

**Sylwia Stańczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ROZWAŻANIA NA TEMAT NARODOWEGO STYLU ZARZĄDZANIA

---

**Streszczenie:** Globalizacja i otwieranie się jednych krajów na drugie zwraca uwagę na problemy przywództwa i praktyk organizacyjnych w różnych krajach. Celem artykułu jest poszukiwanie zależności pomiędzy praktykami i wartościami właścicieli – zarządzających – oraz wartościami kultur narodowych, które determinują narodowe style zarządzania. Analiza problemu jest przeprowadzona na podstawie skandynawskiego i polskiego stylu zarządzania.

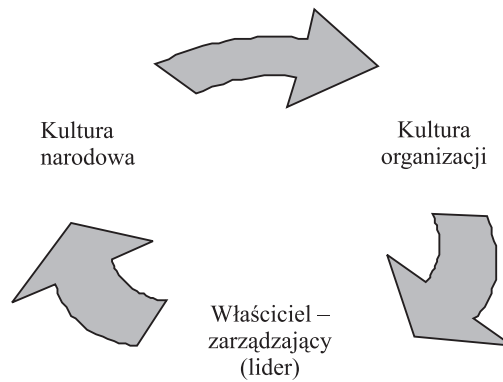
**Słowa kluczowe:** międzynarodowy styl zarządzania, właściciel a kultura organizacyjna, różnorodność kulturowa w zarządzaniu.

### 1. Wstęp

W dobie globalizacji pojawiają się tendencyjne rozważania na temat możliwości zunifikowanej kultury firm, jednej słusznej strategii prowadzącej do przewagi konkurencyjnej czy też homogenizacji potrzeb klientów i pracowników. Wszystkie te naukowe rozważania prowadzą do wniosku, że nie ma recepty na sukces i następuje powrót do hasła przewodniego nurtu sytuacyjnego w zarządzaniu, a mianowicie: „wszystko zależy od wszystkiego”. W opracowaniu podjęto zagadnienie stylów zarządzania w kontekście międzykulturowym, lecz celem nie będzie poszukiwanie właściwego, uniwersalnego modelu. Teorie cech i zachowań koncentrujące się na poszukiwaniu uniwersalnych atrybutów przywództwa dostarczyły nam wystarczających argumentów na to, że byłoby to działanie bezprzedmiotowe. Celem pracy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy praktyki, zachowania i wartości właścicieli-zarządzających z danego kraju plasują się w optyce teoretycznych modeli stylów zarządzania? Racjonalne, logiczne rozumowanie nasuwa oczywistą odpowiedź twierdzącą. Jeśli jednak analizowane przypadki wskażą, że praktyki właściciela – zarządzającego – nie mieszczą się w teorii narodowego modelu zarządzania, to może oznaczać, że styl zarządzania jest niezależny od kultury narodowej. Falsyfikacja ogólnie przyjętych założeń, które są przedmiotem analizy tego opracowania, oznaczałaby możliwość poszukiwania określonej konfiguracji czynników sytuacyjnych, które determinują powodzenie na otwartym rynku i słuszność tworzenia uniwersalnych modeli.

W tym miejscu należy przytoczyć przyjęte *implicite* założenia:

- Na kulturę organizacyjną w dużej mierze wpływa kultura narodowa [Hofstede 2000].
- Kultura narodowa determinuje narodowy styl zarządzania [Hofstede 2000; Ronen 1986, s. 235-266].
- Założyciel, a jednocześnie zarządzający, którego system wartości i zachowania ukształtowały się pod wpływem określonej kultury narodowej, tworzy kulturę firmy zgodnie ze swoimi przekonaniem [Bjerke 2004, s. 60-61].



**Rys. 1.** Podstawowe uwarunkowania narodowego stylu zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Przyjętą metodą badawczą będzie analiza jakościowa zależności między kulturą narodową, kulturą organizacyjną i wartościami właściciela/zarządzającego (rys. 1). Jak pisze B. Bjerke, menedżerowie są nosicielami kultury zarówno organizacyjnej, jak i narodowej, która jest w większym lub mniejszym stopniu wspólna [Bjerke 2004, s. 60]. Duże znaczenie w kształtowaniu wzorów kultury danej organizacji mają preferowane wartości kadry najwyższego szczebla, do której należy opracowanie polityki i strategii działania oraz procedur zarządzania. W tym względzie największy wpływ będzie miał z pewnością właściciel pełniący jednocześnie funkcję zarządzającego.

