

Katarzyna PIOTROWSKA  
Politechnika Lubelska  
Wydział Mechaniczny  
Instytut Technologicznych Systemów Informatycznych

## **ANALIZA PORÓWNAWCZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ POLSKICH I PORTUGALSKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

**Streszczenie.** Każdego dnia spotykamy się z różnego rodzaju organizacjami. Istnieje przynajmniej jedna cecha, która jest wspólna dla nich wszystkich. Każda z nich ma swoją charakterystyczną i odróżniającą ją od innych kulturę organizacyjną. Z jednej strony taka kultura jest efektem dotychczasowych doświadczeń organizacji w rozwiązywaniu problemów, z drugiej zaś wynikiem interakcji oraz integracji jej członków. Kultura organizacyjna jest zjawiskiem dynamicznym, realizującym się w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest zatem najważniejszym pojęciem przy funkcjonowaniu organizacji. Badając kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, możemy poznać sposób myślenia oraz zasady, jakimi kierują się jej pracownicy.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo, zarządzanie

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF POLISH AND PORTUGUESE ENTERPRISES**

**Summary.** Every day we meet with all kinds of organisations. There is at least one feature that is common to all of them. Each of them has its characteristic and differentiating it from other organizational culture. On the one hand, the culture is the result of experience in solving problems, on the other hand, the result of the interaction and integration of its members. Organizational culture is a dynamic phenomenon, making in many aspects of the functioning of the enterprise. It is therefore the most important concept in the functioning of the organization. By examining the organizational culture of the company, we can know the way of thinking and principles that guided by its employees.

**Keywords:** organizational culture, enterprise, management

## 1. Wstęp

Problem kultury organizacyjnej pojawił się w naukach zarządzania wraz z identyfikacją przyczyn sukcesów gospodarczych Japonii, kraju nieposiadającego bogactw naturalnych. Stwierdzono wówczas, że zasoby niematerialne, a w szczególności ludzie stanowią najważniejszy z zasobów strategicznych gospodarki i pojedynczych przedsiębiorstw.

Prowadzone w różnych środowiskach naukowych badania nad kulturą organizacji jednoznacznie wykazały ścisłe zależności zachodzące między efektami, które uzyskuje organizacja, a systemem zachowań, norm, wartości składających się na pojęcie kultura organizacji. Organizację tworzą ludzie oraz ich uczucia, przekonania i oczekiwania. Natomiast kultura organizacyjna obejmuje zachowania ludzkie, te które stały się społecznym nawykiem, będącym regularnością dla licznych członków określonej grupy, podporządkowane pewnym wzorcom i modelom, głównie osobowym, oraz przedmioty stanowiące rezultat zachowań ludzi. W literaturze nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji tego pojęcia. Mogą one różnić się od siebie w zależności od tego, czy odnoszą się do sposobu myślenia czy też działania.

Kim S. Cameron i Robert E. Quinn określają kulturę organizacyjną jako zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej<sup>1</sup>.

Holenderski badacz kultur G. Hofstede pisze, że „kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych”<sup>2</sup>.

Do najbardziej słynnych definicji kultury należy interpretacja E. Scheina, według którego kultura jest „zespołem podstawowych założeń, które dana grupa ustanowiła w trakcie pokonywania problemów adaptacji do otoczenia i budowania wewnętrznej integracji. Tworzenie kultury jest procesem zdobywania doświadczeń grupowych i ustalania, które z nich godne są zachowania i kontynuacji. Kultura jest systemem, który łączy osobiste doświadczenia życiowe ze zbiorową mądrością. W odniesieniu do specyficznej grupy, jaką jest przedsiębiorstwo, kulturę definiuje się jako osobowość, duszę przedsiębiorstwa tworzącą jej tożsamość i odróżniającą ją od innych organizacji”<sup>3</sup>.

Kultura określa „nastrój” organizacji. Oczywiście jest, że ta sama kultura nie musi rozciągać się na całą organizację. Dział sprzedaży i marketingu może mieć kulturę zupełnie odmienną niż dział operacji i produkcji. Niezależnie jednak od swego charakteru, kultura jest potężnym czynnikiem w organizacjach, który może kształtować ich ogólną sprawność

---

<sup>1</sup> Cameron K.S., Quinn R.E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

<sup>2</sup> Hofstede G.: Kultury i organizacje. PWE, Warszawa 2000, s. 17.

