksperymentują z nowatorskimi formami organizacji procesu pracy, takimi jak grupy autonomiczne, grupy równoległe, etc. Szwedzi korzystają chętnie z takich form organizacji czasu pracy, które dają swobodę pracownikowi. Np. szczególnie chętnie stosowane są w Szwecji różne postacie flexi-time'u. Coraz częściej wprowadzane są w szwedzkich przedsiębiorstwach tzw. alternatywne drogi karier, które w dużym skrócie sprowadzają się do nagradzania pracowników poprzez zapewnienie im dalszego rozwoju kompetencji, kształcenia i awansowania ich na stanowiska niehierarchiczne, utworzone jako specjalny system awansów dla specjalistów. Szwedzkie struktury organizacyjne cha-

rakteryzują się wysokim stopniem decentralizacji. Struktury szwedzkich przedsiębiorstw są ponadto niejasne, przy czym dużą wagę przywiązuje się do struktury nieformalnej. Często formalny schemat organizacyjny przedsiębiorstwa nie udziela najbardziej istotnych informacji dotyczących zakresu odpowiedzialności, władzy, podziału uprawnień, etc. Szczególnie charakterystyczne dla szwedzkiego stylu zarządzania jest traktowanie kontroli jako tematu tabu. Szwedzcy menadżerowie chętnie deklarują, iż nie ma w ich przedsiębiorstwie żadnego systemu kontroli. Dość często korzysta się, w istocie, z różnych form samokontroli pracowniczej, uzupełnianej kontrolą nieformalną.

Z punktu widzenia samych Szwedów najważniejszą cechą szwedzkiego stylu zarządzania jest waga, jaką przywiązuje się w Szwecji do rozwoju personelu i w ogólności - rozwoju know-how organizacji. Ta piąta funkcja zarządzania nabrała w szwedzkiej teorii i praktyce zarządzania głębszego i szerszego sensu. Znamienna jest powaga z jaką traktuje się sprawy związane z rozwojem know-how, jako mające szczególne znaczenie dla pozycji konkurencyjnej szwedzkich przedsiębiorstw. Szwedzki styl zarządzania charakteryzuje zatem bardzo silna orientacja na rozwój zasobu ludzkiego organizacji. Personel kształci się w zakresie dziedzin związanych z pracą, ale także w dziedzinie nauk humanistycznych, aczkolwiek - narazie - taki ogólnokształcący rozwój kompetencji personelu należy jeszcze do rzadkości. W najbliższej przyszłości przewiduje się powszechne zainteresowanie kształceniem humanistycznym w przedsiębiorstwie szwedzkim. Od stosunkowo dawna przedsiębiorstwa szwedzkie przywiązują wagę do kształcenia personelu. Już w latach 70-tych szwedzka praktyka była w tym zakresie znacznie rozwinięta, a w związku ze zgłoszonym ze strony życia gospodarczego zapotrzebowaniem uniwersytety szwedzkie kształciły przyszłych specjalistów ds rozwoju personelu w przedsiębiorstwie. Na przestrzeni czasu od funkcji polityki personalnej kształcenie i rozwój personelu ewoluowało ku samodzielnej i uważanej za jedną z nadrzędnych funkcji zarządzania, wraz z innymi zadaniami mającymi wspólnie zapewnić maksymalizację wiedzy i know-

-how w produkcie i całokształcie działalności organizacji. Szwedzki styl zarządzania, jego specyficzne przejawy, mogą być rozumiane na tle otoczenia, w jakim funkcjonuje szwedzka organizacja.

Kultura szwedzka cechuje się raczej orientacją kolektywistyczną, co tłumaczy szereg zjawisk społecznych oraz takie cechy szwedzkiego stylu zarządzania jak orientacja na współpracę, consensus, poczucie odpowiedzialności społecznej. Pozornie kłóci się to z wynikami badań, które ukazują społeczeństwo szwedzkie jako przeważająco indywidualistyczne. Szwedzi są narodem "wyalienowanych kolektywistów"; mimo dominacji kulturowych założeń kolektywistycznych, sprawiają wrażenie słabo zintegrowanych i raczej samotnych. Mają także duży sentyment do wartości indywidualistycznych, stąd też, być może, tak kolosalną wagę przywiązuje się do indywidualnego rozwoju i samorealizacji pracowników.

Kulturę szwedzką charakteryzuje ponadto założenie o małym dystansie władzy - hierarchia i władza w ogóle są "tematami tabu". Szwedzki egalitaryzm jest w świecie znany i ma tyleż propagatorów co krytyków.

Kulturowo obwarowana "równość wszystkich" powoduje stały, silny proces decentralizacji w szwedzkich przedsiębiorstwach, a także skłania do preferowania "miękkiego", demokratycznego stylu kierowania ludźmi oraz tłumaczy częściowo ogromne zainteresowanie Szwedów partycypacją pracowniczą. Ponieważ "posiadanie władzy" postrzegane jest kulturowo jako coś nagannego, dużym powodzeniem cieszą się tzw. kariery alternatywne, które pozwalają pracownikom zdobycie sobie uznania i prestiżu bez "konieczności" wiązania awansu z pozycją władzy.

Kultura szwedzka charakteryzuje się niskim stopniem unikania niepewności. Jak głosi powiedzonko, miłe Szwedom - należy brać każdy dzień takim jaki przychodzi. Nie oznacza to, że Szwedzi nie są ambitni - kultura szwedzka dopuszcza dość znaczny luz w odniesieniu do zdarzeń przyszłych, stosunek do przyszłości pozbawiony nadmiernych obaw i niepokoju. Szwedzi nie starają się minimalizować niepewności także w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, stąd też cudzoziemca dzi-

wi nieraz niejasność szwedzkich procedur decyzyjnych, zawiłość struktur organizacyjnych, duża skłonność Szwedów do nieformalności w komunikacji, podejmowaniu decyzji i ciągle istniejące niedookreślenie wszystkiego niemal, co w kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności /jak np. amerykańska/ jest jasne, ściśle zdefiniowane i względnie stałe. Szwedzi nie dążą do precyzyjnego określania celów, pozostawiając sporą swobodę indywidualnej inwencji - i przyszłym wydarzeniom, chętnie stosują swobodne formy organizacji czasu pracy, dopuszczają do stosowania samokontroli.

Jednocześnie jednak typowe dla szwedzkiego zarządzania jest zamiłowanie do planowania, preferowanie bezpiecznego i stabilnego wzrostu. Ta pozorna sprzeczność może być wytłumaczona niejako "w odwrotnym kierunku". Być może właśnie dzięki umiejętnemu planowaniu Szwedzi mogą cieszyć się pozbawionym stressu i pewnym ufności spojrzeniem w przyszłość?

I właśnie długotrwały bezpieczny i stabilny wzrost, pozbawiony większych kryzysów, wojen, gwałtownych wydarzeń, czy nawet poważniejszych wahnięć sprawił, że niepewność nie jest przez Szwedów postrzegana w sposób negatywny?

Trudno jest wyrokować o ewentualnych przyczynach i skutkach. Jednak wszechstronna analiza skomplikowanych uwarunkowań i może pomóc nam zrozumieć pewną subtelną logikę zjawisk kulturowych. Nie należy także zapominać, że czynniki kulturowe nie występują w rzeczywistości w postaci "czystej", są one powiązane z czynnikami politycznymi, instytucjonalnymi, gospodarczymi.

Kolejną cechą szwedzkiej kultury jest wysoki stopień "kobiecości". Szwedzi są narodem łagodnym, agresywność czy nawet przebojowość postrzegana jest jako coś nagannego. Ideałami są ład i harmonia, porozumienie między ludźmi i brak konfliktów, co też przejawia się w stylu zarządzania. Kobiecość szwedzkiej kultury sprawia także, iż ideałem jest szef miękki, łagodny,opiekujący się personelem raczej niż "kierujący". Ponadto kobiecość tłumaczy częściowo powodzenie karier alternatywnych - nie występuje tu bowiem konkurencja o stanowiska, negatywnie oceniana kulturowo, lecz dążenie do indy-

widualnej samorealizacji i samodoskonalenia. Na tle założenia, o którym tu mowa, zrozumiałe stają się także takie cechy szwedzkiego stylu zarządzania jak brak zdecydowania - unikanie gwałtowności w zachowaniu i wypowiedziach, powolność, brak indywidualnej inicjatywy, troska o ludzi i umiarkowanie. Także know-how management w szwedzkim przedsiębiorstwie może być widziane jako przejaw całościowej troski o rozwój pracowników i organizacji, swego rodzaju wychowawczy.

Kultura szwedzka charakteryzuje się tzw. orientacją na teraźniejszość i ciągłość. Szwedzi koncentrują się przede wszystkim na bieżącej chwili, przyszłość jest dla nich przedłużeniem teraźniejszości. Takie pojęcie czasu czyni zrozumiałym metodyczne podejście do planowania, które jest typowe dla szwedzkiego zarządzania, preferowanie bezpiecznego wzrostu, a także wysokie poczucie odpowiedzialności wobec przyszłości za bieżące decyzje. Monochroniczność kultury szwedzkiej, a więc założenie kulturowe o ciągłym, prostym i liniowym charakterze czasu, także jest tym tłem, na którym zrozumiałe stają się takie cechy szwedzkiego stylu zarządzania, jak skłonność do planowania, staranne przygotowywanie decyzji, umiejętne organizowanie czasu pracy, ale także niezbyt duża kreatywność i błyskotliwość szwedzkich menadżerów i pracowników - oczywiście mówię tu o pewnym kulturowym stereotypie, nie o wybitnych jednostkach /przykładem kreatywnego i błyskotliwego szwedzkiego menadżera jest Janne Carlzon, który jednocześnie jest bardzo szwedzki - jest demokratą, wykazuje dużą troskę o pracowników, jest bardzo bezpośredni jako osoba/.

Kultura szwedzka bez wątpienia zalicza się do kultur Zachodu, a więc zdominowanych przez kartezjański paradygmat przyczynowo-skutkowy. Szwedzi są realistami, ich "narodową religią" jest racjonalizm. Racjonalizm jest także silnie akcentowany w zarządzaniu.

Inne formy i wartości charakterystyczne dla szwedzkiej kultury, to poważny i dość głęboko w świadomości społecznej ukryty etnocentryzm, chłód emocjonalny, dystans w kontak-

tach międzyludzkich, umiarkowanie, pewien niedostatek wyobraźni i spontaniczność, otwartość, uczciwość i nastawienie na realizację potrzeb wyższego rzędu.