Do analizy zostaną wybrane określone międzynarodowe style zarządzania, które staną w konfrontacji z celowo dobranymi studiami przypadków praktyk i zachowań właściciela – zarządzającego – firmy właściwej dla opisywanego stylu zarządzania.

## 2. Międzynarodowe style zarządzania – co to takiego?

Na początku rozwiążmy dylemat: narodowe style zarządzania czy style przywództwa? Czasy synonimicznego traktowania zarządzania i przywództwa minęły już bezpowrotnie, natomiast istnieje zgodność co do tego, że pojęcia te są ze sobą niero-

zerwalnie powiązane. Każda organizacja potrzebuje zarządzania i przywództwa. Jeśli mielibyśmy odróżniać zarządzanie od przywództwa, to można powiedzieć, że zarządzanie jest bardziej „formalne, naukowe i uniwersalne” [Kotter 1988, s. 22]. Tym zaś, co stanowi atrybut przywódcy, jest jego zdolność do tworzenia wizji przyszłości uwzględniającej prawomocne, długofalowe interesy różnych grup wewnątrz i na zewnątrz firmy, budowanie racjonalnej strategii urzeczywistniania wizji [Kotter 1988, s. 25]. Trudno przytoczyć tutaj uniwersalną definicję przywództwa. Już w 1978 r. J. Burns stworzył opracowanie ze 130 definicjami tego pojęcia [1978, s. 15]. Od tego czasu przywództwo niezmiennie budzi duże emocje i podejmowane są próby jego dookreślenia. Pewne jest jednak to, że w obecnych warunkach potrzeba przywództwa jest ważniejsza niż kiedykolwiek, zwłaszcza jeżeli chodzi o kreowanie kultury organizacyjnej. „Można się posunąć do stwierdzenia, że szczególną funkcją przywództwa, w odróżnieniu od kierowania czy administrowania, jest tworzenie kultury i zarządzanie nią. Jednocześnie wszyscy przywódcy znajdują się pod wpływem swojej własnej, wcześniej nabytej kultury” [Schein 1985, s. 171]. Przytoczone słowa podkreślają powiązania kulturowo-menedżerskie oraz wskazują intencjonalność używania kategorii narodowych stylów przywództwa. W opracowaniu wydaje się jednak właściwe używanie pojęcia „style zarządzania”. Wielość i niejednoznaczność atrybutów przywództwa może bowiem powodować kontrowersje, czy przytaczane dalej przypadki mieszczą się w optyce tego terminu.

J.K. Solarz definiuje narodowy styl zarządzania jako styl zarządzania zdeterminowany przez kulturę danego kraju przejawiający się w odrębności stosowanej przez ten kraj technologii zarządzania przystosowanej do jego tożsamości narodowej i kultury pracy oraz obranej strategii rozwoju [Solarz 1984, s. 16].

Zastanówmy się zatem, jakie kryteria służą odróżnianiu narodowych stylów zarządzania? Problem ten może z powodzeniem wyjaśnić odwołanie się do badań międzykulturowych G. Hofstede, w których wyodrębniono 4 grupy norm i wartości kulturowych szczególnie silnie wpływających na zarządzanie. Mowa tutaj o stopniu dystansu władzy, akceptacji indywidualizmu, tolerancji niepewności oraz stopniu męskości w zarządzaniu [Hofstede 2000]. Wymiary te są niezależnymi wartościami różnicującymi kultury narodowe.

Badacze problemów międzykulturowych tworzą różne spektrum odmienności kulturowych stylów zarządzania. Przykładowo S. Ronen wyodrębnia 9 kręgów kulturowych: anglosaski (np. USA i Kanada), germański (Niemcy, Austria, Szwajcaria), nordycki (Szwecja, Dania, Norwegia, Finlandia), bliskowschodni (Turcja, Grecja, Iran), arabski (np. Arabia Saudyjska i Zjednoczone Emiraty Arabskie), dalekowschodni (np. Tajlandia, Wietnam, Filipiny, Hongkong), latynoamerykański (np. Kolumbia, Peru, Chile), latynoeuropejski (np. Francja, Belgia, Włochy, Hiszpania) i krąg kultur nietypowych (Brazylia, Japonia, Indie, Izrael).