<sup>3</sup> Romanowska M. i inni: Podstawy organizacji i zarządzania. Difin, Warszawa 2001, s. 121.

i długofalowe powodzenie. Przedsiębiorstwa, którym udaje się wypracować i utrzymać silną kulturę, są na ogół bardziej sprawne niż firmy, które mają z tym trudności.

## 2. Elementy kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu najbardziej znany jest model składników E. Scheina. Na bazie swej słynnej definicji kultury stworzył model kultury organizacyjnej. Może on posłużyć dla lepszego zrozumienia zjawiska kultury organizacyjnej. Wyodrębnił on w kulturze kilka charakterystycznych wzorców, które nazwał poziomami kultury. Poszczególne poziomy zostały wyróżnione ze względu na ich trwałość i widoczność.

Jak stwierdza E. Schein, najbardziej istotne elementy (składniki) kultury organizacyjnej, na co wskazuje najbardziej znany model kultury organizacyjnej tego autora, przedstawiają ją w postaci góry lodowej, ukryte są „głęboko pod powierzchnią morza”, czyli w świadomości i podświadomości członków grup społecznych. Decydują one o wzorcach zachowań, wynikających z kultury organizacyjnej, systemie wartości, obowiązujących normach, wpływających na postawy. Model E. Scheina zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Model kultury organizacyjnej wg E. Scheina

Fig. 1. A model of organizational culture by E. Schein

Źródło: Opracowanie własne.

Najbardziej widocznym poziomem kultury w organizacji są **artefakty**, sztuczne twory danej kultury, inaczej specyficzne zewnętrzne jej przejawy, do których W.G. Dyer zalicza<sup>4</sup>:

- artefakty fizyczne – technologia i sztuka danego społeczeństwa, obejmują specyficzną technologię wykonywania zadań i architekturę, sposób wystroju wnętrz, a ich kluczowym celem jest ułatwienie identyfikacji z podzielanymi w społeczności wzorcami kulturowymi;
- artefakty behawioralne – obejmują schematy zachowań charakterystyczne dla danej społeczności, a także występujące tam rytuały i ceremonie, czyli symboliczne wykorzystanie gestów i ruchów ciała do określonej sytuacji w celu nadania większego jej znaczenia;
- artefakty werbalne – zawierają sposoby komunikowania się, polegające na tym, że ludzie współpracujący ze sobą kształtują wspólny język, który pomaga im się porozumiewać. Może być on mniej lub bardziej sformalizowany, zawierać skrót, fachowe określenia, a także własne słownictwo. Taki styl porozumiewania się może stanowić trudność dla osób spoza danej społeczności. Innym przejawem mogą być mity i legendy, będące opowieściami, historyjkami, anegdotami dotyczącymi danej społeczności, jej przeszłości czy bohaterów, którzy odegrali w niej ważną rolę. Nie muszą w pełni odzwierciedlać faktów, jednak mają charakter wychowawczy, propagując obowiązujące w danej społeczności wzorce kulturowe.

Drugim poziomem kultury według W. Dyera są **wartości**, zaś E. Schein zalicza do niego wartości i wierzenia społeczeństwa. Są one trwalsze od artefaktów, znacznie trudniej jest je zaobserwować. Wśród nich wyróżnia się normy i wartości deklarowane oraz normy i wartości przestrzegane. Pierwsze zazwyczaj są zapisane, należą do nich: zasady długości czasu pracy, preferowanie punktualności.

*Wartości* odzwierciedlają cele, ideały, standardy i „grzechy” oraz preferowane sposoby rozwiązywania życiowych problemów. Stanowią one podstawy oceny, które stosują członkowie społeczności w celu ewaluacji sytuacji, działań, przedmiotów i ludzi. Są więc wyraźnym lub ukrytym wyobrażeniem tego, co jest pożądane.

Wartości, to inaczej mówiąc punkty odniesienia pozwalające ocenić poglądy lub działania.

*Normy* – to modelowe sposoby rozwiązywania problemów. Określają akceptowalne role członków organizacji i standardy zachowań. Normy konkretyzują się w postaci reguł (prawa, regulaminy, zalecenia) dopuszczalnych granic zachowań. Normy zawsze obwarowane są sankcjami – pozytywnymi i negatywnymi oraz formalnymi i nieformalnymi.

---

<sup>4</sup> Sitko-Lutek A.: Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. UMCS, Lublin 2004, s. 29-31.

