

Dystans wobec władzy jako determinanta izraelskiej kultury zarządzania

Ida Janina Moczydłowska

Uniwersytet Jagielloński, Instytut Judaistyki

e-mail: ida.moczydlowska@gmail.com

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja cech wyróżniających izraelską kulturę zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem zmiennej, jaką jest dystans wobec władzy według klasyfikacji wymiarów kultury Hofstede. W pracy uwzględniono różnorodne aspekty determinujące tworzenie się cech kultury zarządzania łącznie z kontekstem historycznym. Analiza opiera się na dwóch głównych polach tematycznych: zarządzania w ramach struktur militarnych i w biznesie. Wykorzystano analizę literatury oraz analizę treści. W artykule ukazano, w jaki sposób niski poziom dystansu wobec władzy uwidacznia się w stylu komunikacji, sposobie kształtowania się poziomów zależności i relacji oraz wartościach wyznawanych w ramach organizacji, takich jak kreatywność, innowacyjność czy podejmowanie inicjatywy. Wyniki analizy przedstawione w artykule oferują spójny obraz kultury zarządzania Izraelczyków, przedstawiając tę kulturę jako integralny element całości kultury narodowej.

Słowa kluczowe

kultura zarządzania, Izrael, dystans wobec władzy

Wstęp

Istnieje wiele charakterystycznych cech przypisywanych kulturze żydowskiej, jednakże tematem rzadko podejmowanym w literaturze z zakresu zarządzania jest specyficzne żydowskie podejście do kształtowania kultury organizacyjnej. Punktem wyjścia do założeń artykułu jest wynik Izraela w badaniach z wykorzystaniem wymiarów kultury Hofstede, a konkretniej wyjątkowo niski poziom dystansu wobec władzy [<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/israel/>, 20.06.2021]. W tym miejscu należy podkreślić, iż Izrael jest państwem zróżnicowanym etnicznie. Eksponuje się często, że niski dystans do władzy Izraela według wymiarów

Hofstede'go wynika z charakterystyki kultury żydowskiej, która kontrastuje z silnie hierarchiczną i konserwatywną kulturą arabską [Bekerman i Tatar, 2009, s.174; Sharabi, 2011, s. 224]. Stąd też analiza kultury Izraela pod tym względem będzie się skupiała na stanowiącej większość społeczności izraelskich Żydów. Artykuł ma na celu zidentyfikowanie cech wyróżniających izraelską kulturę zarządzania z dystansem wobec władzy jako jej kluczową determinantą. Analiza dotyczy dwóch kluczowych dla Izraela obszarów: zarządzania w armii i zarządzania w biznesie. Ich połączenie nie jest przypadkowe. Wynika z potwierdzonego w badaniach faktu, że sukces ekonomiczny Izraela jest często łączony z doświadczeniem Izraelczyków nabywanym w armii [<https://www.forbes.com/sites/truebridge/2017/09/07>, 29.06.2021].

Kultura zarządzania to szerokie pojęcie istotne dla postrzegania sposobu zarządzania i wpływania na zachowania ludzi w zorganizowanej zbiorowości. Pojęcie to może być rozumiane jako zbiór norm społecznych i systemów wartości, które stymulują zachowania członków instytucji [Mikuła, 2000, s. 34]. Aspekty, które można rozpatrywać w ramach kultury zarządzania zawierają: zasady współdziałania jednostek i wywierania wpływu, oczekiwania dotyczące posłuszeństwa i inicjatywy, sprawowanie władzy i kontroli, cele i wartości panujące wśród członków organizacji [Mikuła, 2000, s. 34]. Kulturę zarządzania można postrzegać jako system kształtowany w sposób naturalny przez kadrę zarządzającą danej organizacji, opierającą się na wartościach i zasadach akceptowanych i wyznawanych przez członków danej społeczności [Szydło, 2018; Szydło i Grześ-Bukłaho, 2020; Sułkowski, 2008, s. 13]. Z tej perspektywy istotne znaczenie zyskuje analiza kultury zarządzania jako istotnego elementu szerszego pojęcia kultury danej zbiorowości, w tym wypadku narodu. Izrael posłuży jako wartościowy przedmiot analizy tego, w jakim stopniu kultura zarządzania uwidacznia się jako istotny element kultury grupy społecznej. Charakterystyka izraelskiej kultury zarządzania zostanie oparta na analizie literatury i studium przypadku ze szczególnym uwzględnieniem izraelskich struktur państwowych i biznesu.