W otoczeniu politycznym szwedzkiego przedsiębiorstwa zwrócić należy uwagę na system polityczny, który wyklucza możliwość tworzenia grup bezpośredniego nacisku przez przedsiębiorstwa, które zmuszone są do realizowania gry politycznej w postaci bardziej pośredniej - poprzez własne organizacje interesów, sprzyjające im partie polityczne, a także poprzez organizowanie kampanii informacyjnych w celu zdobycia sobie poparcia opinii publicznej. Przedstawiciele życia gospodarczego włączani są także w podejmowanie decyzji politycznych, biorąc udział w komitetach decyzyjnych różnego szczebla, jednakże nie jako grupy nacisku, lobby, lecz w konsekwencji realizacji polityki consensusu społecznego. W istocie rzeczy przedstawiciele konkretnych przedsiębiorstw czy branż nie mają żadnego realnego wpływu na decyzje polityczne. W komitetach decyzyjnych reprezentowane są raczej interesy pracodawców, czy życia gospodarczego "w ogóle", niż pojedynczych branż, dziedzin gospodarki - czy, tym bardziej, przedsiębiorstw. Ich głos równoważony jest głosem reprezentantów innych "stakeholders", jak związki zawodowe, związki konsumentów, przedstawicieli ruchów społecznych, etc., także zasiadających w komitetach decyzyjnych.

Otoczenie polityczne, dzięki swej dużej stabilności, zapewnia życiu gospodarczemu unormowane, stabilne i spokojne warunki rozwoju. Zwiększa to także sens i powodzenia planowania. Konflikty należą do rzadkości, a jeśli występują - mają charakter symboliczny. Jakkolwiek może nam się z relacji massmediów wydawać imponującym szwedzki strajk i lockout - pozbawione są one w rzeczywistości elementów prawdziwej walki, agresji, czy nawet - poza sferą symboliki - elementarnej sprzeczności celów. Społeczeństwo szwedzkie należy do najbardziej spokojnych i zorientowanych na porozumienie. Dzięki temu przedsiębiorstwo nie jest areną walki politycznej, platformą ścierania się przeciwstawnych interesów. Styl zarządzania ukształtowany w takim otoczeniu jest,

siłą rzeczy, nacechowany dążeniem do consensusu, orientacją na współpracę, bazuje na zaufaniu do pracowników. Szwedzcy menadżerowie - jak również związki pracodawców jako organizacja wyrażająca interesy przedsiębiorców może się poszczycić dobrymi relacjami ze związkami zawodowymi i innymi organizacjami interesów, a także dobrą opinią w społeczeństwie.

Te korzystne relacje, a także racjonalizm i wysoka kultura negocjacyjna sprawiają, że dla szwedzkiego stylu zarządzania tak charakterystyczne jest rozwiązywanie problemów pojawiających się na styku pracodawca-pracobiorca na drodze negocjacji, konsultacji, wspólnego uzgadniania spraw spornych. Z drugiej strony - ignorowanie stanowiska związków zawodowych nie jest możliwe ze względu na niezwykle wysoki stopień zorganizowania charakterystyczny dla szwedzkiego rynku pracy i rzeczywistą siłę tych związków.

Szwedzkie otoczenie instytucjonalne jest jednocześnie dość silnie zbiurokratyzowane - potężna i "sztywna" administracja państwowa, która jest jednakże poddana kontroli społecznej oraz mało legalistyczne - ustawodawstwo pozostawia relatywnie duży margines swobody dla indywidualnych negocjacji. Aby obronić się przed ograniczeniem i "usztywnieniem" przez zbiurokratyzowaną administrację, szwedzkie organizacje pracodawców dążą do kontroli i bieżącej obserwacji organów administracji. Jest to możliwe poprzez udział w organach decyzyjnych różnych szczebli oraz w organach kontrolujących działanie administracji. Głównym narzędziem nacisku, czy raczaj aktywnej kontroli są negocjacje, w czym często są wspierane przez inne organizacje interesów, w tym także związki zawodowe. W tym samym kierunku, a więc ku zwiększeniu orientacji na negocjacje, działa drugi czynnik otoczenia instytucjonalnego, a więc margines swobody pozostawiony przez ustawodawcę w zakresie m.in. prawa pracy i ochrony środowiska naturalnego. Jednocześnie, co jest naturalne, następuje rozwój partycypacji.

Szwecja zalicza się do najbogatszych krajów świata, o bardzo wysokiej faktycznej stopie życiowej społeczeństwa. Zro-

zumiałe jest zatem, iż aspiracje społeczne są w tym kraju szczególnie wysokie, dominują potrzeby wyższego rzędu, w związku z czym preferowany jest humanistyczny styl kierowania oraz motywacja poprzez odwoływanie się do potrzeb wyższego rzędu. Planowy charakter rozwoju gospodarki szwedzkiej, realizowany wyjątkowo skutecznie i efektywnie przez kolejne rządy socjaldemokratyczne od przeszło pięciu dziesięcioleci /z krótkimi przerwami - podczas których nie naruszona została jednak ta dominująca logika rozwoju gospodarczego/, wzmacnia takie cechy szwedzkiego stylu zarządzania jak preferowanie bezpiecznego wzrostu, skłonność do planowania, ale jednocześnie obniżać może spontaniczność i żywiołowość, a co za tym idzie - także hamować kreatywność. Szwecja jest silnie uzależniona od wymiany handlowej z zagranicą. Rynek wewnętrzny jest mało pojemny, co powoduje, że szczególnie ważny staje się eksport, a zatem ukierunkowanie przedsiębiorstw szwedzkich na internacjonalizację, poszukiwanie atutów konkurencyjnych na rynku międzynarodowym. Takim atutem jest w odczuciu szwedzkich menadżerów know-how management, zapewniający szwedzkim produktom unikalną pozycję na rynku światowym. Perfekcjonistyczna jakość i wysoka zawartość know-how uniemożliwiają, rzecz jasna, konkurencję cenową, stanowią dla niej poważną alternatywę, preferowaną przez Szwedów w związku z wysokimi aspiracjami społecznymi oraz przechodzeniem gospodarki szwedzkiej na wyższy etap rozwoju /gospodarka postindustrialna/. Przejawem dokonywania się tego przejścia jest silny wzrost udziału usług w Dochodzie Narodowym Szwecji. W związku z tym zrodziło się w tym kraju specyficzne podejście do zarządzania, zwane "Service-Management", sprowadzające się do tego, by całość działalności przedsiębiorstwa traktować jako usługę - niezależnie od tego, czy jest to przedsiębiorstwo usługowe, czy przemysłowe. Zarówno usługa, produkt końcowy, jak też i procesy wewnętrzne widzi się jako usługi. I tak np. przełożony świadczy usługi na rzecz swych podwładnych. Podejście to przepojone jest filozofią wręcz religijną, bezpośrednio bliską protestanckiej pokorze człowieka wobec człowieka. Nawet jeśli ta religij-

na ideologia zazwyczaj nie jest artykułowana, stanowi ona silną moralną podstawę nowej ideologii funkcjonowania organizacji. Szwedzkie otoczenie gospodarcze jest raczej biedne w zasoby naturalne. Sytuacje demograficzna jest wysoce niekorzystna - Szwecja jest krajem starzejącego się społeczeństwa. Jeśli chodzi o surowce naturalne, to w poważniejszych ilościach występują na jej terenie tylko wysokojakościowe rudy żelaza, a także zasoby energii wodnej, które jednak razem nie stanowią solidnej bazy dla wszechstronnego i dynamicznego rozwoju gospodarki.

Najpoważniejszym zasobem Szwecji, w odczuciu wielu autorytetów badających ten kraj i poszukujących przyczyn jego sukcesów - jest kultura narodowa.

Każdy kraj ma - w założeniu - kulturę będącą jego siłą, mogącą przyczynić się do wzrostu dobrobytu jego mieszkańców. Kultura jest bowiem sumą wspólnych celów, który może szczególnie efektywnie zintegrować ludzkie wysiłki, zamotywować ich do konstruktywnego działania. To co przesądza o sukcesie Szwecji - to fakt rozsądnego, efektywnego wykorzystania możliwości, jakie tkwią w jej kulturze przez mądrych przywódców. Miała Szwecja dużo szczęścia w tym procesie rozwoju wspartym wykorzystaniem kultury - ominęły ją dwie najbardziej destruktywne wojny naszego stulecia, które oprócz zniszczeń materialnych przyniosły dotkniętych nimi krajom zniszczenia moralne i społeczne, osłabienie poziomu etycznego społeczeństw, obniżenie wiary w przyszłość i sukces. Ominęła też Szwecję powszechna w wielu innych krajach dominacja kulturowa - czy wręcz pacyfikacja kulturowa dwu zwycięskich mocarstw po drugiej wojnie światowej. Największe spustoszenie uczyniła ona w krajach zdominowanych przez totalitarny system stalinowski. Ale także dynamiczne i spektakularne wpływy amerykańskie przytłumiły, na pewien czas, spontaniczność rozwoju rozwiązań wypracowanych w oparciu o własną kulturę szeregu państw zachodnich. Szwecja pod względem swej niezależności i spokojnego rozwoju jest szczególnie uprzywilejowanym krajem europejskim.

Duża stabilność szwedzkiego otoczenia, pewna konsekwencja dotychczasowego rozwoju, pozwala, na podstawie pewnych ob-

Wymiar otoczenia	Właściwości stylu zarządzania
Kulturowy	kolektywne podejmowanie decyzji praca grupowa decentralizacja demokracja unikanie kontroli nieformalność niepewność unikanie konfliktów planowanie know-how management
Polityczny	gra polityczna poprzez informowanie uczestnictwo w organach decyzyjnych stabilność
Instytucjonalny	negocjacje system dość sztywny
Gospodarczy	orientacja na efektywność konieczność odwoływania się do potrzeb wyższego rzędu bezpieczny wzrost internacjonalizacja: atuty konkurencyjne know-how i jakość