Nie należy tutaj oczywiście zapominać o szerokich badaniach międzynarodowych F. Trompenaarsa [1993] (później też Ch. Hampden-Turnera) [Hampden-Turner, Trompenaars 1993], w których wyłoniono 7 wymiarów odmienności kulturowych

zarządzania. Wspomniane wymiary kulturowe to: indywidualizm a kolektywizm, równość a hierarchia, uniwersalizm a partykularyzm, analiza a synteza, wewnętrzsterowność a zewnętrzsterowność, otrzymywanie a osiągnięcie stanowiska, następstwo a synchronizacja.

Dużą popularnością w aspekcie wskazywania różnic stylów zarządzania cieszą się też wymiary zastosowane w międzynarodowym projekcie badawczym GLOBE R. House'a [House, Hanges, Ruiz-Quantanilla 1997, s. 215-254]. Wśród nich wyróżniono: orientację na wykonanie, orientację przyszłościową, wymiar równości płci, wymiar asertywności, wymiar kolektywizmu instytucjonalnego i kolektywizmu wewnątrzgrupowego, dystans władzy, orientację humanistyczną oraz wymiar unikania niepewności.

Jak można zauważyć, większość z koncepcji narodowych stylów zarządzania opiera się (w różnym stopniu) na wymiarach odrębności kulturowych pierwotnie stosowanych przez G. Hofstede, stanowiąc ich weryfikację, kontynuację i szerokie rozwinięcie.

**Tabela 1.** Wartości kulturowe typowe dla 3 wybranych stylów zarządzania.

WYMIARY WARTOŚCI	Skandynawski styl zarządzania	Polski styl zarządzania
Dystans władzy a równość	równość	dystans władzy
Indywidualizm a kolektywizm	indywidualizm	indywidualizm/kolektywizm
Unikanie a tolerancja niepewności	tolerancja niepewności	unikanie niepewności
Męskość a kobiecość	kobiecość	męskość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hofstede 2000; Trompenaars 1993].

W kolejnej części opracowania zostaną przedstawione 2 wybrane modele zarządzania: skandynawski i polski, oraz praktyki i zachowania właścicieli – menedżerów wywodzących się z adekwatnych im środowisk kulturowych. Celowo wybrane przypadki wywodzą się z kultur narodowych, które odróżnia stosunek do władzy, nastawienie do niepewności, poziom indywidualizmu oraz przejawianie cech męskich w biznesie. W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie kryteriów różnic kulturowych wybranych stylów zarządzania.

### 3. Skandynawski styl zarządzania

Podczas gdy cały świat skupiał swoją uwagę na prymacie Ameryki Północnej na polu zarządzania oraz analizował „japoński cud” zarządzania, kraje skandynawskie systematycznie stworzyły własną rewolucję stylu zarządzania. Banki, linie lotnicze, szpitale i inne firmy skandynawskie świadczą usługi na poziomie, którego zazdroszą dziś amerykańscy menedżerowie. Przemawia za tym kilka faktów ekonomicznych. W 2008 r. brytyjski instytut badawczy Centre For European Reform przedsta-

wił raport oceniający sytuację gospodarczą w krajach Unii Europejskiej pod kątem realizacji strategii lizbońskiej. Zgodnie z raportem najbardziej rozwiniętym krajem UE jest Dania, a drugie miejsce zajmuje Szwecja. Czołową pozycję krajów skandynawskich na świecie potwierdza też najobszerniejszy raport, obejmujący 122 kraje, na temat rozwoju technologicznego, co roku przygotowywany przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF). Za najbardziej rozwinięty technologicznie kraj świata w 2007 r. eksperci WEF uznali Danię, która wyprzedziła Szwecję, Singapur i Finlandię. Kraje skandynawskie znalazły się też na czołowych miejscach rankingu tzw. odpowiedzialnej konkurencyjności, który w 2008 r. został przedstawiony przez londyńską organizację pozarządową Account Ability [Szumlewicz 2008]. Zarządzanie skandynawskie wydaje się zatem godne uwagi.