1. Kulturowe aspekty zarządzania armią Izraela

Analizując jakikolwiek aspekt kultury Żydów izraelskich warto sięgnąć do jej źródła, jakim jest niewątpliwie judaizm. Chociaż większość współczesnych Izraelczyków określa się jako osoby niereligijne [<https://www.haaretz.com/israel-china-among-least-religious-nations-1.5350737> 28.06.2021], w kontekście formowania kultury narodu żydowskiego religię należy postrzegać nie tylko jako zamysł teologiczny i powiązany z nim kult, ale przede wszystkim jako determinantę ukształtowania Żydów jako odrębnej grupy społecznej z charakterystycznymi zwyczajami,

tożsamością i tradycjami prawnymi [<https://www.jewishvirtuallibrary.org>, 29.06.2021]. Kluczową cechą kultury Żydów jest zdecentralizowana struktura zarządzania w ramach społeczności religijnej, co kontrastuje z silną hierarchią opartą na wielu szczeblach w układzie decyzyjnym, obecną chociażby w tradycji chrześcijańskiej [Bielak, 2013, s.23]. Poza okresem istnienia państwa Izrael zasięg działalności żydowskich autorytetów religijnych zależał głównie od potencjału zdobycia rozgłosu w społeczności, gdyż pozbawieni byli oni bezpośrednich narzędzi wpływu. Większość słynnych średniowiecznych myślicieli z Mosze ben Majmonem, Szlomo ben Icchakiem czy Saadia Gaonem na czele miało wpływ na stanowienie prawa w społeczności żydowskiej większości krajów świata, pomimo pełnienia przez nich formalnie funkcji jedynie w instytucjach o charakterze lokalnym. W historii społeczności żydowskiej dostrzec można silny stopień partycypacji i swobody w tworzeniu struktur zależności, co ujawnia się na przykład w procedurze responsów. Wątpliwości pojawiające się w procesie decyzyjnym lokalnych społeczności były w czasach bez państwa Izrael kierowane do uznanych przez nie autorytetów religijnych, a proponowane przez nich rozwiązania były odsyłane w postaci oficjalnych odpowiedzi [Zaremska, 2011, s. 30], a także kodeksów i komentarzy do tekstów judaistycznych [Filek i Pilarczyk, 2016, s. 51]. Chociaż uniwersalne jest postrzeganie przez Żydów pisma świętego - Tanachu – jako bezsprzecznej podstawy stanowienia prawa, tak na jego podstawie pojawia się mnogość interpretacji i dostrzec można otwartość na współistnienie różnych punktów widzenia. Takie zasady przyświecają tradycyjnie tekstom judaistycznym, na czele z najważniejszym spisem żydowskich tradycji religijnych, Talmudem, będącym podstawą stanowienia prawa żydowskiego w oparciu o Biblię. To dzieło jest zbiorem niekiedy sprzecznych ze sobą opinii wyrażanych przez różne autorytety religijne. Jak określił to Mojżesz Mendelssohn, jeden ze znanych żydowskich filozofów XVIII wieku, jedynym dogmatem religii żydowskiej jest brak dogmatu [Gottlieb, 2020, s. 220]. Jakkolwiek trudno jest zbadać bezpośredni związek między wielowiekową tradycją kultury żydowskiej a kulturą współczesnego Izraela, warto jednak nakreślić potencjalne źródło poniżej analizowanej współczesnej kultury organizacji w trzonie historii narodu Izraela.