Fig. 29. Schematyczna synteza wniosków dotyczących uwarunkowań i właściwości szwedzkiego stylu zarządzania

serwowalnych trendów otoczenia, wypowiedzieć się co do prawdopodobnego scenariusza dalszego rozwoju szwedzkiego stylu zarządzania w latach 90-tych. Ogólnoświatowa dywergencja kulturowa w sferze społecznych postaw, wartości i motywacji, a przy tym homogeniczność i duża siła szwedzkiej kultury, pozwalają sądzić, że podstawowe założenia kulturowe otoczenia szwedzkiego przedsiębiorstwa nie ulegną zmianie. Co za tym idzie, właściwości "kulturowe" szwedzkiego stylu zarządzania pozostaną względnie stałe. Natomiast w związku z rozwojem gospodarczym nastąpi prawdopodobnie dalszy wzrost aspiracji społecznych. Spowoduje on dalszy rozwój funkcji motywacyjnej w kierunku zwiększenia partycypacji pracowniczej, rozwój omawianych już wcześniej karier alternatywnych, a także pogłębienie orientacji na zaspokojenie /i wykorzystanie/ potrzeb samorealizacji pracowników przez dalszy rozwój funkcji know-how management. Szwedzka kultura jest w dość wysokim stopniu etnocentryczna. Nie jest pewne, do jakiego stopnia wartość ta zakorzeniona jest w świadomości - czy podświadomości społecznej, w jakiej mierze powiązana jest z systemem trwałych założeń kulturowych. Dlatego też trudno wyrokować,czy w wyniku internacjonalizacji gospodarczej - a takim celem jej intensyfikacji - postawy etnocentryczne szwedzkiego szwedzkiego społeczeństwa nadal się utrzymają, czy też przeciwnie, ulegną wytłumieniu. Jeśli utrzymają się Szwedzi napotykać będą na bariery kulturowe w kontaktach międzynarodowych, nadal uwikłani będą w konflikty międzykulturowe. Ponieważ kultura szwedzka nastawiona jest na unikanie konfliktów i są one postrzegane jako zagrożenie, zło, którego należy się wystrzegać, Szwedzi szczególnie trudno dają sobie radę w sytuacjach konfliktowych, trudno jest im nawet zaakceptować fakt ich istnienia. Dlatego też konflikty takie mogą być groźne dla Szwedów, szczególnie, że powodują one dalszy wzrost etnocentryzmu - całą winą obarcza się tę drugą stronę, "cudzoziemców, którzy nie umieją współpracować". Możliwe jest jednakże, iż szwedzki etnocentryzm nie należy do głęboko zakorzenionych wartości kulturowych, a jest jedynie konsekwencją długotrwałej izolacji kulturowej

narodu "półwyspiarzy". Naturalną reakcją społeczeństwa na otwarcie się na świat na planie gospodarczym byłoby wówczas otwarcie się kulturowe, większa tolerancja i gotowość zaakceptowania faktu, że Szwedzi niekoniecznie są "we wszystkim najlepsi". Taką większą tolerancję i pokorę wobec innych kultur zaobserwować zresztą można obecnie wśród najbardziej wykształconych warstw społeczeństwa szwedzkiego, a w szczególności wśród osób, których praca zawodowa wiąże się z częstymi kontaktami międzykulturowymi i podróżami zagranicznymi, a więc - wśród elity managerów. Być może postawy te upowszechnią się wśród reszty społeczeństwa, co byłoby z korzyścią dla szwedzkiego zarządzania.

W otoczeniu politycznym zaobserwować można następujące trendy: ewolucja nowej roli związków zawodowych i związków pracodawców, rezygnacja z symboliki konfliktu, polityzacja organizacji gospodarczej, wzrost świadomości społecznej - rozwój ruchów społecznych i "sieci" oraz koncentracja na rozwoju czynnika ludzkiego w programie partii rządzącej obecnie /socjaldemokracja/. Symbol konfliktu między związkami zawodowymi a związkami pracodawców - mimo, że obecnie niemal całkiem pozbawiony treści - nadal może mieć konsekwencje niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Typowym przykładem takich niekorzyści mogą być straty wywołane strajkiem /chociaż w dużej mierze wyrównywane są one po zakończeniu strajku przez intensyfikujących swój wysiłek pracowników/. Ponadto ta pusta forma przeszkadza w rozwoju konstruktywnych i potrzebnych z punktu widzenia gospodarki postindustrialnej postaci współdziałania.

Dlatego też najprawdopodobniej w niedalekiej już przyszłości organizacje interesów całkowicie z niej zrezygnują. Związki - zarówno pracodawców jak i pracobiorców - uczestniczyć będą w rozwojowych funkcjach zarządzania, przede wszystkim przy realizowaniu know-how management.

Partycypacja sprawia, że przedsiębiorstwo staje się organizacją polityczną, a zarządzanie nim zaczyna przypominać formy demokracji parlamentarnej. Z kolei fakt ten prowadzi do dalszego rozwoju partycypacji. Są to wzajemnie wzmacnia-

jące się tendencje szwedzkiego zarządzania. Z kolei wzrost świadomości społecznej doprowadzi do włączenia w procesy zarządzania nowych "stakeholders" organizacji i dopuszczenie ich do współdecydowania w sprawach ich dotyczących. Fakt, iż partia rządząca popiera rozwój know-how, w tym przede wszystkim czynnika ludzkiego /w czym bynajmniej nie jest osamotniona - przeciwnie!/, pozwala sądzić, że funkcja know-how management będzie wspierana przez rząd, co zintensyfikuje dalszy jej rozwój.

W otoczeniu instytucjonalnym nastąpi, prawdopodobnie, dalszy rozwój w kierunku zastępowania, o ile to będzie możliwe i celowe, ustawodawstwa normatywnego przez umowy między zainteresowanymi stronami. Poprowadzi to za sobą dalszy rozwój orientacji na negocjacje.

Zmiany demograficzne nie będą dla Szwecji korzystne. Społeczeństwo szwedzkie starzeje się, siła robocza - szczególnie młoda siła robocza - stanie się już niedługo dobrem rzadkim. Tym bardziej ważne stanie się zatem maksymalne wykorzystanie zasobu ludzkiego, w zakresie tych możliwości, które oferuje wyłącznie ten zasób. Zatem rozwój demograficzny koniecznym uczyni rozwój funkcji know-how management, a zarazem rozwój techniki i technologii organizacji, aby zastąpiła pracę ludzką tam, gdzie jest to możliwe.

Także przejście gospodarki szwedzkiej na etap rozwoju zwany etapem postindustrialnym, które obecnie się dokonuje, wymusza rozwój know-how management w przedsiębiorstwach, jako że działalność ich ulegnie zasadniczej zmianie - największe znaczenie zyskają usługi, zasobem szczególnie cennym stanie się informacja, a atutem koniurencyjnym - know-how i wiedza. Wykształci się nowy typ przedsiębiorstw, "wiedzointensywnych",gdzie wiedza stanie się kluczowym zasobem, a co za tym idzie - szczególną troską otoczeni będą kompetentni pracownicy. Pracownicy tacy wymagają innego rodzaju motywacji - przez partycypację, współudział w zarządzaniu i wyznaczaniu celów, umożliwienie dalszego rozwoju i kształcenia. Przedsiębiorstwa w znacznej mierze będą opierać się na samokontroli, powszechna stanie się in-

dywidualna organizacja czasu pracy. Styl kierowania rozwijany będzie w kierunku zdecydowanie demokratycznego, mobilizującego. Czy przyniesie to Szwecji dalsze sukcesy na rynku globalnym - pozostale do zaobserwowania.

Wydaje się wysoce prawdopodobne, iż szwedzki styl zarządzania może stać się stylem przyszłościowym. Kraje wysoko rozwinięte, podobnie jak Szwecja, ewoluować będą na wyższy etap rozwoju gospodarczego. Z ewolucją tą wiąże się rozwój społeczny, przejawiający się wzrostem świadomości społecznej oraz wzrostem poziomu aspiracji. Tendencje takie zaobserwować można w USA, a także w Japonii, gdzie stanowią one poważne zagrożenie do podstaw na jakich opierają się rodzime, dotychczas style zarządzania. Tymczasem zarządzanie szwedzkie od dłuższego już czasu wykorzystuje te tendencje jako szanse, nie stanowią one dlań zagrożeń i nie napotka na większe problemy wraz z przejściem gospodarki na wyższy poziom rozwoju. Zarządzanie szwedzkie zaczyna coraz bardziej fascynować codzoziemskich obserwatorów;jest unikalnym przykładem skutecznego połączenia wartości humanistycznych z wysokim poziomem efektywności ekonomicznej. Dzięki metodologii jaką oferuje zarządzanie transkulturowe, możliwe stać się może dokonanie efektywnych przeniesień rozwiązań szwedzkich na obcy grunt. Także na nasz, polski.

Popularność szwedzkiego stylu zarządzania w latach 90-tych zależeć będzie także od sukcesów gospodarczych Szwecji. Nie uczestnicząc w ogólnoeuropejskiej integracji w ramach EWG, Szwedzi mogą "wypaść" poza Triadę, a co niemal automatycznie za tym idzie - poza Rynek Globalny, dołączając do szeregu krajów bez żadnej praktycznej siły przebicia na rynkach światowych. Szwecja ma w zasadzie dwie alternatywne drogi przed sobą, jeśli ten ponury scenariusz nie miałby zostać zrealizowany. Jedną z nich jest afiliacja - przyłączenie do EWG i rezygnacja z neutralności /która przynosi Szwecji szereg korzyści, także - a może przede wszystkim - gospodarczych/. Obecnie wariant ten nie budzi powszechnej aprobaty - nigdy nie był całkowicie niekontrowersyjny. W przededniu połączenia Niemiec w jedno wielkie potężne pań-

stwo, politycznego i gospodarczego giganta, Szwecja nie ma złudzeń co do swej ewentualnej roli w ramach zjednoczonej EWG. Jej szanse w porównaniu z jej najsilniejszym i najgroźniejszym konkurentem, byłyby praktycznie żadne. Jako że pozostanie poza Europą także nie wchodzi w grę, choćby z powodu znikomej pojemności szwedzkiego rynku, Szwecja może zdecydować się na inną drogę, która mogłaby przynieść jej tak pożądaną strategiczną pozycję wobec Niemiec, całej zjednoczonej EWG, a także korzyści wynikające z integracji gospodarczej. Drogą taką jest rozwój EFTA, np. poprzez przyłączenie szeregu państw środkowoeuropejskich, z których najatrakcyjniejszym partnerem dla Szwecji jest Czechosłowacja, znajdująca się w relatywnie dobrym stanie pod względem gospodarczym, posiadająca gospodarkę pod wieloma względami kompatybilną wobec Szwecji.

Ewentualne przyłączenie Polski i Węgier do takiej nowej, silnej EFTY, pozwoliłoby na ekspansję rynkową, a także utworzenie silnego pasa środkowoeuropejskiego. W późniejszym okresie do EFTY dołączyć mogłyby także kraje nadbałtyckie, które zawsze cieszyły się zainteresowaniem Szwecji. Wizja ta pozostaje, narazie, w sferze marzeń, aczkolwiek jej realizacja mogłaby być wysoce korzystna - nie tylko dla Szwecji.

Reasumując, szwedzki styl zarządzania charakteryzuje się - w syntetycznym zarysie - silną orientacją na człowieka, podkreślaniem jego umiejętności w procesie kreowania wartości i rozwoju organizacji, bazowaniem na kulturze organizacyjnej i consensusie, a także nieformalność, nacisk na planowanie i orientacja na efektywność. Specyficzne cechy szwedzkiego stylu zarządzania uwarunkowane są poprzez czynniki otoczenia, na tle których stają się zrozumiałe. Otoczenie działając jako niezwykle złożony system, wpływa na styl zarządzania i wzmacnia jego cechy w taki sposób, by organizacja stała się optymalnie doń zaadaptowana. Wszystkie wyszczególnione wymiary otoczenia wydają się wzmacniać orientację na know-how management, jak również obecne trendy w otoczeniu wskazują na dalszy rozwój tej orientacji.

Powyższe stwierdzenia dobrze ilustrowane są przez badania praktyczne, przeprowadzone metodą mini-przypadków. Wnioski z badań stanowią praktyczną ilustrację wniosków, które zostały przedstawione na podstawie badań literatury. Uderza wysoce spójny i jednolity obraz zarówno szwedzkiego stylu zarządzania, jak i jego kulturowych uwarunkowań, jaki jawi się w świetle badań literatury oraz badań praktycznych.