Idee przewodnie kultury skandynawskiej, która determinuje zarządzanie skandynawskie, można sprowadzić do następujących wartości:

- Egalitaryzm i demokracja (równość płci, zawodów i pokoleń, niski dystans władzy, demokratyczny styl kierowania, partycypacja w zarządzaniu).
- Porządek i uczciwość (szczerłość, bezpośredniość i otwartość w rozmowach biznesowych, punktualność, terminowość).
- Prywatność (wyraźna granica pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, indywidualizm pracowników umysłowych).
- Niewyróżnianie się („skandynawski umiar” – każdy bierze i zużywa tyle, ile potrzebuje, nie więcej).
- Rozwaga i powolność (aktywny konsensus w podejmowaniu decyzji).
- Racjonalizm i praktyczność (ściśła współpraca pomiędzy uniwersytetami, szkołami biznesu, instytucjami zarządzania a przedsiębiorstwami, kultura niskokontekstowa).
- Proces, ciągłość i zmiana (udział w procesie uczenia się, kreatywność, inicjatywa).
- Unikanie agresji i konfrontacji (cierpliwość i panowanie nad emocjami).
- Kapitalizm interesariuszy (negocjowanie zamiast odwoływania się do hierarchii lub procedur) [Bjerke 2004, s. 220-241].

Przyjrzyjmy się teraz praktyce jednej ze skandynawskich firm, jaką jest szwedzka IKEA, której popularność sięga obecnie za ocean. Wybór nie jest tutaj przypadkowy, IKEA bowiem przeszła drogę rozwoju od mikrofirmy do prężnie działającego przedsiębiorstwa, jest w fazie dojrzałości i wyróżnia ją długotrwała tradycja. Jej rozwój zawdzięczamy założycielowi, który do dziś aktywnie uczestniczy w zarządzaniu. Ingvar Kamprad urodził się w Smalandii i wychował się na rodzinnej farmie Elmtaryd, w parafii Agunnaryd. Mając 17 lat, w 1943 r. zaczął kreować swoją markę. Przełom w działalności firmy nastąpił jednak w 1951 r., kiedy to Kamprad wycofał się ze sprzedaży rzeczy niezwiązanych z gospodarstwem domowym, a także zaproponował klientom, by kupowali meble i sami dowozili je do swoich domów. Twórca marki przyjął zatem strategię niskich cen i obniżania kosztów. Kiedy konkurencja rozpoczęła brutalny atak, oskarżając firmę o zaniżanie wartości produktów i

nieuczciwą konkurencję, Kamprad dostrzegł nowe możliwości na rozwój. Przeniósł produkcję do Polski, gdzie znalazł tanią siłę roboczą i wysoką jakość wytwarzanych produktów. W tym czasie kolejnym innowacyjnym pomysłem było przekonanie klientów, aby sami składali meble, które zapakowane są w pudła. Transport mebli w częściach pozwolił mu zaoszczędzić 80% kosztów transportu [Ingvar Kamprad... 2010].

Sam Ingvar Kamprad mawia: „praca bez przyjemności musi być piekłem”. Pierwsze pieniądze zarabiał już jako mały chłopiec. W 2008 r. Kamprad zajął 2 miejsce na liście najbogatszych Europejczyków, a jego majątek szacowany był na 31 mld dolarów. W 2009 r., mimo kryzysu, znalazł się na 5 miejscu z majątkiem szacowanym na 22 mld dolarów [Najbogatsi ludzie... 2009]. Jest to niepozornie wyglądający Szwed, często widywany z reklamówką w dłoni, w znoszonej kurtce, w 15-letnim Volvo. Trzeba przyznać, że jest to nietypowy milioner, o którym chętnie są opowiadane anegdoty. Lata w klasie ekonomicznej, korzysta ze zniżek kolejowych dla seniorów, używa kart rabatowych, mieszka w przeciętnym domku jednorodzinny urządzonym meblami IKEA. Kamprad jest bardzo oszczędny. Stołuje się w tanich restauracjach, a zakupy robi na targu – oczywiście popołudniami, gdy ceny zaczynają spadać. Swoimi zachowaniami chce dawać przykład. Jego zdaniem, gdy tacy ludzie jak on zaczynają otaczać się luksusami, to przeciętny człowiek próbuje ich naśladować. A przecież nie tędy droga. Największe szaleństwo, na jakie sobie pozwala, to kupno nowej koszuli, krawata i zjedzenie kawioru.