Wysoki poziom dystansu wobec władzy charakterystyczny dla Izraelczyków ujawnia się w samej historii kreowania ich państwowości. Proces powstawania państwa Izrael miał charakter egalitarny i demokratyczny. Symbolicznym przykładem tego mogą być kongresy syjonistyczne bądź też deklaracja niepodległości Izraela, która została uchwalona w głosowaniu sześciu głosami z dziesięciu głosów. Chodź Teodor Herzl przeszedł do historii jako twarz nowoczesnego syjonizmu, powstawanie państwa Izrael odbywało się przy braku wyrazistego lidera czy też konkretnej spójnej ideologii. Zarówno proces projektowania współczesnego państwa Izrael

przez wczesnych syjonistów, jak i sam proces walki o niepodległość w czasach brytyjskiej kolonii były owocem pracy różnorodnych środowisk religijnych i świeckich, konserwatywnych i lewicowych. Przez całą swoją historię Izrael trwa jako państwo o silnych demokratycznych strukturach i bardzo zróżnicowanym otwartym dyskursie publicznym.

Kultura zarządzania panująca w ramach instytucji państwowych Izraela mocno uwidacznia się na polu sukcesów militarnych tego państwa. Izrael jako państwo o zaledwie kilkumilionowej populacji był w stanie wygrać każdą z kilku wojen prowadzonych przeciwko koalicji wielu państw arabskich. Jedną z podstawowych cech, która gwarantowała efektywność armii izraelskiej - niezależnie od poziomu rozwoju ekonomicznego państwa - było izraelskie podejście do organizacji struktur i układu w procesie decyzyjnym. Najbardziej znanym i opisywanym sukcesem militarnym Izraela jest wojna sześciodniowa. W kontekście tego wydarzenia militarnego uwidacznia się kulturowy kontrast podejścia do władzy w strukturach państwowych Izraela i jego przeciwników militarnych. W silnie demokratycznych strukturach państwa izraelskiego pozycja władzy była uzależniona od poparcia społecznego, podczas gdy autorytarne państwa arabskie tworzyły struktury oparte na hegemonii danego środowiska będącego w danym czasie u władzy. Uwidacznia się to w ustąpieniu izraelskiego premiera Levia Eszkola przed wybuchem wojny sześciodniowej na rzecz Moszego Dajana, wybitnego stratega wojskowego, który poprowadził Izrael do zwycięstwa w tej wojnie [Bowen, 2017]. Stoi to w kontraście do sytuacji w Egipcie, głównym przeciwniku Izraela w tym konflikcie, gdzie ministrem był Abdul Hakim Amer postrzegany powszechnie za nieudolnego [ibidem]. Przywódca Egiptu Gamal Abdel Naser nie był w stanie wymienić osoby na tym stanowisku z powodu twardych układów politycznych opartych na zależności i zaufaniu [ibidem]. Specyfika izraelskiego procesu decyzyjnego uwidacznia się także w poszczególnych kampaniach wojskowych. W państwach arabskich, odznaczających się wysokim dystansem wobec władzy, autorytarna kultura organizacji powodowała małą mobilność poszczególnych szczebli hierarchii armii, wpływając na opieszałość w procesie decyzyjnym. W Izraelu panowała duża otwartość na niezależność działań dowodzących na niższych szczeblach, co pozwalało na szybkie decydowanie w obliczu zmieniających się okoliczności walki [Glazer, 2001, s. 15]. W otwartym i zdecentralizowanym procesie podejmowania decyzji w armii izraelskiej zwraca uwagę wysoka efektywność tego sposobu organizacji działań. Ważnym elementem wojny sześciodniowej było zdobycie przez Izrael Jerozolimy. Do ostatniego momentu w izraelskim parlamencie toczyła się wymiana zdań na temat zasadności tej operacji i to właśnie dyskusja z opozycyjnym środowiskiem Menachela Begina przekonała głównodowodzącego Moszego Dajana do rozpoczęcia operacji zdobycia Jerozolimy