Wszystkie cechy szwedzkiego stylu zarządzania zostały zidentyfikowane w badaniach mini-przypadków. Szczególnie silnie akcentowano w badanych przedsiębiorstwach zagadnienia związane z funkcją know-how management, które były także utożsamiane przez respondentów ze szwedzkim stylem zarządzania. Funkcja ta traktowana jest jako priorytetowa, a jednocześnie nadawana jest jej rola jakby "wizytówki" badanych firm. Inne, szczególnie silnie akcentowane w materiale mini-przypadków cechy szwedzkiego stylu zarządzania, to decentralizacja procesu decyzyjnego oraz decentralizacja struktur organizacyjnych, skłonność do planowania, nacisk na cele w procesie planowania, orientacja na consensus, jako narzędzie motywacji oraz sposób podejmowania decyzji, demokratyczny styl kierowania, duży stopień samodzielności pracowników, nieformalna komunikacja, otwartość, nieformalność struktur, deklaracje o braku systemów kontroli - bazowanie na samokontroli i zaufaniu. Istnieje w badanych przedsiębiorstwach bardzo rozwinięta świadomość jakościowa, jakość postrzegana jest jako trwały proces "wbudowany" niejako w organizację, nie zaś jedynie efekt końcowy jej działalności.

W badanych przedsiębiorstwach istnieje świadomość kulturowo uwarunkowana odrębności stylu zarządzania. Respondenci przyznają, że istnieje szwedzki styl zarządzania, często samorzutnie zaznaczają, że przedsiębiorstwo, które reprezentują jest dobrym przykładem tego stylu. Wynikać to może z faktu, iż przedmiotem badań były wielkie, zinternacjonalizowane firmy, które kreowanie swego rynkowego image na świecie opierają o swą "szwedzkość". Respondenci stwierdzają także, że kultura szwedzka ma silny wpływ na styl zarządzania i opisują tę kulturę w sposób spójny, ich wypowiedzi są

w wysokim stopniu zgodne ze sobą. Także wnioski dotyczące kultury,jakie tu zostały przedstawione są dobrze ilustrowane przez mini-przypadki. Najsilniej akcentowane w wypowiedziach respondentów były następujące założenia kulturowe: kobiecość, mały dystans władzy, niski stopień unikania niepewności. Respondenci podkreślają kulturowo uwarunkowaną łagodność Szwedów, ich niechęć do konfliktów i konkurencji, a także silny egalitaryzm społeczeństwa szwedzkiego, gdzie władza jest tematem "tabu", oraz duży "luz" w odniesieniu do przyszłości, "ekologiczne" podejście do niepewności /jakby była faktem biologicznym, który należy zaakceptować, a nawet nauczyć się doceniać/. Poza tym respondenci akcentowali w sposób szczególny w swych wypowiedziach następujące normy/wartości: dystans i chłód emocjonalny, oceniany często bardzo negatywnie przez respondentów, brak spontaniczności i wyobraźni, etnocentryzm, silnie krytykowany, pracowitość - postrzeganie pracy jako wartości samej w sobie, uczciwość, dominacja potrzeb wyższego rzędu.

W świetle mini-przypadków jawią się trzy tematy tabu w szwedzkim zarządzaniu: władzy, kontrola i konflikty międzykulturowe. Sami respondenci często otwarcie opisywali kulturowo uwarunkowane ambiwalentne podejście Szwedów do władzy, a nawet stwierdzali, że jest to w społeczeństwie szwedzkim temat tabu. O władzy mówić nie należy, a już napewno - nie należy okazywać, że się ją ma. Odnieść można wrażenie, że posiadanie władzy jest w Szwecji sprawą wstydliwą, którą należy ukrywać głęboko i stwarzać pozory pełnej i całkowitej równości pozycji. Jednak fakt, że respondenci tak otwarcie poruszali ten temat świadczy o tym, że problem ten nie jest dla nich tematem, którego nie można dyskutować. Inaczej sprawa się ma z kontrolą. Respondenci wyraźnie nie życzyli sobie dyskutować tego zagadnienia, deklarując, że w ich przedsiębiorstwie w ogóle nie ma systemów kontroli, kierownictwo ma do pracowników nieograniczone niemal zaufanie, a oni tego zaufania bynajmniej nie nadużywają. Tymczasem nieliczne głosy respondentów cudzoziemskich świadczyć mogą o tym, że w tych samych przedsiębiorstwach, których szwedzcy reprezentanci negowali istnienie jakich-

kolwiek systemów kontroli działają bardzo silne i skuteczne mechanizmy kontroli nieformalnej oraz bardzo silne normatywne systemy integracyjne. Największym tabu objęte są problemy wynikające z konfliktów międzykulturowych. Szwedzcy respondenci negują istnienie takich konfliktów, cudzoziemcy wspominają tylko, iż one się zdarzają. Konflikty te są zapewne w badanych przedsiębiorstwach postrzegane jako podstawowe zagrożenie dla istnienia organizacji, szczególnie poważne w związku z przyjętą strategią internacjonalizacji.

Oprócz wymienionych trzech "tematów tabu" wszystkie pozostałe sprawy dyskutowane były z dużą otwartością przez respondentów, a osobie badającej powierzane były rozmaite dokumenty, w tym także poufne.

Tak więc udokumentowany został fakt istnienia szwedzkiego stylu zarządzania, opisane zostały jego cechy i przejawy oraz jego uwarunkowanie sytuacyjne, w tym także kulturowe.

Badania wiodą ponadto w dwu godnych uwagi kierunkach rozumowania, wyprowadzonych z przyjętego podejścia sytuacyjnego oraz zarządzania transkulturowego. Po pierwsze, nie ma w zarządzaniu jednej słusznej drogi, ma ono swą sytuacyjną tożsamość, swój wyprowadzony z otoczenia image. Mówiąc o zarządzaniu nie należy zapominać, że ma ono swój przedmiot, podmiot i ma miejsce w określonym kontekście. Nie istnieje "zarządzanie samo w sobie", "abstrakcyjne", a więc poszukiwanie uniwersalistycznej metateorii zarządzania jest fikcyjne i nie prowadzi do wniosków konstruktywnych, gdyż wyalienowane jest z rzeczywistości. Po drugie, szczególna rola kultury w zarządzaniu zasługuje na bliższe badania, nie tylko traktujące ją jako wymiar otoczenia, ale także pewne zjawisko znajdujące się wewnątrz organizacji. Kultura prócz tego, że stanowi o specyficznym uwarunkowaniu stylu zarządzania, jest także faktem wewnątrz organizacji i może być traktowana jako zasób. Na takim założeniu bazuje zresztą zarządzanie transkulturowe, przy pomocy którego bada się kulturowe uwarunkowania zarządzania w celu ich odpowiedniego wykorzystania. Badania wykazują, że kultura, podobnie jak inne zasoby, może być wykorzystana w sposób produktyw-

ny i przyczynić się do wzrostu efektywności. Innym założeniem zarządzania transkulturowego jest przyjęcia, iż w zasadzie odnosi się to do <u>każdej</u> kultury narodowej /skądinąd wiadomo także, że rolę taką może w bardzo znaczącym stopniu mieć kultura organizacyjna, która także przecież działa analogicznie jak kultura narodowa/ - każde kultura może być wykorzystana efektywnie /i każda może być "zmarnowana"/. Wnioski te, wynikające bezpośrednio z założeń zarządzania transkulturowego, a także z przeprowadzonych tu badań szwedzkiego stylu zarządzania, które dowiodły m.in. efektywne wykorzystanie kultury szwedzkiej, prowadzą dalej do ciekawych konsekwencji praktycznych. Otóż w takim rozumieniu kultura narodowa jako zasób organizacji, może być przedmiotem aktywnego i świadomego działania celem zwiększenia totalnej produktywności organizacji.

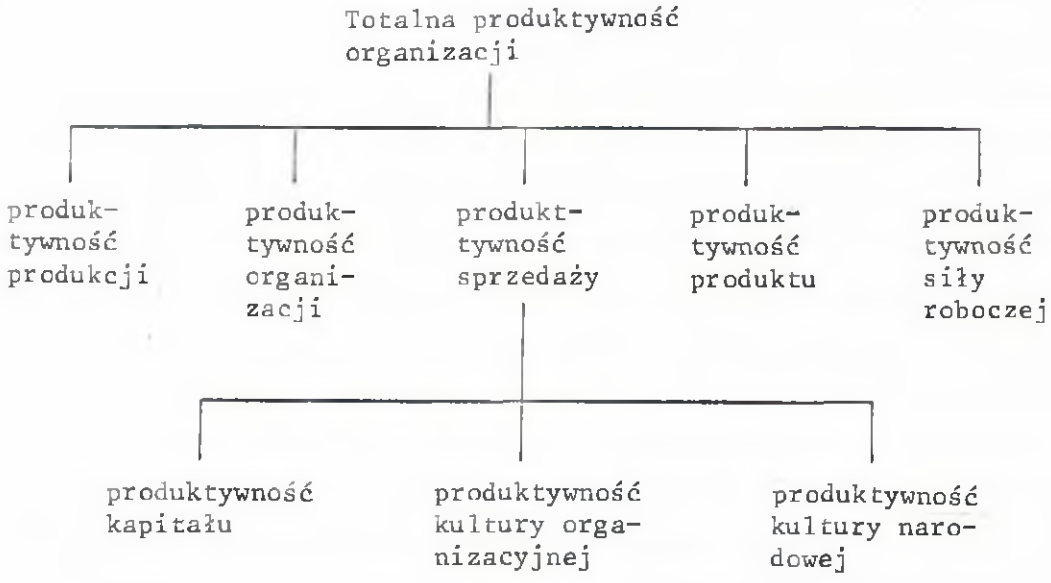


Fig. 30. Model "totalnej produktywności"
źródło: na podstawie modelu "totalna produktywność" E. Sjöborg, "Skandinaviskt Management. Riding the Tide", Liber: Malmö, 1986

Powyższy model /fig. 30/ przedstawia totalną produktywność organizacji w ujęciu E. Sjöborga. Do oryginalnego modelu dodany został nowy element, jakim jest kultura narodowa. Jakkolwiek do ryzykownych i mało przekonujących spekulacji należą rozważania w jakim stopniu dana kultura sama w sobie jest produktywna - rozważania takie nie mogą prowadzić do konstruktywnych wniosków i zazwyczaj w prostej drodze zmierzają do konkluzji etnocentrycznych, czy wręcz rasistowskich to model włączający kulturę narodową w ogół zasobów jakimi organizacja dysponuje nie tyle ma na celu badanie związku między daną kulturą a produktywnością,ile dążenie do efektywnego wykorzystania zasobu, jakim jest kultura narodowa. Każda kultura, będąca zbiorowym zaprogramowaniem umysłu, zawiera wspólne wartości, normy i cele, mające silny wpływ na uczestników społeczeństwa. Jako taka może być efektywnie wykorzystana w zarządzaniu - o czym mówi przecież zarządzanie transkulturowe głosząc, iż organizacja jest w stanie zwiększyć swą efektywność i produktywność, w konstruktywny sposób wykorzystując kultury narodowe, którymi dysponuje. Najsilniej wspiera to twierdzenie badania N. Adler, która wykazała, że optymalna dla przedsiębiorstwa strategia międzykulturowa polega na wykorzystaniu unikalnych systemów kulturowych, które reprezentują jej uczestnicy, a także wykorzystaniu efektu synegistycznego jaki zachodzi pomiędzy tymi systemami kulturowymi.