Ingvar Kamprad kieruje się w swoich działaniach misją społeczną – inwestował w 1998 r. w Rosji mimo kryzysu gospodarczego i w Chinach, mimo że tereny budowlane można tutaj tylko dzierżawić, a dzierżawa jest droższa od ceny kupna gruntów w Szwajcarii. W swoich decyzjach kieruje się chęcią podniesienia jakości i poziomu życia, choć nigdy nie wie, kiedy będą pierwsze zyski. Kładzie też duży nacisk na regularny kontakt z klientami. Wprowadził tzw. antybiurokrację – tydzień frontowy, w którym każdy kierownik musi przepracować tydzień w roku, mając bezpośredni kontakt z klientem.

#### 4. Polski styl zarządzania

Polski model zarządzania nie cieszy się zainteresowaniem w światowej literaturze przedmiotu. Niewiele jest też krajowych publikacji z tego zakresu. Mimo że polska kultura nie doczekała się szerokich badań międzykulturowych, warto jednak wspomnieć o badaniach Ł. Sułkowskiego [2002] czy też badaniach uzupełniających wyniki G. Hofstede i F. Trompenaarsa. Model F. Trompenaarsa został wykorzystany do diagnozy kultury organizacyjnej w Polsce w 1995 r. przez A. Rakowską i A. Sitko-Lutek [2000, s. 47-49], model G. Hofstede zaś – przez W. Nasierowskiego i B. Mikułę [1998, s. 495-509]. Uzyskane wyniki dla Polski przedstawiono w tab. 2. Zestawienie zostało dokonane ze względu na 3 najczęściej pojawiające się w badaniach międzynarodowych wartości.

**Tabela 2.** Poziom wartości kulturowych typowych dla polskiego stylu zarządzania

WYMIARY WARTOŚCI	Poziom wartości przy zastosowaniu modelu G. Hofstede [skala 0-100%]	Poziom wartości przy zastosowaniu modelu F. Trompenaarsa [skala 0-100%]
Dystans władzy	69,23	67,4
Indywidualizm	61,54	59
Unikanie niepewności	93,75	61,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nasierowski, Mikoła 1998, s. 495-509; Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 47-49].

Wyniki badań Ł. Sułkowskiego wskazują wspólnotowość w polskim zarządzaniu (choć dostrzega się zmiany w kierunku umiarkowanego indywidualizmu). Jak mówi sam autor badań, wynika to prawdopodobnie z kulturowego znaczenia rodziny, która podporządkowuje sobie jednostki. Polska wspólnotowość przejawia się familizmem i dużym znaczeniem relacji międzyludzkich, a także powiązań personalnych prowadzących do powstawania klik. W Polsce przeważa też orientacja równościowa, czego przejawem jest przekonanie pracowników o prawie do uczestniczenia w strukturze własności. Orientacja równościowa w połączeniu ze wspólnotowością wzmacnia postawy roszczeniowe i wzmacnia podział władzy. Stosunek do władzy wydaje się ambiwalentny. Z jednej strony widoczne jest podporządkowanie silnemu autorytetowi, ale z drugiej – nieufność i dystans. Występuje też dość wysoki poziom formalizacji, która bardziej dotyczy formalizacji ról organizacyjnych niż reguł [Sułkowski 2002, s. 125-139]. Z innych badań dowiadujemy się dodatkowo, że 55% polskich menedżerów rzeczywiście wskazuje na kolektywizm w zarządzaniu, tylko 56% respondentów opowiada się za przewagą emocjonalnego zaangażowania w pracę nad instrumentalnym, 79% menedżerów uznaje za podstawę władzy formalną pozycję, a 61% postrzega strukturę jako narzędzie podziału władzy, a nie jako narzędzie koordynujące poszczególne funkcje w organizacji (jak np. w Danii – 100%) [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 47-49].

Mając zarys obrazu polskiego stylu zarządzania, przyjrzyjmy się jednej z polskich firm w zakresie wartości właściciela – zarządzającego – oraz wartości cenionych w organizacji. Wybrany przypadek to firma z tradycjami powstała i rozwijająca się na rynku polskim, a jest nią W. Kruk, której dzieje były niespełna 2 lata temu śledzone z baczną uwagą. W. Kruk to najstarsze przedsiębiorstwo jubilerskie w Polsce, działające od 1840 r., a od 2002 r. notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych.