[Rabinovich, 2021]. Ta operacja okazała się ważnym elementem wieńczącym militarne zwycięstwo Izraela. Tak prodemokratyczna tendencja w ramach zwykle bardzo hierarchicznej i twardej struktury, jaką tworzy armia jest najlepszym przykładem na wysoki dystans wobec władzy, który determinuje sposób zarządzania w ramach instytucji wojskowych państwa izraelskiego. Etos armii izraelskiej można określić jako antyhierarchiczny, nowatorski i wspierający przejmowanie inicjatywy [Senor i Singer, 2009, s. 85]. Podstawą kultury militarnej Izraela jest komunikacja i manewrowanie między różnymi punktami widzenia. Taka kultura organizacji wpisuje się w charakter państwa izraelskiego zawierającego w sobie wiele bardzo różnych środowisk żydowskich i mniejszości etnicznych. Dzięki otwartości tej społeczności Izraelici są w stanie współpracować i tworzyć bardzo efektywne instytucje państwowe.

Analiza zarządzania w armii jest niezwykle istotna, ponieważ ze względu na przymusową służbę wojskową dotyczącą większości społeczeństwa, doświadczenie wynoszone z wojska jest istotnym aspektem kształtowania charakteru narodu izraelskiego i zachowań indywidualnych. Znajduje to odzwierciedlenie także w izraelskich przedsiębiorstwach. Poczucie podmiotowości i sprawczości nawet na niskim szczeblu struktur armii motywuje Izraelczyków do przejmowania inicjatywy, podejmowania ryzyka i swobodnego działania w grupie [Rubinstein, 2020]. Wskazywane jest połączenie między doświadczeniem wyniesionym ze służby wojskowej, a takimi cechami, jak wysoki poziom innowacji, kreatywności, ale także promowanie poczucia podmiotowości i decyzyjności w organizacji [Stevenson, 2020].

2. Kulturowe aspekty izraelskiego biznesu

Kultura jest fundamentem stylu tworzenia relacji, komunikacji oraz zależności hierarchicznych w grupie, co znajduje odzwierciedlenie w kulturze prowadzenia biznesu. Mały dystans wobec władzy w ujęciu ogólnym w ramach organizacji przejawia się w bezpośredniości i otwartości komunikacji oraz partycypacji jednostek na różnych szczeblach procesu decyzyjnego [Koc, 2013, 3682-3683]. W przypadku kultury izraelskiej uwidacznia się to w niskim statusie formalnego zwierzchnictwa, w otwartości na spór i konfrontację, skupieniu na pracy zespołowej oraz braku nie przywiązywaniu większej wagi do formalności, co wyraża się także w swobodnym ubiorze, języku i relacjach. Charakterystycznymi cechami izraelskich menedżerów są: bezpośredniość, innowacyjność i skłanianie się ku improwizacji zamiast trzymania się ustalonych reguł i systemów [Baruch, Meshoulam i Tzafrir, 2006, s. 192-193].