W takim ujęciu kultura narodowa może stać się przedmiotem działań zmierzających do rozwoju organizacji, określanych jako know-how management. Dotyczy to zarówno rozwoju w zakresie komunikacji międzykulturowej, a więc kształcenia personelu w zakresie kontaktów międzykulturowych, jak też aktywna polityka przedsiębiorstwa zmierzająca do rozwoju i pogłębienia identyfikacji kulturowej swych pracowników oraz dostosowanie stylu zarządzania do warunków kulturowych.

Badania w wymienionych obszarach są prowadzone przez zarządzanie transkulturowe od stosunkowo dawna, nie proponuję zatem żadnej realnej nowości. Nowością może być jedynie sposób podejścia do problemu, całkowicie zresztą pozosta-

jący w zgodzie z logiką rozumienia adaptacji organizacji do otoczenia jako adaptacji w granicach swobody wyznaczonej przez otoczenie.

Najważniejszą konsekwencją praktyczną takiego podejścia jest zmiana perspektywy, umożliwiająca prowadzenie przez organizację aktywnej działalności mającej na celu rozwój zasobu, jakim jest kultura. Zarówno kultura, kultura organizacyjna, jak i kompetencja są zasobami unikalnymi o tyle, że są nieskończenie odnawialne i samogeneraujące się. Ich umiejętne wykorzystanie nie powoduje stopniowego wyczerpania ich potencjału, przeciwnie, tworzy nowy potencjał i nowe możliwości. Podobni jak w przypadku rozwoju kompetencji - kształcenie personelu prowadzi w pewnym momencie do takiej sytuacji, że dalsze zdobywanie wiedzy staje się czynnikiem motywującym i celem samym w sobie - rozwój kultury i kultury organizacyjnej może być inwestycją nieograniczenie opłacalną. Przy danych nakładach nie istnieje bowiem żadna, dająca się z góry przewidzieć granica korzyści. Kultura narodowa jest poza tym w zasadzie "dobrem wolnym", istnieje - jako taka - niezależnie od intencji i nakładów organizacji. Organizacja "nabywa" ją wraz z siłą roboczą. Zauważyć przy tym należy, że - z tych samych powodów, dla których wykorzystanie zasobu jakim jest kultura może być korzystne dla organizacji - zaniedbanie go, "zmarnowanie", może być niekorzystne. Przykładem takich niewykorzystanych możliwości jakie daje kultura narodowa może być wieloletnia działalność polskich przedsiębiorstw, którą doprowadziła do tego, że Polacy, by móc zrealizować swoje ekonomiczne cele i zaspokoić swe potrzeby w sposób, który prawdopodobnie jest odpowiedni dla nich kulturowo - a więc poprzez inicjatywę i pomysłowość zepchnięci zostali do działania poza swoimi organizacjami, poza legalnym systemem, co w rozlicznych kampaniach krytykowane było jako "polskie cwaniactwo", "kombinatorstwo", itd. Skorzystanie z narzędzia jakie oferuje zarządzanie transkulturowe, znalezienie stylu zarządzania odpowiedniego dla polskiej kultury - przy jednoczesnym rozwoju systemu rynkowego - mogłoby z pewnością przynieść polskim przedsiębiorstwom lat 90-tych wiele korzyści, a przy tym pomogłoby im znaleźć

atut konkurencyjny dla rozwoju ich pozycji na rynku światowym.

W polskiej teorii organizacji i zarządzania dominowało dotychczas w odniesieniu do badania zarządzania w innych krajach podejście niezróżnicowane. Poszukiwano przez wiele lat "jedynej właściwej drogi", ponadkulturowej "recepty" na skuteczne zarządzanie, z nielicznymi wyjątkami badaczy, którzy nawoływali do tego, by różnorodność kulturowa została uwzględniona. Jakkolwiek podejmowane były próby identyfikacji otoczenia kulturowego polskiego zarządzania, to nie posłużyły one jako baza dla analizy polskiego stylu zarządzania, ani też nie wykorzystano możliwości jakie oferuje zarządzanie transkulturowe w odniesieniu do produktywnego i przynoszącego korzyści wykorzystania zasobu, jakim jest polska kultura. Nie zostało także zbadane, w jakim stopniu polskie tło kulturowe może być odpowiednim gruntem dla skorzystania z doświadczeń i rozwiązań innych krajów, które poszczycić się mogą sukcesami w dziedzinie zarządzania. Możliwości takie zapewnia metoda zarządzania transkulturowego. Podstawowego błędu tej metody - a więc tendencji do przeceniania wagi kultury, jej wpływu na zarządzanie - uniknąć można wkomponowując ją w perspektywę podejścia sytuacyjnego. Jako jeden z podsystemów otoczenia, będący w ciągłej interakcji z pozostałymi podsystemami, kultura widziana być może we właściwych, bliskich rzeczywistości proporcjach, jej wpływ nie jest wyolbrzymiany, a charakter tego wpływu nie jest sprowadzany do zależności prostych i łudząco jednoznacznych. Badania zarządzania w jego szerokim konteście, w tym także kulturowym, zgodnie z założeniami podejścia sytuacyjnego, wnieść może szereg nowych treści i istotnych wniosków, które bez przyjęcia tej perspektywy, zostałyby przeoczone, niedostrzeżone, wytłumione.

W nauce zaczyna torować sobie drogę nowy paradygmat, postkartezjański, zwany paradygmatem holistycznym, który nakazuje badać rzeczywistość taką jaka jest, bez uproszczeń, bez kompromisów, w całej swej nieskończonej złożoności i

przy założeniu o dopuszczalności tego, co niepredyktywne, czy nawet niespójne. Nowoczesna fizyka musiała pogodzić się z niepewnością, z pozorną nielogicznością zjawisk - np. na poziomie mikro i makro. Nie zawsze i nie koniecznie rządzi naturą prawo przyczyny i skutku. Dopuszczając do siebie myśl o [illegible]różnorodności, nauka - poświęcając być może kategory[illegible] i jednoznaczność - zyskać może to wszystko, co wymyka się poza sztywne ramy uproszczonego świata "Homme-Machine". Poza ogólnymi, przeciętnie prawidłowymi stwierdzeniami istnieje przecież cała gama subtelności, niuansów, odcieni i sposobów. Banałem byłoby stwierdzenie, że ona to właśnie jest życiem. O wiele ważniejsze jest dla nas, iż ona umożliwia rozwój. Jest to wyzwanie, ale także konieczność. Jak pisze G. Morgan: /".../ organizacje są złożone, [illegible]wne i pełne paradoksów. Prawdziwym wyzwaniem jest stawienie czoła tej złożoności". /Morgan, 1986, s. 16/.

5.3. Sugestie dla przyszłych badań

W celu wypełnienia luki, o której niejednokrotnie była tu mowa, niezbędne jest podjęcie badań transkulturowych. Należałoby przede wszystkim dokonać takich badań nad kulturą polską i jej implikacjami dla zarządzania. Pamiętać przy tym należy o systemowym charakterze wpływu otoczenia na organizację. Kultura "sama w sobie" nie powinna być przedmiotem analizy, szczególnie obecnie, gdy w otoczeniu polskim zachodzą fundamentalne zmiany i przeobrażenia o kapitalnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Uwzględniając moment tradycji i historycznych konsekwencji dla polskiego systemu wartości, nie wolno zapominać o tym, że wymiar kulturowy otoczenia jest ściśle i niejednoznacznie powiązany z innymi wymiarami. Szczególnie ważna jest ta świadomość, jak już powiedziałam, w odniesieniu do dzisiejszej Polski. Błędem byłoby np. wyciąganie kategorycznych wniosków na podstawie badania postaw Polaków wobec pracy, ich ambicji i aspiracji związanych z pracą, bez uwzględnienia uwarunkowań politycznych i ekonomicznych, bez których prawidłowe odczytanie takich wniosków nie jest możliwe. Projektowanie "optymalnego polskiego stylu zarządzania" na podstawie fragmentarycznych wniosków tego rodzaju jest nieporozumieniem. W związku z tym konieczna jest wszechstronna analiza sytuacyjna polskiego otoczenia, nie ograniczona jedynie do synchronicznej "migawki" - co jest jeszcze uzasadnione w przypadku krajów stabilnych, o dużej ciągłości rozwoju, jakim jest np. Szwecja. Nie należy zapominać także, że kultura jest zjawiskiem wielopoziomowym. Szczególnie ważne, w dobie szybko i gwałtownie dokonujących się zmian, byłoby zbadanie najtrwalszego poziomu polskiej kultury - a więc założeń kulturowych, które stanowią bazę, na której opierają się normy i wartości charakterystyczne dla danej kultury oraz jej artefakty. Nie wszystkie normy i wartości są trwałe, założenia danej kultury mogą przejawiać się poprzez różne systemy wartości. Mając powyższe na uwadze, można skonstruować mapę kulturową Polski dla zarządzania lat 90-tych, zachowując rozsądne proporcje i uzyskując istotne dla praktyki wnioski.

Kolejną sferą badań byłyby style zarządzania krajów, z którymi Polska pragnie współpracować oraz analiza porównawcza tak dla wykorzystania przy rozwijaniu kontaktów międzynarodowych, jak i dająca rzetelne podstawy dla dalszych rozważań nad ewentualnymi przeszczepami rozwiązań w dziedzinie zarządzania, które zostały wypracowane w innych kulturach.

Zarządzanie transkulturowe jest narzędziem zasadniczo wysoce praktycznym,funkcja poznawcza jest spwłniana jakby "przy okazji". Dzięki temu sprawdzonemu narzędziu zyskać można solidną bazę dla wszelkich działań pomiędzy różnymi kulturami i krajami, a nie jak dotychczas - znajdowanie rozwiązań metodą "prób i błędów" - która, prócz tego, że nie musi prowadzić do rozsądnych rezultatów - jest dla nas w chwili obecnej zbyt kosztowna. W naszej obecnej sytuacji, gdy współpraca z zagranicą staje się bardziej niezbędna dla zdrowia naszej gospodarki niż kiedykolwiek, a szanse na rozwój tej współpracy również obiektynie są ogromne, zarządzanie transkulturowe nie tylko oferuje nam możliwość badań "ciekawych" poznawczo i odkrycia nowych, interesujących faktów - oferuje nam także klucz do Europy i świata.