Normy i wartości wyrażone są często w misji i filozofii działania organizacji, np. wobec klientów czy personelu. Nie wszystko, co jest napisane, jest przestrzegane i na odwrót. Niektóre wartości cenione w firmie nie są nigdzie ujęte w formie pisanej. Są więc też normy i wartości, które nie są deklarowane, ale są realizowane w działaniu członków organizacji.

*Założenia kulturowe*, zwane też podstawowymi, mają charakter abstrakcyjny i stanowią jądro kultury, a zarazem klucz do zrozumienia jej wszystkich pozostałych poziomów. Na nich budowane są wszystkie przekonania w obrębie danej grupy społeczeństwa. Podstawowe założenia mogą mieć charakter filozoficzny i światopoglądowy. Dotyczą podstawowych dla człowieka kwestii.

Podstawowe założenia, posługując się metaforą, są korzeniami, którymi organizacja pobiera siłę z wartości i zachowań jej twórców. Na tę siłę składają się wartości wyniesione z domu rodzinnego, wartości zaprogramowanego umysłu wkraczającego w dorosłe życie. U ich podstaw będzie leżał stosunek do innych ludzi, postrzegania otoczenia, relacji międzyludzkich<sup>5</sup>.

Kultury danego przedsiębiorstwa nie da się zrozumieć w oderwaniu od kultury kraju lub krajów, w których prowadzi ono swoją działalność, oraz od kultury narodowej jego kraju macierzystego. Przy analizowaniu kultury przedsiębiorstwa nie należy szczędzić wysiłku na poznanie historii oraz ewolucji środowiska gospodarczego, politycznego i społecznego danego kraju. Na istniejącą kulturę wpływają czynniki sytuacyjne związane z charakterem organizacji, natomiast pożądana kultura ma charakter uniwersalny i jest utożsamiana z dążeniami uczestników organizacji.

### **3. Kultura jako komunikacja**

Zanim dojdzie do jakiegokolwiek komunikowania się, potrzebny jest zamiar, który przybiera formę komunikatu do przekazania. Przechodzi on od nadawcy (źródła) do odbiorcy. Komunikat jest kodowany, czyli przekształcany w symboliczną postać, która następnie jest przekazywana za pomocą jakiegoś środka (kanału) do odbiorcy. On następnie dekoduje komunikat zainicjowany przez nadawcę. Komunikacja obejmuje zarówno przekazywanie, a także zrozumienie znaczeń. niesprawna komunikacja często bywa źródłem konfliktów. Efektywna komunikacja sprzyja tworzeniu więzi między pracownikami, oparta na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu i zaangażowaniu. Jest także istotnym czynnikiem relacji biznesowych prezentowanych przez różne modele. Model prezentowany przez Morgana i Hunta podkreśla pozytywny wpływ zaufania na komunikację. Komunikację

---

<sup>5</sup> Nogalski B.: Zarządzanie organizacjami. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 591.

można uznać za prekursora zaufania, ponieważ wiąże się ona z formalnym i nieformalnym dzieleniem się między aktorami istotnymi informacjami o często strategicznym charakterze. Ważna jest ona w procesie rozwiązywania konfliktów. Morgan i Hunt twierdzą, że wysoki poziom zaufania pojawi się w sytuacji, kiedy komunikacja jest częsta oraz wysokiej jakości. Dla budowania zaufania przez komunikację jest istotne zastosowanie odpowiedniej strategii komunikacji, która obejmuje częstość, czas trwania, treść, kanał przekazu oraz kierunek<sup>6</sup>.

Komunikacja werbalna często rozpatrywana jest na podstawie trzech elementów: słów, tonu głosu oraz mowy ciała.

Badacze wykazali, że każdy z tych elementów ma specyficzne znaczenie w przekazywaniu „prawdziwych” wiadomości<sup>7</sup>:

- Słowa – 7%;
- Ton głosu – 35%;
- Mowa ciała – 58 %.

Nad wypowiedzianymi słowami mamy pełną kontrolę, mniej kontrolujemy ton głosu, w miarę jak biorą nad nami władze nasze emocje. Podobnie jest z mową ciała, gdyż podświadomie przekazuje ono wiele informacji o tym, co naprawdę czujemy i myślimy w danej sytuacji.

Sukcesem w komunikacji jest to, by mówić tak, aby inni słuchali, oraz słuchać tak, aby inni mówili. Osiągnięcie sukcesu w komunikacji zależy wyłącznie od zdolności porozumiewania się między ludźmi, zaś skuteczna perswazja jest kluczem do sukcesu.