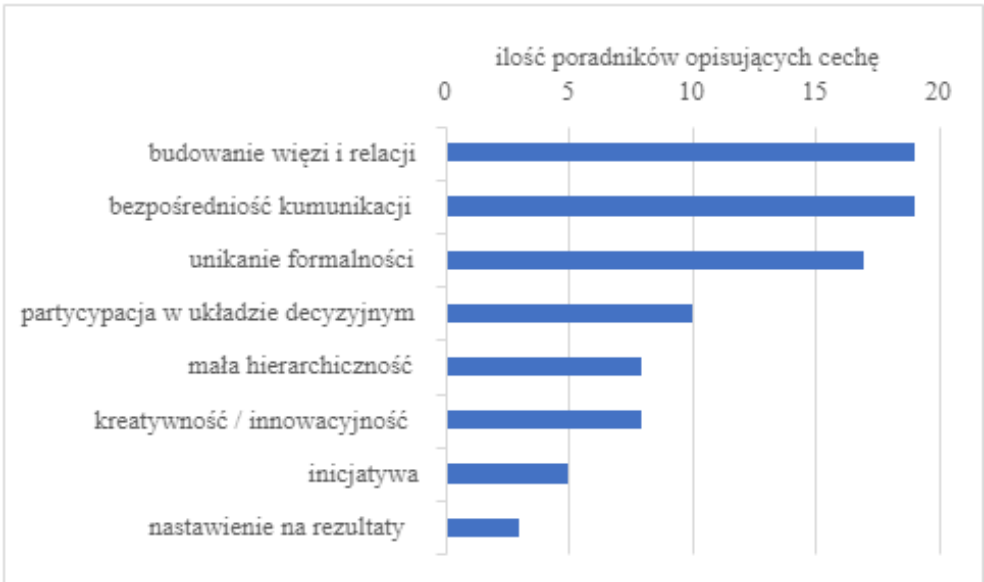
Izraelska kultura organizacji jest na tyle specyficzna, że często powoduje konflikty kulturowe w relacjach biznesowych Izraelczyków z innymi nacjami. Dan Senior i Saul Singer w książce “Naród start-upów: historia cudu gospodarczego Izraela” powołują się na szok kulturowy amerykańskich przedsiębiorców w zderzeniu z burzliwym i prostoliniowym stylem dyskusji Izraelczyków, a także ich niskim pozanowaniem dla dyscypliny i zwierzchnictwa przełożonych [Senior i Singer, 2009, s. 40]. W kontekście działań biznesowych Senior i Singer zauważają podobną różnicę między kulturą Izraela i Singapuru. Nieprzywiązywanie większej wagi do norm kulturowych i dyscypliny motywuje przedsiębiorczość Izraelczyków skuteczniej niż kultura Singapurczyków, oparta na uprzejmości, posłuszeństwie i schematyczności [Senior i Singer, 2009, s. 85]. Te różnice kulturowe znajdują odzwierciedlenie w badaniach wymiarów kultury Hofstede, w których notuje się wyższy poziom dystansu wobec władzy w Stanów Zjednoczonych [<https://www.hofstede-insights.com/> 25.06.2021] oraz Singapurze [<https://www.hofstede-insights.com/country> 25.06.2021] w porównaniu do Izraela. Dla zobrazowania izraelskiej kultury biznesowej dominującej w Izraelu warto wykorzystać schemat Osnat Lautman: israeli – Izraelczyk / izraelski to: i – informal, s – straightforward, r – risk-taking, a – ambitious, e – entrepreneurial, l – loud, i – improvisational). Rozwinięcie tego schematu w języku polskim wyraża następujące cechy: brak formalności, bezpośredniość, podejmowanie ryzyka, ambicja, przedsiębiorczość, głośność, improwizacja [Lautman, 2018, s. 21].

Aby przeanalizować kulturę biznesu izraelskim można sięgnąć do zasobów popularnych w sieci poradników biznesowych. Opisują zarówno z perspektywy zagranicznych obserwatorów, jak i rodzimych źródeł charakterystyczne aspekty, na jakie potencjalny partner biznesowy nieznający kultury Izraela powinien zwrócić uwagę. Analizie poddano 20 losowo wybranych dostępnych w internecie poradników traktujących o charakterystycznych elementach izraelskiego stylu prowadzenia biznesu. Analiza jakościowa treści pozwoliła na wyselekcjonowanie ośmiu kluczowych cech kultury zarządzania. Wyniki badania zostały przedstawione w poniższej tabeli wraz z liczbą poradników, w których dane cechy zostały wyszczególnione.