Kultura narodowa widziana jako zasób organizacji, który może być w sposób produktywny rozwijany w ramach know-how management, stanowi jak się wydaje interesujący przedmiot badań, który także nie jest bez praktycznego znaczenia dla polskiego przedsiębiorstwa bieżącej dekady.

W poszukiwaniu atutu konkurencyjnego należy zastanowić się, czy nie możnaby w tym celu wykorzystać źródła relatywnie taniego i nie wymagającego ani gigantycznych inwestycji /jak np. high tech/, ani też rezygnacji ze społecznych ambicji /jak orientacja na konkurencję przy pomocy taniej siły roboczej/. Zbadanie pod tym kątem możliwości jakie oferuje zbiorowe zaprogramowanie umysłu, kultura narodowa, mogłaby wskazać drogi i metody wykorzystania tego zasobu w sposób korzystny dla przedsiębiorstw i całej polskiej gospodarki.

Także możliwości rozwoju know-how management, jak też i pojęcie "totalnej produktywności" wraz z jego praktycznymi

implikacjami jest w Polsce niezbadane i powinno spotkać się z zainteresowaniem ze strony badaczy w krytycznej dla polskiej gospodarki dekadzie.

BIBLIOGRAFIA

Adelswärd, V., "Styles of Success". Tema K, Linköpings Universitet: Linköping, 1988

Adler, N.J., "Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations". W "Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice", W.W. Burke, L.D. Goodstein, San Diego, California: University Associates, 1980, s. 163-184

Adler, N.J. "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend". International Studies of Managenent and Organization, Vol. 13, 1983:1/2, s. 7-45

Adler, N.J., "International Dimensions of Organizational Behavior". Kent Publishing Co: Boston, 1986

Ajiferbuke, M., J. Boddewyn, "Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies". Academy of Management Journal, 1970:13, s. 153-163

Agurén, S., L. Petterson, U. Sarlén, "Medverkande i praktiken". Arbeitsmiljöfonden; Stockholm, 1988a

Agurén, S., "From Industrial Relations to Learning Organizations - the organization of work in a dynamic business and social environment, SAF doc 5392, SAF: Stockholm, 1988b

Andrén, N., H. Lundblad, "Svensk statskunskap". Liber: Stockholm, 1972

Arvedson, L. /red/, "Om arbtestider". Arbetsmiljöfonden: Stockholm, 1988

Arvidsson, L. "Objectives and Guidelines for Improved Work Environment". SAR doc. 1393, SAF: Stockholm, 1981

Bass, B.M., P.C. Burger, "Assessment of Managers - A Comparative Study". Academy of Management Journal 1971:12, s. 425-438

Bergstedt, J., "Framtiden blir sannolikt osannolik". Personal 1986:1, s. 17

Bergstedt, J., "Väga, vinn". Personal 1987:5, s. 39

Bertalanffy, L. von, "General Systems Theory: Foundations, Development, Applications". Beariller: New York, 1968

Bieniasz, E., "Nowe wyroby w programie produkcyjnym przedsiębiorstwa". Wektory 1987: 1, s. 50-53

Birgersson, B.O., S. Hadenius, B. Molin, H. Wieslander, "Sverige efter 1900. En modern politisk historia". Bonnier: Stockholm, 1984

Błaszczyk, B., "Partycypacja. Z doświadczeń przedsiębiorstw kapitalistycznych". Przegląd Organizacji 1984: 10, s. 33-35, 1984: 11, s. 40-42, 1984: 12, s. 42-44, 1985: 1, s. 41-43, 1985: 2, s. 44-46

Błaszczyk, B., "Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami". PWE: Warszawa, 1988

Bolay K., "Sammanfattning", w K. Bolay /red/, "Svenskarna och deras immigranter". Immigrantinstitutet: Stockholm, 1974

Bond, M. "Testing Etics out of Emics: The Case of Chinese Values". The Chinese University of Hong Kong: Hong Kong, 1985

Brislin, R.W., "Cross Cultural Research in Psychology". Annual Research of Psychology, 1983: 34, s. 363-400

Brzozowski, J., B. Galewski, A. Maliszewski, "Małe i średnie przedsiębiorstwa w krajach kapitalistycznych". Gospodarka planowa 1979: 5, s. 280-285

Burns, T., G.M. Stalker, "The Management of Innovation". Tavistock: London, 1961

Carlsson, I., "Ideer som bär". Erfarenheter och tankar om framtiden". Scand Book AB: Falun, 1988

Carlström, V., "Anpassa jobben till människan - inte tvärtom". Personal 1987: 8, s. 27

Child, J., "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross National Study of Organizations", w L.L. Cummings, B.M. Staw /red./, "Research in Organizational Behavior", Vol. 3, CT:JAI Press: Greenwich, 1981, s. 303-356

Christerson, R. "LKAB kommer aldrig att tillverka bilar". Personal 1986: 1, s. 18

Christerson, R., "Fran rörelse till administration... Vägen som framtidsväg". Personal 1986b: 1, s. 19

Christerson, R., "Framtiden kräver kreativ pedagogik". Personal 1987: 11, s. 27

Cummings, LL, D.J. Stevens, D.L. Harnett, "Risk, Fate, Conciliation and Trust: An International Study of Attitudinal Differences Among Executives". Academy of Management Journal, 1971: 14, s. 285-304

Cywilik, A., M. Grelik, "Nowoczesne formy struktur organizacji przemysłowych". Ekonomika i Organizacja Pracy 1980: 8-9, s. 36-40

Czarnowski, K., "Wybór pism socjologicznych". Książka i Wiedza, Warszawa, 1982

Dahlberg, L., L. Biureborgh, A. Renning, U. Johansson, "Från Palm till Palme. Den svenska socialdemokratins program 1882-1960. Kommentarer och dokument". Rabén och Sjögren, Stockholm: 1972

Dahlkvist, M., "Staten, socialdemokratin och socialismen. En inledande analys". Prisma: Lund, 1978

Danielsson, H.A., "Med tjänstemän för utbildning". Pedagogiska Institutionen, Lunds Universitet: Lund, 1983

Daun, Å., "Svenskhet som hinder: kulturmötet". Institutet för Folklivsforskning vid Nordiska Muséet och Stockholms Universitet: Stockholm, 1983

Daun, Å., "Svensk Mentalitet". Rabén and Sjögren: Stockholm, 1989

Derefeldt, A., "Så förhindrar man utbränning". Personal 1986: 16, s. 16-17

Dobrzyński, M., "Rzut oka na amerykańską psychologię organizacji". Przegląd Organizacji 1977: 12, s. 565-567

Domańska, E., "Kapitalizm menadżerski". PWE. Warszawa, 1986

Drazin, R., A.H. Van de Ven. "The Concept of Fit in Contingency Theory", w L.L. Cummings, B.M. Staw /red./, "Research in Organizational Behavior". CT:JAI Press, Greenwich, 1981, s. 333-365

Drucker, P., "The Practice of Management". New York, 1954

Dyer, W.G., "Culture in Organizations: A Case Study and Analysis". Massachusetts Institute of Technology: Cambridge, 1982

Edgren, G., K-O Faxén, C.E. Odhner, "Lönebildning och samhällsekonomi". Surte: Lund, 1973

Ekholm, S., L. Runström, "Statsskicket i Sverige". Studentlitteratur: Lund, 1981

Ekman, B., "Satsa på humankapitalet". Affärsvärlden 1988: 17, s. 74-78

England, G.W., R. Lee, "Organizational Coals and Expected Behavior among American, Japanese and Korean Managers - A Comparative Study". Academy of Management Journal 1971: 12, s. 425-438

England, G.W., A.R. Negandhi, "National Context and Technology as Determinant of Employee's Perceptions". w G.W. England, A.R. Negandhi, B. Wilpert /red./, "Organizational Functioning in a Cross-Cultural Perspective". Kent State University Press: Kent, 1979, s. 175-190

Enzenberger, H.M., "Svensk höst" /seria artykułów/, Dagens Nyheter, 08-09, 1982

Erasmie, T., "Har vi beredskap inför 90-talets samhälle?". Personal 1986: 16, s. 32-33

Erlander, T., "1940-1949". Tidens Förlag: Stockholm, 1973

Farmer, R.N., B.M. Richman, "Comparative Management Process". Homewood IL: Irwin, 1965

Faxén, K-O, H. Lundgren, "Sweden", w M.J. Roomkin, "Managers as Employees: An International Comparison of the Changing Character of Managerial Employment". SAF doc 187, SAF: Stockholm, 1988, s. 178-201

Ferlet, T., "Miracle de la Suéde. Un pays pauvre devient riche". B. Arthaud: Paris, 1969

Finansdepartementet, "Regeringens budgetförslag 1989/90. Sammandrag". Gotab: Stockholm, 1989

Forss, K., D. Hawk, G. Hedlund, "Cultural Differences - Swedishness in Legislation, Multinational Corporations and Aid Administration". Institute of International Business, Stockholms Handelshögskola: Stockholm, 1984

Forss, K., "Arbete utomlands. En skrift om kulturskillnader". Studentlitteratur: Lund, 1985

Fredriksson, G., D. Strand, B. Södergren, "Per Albin-linjen. Tre ställningstaganden till en socialdemokratisk tradition". PAN: Stockholm, 1970

Fürth, Th., "Kunskaper och människor allt viktigare". referat z konferencji "Visioner och värderingar som skapar framtidens arbetsliv". SPF, PA: dagar, Sollentuna, Okt. 1987

Garłacz, M., "Rola pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem". Prezentacje 1983: 10, s. 63-70

Gliński, B., "Teorie i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi". PWE: Warszawa, 1966

Grabowiecki, J., "Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym na Węgrzech". Ekonomika i Organizacja Pracy 1977: 12, s. 27-30

Grabowski, A., "Japońskie korporacje międzynarodowe". Zarządzanie 1979: 8, s. 28-30

Granick, D., "International Differences in Executive Reward Systems: Extent, Explanation and Significance". Columbia Journal of World Nusiness, Summer 1978: 13, s. 45-55

Griffeth, R.W., P.W. Hom, A. De Nisi, W. Kirchner,, "A Multivariate Multinational Comparison of Managerial Attitudes". The Academy of Management, referat z konferencji, Detroit, Aug. 1980

Von Gruenewaldt, E. /Svenska Managementgruppen/, wywiad własny niepublikowany, Stockholm, 1988

Grünewald, "Personalutbildning: en del i utbildningssystemet". referat z konferencji "Utveckling 88", Helsingsfors Universitet: Helsinki, 1988

Haire, M., E. Ghiselli, L.W. Porter, "Managerial Thinking: An International Study". New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966

Hall, E.T., "Beyond Culture". Anchor Press/Doubleday and Inc., 1976

Hannan, M.T., J.H. Freeman, "The Population Ecology of Organizations". American Journal of Sociology 1977, s. 929-964

Harris, P.R., R.T. Moran, "Managing Cultural Differences". Gulf Publishing: Houston, 1979