Pierwszym, z którym Wojciech Kruk podzielił się udziałami, był Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, który przejął w latach 90. ponad 40% akcji firmy. Amerykanie wnieśli do poznańskiej firmy nowoczesny styl zarządzania, ale akceptowali żelazne zasady Kruka, że nie będzie handlował tureckim złotem ani

łańcuszkami z metra. W. Kruk miał być symbolem elegancji i luksusu. Ale tym, co młodym, dynamicznym finansistom wydawało się w Kruku najbardziej wczorajsze, było przekonanie, że firmy nie da się prowadzić bez rodziny. Z taką filozofią biznes Kruków jednak dobrze się rozwijał. Pozycja firmy nie wydawała się zagrożona. Sprzedaż samych obrączek rosła w tempie 50% rocznie, a zysk na każdej akcji podwajał się co dwa, trzy lata. Rodzina, choć w jej rękach zostało tylko 28% udziałów, nadal pozostawała największym akcjonariuszem. Pozostały około 40% pakiet należał do różnych funduszy inwestycyjnych. Jednak 27 maja 2008 r. Vistula&Wólczan-ka ogłosiła wezwanie do sprzedaży 66% akcji firmy W. Kruk. Wojciech Kruk nie miał możliwości utrzymania pakietu kontrolnego, który do tej pory gwarantowało mu rozdrobnienie akcjonariatu. Z pomocą przyszedł Jerzy Mazgaj, prezes firmy Paradise Group, któremu po przejęciu W. Kruka wyrósłby poważny konkurent. Kruk za pieniądze uzyskane ze sprzedaży własnych udziałów kupił 5% akcji Vistuli&Wólczanki, natomiast Mazgaj nabył 6% udziałów firmy. Okazało się to wystarczającym pakietem, by przy wsparciu PZU i niektórych funduszy usunąć z rady nadzorczej sojuszników Bauera (V&W), a w konsekwencji odwołać samego prezesa. 170 lat biznesowej tradycji może być kontynuowane przez rodzinę Kruków.

Sam Wojciech Kruk (mający 62 lata) jest konserwatywny jak garnitury w paski, które co roku kupuje w znakomitej firmie na berlińskim Kudammie. Jeździ volvo – marką w sam raz dla biznesmena, który ceni komfort i prestiż, ale nie chce epatować bogactwem. Kruk uważa wszelką ostentację za wulgarną. Mieszka w domu pełnym pamiątek rodzinnych. Nawet sporty, jakie uprawia, są w sam raz dla nobliwego biznesmena – to tenis i golf [Kruk *topi...* 2009]. O rodzinie, w której się wychował, mówi: wykształcona, kulturalna, z tradycjami. Ojca uznaje za absolutnego guru. Uważa, że został umiejętnie pokierowany, by czerpać radość z kontynuowania rodzinnego biznesu i jego rozwoju.

Państwo Krukowie rozwinęli firmę, zaczynając od małego sklepiku jubilerskiego. Razem sprzedawali srebrną biżuterię produkowaną we własnym warsztacie. Sami stali za ladą, przywozili muszle znad morza i robili dekoracje, wycinali wstążeczki, metkowali towar, sprząтали. Przed salonem ustawiały się kolejki, a na dwa tygodnie przed świętami Wojciech Kruk wieszał kartki, że niesprzedawane są pierścionki (klientki, mierząc je, spowalniały sprzedaż). Przed świętami każdy klient dostawał produkt zapakowany w pudełeczko z logo, co nie było powszechnym zwyczajem w handlu. Dziś jest 51 salonów W. Kruka, a małżeństwo wciąż pracuje razem. „To, co robimy, to nasza pasja, nasza pasja to nasze życie” – mówi Ewa Kruk – „życie codzienne i firma się uzupełniają”. Wojciech Kruk junior mówi: „nawet mi przez myśl nie przeszło, że mógłbym nie związać się z Krukiem” [Sila Kruków... 2008]. Swoją ciężką pracą i zaangażowaniem Wojciech Kruk przez lata dążył do realizacji swojego największego marzenia, aby w przyszłości sklepy W. Kruk były marką kojarzoną z prestiżem, modą, emocjami i radością z posiadania ładnego i wyjątkowego przedmiotu.



## 5. Wnioski

Ingvar Kamprad idealnie wpisuje się we wzorzec lidera skandynawskiego stylu zarządzania. Ceni prywatność, jest powściągliwy, nie wyróżnia się, w organizacji stawia na praktyczność, ciągle zmiany i potrzeby klientów. Często jego działania wiązały się z podejmowaniem ryzyka. Właśnie taki jest literaturowy skandynawski lider biznesu uparczywie poszukujący nowych rynków i okazji do zrobienia interesu, niekorzystający z przywilejów i symboli statusu, podejmujący innowacyjne rozwiązania [Bjerke 2004, s. 241-242].