#### **4. Charakterystyka kultury polskiej i portugalskiej**

Od końca lat dziewięćdziesiątych wśród polskich menedżerów można zaobserwować wzrastające zainteresowanie kulturą organizacyjną. W początkowym okresie zmian uwaga praktyków biznesu koncentrowała się na strategicznych elementach, które związane były przede wszystkim z osiągnięciem trwałej przewagi konkurencyjnej. To w ostatnich kilku latach można było zaobserwować regularnie zwiększający się popyt na każdego rodzaju wiedzę związaną z „miękkim zarządzaniem”. W związku z tym wzrastała także podaż publikacji książkowych poświęconych zagadnieniom kultury organizacyjnej. Na przełomie kilku ostatnich lat w Polsce ukazało się kilkanaście pozycji poświęconych problematyce kultury organizacyjnej. Wzrosła także liczba przeprowadzonych badań oraz organizowanych konferencji i szkoleń z tego zakresu.

<sup>6</sup> Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych. Difin, Warszawa 2007, s. 113.

<sup>7</sup> Kozusznik B.: Zachowania człowieka w organizacji. PWE, Warszawa 2007, s. 160.

Polacy, którzy zajmują się biznesem, w czasie negocjacji wypowiadają się w sposób otwarty. Przy stole przetargowym raczej można usłyszeć szczere wypowiedzi niż uprzejmości. Podczas pierwszego spotkania mogą zachowywać się dość powściągliwie, lecz gdy lepiej poznają człowieka, stają się bardziej ekspresyjni. Kontakty osobiste mają tu spore znaczenie. Polacy zwykle są ceremonialni oraz średnio punktualni. Ich ceremonialność widoczna jest poprzez sposób ubierania się oraz rytuały powitań.

Polacy wysławiają się z umiarkowaną głośnością. Podczas negocjacji z nimi należy unikać podnoszenia głosu. W trakcie rozmów zachowują oni także średni dystans interpersonalny, mniej więcej od 25 do 40 centymetrów. W tej kulturze biznesmeni rzadko się dotykają. Ograniczają się do wymiany uścisków dłoni. Kontakt wzrokowy utrzymują mniej intensywnie niż na Bliskim Wschodzie i południowej Europie, lecz bardziej otwarcie aniżeli w Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej. Gdy witamy się z Polakiem, należy podać mu rękę, popatrzeć na niego i się przedstawić. Rękę trzeba mu podać także po zakończeniu spotkania. Uprzejma jest sytuacja, gdy mężczyzna zaczeka, aż kobieta pierwsza wyciągnie do niego dłoń. Nie oczekuje się, że cudzoziemcy będą całowali kobiety w rękę, natomiast można lekko skinąć głową. Po przedstawieniu się do partnerów biznesowych należy zwracać się po nazwisku, gdyż jedynie przyjaciele i rodzina zwracają się do siebie po imieniu. Jeśli Polak zaprosi nas do swojego domu, wypada przynieść mu kwiaty. Należy pamiętać, że powinno się przynieść ich nieparzystą liczbę, ponieważ parzysta jest na pogrzeb, powinno się unikać róż i chryzantem, bo mają charakter romansowy. Innymi trafnymi podarunkami mogą być importowane wina, czekoladki czy perfumy. Bycie zaproszonym do polskiego domu jest ogromnym zaszczytem, dlatego takie zaproszenie należy koniecznie przyjąć. Niemniej jednak większość biznesowych spotkań odbywa się w restauracjach. Jak w wielu innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w Polsce śniadanie je się pomiędzy godziną siódmą a ósmą, później Polacy pracują przez cały dzień bez przerwy na jedzenie, a obiad jadają zwykle około godziny czwartej lub piątej po południu. Obiad jest głównym posiłkiem w ciągu dnia. Jeśli zostaniemy zaproszeni na biznesowy lunch, należy spodziewać się, że zjemy go około czwartej czy piątej po południu. Kolacja jest zwykle lekkim posiłkiem, który spożywany jest mniej więcej o godzinie wpół do dziewiątej<sup>8</sup>.