Hart, H., C. von Otter, "Fackföreningens roll i den lokala lönebildningen". Socialogisk forskning 1971:3

Hasselskog, G., własny wywiad, niepublikowany, Stockholm, 1988a

Hasselskog, G., "1990-talet - ett artionde med hot och möjligheter: Skiss till disskutionsunderlag om 1990-talets arbetsmarknad". OJ/ASn, Stockholm, 1988b

Hedlund, G., P. Åman, "Managing Relationships with Foreign Subsidiaries Organizatzion and Control in Swedish MNC's". Mekanpublikation: Stockholm, 1983

Hedlund, G., G. Hägg, "Case Studies in Social Science". EISAM Working Paper 78/16: Brussels, 1987

Hill, R., "Why Managers Today Have a Tougher Task - of Managing Complexity". International Management 1986:08

Höglund, B., "Svensk blandekonomi". Föreningen Nationalekonomerna: Lund, 1981

Hofstede, G., "Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values". Sage: Beverly Hills, 1980a

Hofstede, G., "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". Organizatuonal Dynamics, Summer 1980b

Hofstede, G., "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". Journal of International Business Studies, Fall 1983a

Hofstede, G., "National Cultures in Four Dimensions". International Studies of Management and Organization, 1983: 13/2, s. 60 /1983b/

Hrebniak, L., W.F. Joyce, "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism". Administrative Science Quarterly 1985, s. 336-349

Izdebski, Z., I. Tudrej, "Kierownicy przedsiębiorstw kapitalistycznych. Studium z teorii i praktyki szkolenia kadr kierowniczych". PWN: Warszawa, 1968

Janbrink, S., "Offensiv för svensk kvalitet"., Personal 1987: 4, s. 20

Janbrink, S., "Management by Goosing", Personal 1988: 9, s. 8-9

Janbrink, S., "Finns det PA år 2000?". Personal 1988: 9, s. 14-15 /1988b/

Jasiński, A., "Rynkowe uwarunkowania przedsiębiorstw węgierskich". Ekonomika i Organizacja Pracy 1985: 3, s. 33-36

Jastrzębska, K., "Problemy strukturalno-organizacyjne przedsiębiorstw w Jugosławii". Ekonomika i Organizacja Pracy 1975: 2, s. 82-87

Jaworski, T., "Demokracja w przedsiębiorstwie". KiW: Warszawa, 1984

Jędrzejczak, W., "Japoński fenomen". Przegląd Organizacji 1981: 2, s. 82-83

Johannesson, G., "Jordreformer i Sverige". w G. Graninger, S. Tägil /red./, "Historia i centrum och periferi". Del 2, Esselte: Stockholm, 1977

Johansson, L., "Krav på höjd livskvalitet påverkar personalarbetet". Personal 1986: 1, s. 10-11

Jönsson, K., Sandell, B., L. Tynell, "Företagsledarens anställningsskydd gentemot lagen om anställningsskydd inom den privata sektorn". Institutionen för Handelsrätt, Lunds Universitet: Lund, 1981

Jung, C.G., "Grundwerk", t. 9, "Mensch und Kultur", Walter--Verlag, Olten und Freiburg im Breigau, 1985

Kamiński, A., "Władza a racjonalność. Studium z socjologii współczesnego kapitalizmu". PWN: Warszawa, 1978

Kanungo, R.N., R.W. Wright, "A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Attitudes". referat z konferencji Eastern Academy of International Business: New York, Apr. 1981

Karpiuk, P., "Pieriestrojka organizacji i zarządzania w ZSRR". Ekonomika i Organizacja Pracy 1988: 8, s. 25-28

Karpf, U., "En liten dialog med mig själv om Sverige", w K. Bolay "Svenskarna och deras immigranter. En antologi", Immigrantinstitutet: Stockholm, 1974, s. 33-43

Keegan, W.J., "Multinational Marketing Management". Pretice--Hall, Inc.: Englewood Cliffs, NJ, 1984

Kelley, L., R. Worthley, "The Role of Culture in Comparative Management: A Cross Cultural Perspective". Academy of Management Journal, 1981: 24/1, s. 164-173

Kieżun, W., S. Kwiatkowski, "Style zarządzania. Teoria i praktyka". KiW: Warszawa, 1975

Kindlarski, E., "O super jakości wyrobu". Przegląd Organizacji 1976: 7, s. 305-308

Kluckhohn, C., "The Concept of Culture" w D. Lerner, H.D. Laswell /red./ "The Policy Sciences" Palo Alto, Stanford University Press: California, 1951

Kluckhohn, F.R., F.L. Strodtbeck, "Variations in Value Orientation". Evanston I Row, Peterson, 1961

Kostera, J., "Rola państwa w intensyfikacji stosunków ekonomicznych Szwecji z zagranicą". Uniwersytet Łódzki: Łódź, 1976

Koźmiński, A.K., "Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych. Studium z socjologii kierownictwa". KiW: Warszawa, 1966

Koźmiński, A.K., "Współczesne filozofie zarządzania w USA". Przegląd Organizacji 1974: 2, s. 184-186

Koźmiński, A.K. "Problemy planowania i informatyki". Przegląd Organizacji 1974: 4, s. 184-188 /1974b/

Koźmiński, A.K., "Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitalizmie". PWE: Warszawa, 1975

Koźmiński, A.K., "Po wielkim szoku", PWN: Warszawa, 1982

Koźmiński, A.K., A.M. Zawiślak, "X Y: O organizacji dwugłos względnie uporządkowany". PWE: Warszawa, 1982a

Koźmiński, A.K., A.M. Zawiślak, "Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych". PWE: Warszawa, 1982b

Koźmiński, A.K., K. Obłój /red./, "Gry o innowacje. Analiza przedsięwzięć technicznych". PWE: Warszawa, 1983

Koźmiński, A.K., "Global Management - A New Road to Social Progress?", 1989a

Koźmiński, A.K., "Neosocjalizm". Przegląd Tygodniowy 1989: 9 /361/, s. 3

Koźmiński, A.K., K. Obłój, "Zarys teorii równowagi organizacyjnej". PWE: Warszawa 1989

Kroeber, A.L., C. Kluckhohn, "The Study of Culture", w D. Lerner, H.D. Laswell /red./ "The Policy Sciences", Palo Alto, Stanford University Press: California, 1951

Krzykała, F., "Wprowadzenie do socjologii socjalistycznej przedsiębiorstwa przemysłowego". PWN: Warszawa 1975

Kuc, B.R., "Antynomie zarządzania w USA". Zarządzanie 1981: 3, s. 35

Kukułka, K., "Funkcjonowanie organizacji jako gra i przetarg". Przegląd Organizacji 1978: 5, s. 228-231

Kurowska, J., "Uppskattning är den bästa belöningen". Personal 1986: 15, s. 13-14

Kwiatkowski, S., "Styl zarządzania - krytyka dotychczasowych ujęć". Przegląd Organizacji 1973: 8, s. 444-447

Langnevik, C.M., K. Jonnergård, C. Svensson, G.F. Wijk, "Beslut i kooperation. Ansatser till en federativ, dialektisk organisationsteori". Studentlitteratur: Lund, 1981

Langnevik, M., "Ledning och ledarskap i olika företagsformer". Rabén och Sjögren: Stockholm, 1989

Lawrence, P.R., J.W. Lorsch, "Organization and Environment". Harvard Graduate School of Business Administration: Cambridge, 1967

Leskiewicz, Z., "Zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim. Kierunki i tendencje". PWE: Warszawa 1973

Lindestad, L., C. Jeffmar, "The First-Line Manager". SAF/ /SALF Commitee for Supervisory Training: Stockholm, 1984

Lindholm, R., "The Changing of Work - Review of the Seventies", referat z konferencji 5 the International Conference on Production Research: Amsterdam, Aug. 1979

Lindkvist, L., "A Passionate Search for Nordisk Management". Samfundslitteratur: København, 1988

Lindström, O., "Ökad frihet med flextid". Personal 1986: 3, s. 24

Ljunggren, O., "SAF. Svenska Arbetsgivareföreningen". SAF:s förlag: Stockholm, 1988

Lundahl, V., "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer". Studentlitteratur: Lund, 1982

Lundberg, E., "Är vi verkligen solidariska? En kritisk granskning". Föreningen Nationalekonomerna: Lund, 1982

Lundmark, A., M. Söderström, "När kan utbildning löna sig?". Personal 1988: 4, s. 24-25

Maccoby, M., A. Edström, J.E. Rendahl, L. Strömberg, "Ledare för Sverige". Liber: Lund, 1985

Maracz, T., "Podejście sytuacyjne" w A.K. Koźmiński /red./ "Współczesne teorie organizacji". PWE: Warszawa, 1983

Marcinkowski, S., "Zarządzanie marketingowe we współczesnym przedsiębiorstwie kapitalistycznym". Przegląd Organizacji 1973: 9, s. 511-514

Maruyama, M., "Paradigmatology and its Application to Cross Disciplinary. Cross Professional and Cross Cultural Communication". Dialectica, 1976

Matejko, A., "Socjologia przemysłu w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej". PWE: Warszawa, 1962

McFalkirk, E., "Hörruru - din jefla ytlänning". w K. Bolay /red./, "Svenskarna och deras immigranter - en antologi". Immigrantinstitutet, Stockholm: 1974, s. 47-53

Mikołajewski, P., "O zarządzaniu w Japonii."Doskonalenie kadr kierowniczych 1986: 3, s. 35-42

Miller, D., "Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts". Journal of Management Studies, 1986, s. 1-26

Miłodrowska, K., "Grupy autonomiczne w przedsiębiorstwach francuskich". Przegląd Organizacji 1976: 2, s. 73-75

Moberg, K., K. Westman Berg, "Kvinnors sociala situation i Sverige på 1800-talet" w G. Graninger S. Tägil /red./, "Historia i centrum och periferi". Del 2., Esselte: Stockholm, 1977

Modig, M., "MBL - 10 ar. Lagen har blivit avbyråkratiserad". Personal 1987: 2, s. 8 /1987a/

Modig, M., "Vad är Scandinavian Management". Personal 1987: 11, s. 18-19 /1987b/

Morgan, G., "Images of Organizations: Theory and Practice". Sage: Beverly Hills, 1986

Murdock, G.P., "Common Denominator of Cultures" w R. Linton /red./ The Science of Man in the World Crises". Columbia University Press: New York, 1945, s. 12-142

Myrdal, H-g., G. Schiller, "Worker Participation in Sweden. Functioning and Effects: Case Study". SAF doc 132, SAF: Stockholm, 1987

Naisbitt, J., "Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives". Futura Macdonald and Co., Ltd.,: London, 1984

Ohlsson, I., "Den solidariska lönepolitikens resultat". Föreningen Nationalekonomer: Lund, 1982

Ohlsson, I., "Är den auktoritära chefsstilen pa frammarch?" Personal 1986: 8, s. 36-37

Ohlsson, I., "Mobiliserande ledarskap - inte manipulerende". Personal 1987: 8, s. 16-17