Ograniczający familizm, niegodziwa wspólnotowość i kliki, rywalizacja i wrogie przejęcia – dlaczego polskie zarządzanie rozpatrywane jest zwykle w negatywnych kategoriach? Może polski badacz nie może pozbyć się subiektywizmu i kulturowego pesymizmu? Przykład firmy W. Kruk wskazuje jednak wiele cech pozytywnych – determinację działania, pasję, automotyvację, intelekt, siłę autorytetu, zaangażowanie i konsekwencję działania. Wojciech Kruk wierzy w ogromną rolę rodziny i tradycji przekazywanej od wielu pokoleń. Silna, emocjonalna więź z firmą pozwala mu walczyć i przetrwać w najtrudniejszych sytuacjach. Wspólnotowość – owszem, ale w dobrym tego słowa znaczeniu. Możemy mieć tylko nadzieję, że w dobie zmierzania w kierunku destrukcyjnego indywidualizmu nie zatracimy tych wartości kulturowych.

Przytoczone przypadki w mniejszym lub większym stopniu lokują się w optyce narodowych stylów zarządzania ugruntowanych kulturowo. Trudno jednak przytaczać ogólne wnioski z analizy jednej firmy, konkretnej branży i osoby zarządzającej. Przedstawione przypadki, mimo odmiennych kultur narodowych, pokazują natomiast ogromny wpływ właściciela, a jednocześnie osoby zarządzającej na kulturę firmy. Z jednej strony konsekwentne, rodzinne dążenie do stworzenia marki prestiżowej, a z drugiej oszczędne, nieplanowane, lekko chaotyczne innowacyjne działania – dwie drogi do rozwoju, dwa systemy wartości, różne style zarządzania. Jest to wystarczający dowód na bezpodstawne dywagacje o ujednoczonych sposobach zarządzania. Podejmowany temat wart jest dalszych analiz i badań międzynarodowych, które nie ominą naszego kraju.

## Literatura

- Burns J., *Leadership*, Harper&Row, New York 1978.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *The Seven Cultures of Capitalism. Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden and the Netherlands*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., Doubleday 1993.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- House R., Hanges P.J., Ruiz-Quantanilla A., *GLOBE. The global leadership and organizational behavior. Effectiveness: research program*, "Polish Psychological Bulletin" 1997, vol. 28 (3).

- Ingvar Kamprad*, wydanie 12/2010, <http://ludzie.wprost.pl/sylwetka/Ingvar-Kamprad/>, dostęp: 16.03.2010.
- Kotter J.P., *The Leadership Factor*, Free Press, New York 1988.
- Kruk *topi rekina*, 31.01.2009, [http://www.rp.pl/artykul/2,256265\\_Kruk\\_topi\\_rekina.html](http://www.rp.pl/artykul/2,256265_Kruk_topi_rekina.html), dostęp: 29.11.2009.
- Najbogatsi ludzie świata 2009*, 9.04.2009, [http://www.forbes.pl/forbes/2009/04/09/036\\_najbogatsi\\_ludzie\\_swiate.html](http://www.forbes.pl/forbes/2009/04/09/036_najbogatsi_ludzie_swiate.html), dostęp: 28.11.2009.
- Nasierowski W., Mikula B., *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, Organization Studies 1998.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Ronen S., *Comparative and Multinational Management*, Wiley & Sons, New York 1986.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass Pub., CA, San Francisco 1985.
- Sila Kruków*, 25.11.2008, <http://media.wp.pl/kat,1022939,wid,10613412,wiadomosc.html?ticaid=19298>, dostęp: 24.11.2009.
- Solarz J.K., *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1984.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Szumlewicz P., *Kraje skandynawskie najbardziej rozwinięte*, 12.03.2008, <http://www.polskieradio.pl/wiadomosci/artykuly/default.aspx?id=41250>, dostęp: 12.02.2010.
- Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, Brealey, London 1993.

## A FEW REMARKS ON NATION MANAGEMENT STYLE

**Summary:** When considering the increased globalization, there is a pressing need for a more thorough understanding of cultural influences on leadership and organizational practices. The aim of this paper is to analyze a relation between top manager's values and practices and national culture, which is a strong determinant of nation management style. The analysis concentrates on Swedish and Polish management.