Tab. 1. Cechy kultury zarządzania w przedsiębiorstwach izraelskich

Cecha	Liczba poradników biznesowych wskazujących daną cechę	Opis
Budowanie więzi i relacji	19	W poradnikach podkreślano dążenie do budowania relacji przyjacielskich zarówno między menedżerami i pracownikami, jak i między partnerami biznesowymi.
Bezpośredniość komunikacji	19	W izraelskim środowisku biznesowym powszechna jest otwartość na dyskusję. Komunikacja jest bezpośrednia i asertywna.
Unikanie formalności	17	Izraelczycy przypisują małą wagę do schematów, formalności i biurokracji. Spotkania biznesowe mają nieszablony, swobodny charakter i są pozbawione ceremonialnych zachowań, co wyraża się w nieformalnym ubiorze, luźnym sposobie bycia i zwracania się do rozmówców.
Partycypacja w układzie decyzyjnym	10	Ustalenia w procesie decyzyjnym są bardzo elastyczne i podatne na zmiany pod wpływem dyskusji.
Mała hierarchiczność	8	Hierarchia istnieje, jednak jest ona w niskim stopniu zobowiązująca. Struktura społeczności w biznesie izraelskim ma charakter egalitarny.
Kreatywność / innowacyjność	8	Izraelczycy cenią wyrażanie nieschematycznych opinii oraz oferowanie nowatorskich rozwiązań.
Inicjatywa	5	W izraelskiej organizacji panuje otwartość na podejmowanie inicjatywy jednostek na różnych szczeblach układu decyzyjnego.
Nastawienie na rezultaty	3	Dużą wartość przypisuje się decyzyjności oraz zdecydowanemu działaniu ukierunkowanemu na osiągnięcie celów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<https://www.justlanded.com/english/Israel/Israel-Guide/Business/Israeli-business-culture>, 26.06.2021], [<https://www.trainingcq.com/israeli-business-culture-2/>, 27.06.2021], [<https://www.carlton.co.il/en/good2know/CarltonsGotYouCovered>, 26.06.2021].



Rys. 1. Cechy kultury zarządzania w Izraelu

Źródło: opracowanie własne.

Twórcy przywoływanych publikacji jako najbardziej charakterystyczne cechy kultury zarządzania w izraelskim biznesie opisują te powiązane z budowaniem relacji, sposobem prowadzenia dyskusji oraz procesem podejmowania decyzji. Wyniki powyższej analizy kreują obraz Izraelczyków stawiających na wyrażanie opinii, skracanie dystansu w relacjach biznesowych i aktywne uczestniczenie jednostek różnego szczebla w podejmowaniu decyzji. Powołując się na klasyfikację kultury organizacji Roberta Quinna i Kima Camerona można zasugerować, iż kultura Izraela będzie promowała modele adhorkacji i klanu, opierając się na dynamice i kreatywności, a także współpracy różnych jednostek w układzie przedsiębiorstwa [https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology 25.06.2021]. Dostrzegalny jest brak silnego skupienia na reputacji i rywalizacji w dążeniu do sukcesu oraz wyrazisty sprzeciw wobec hierarchiczności i autorytarnego zarządzania, co doskonale wpisuje się w charakterystykę podejścia do dystansu wobec władzy. Wysoki poziom dystansu wobec władzy w środowisku biznesowym przyczynia się do dużej hierarchiczności w organizacji, braku podmiotowości jednostek na różnych szczeblach ogólnym w procesie decyzyjnym, znikomego poziomu komunikacji oraz budowania relacji na bazie szacunku i posłuszeństwa wobec przełożonych [Kharti, 2009, s. 1].

Stoi to w zdecydowanym kontraście z egalitarną, partnerską i otwartą kulturą zarządzania typową dla Izraela.