Ohmae, K., "Triad Power: The Coming Shape of Global Competition". Free Press: New York, 1985

Orander, I., "Den skandinaviske ledaren". Personal 1986: 11, s. 11

Orander, I., "Det finns alternativ till alternativa karriärer". Personal 1987: 14, s. 34-35 /1987a/

Orander, I., "Jarl Bengtsson OECD: Utbildning blir det nya konkurrensmedlet". Personal 1987: 8, s. 10-11 /1987b/

Orander, I., "Europa åldras". Personal 1987: 13, s. 8-9 /1987c/

Oscarsson, B., O. Hammarström, G. Karlsson, R. Lindholm, "En ny arbetsvärld". Arbetsmiljöfonden: Stockholm, 1988

Paikull, M., "Från megafon till dialog". Personal 1988: 10, s. 42-43

Palme,O., "Att vilja gå vidare". Tidens Förlag: Stockholm, 1974

Palmlund, I., "Sysselsättningen viktigaste frågan i Europa". Personal 1987:, 8, s. 36-37

Pascale, R.T., A.G. Athos, "The Art of Japanese Management". Cox and Wyman Ltd., Reading, 1981

Persson, N., "Lederskapsmodeller". Lunds Universitet, Pedagogiska Institutionen: Lund, 1983

Peters, T.J., R.H. Waterman, "In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies". Harper and Row Publisher: Sydney, 1986

Pfeil, K., "Doskonalenie kadr kierowniczych w Japonii". Zarządzanie 1975: 8, s. 41-42

Philips-Martinsson, J., "Svenskarna som andra ser dem". Studentlitteratur: Lund, 1981

Piłejko, K., "Model organizacji w ustroju socjalistycznym". PWN: Warszawa, 1969

Pires dos Santos, F., "Titta, en neger!" w K. Bolay /red./ "Svenskarna och deras immigranter - en antologi", Immigrantinstitutet: Stockholm, 1974, s. 43-47

Płoszajski, P., "Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania". Ossolineum: Warszawa--Wrocław-Kraków-Gdańsk-Łódź /Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wydawnictwo PAN/, 1985

Ramus, M., "Dydaktyczne zastosowania analiz systemowych procesów decyzyjnych" w A.K. Koźmiński /red./ "Decyzje. Analiza systemowa organizacji". PWN: Warszawa, 1979, s. 247-263

Reinholdsson, A., "Decentraliserat personalarbete? Kolla checklistan". Personal 1987: 14, s. 34-35

Robinson, R.D., "International Business Policy". Holtt, Rinehart and Wintson: New York, 1964

Rohlin, L., "Chefer- släpp medarbetare loss". Personal 1986: 11, s. 12-13

Rokeach, J., "The Nature of Human Values". Free Press: New York, 1973

Ronen, S., A.I. Kraut, "Similarities Among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes". Columbia Journal of World Business, 1977: 12/2, s. 89-96

Ronen, S., B.J. Prunett, "Nation or Culture: The Appripriate Unit of Analysis in Cross-Cultural Research". Academy of International Business Jornal, 1981: 24/1, s. 164-173

Ronen, S., "Comparative and Multinational Management". John Wiley and Sons, Inc., New York, 1986

Ronen, B., "Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools". Administrative Science Quarterly 1982: 6, s. 259-279

Rybicki, Z., "Administrowanie gospodarcze krajów RWPG". PAN INP "Ossolineum": Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1975

Ryś, B., "Jugosłowiański system samorządowy", Instytut krajów socjalistycznych PAN: Warszawa, 1986

SAF-LO-PTK, "Agreement on Efficiency and Participation: Progressing Together, Development Agreement", 1982

SEB /Skandinaviska Enskilda Banken/, "Some Data About Sweden 1987-1988". SEB: Stockholm, 1988

SCB, "Statistiska arsboken 1986"

SCB, "Statistiska arsboken 1988"

SIFO, "Ungdomens syn pa industriarbete", 1986

Sadownik, H., "Problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi w USA". Ekonomika i Organizacja Pracy 1974: 9, s. 421-424

Schaupp, D., A.J. Kraut, "A Study of Communality of Industrial Values Across Cultures". Proceedings of the Academy of Management, 1975, s. 291-292

Schein, E., "Does the Japanese Management Style Have a Message for American Management?". Sloan Management Review, 1981: 23, s. 55-68

Schoonhoven, C.B., "Problems with Centingency Theory: Testing Assumption Hidden Within the Language of Contingency "Theory". Administrative Science Quarterly, 1981, s. 349-377

Silverman, D., "The Theory of Organizations". Heinemann: London, 1970

Sjöborg, E., "Skandinaviskt management. Riding the Tide". Liber: Stockholm, 1986

Skalniak, E., "Wspólne i rozbieżne rozwiązania w systemach ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw w wybranych krajach socjalistycznych". Finanse 1984: 10, s. 13-30

Skytt, Ch., T. Jungner, "A Study in Cross-Cultural Management of Swedish Subsidiaries in France". Stockholms Handelshögskola: Stockholm, 1987

Slocum, J.W., D. Hellriegel, "Management. A Contingency Approach". Addison-Wesley Publishing Co., Reading, 1974

Socialdemokraterna, "Ett rättvisare Sverige. Politiska riktlinjer antagna av 1987 ars partikongress". Socialdemokraterna: Stockholm, 1988

Socialdemokraterna, Partiprogram 1882-1987

Socialdemokraterna, "Förslag till nytt partiprogram". Socialdemokraterna, Stockholm, 1989

Södergren, B., "Platta företag - inget för karriäristen". Personal 1988: 3, s. 14-15

Söderström, M., "På väg mot de nya företagen". Personal 1988: 1, s. 10-11

Sokołowski, B., "Kadra kierownicza w japońskich przedsiębiorstwach". Handel Zagraniczny 1972, s. 10-12

Solarz, J., "Podejmowanie decyzji w korporacjach amerykańskich". PWN: Warszawa, 1976

Solarz, J., "Narodowe style zarządzania: mity czy fakty". Ossolineum, 1984

Sosnowski, B., "Przesłanki zarządzania w wielkich przedsiębiorstwach japońskich". Handel Zagraniczny 1972: 30-33

Stenberg, L., "Unga japaner säger nej till livstidsjobb och consensus". Personal 1988: 1, s. 16-17

Suchowicz, W., "Związki zawodowe a problem współzarządzania przedsiębiorstwem w wybranych krajach kapitalistycznych". IPiSS: Warszawa, 1983

Sveiby, K.E., A. Risling, "Kunskapsföretaget". Liber: Stockholm, 1986

Sveiby, K.L., "Svenskhet som strategi". Timbro: Stockholm, 1988

Swedish Institute, "Fact Sheets on Sweden. Labor Relations in Sweden". SI: Stockholm, 1987

Szaban, J., "Made in Jugosławia", Zarządzanie 1983: 2, s. 28-29

Tempczyk, M., "Planowanie długookresowe w przedsiębiorstwach USA". Gospodarka Planowa 1969: 8, s. 50-57

Tengblad, P., T. Stjernberg, S. Gustafsson, "Medverkan i utveckling". Arbetsmiljöfonden: Stockholm, 1988

Tingsten, H., "Från idéer till idyll". Liber: Stockholm, 1967

Toffler, A., "The Third Wave". Pan Books, Cox and Wyman Ltd., Reading, 1981

Tomaszewicz, J., "Polska - Szwecja. Gospodarka, stosunki ekonomiczne". PWE: Warszawa, 1974

von Trompenaars, F., "Culture and Organization - A Study of the Conception of Structure in Different Cultures". The Wharton School, University of Pensylvannia, 1985

Tuschman, M.L., "Work Characteristics and Subunit Communication Structure: A Contingency Analysis", Administrative Science Quarterly, 1979, s. 82-98

Uibopuu, V., "Den verkliga svenska synden" w K. Bolay /red./ "Svenskarna och deras immigranter - en antologi". Immigrantinstitutet: Stockholm, 1974

Utbult, M., P. Tengblad, O. Edström, I. Petterson, H.Stärne, "Pa väg mot en lärande organisation". Arbetsmiljöfonden: Stockholm, 1988

Valdelin, J., "Produktutveckling och marknadsföring". EFI: Stockholm, 1974

Wawrzyniak, B., "Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania". PWE: Warszawa, 1974

Welge, M.K., "A Comparison of Managerial Structures in Gernam Subsidiaries in France, India and the United States". Management International Review 1981: 21, s. 5-21

Westlund, K-E, "Sanningens ögonblick i USA: Service Management på gång". Personal 1987: 1, s. 8-9

Wietecha, A., "Taylor contra Japonia". Przegląd Organizacji 1983: 3, s. 26-28

Włoszczowski, "Współczesne struktury organizacyjne wielkich organizacji przemysłowych w krajach kapitalistycznych". Przegląd Organizacji 1975: 8, s. 41-42

Wolff, R., B. Czarniawska, "How We Decide and How We Act - On the Assumptions of Viking Organization Theory" w R. Wolff /red./ "Organizing Industrial Development", Walter de Gruyter: Berlin, 1986

Wróblewski, A.K., "Japończyk potrafi". Przegląd Organizacji 1982: 11, s. 20-23

Woodward, J., "Industrial Organization: Theory and Practice". Oxford University Press: London, 1965

Zawiślak, A.M., "Szkice o zarządzaniu. Z problematyki działania korporacji przemysłowych". PWN: Warszawa, 1975

Zawiślak, A.M., "Pułapy i pułapki zarządzania". Glob: Szczecin, 1984

Zetterberg, "Det osynliga kontraktet. En studie i 80-talets arbetsliv" SIFO: Stockholm, 1983

Yin, R.K., "Case Study Research. Design and Methods". Vol.5, Sage: Beverly Hills, 1986

BROSZURY

LO, "LO-facit. Vad hände under LO-året 1987?", LO-förlag: Stockholm, 1987

LO, "Facket - en folkrörelse", LO-förlag: Stockholm, 1988

LO, "En presentation av Landsorganisationen i Sverige", LO-förlag: Stockholm, 1988c

SAF, "SAF och den svenska arbetsmarknaden". SAF's förlag: Stockholm, 1987

SAF, "SAF 1987", SAF's förlag: Stockholm, 1988

TCO, "Året som gått. Verksamhetsberättelse 1987". TCO förlag: Stockholm, 1988

ARTYKUŁY

Affärsvärlden 1988: 12, s. 18-25, "Sveriges väg till EG"

Affärsvärlden 1988: 17, s. 6-7, "Enighet i EG-frågan"

Affärsvärlden 1988: 29/31, s. 16-39, "Den europeiska utmaningen"

Veckans Affärer 1988: 33, s. 38-51, "Utflaggning till EG"

USTAWY

Lag. Medbestämmande i arbteslivet. SFS 1976: 580 utf. 1976-06-10

Regeringsform. SFS 1974: 152 utf. 1976-11-18

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
BIBLIOTEKA
Nr D-106
Wydział Zarządzania