Portugalczycy natomiast mówią o sobie, że są narodem łagodnych obyczajów, co jest określeniem doskonale wyrażającym ich podejście do życia i ludzi. Jak przystało na południowców, nie brakuje im energii, a przeciętna rozmowa przyjaciół brzmi dla nas co najmniej jak kłótnia. Są oni jednak bardzo otwarci, ciepłi i życzliwi, nawet w stosunku do nowo poznanych osób czy obcokrajowców. Na kulturę i mentalność Portugalczyków niewątpliwie ogromny wpływ mają bardzo silne więzy z morzem, uwarunkowane zarówno

---

<sup>8</sup> Gesteland R.R.: Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. PWN, Warszawa 2000, s. 210.

geograficznie, jak i historycznie. Jednymi z najbardziej istotnych pojęć są tęsknota i nostalgia, z których wynika przekonanie, że w ogólnym rozrachunku przeszłość okaże się lepsza niż to, co przyniesie przyszłość. Myślenie takie utrzymywało się przez wiele lat, i zaczęło się zmieniać dopiero po przystąpieniu do Unii Europejskiej i przyspieszeniu rozwoju kraju. Pomimo wielu zmian, mieszkańcy wsi nadal prowadzą tradycyjny tryb życia, a obowiązujące na terenach rolniczych zwyczaje mają swoje korzenie w XIX wieku. Na przykład, kobiety wciąż zakładają czarne stroje, gdy ich małżonkowie przebywają z dala od domu. Gdy ktoś planuje robić **interesy** z Portugalczykami, lub będzie z nimi pracował, powinien wziąć pod uwagę, że najważniejszymi wartościami dla nich są: elastyczność, strategia, obycie, ciepło, wyobraźnia, przyjaźń, formalizm, spryt oraz tradycje. Nie są oni przesadnie wrażliwi na punkcie humoru narodowego, kwestii religijnych czy etnicznych, lecz potrafią śmiać się z siebie. **Hierarchia jest** silnie ustrukturalizowana, zwierzchnicy oczekują posłuszeństwa, a podwładni oczekują wyraźnych i konkretnych poleceń. Rzadko podejmowane są działania z własnej inicjatywy. Styl zarządzania polega na całkowitym lub częściowym uzależnieniu pracowników od pracodawcy, dąży się do unikania konfliktów. Osobiste relacje są niezmiernie ważne w udanym załatwianiu interesów. **Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na karierę są** rodzinne i osobiste kontakty, powiązania i relacje. Ze względu na to, iż klienci są postrzegani również jako przyjaciele, **komunikacja w biznesie** opiera się na bliskim, osobistym i emocjonalnym kontakcie. Portugalczycy uważani są za wspaniałych negocjatorów, kładą również duży nacisk na pisemną wymianę informacji, prawdopodobnie w celu uniknięcia niejasności czy dwuznaczności. Portugalczycy często nazywani są najzdolniejszymi negocjatorami w Europie, ponieważ bardzo rzadko nie udaje im się pomyślnie dobić targu. Są szybcy, bystrzy i łatwo nie ustępują. Negocjują w małych zespołach, są przyjacielscy i czarujący. Portugalczycy są narodem atlantyckim, a nie śródziemnomorskim. Równe potraktowanie Portugalii i Hiszpanii jest nie tylko ogromnym błędem, lecz także towarzyską wpadką. Jediną wspólną cechą tych obu krajów jest zwrot w kierunku Europy, który jest skutkiem zmian politycznych oraz członkostwa w Unii<sup>9</sup>.

Portugalczycy używają zwrotów *Senhor* i *Senhora*, do tego zwracają się per *Doutor* do każdego, jeśli wydaje im się, że posiada dyplom uniwersytecki. W odpowiedniej sytuacji posługują się także zwrotami *Engenheiro* i *Arquitecto*. Istnieje tam grzecznościowa forma zwracania się do innych – *tu* oraz *você*. Pierwszego zwrotu używa się w sytuacjach, gdy łączą ich z kimś stosunki pozazawodowe oraz gdy ktoś ma jednakową pozycję społeczną. Zwrotów tych można używać w różnych kombinacjach, można je stosować przed imieniem,

---

<sup>9</sup> Mole J.: W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 206.