Jednym z najczęściej zauważanych elementów tworzących specyfikę kultury zarządzania w biznesie izraelskim jest sposób komunikacji (rys 1). W otwartym i zdecentralizowanym układzie decyzyjnym znajduje się przestrzeń do wymiany zdań, co powoduje kształtowanie się charakterystycznej kultury dyskusji. Unikatowy sposób komunikacji panujący w społeczeństwie izraelskim znany pod terminem *dugri*, przejawia się przede wszystkim w szczerości i jasności przekazu informacji [Zaidman, 2001, s. 414]. W większości poradników biznesowych przestrzegano partnerów biznesowych Izraelczyków przed ich żywiołowym, szczerym i bezpardonowym charakterze komunikowania się, który przez osoby nieznaące tej kultury może być błędnie interpretowany jako przejaw agresji i arogancji. Dla Izraelczyków naturalna dyskusja promująca wyrażanie sprzecznych punktów widzenia, zadawanie pytań oraz przekazywanie bardzo szczerych informacji zwrotnych rozmówcom jest podstawą dobrej komunikacji. Jako obraźliwą postrzega się sztuczną uprzejmość [Norton, 2015]. Ze względu na niski poziom dystansu wobec władzy, Izraelczycy stawiają na nieskrępowaną wymianę poglądów i punktów widzenia, co przekłada się na efektywny i naturalny sposób budowania procesu decyzyjnego w organizacji.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wyłania się bardzo spójny obraz kultury zarządzania typowej dla Izraela. Jej główne cechy to zdecentralizowany układ decyzyjny, mała hierarchiczność, bezpośredniość komunikacji, duża partycypacja pracownicza i niski stopień poszanowania formalnego zwierzchnictwa. Wszystkie opisane cechy w bezpośredni sposób odwzorowują niski poziom dystansu wobec władzy, który charakteryzuje Izraelczyków. W ramach tak licznej i różnorodnej grupy jak kilkumilionowa populacja państwa trudno jest stworzyć uogólnienia, jednakże z różnorodnych pól tematycznych wziętych pod uwagę w tym artykule wyłania się spójny obraz kultury zarządzania charakterystyczny dla tej społeczności. Wymierne sukcesy militarne i ekonomiczne Izraela sugerują, że decentralizacja i egalitaryzm w podejmowaniu decyzji mogą prowadzić do osiągnięcia najlepszych rozwiązań.

W ramach rozwinięcia badań w temacie artykułu należałoby skupić się przede wszystkim na uwzględnieniu różnorodności populacji Izraela, w którym żydowska egalitarna, otwarta i bezpośrednia kultura miesza się z silnie schematyczną, zamkniętą i konserwatywną kulturą mniejszości etnicznych i narodowych, głównie

izraelskich Arabów. Należałoby także uwzględnić ewolucję postępującą w izraelskim stylu zarządzania w związku z daleko idącymi przemianami technologicznymi charakterystycznymi dla Gospodarki 4.0 [Zilberfarb, 2020, s. 45-49].

Literatura

1. Baruch Y., Meshoulam I., Tzafrir S. (2006), *Human resource management in Israel. Managing Human Resources in the Middle East*, Taylor & Francis Group, s. 192-193.
2. Bekerman Z., Tatar M. (2009), *Ambivalence: Minority Parents Positioning When Facing School Choices*, *European Early Childhood Education Research Journal*, 17(2).
3. Bielak W. (2013), *Organizacja Kościoła w starożytności i średniowieczu. Teoria i praktyka*, Kościół w Polsce. Dzieje i Kultura, 12.
4. Bowen J. (2017), *1967 war: Six days that changed the Middle East*. BBC, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-39960461> [28.06.2021]
5. Country Comparison – Israel (2021), *Hofstede Insights*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/israel/> [20.06.2021].
6. Country Comparison – United States (2021), *Hofstede Insights*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/> [25.06.2021].
7. Country Comparison – Singapore (2021), *Hofstede Insights*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/singapore/> [25.06.2021].
8. Filek P., Pilarczyk K. (2016), *Krakowski rabin Mosze Isserles wobec kontrowersji pomiędzy Kacenellenbogenem a Giustinianim*, *Śląski Kwartalnik Historyczny Sobótka*, 71(1).
9. Glazer T. (2001), *The 1967 Arab-Israeli Six-Day War: An Analysis Using the Principles of War*, Naval War Collage.
10. Gottlieb M. (2020), *Does Judaism Have Dogma? Moses Mendelssohn and a Pivotal Nineteenth-Century Debate*.
11. *How to do business in Israel? 6 Business Etiquette Tips and Tricks* (2020), Carlton Tel Aviv hotel, <https://www.carlton.co.il/en/good2know/CarltonsGotYouCovered> [26.06.2021].
12. *Israel Among the Least Religious Countries in the World* (2015), Haaretz, <https://www.haaretz.com/israel-china-among-least-religious-nations-1.5350737> [28.06.2021].
13. *Israeli business culture Dos and Don'ts. Just Landed*, <https://www.justlanded.com/english/Israel/Israel-Guide/Business/Israeli-business-culture> [26.06.2021].
14. *Israeli business culture. Training CQ*, <https://www.trainingcq.com/israeli-business-culture-2/> [27.06.2021].