nazwiskiem bądź tytułem, zależy to od wyczucia hierarchii. Gdy z daną osobą jest się po imieniu, można użyć zwrotu *Senhor* lub *Senhora*. Najbardziej istotny jest fakt, iż nie należy używać formy *tu* w stosunku do podwładnych lub niższych rangą, chyba że zna się ich dość długo. Portugalczycy nazywają siebie ludźmi łagodnych obyczajów (*brandos costumes*). Są oni spokojni oraz powściągliwi. Stosunki zawodowe przeważnie są osobiste i nieoficjalne. Pomimo iż starają się unikać konfrontacji, ze względu na silny zmysł współzawodnictwa niezbyt chętnie ustępują osobom, które mają równą rangę. Ich styl ubierania się jest mniej bądź bardziej wyszukany, w zależności od pory roku. Mężczyźni zazwyczaj noszą marynarkę i krawat. Nie ma dużej różnicy między strojem ubieranym do pracy a na czas spotkań towarzyskich. Dzień pracy Portugalczyka trwa od godziny 8 rano do 17, z dwugodzinną przerwą na obiad, lecz godziny te są elastyczne. Dzień pracy składa się z długiego lunchu oraz kolacji w restauracji. Przychodzenie na lunch do domu zanika, bardziej powszechne staje się jedzenie go w restauracji ze znajomymi z pracy. Poza takimi okazjami nie spotykają się towarzysko. Życie prywatne i zawodowe przeplata się ze sobą. Zebrania i telefony w godzinach wieczornych są rekompensatą spotkań, do których nie doszło w trakcie dnia.

## 5. Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest bardzo ważnym elementem każdej organizacji. Nie można w pełni zrozumieć zachowania pracowników przedsiębiorstwa, nie uwzględniając czynnika, jakim jest jego kultura. Umożliwia ona płynną i jednoznaczną komunikację pomiędzy uczestnikami organizacji, powoduje, że mogą porozumiewać się szybko i sprawnie. Zawiera bowiem swój charakterystyczny kod językowy, czyli uwarunkowane sytuacyjnie skróty, metafory, hasła oraz symbole. Dzięki wspólnej kulturze uczestnicy organizacji podobnie interpretują i oceniają otaczającą ich rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany.

Podsumowując, stwierdzić można, że kultura organizacyjna ma duży wpływ na samopoczucie pracownika, a także na decyzję podjęcia stałej pracy w danym przedsiębiorstwie. Diagnoza kultury organizacyjnej wymaga uważnej obserwacji i wielu rozmów. Punktem wyjścia dla sprawnego funkcjonowania każdej organizacji zawsze jest budowanie poczucia wspólnoty. Chodzi o utworzenie przekonania, że wszystkich członków organizacji łączy wspólny los i interesy. Można wówczas budować wartości, misje i cele, które muszą wynikać ze wspólnego dążenia do przetrwania i sukcesu. Przekonanie, że jest to bardzo ważne, powinno doprowadzić do utrwalenia się kulturowych norm i wzorców działania, sprzyjających realizacji tych właśnie wartości. Zanim jednak tak się stanie, narzucenie zasad formalnych, zmierzających w tym właśnie kierunku, powinno zostać przyjęte ze zrozumieniem i wdrożone przy wzajemnym wsparciu.

W Portugalii działalność gospodarcza jest domeną rodzinną, a powiedzenie „czas to pieniądz” ma inne znaczenie niż w Polsce. Aby robić interesy z Portugalczykami, trzeba przygotować się na długotrwałe negocjacje. Dla nich najważniejszy jest człowiek, a nie jego biznesowa oferta. Dlatego, nim dojdzie do współpracy, muszą go poznać. Nie jest uznawany tu kontakt telefoniczny czy wymiana korespondencji. Niezbędna jest rozmowa twarzą w twarz, najlepiej przy obiedzie lub kolacji. Zrozumienie swoich potrzeb i wzajemne zaufanie to wartości uniwersalne, niezmiernie istotne zarówno w Portugalii, jak i w Polsce.

Pomimo kilku różnic pomiędzy polską i portugalską kulturą organizacyjną istnieją dowody na to, iż oba te kraje mogą w sprawny sposób ze sobą współpracować. Kultura organizacyjna jest niebywale ciekawym, a nawet intrygującym zagadnieniem, więc dzięki ciągłym badaniom nad tym obszarem możliwa będzie dalsza współpraca i osiąganie wspólnych celów dla efektywnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

## **Bibliografia**

1. Cameron K.S., Quinn R.E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
2. Hofstede G.: Kultura i organizacje. PWE, Warszawa 2000, s. 17.
3. Romanowska M. i inni.: Podstawy organizacji i zarządzania. Difin, Warszawa 2001.
4. Sitko-Lutek A.: Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. UMCS, Lublin 2004.
5. Nogalski B.: Zarządzanie organizacjami. Dom Organizatora, Toruń 2002.
6. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych. Difin, Warszawa 2007.
7. Kożusznik B.: Zachowania człowieka w organizacji. PWE, Warszawa 2007.
8. Gesteland R.R.: Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. PWN, Warszawa 2000.
9. Mole J.: W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.