15. *Judaism: Are Jews a Nation or a Religion?* Jewish Virtual Library (2021), <https://www.ewishvirtuallibrary.org/are-jews-a-nation-or-a-religion> [29.06.2021].
16. Kharti N. (2019), *Consequences of Power Distance Orientation in Organisations*, Vision - The Journal of Business Perspective, 13(1), s. 1. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101> [26.06.2021].
17. Koc E. (2013), *Power Distance and Its Implications for Upward Communication and Empowerment: Crisis Management and Recovery in Hospitality Services*. The International Journal of Human Resource Management, 24(19), s. 3682-3683, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.778319> [25.06.2021].
18. Lautman O. (2018), *Israeli Business Culture: Building Effective Business Relationship with Israelis*. OLM consulting.
19. Mikuła B. (2000), *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna - próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 12.
20. Norton M. (2015), *Israel's Business Style: Drop the Niceties, Speak Your Mind*. Global Voices. <https://globalvoices.org/2015/07/22/israel-business-intel/> [28.06.2021].
21. Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's culture typology. Quinns Association. https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology [25.06.2021].
22. Rabinovich A. (2021), *Six Day War: When Israel reclaimed Jerusalem, its eternal capital*. Jerusalem Post. <https://www.jpost.com/arab-israeli-conflict/six-day-war-when-israel-reclaimed-jerusalem-its-eternal-capital-670067> [28.06.2021].
23. Rubinstein C. (2020), *Could the Israeli defense forces be the best training ground for entrepreneurs?*, Forbes. <https://www.forbes.com/sites/carrierubinstein/2020/01/13/could-the-israeli-defence-force-be-the-best-training-ground-for-entrepreneurs/> [25.06.2021].
24. Senor D., Singer S. (2009), *Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. Hachette Book Group, Noy Jork.
25. Sharabi M. (2011), *Culture, religion, ethnicity and the meaning of work: Jews and Muslims in the Israeli context*, Culture and Religion, 12(3).
26. Stevenson K. (2020). *Mandatory Drafts and Entrepreneurship – Startup Culture in Israel*, UC Berkeley's Premier Undergraduate Business Journal .
27. Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6.
28. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Sophia, Katowice.
29. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture - Case Study*, Sustainability 12(4), pp. 1-22.
30. The soldier founder: A look at the Israel defense forces' perfected recipe for leadership (2017). Forbes.

31. Zaidman N. (2001), *Cultural Codes and Languages Strategies in Business Communication*, Management Communication Quarterly, 14(3).
32. Zaremska H. (2011), *Żydzi w średniowiecznej Polsce*, Gmina Krakowska. Instytut Historii PAN, Warszawa.
33. Zilberfarb B. (2020), *Macroeconomic performance of the Israeli economy in the 21st millennium*, Economics and Business Review, 6(20), s. 45-49.

Power distance as a determinant of Israeli management culture

Abstract

The aim of the article is the identification of distinctive characteristics of Israeli management culture with a special emphasis of the variable which is power distance according to the classification of cultural dimensions by Hofstede. The work includes various aspects determining the creation of characteristics of national culture, taking into consideration a historical context. The analysis is based on two main theme fields: organisation culture within military structures and within business. Literature review and case study were used as research methods. The article showcases how low power distance becomes visible within communication style, manners of forming dependency levels and relations as well as values observed within organization, such as creativity, innovation and undertaking initiatives. The results of the analysis within the article offer a very coherent depiction of Israeli organisational culture, displaying management culture as an integral element of the entirety of national culture.

Key words

management culture, Israel, power distance