



## PODSTAWY ZARZĄDZANIA dr Mariusz Maciejczak

# KULTURA I TOŻSAMOŚĆ, A ZARZĄDZANIE MIĘDZYKULTUROWE



[www.maciejczak.pl](http://www.maciejczak.pl)



## HUMANISTYCZNY WYMIAR ORGANIZACJI

Organizacja składa się z ludzi, z których każdy ma swoją osobowość. Działanie kolektywne zaś w danym przedsiębiorstwie nacechowane jest swoistą logiką, która odróżnia je od działania wszystkich innych organizacji.

Logika ta powstaje i ujawnia się z czasem.

Nadaje ona przedsiębiorstwu pewną ciągłość, umożliwia jego identyfikację, w pewnych przypadkach, identyfikowanie się z nim.

To właśnie nazywamy **TOŻSAMOŚCIĄ**



## TOŻSAMOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Tożsamość przedsiębiorstwa nie oznacza jednomyślnego „wyznania wiary”. Przedsiębiorstwo nie jest wspólnotą ani organiczną, ani psychologiczną. Jest ono, i pozostanie, miejscem napięć i konfliktów, ponieważ nie ma przedsiębiorstwa bez władzy.



## IMPERATYW TOŻSAMOŚCI

W obliczu sił wewnętrznych i dynamicznych zmian otoczenia imperatyw przetrwania przedsiębiorstwa narzuca się wszystkim.

Stąd, gdy przetrwanie grupy staje się dla uczestników grupy celem przeciwstawionym ich celom indywidualnym, do których w ich mniemaniu zmuszenia są dążyć, można powiedzieć, że grupa jest w stanie stworzyć wspólnotę, lub być na drodze do niej.



## TOŻSAMOŚĆ a KULTURA

Zarządzanie tożsamością to posuwanie się po „wyboistej drodze” ku wspólnocie. Oznacza to istnienie napięć między rzeczywistością a ideałem, jednocześnie chęć wykorzystania istniejącego potencjału, ale wyraźnie zwróconą ku przyszłości.

Pojęcie kultury ma charakter bardziej bierny, oraz bardziej neutralny.



## Kultura w biznesie



**Kultura to wspólny system znaczeń, relatywne postrzeganie świata, mindset.**

Koncept wielowarstwowy, „cebula z wieloma warstwami”:

- § ZWYCZAJE: kultura narodowa – kultura zawodowa – kultura korporacyjna
- § NORMY I RYTUAŁY: formy działania wiążące ludzi w grupę
- § WARTOŚCI: podstawowe założenia – wartości – etyka zawodowa – zwyczaje korporacyjne



## STYLE KIEROWANIA

- § Autokratyczny
- § Ewolucyjny
- § Transformacyjny
- § Transakcyjny
- § Partycypacyjny
- § Inne
- § Demokratyczny



## ORGANIZACJE MIĘDZYKULTUROWE

**Organizacje międzykulturowe to takie, w których współistnieją dwie (lub więcej) kultury narodowe i organizacyjne, odzwierciedlane przez:**

- § funkcjonowanie w kraju goszczącym firmy międzynarodowej (np. typu franchising, korporacja transnarodowa, filia, oddział)
- § ścieranie się i kształtowanie się dwóch (lub więcej) kultur organizacyjnych przyniesionych, przeniesionych, praktykowanych, preferowanych, narzucanych itp. w obrębie takiej firmy,
- § stykanie się dwóch (lub więcej) kultur narodowych reprezentowanych przez pracowników o różnych narodowościach i tożsamościach kulturowych (np. prezes jest Amerykaninem, CEO Anglikiem, a pracownicy Polakami).



## PROCES WYMIANY I SCALANIA

Proces wymiany i scalania może zachodzić jednocześnie na kilku poziomach:

- § (wewnętrznym) międzynarodowym - tzn. ludzie o różnych narodowościach i tożsamościach kulturowych spotykają się w środowisku profesjonalnym,
- § (zewnątrznym) międzynarodowym - tzn. kultura kraju, w którym znajduje się siedziba firmy otwiera się na wpływy wielkiej zachodniej organizacji (i odwrotnie),
- § wewnątrz organizacyjnym - tzn. dwie (lub więcej) kultury organizacyjne łączą się w jedną.



## ZARZĄDZANIE MIĘDZYKULTUROWE

- § Zarządzanie międzykulturowe (cross-cultural management) występuje tam, gdzie wewnątrz i/lub na zewnątrz organizacji występują różnice kulturowe.
- § Diversity management to zarządzanie pracownikami, którzy wywodzą się z różnych grup etnicznych i mogą mieć różne korzenie, ale kulturowo czują się obywatelami jednego społeczeństwa.
- § Diversity management występuje w Stanach Zjednoczonych i innych krajach imigranckich. W Europie, której obywatele są bardziej homogeniczni etnicznie, ale bardziej zróżnicowani kulturowo, występuje zjawisko zarządzania międzykulturowego.



## Geert Hofstede Cultural Dimensions

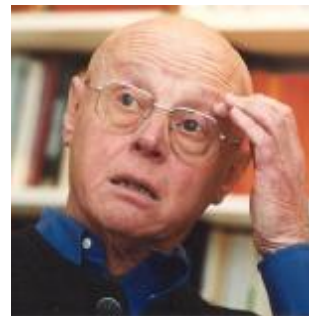
***"Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster"***

Famous research:

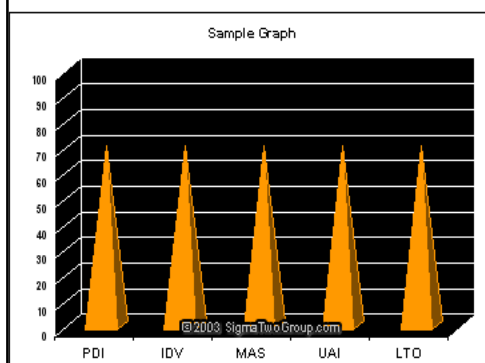
IBM

116.000 employees

53 countries



## Hofstede 's Cultural Dimensions



- **Power Distance Index (PDI)**
- **Individualism (IDV)**
- **Masculinity (MAS)**
- **Uncertainty Avoidance Index (UAI)**
- **Long-Term Orientation (LTO)**



## TIPOLOGIA KULTUR WG G. HOFSTEDE

### **Unikanie niepewności**

*Niemcy Zachodnie, Austria, Szwajcaria*  
*Przestrzeganie prawa, porządek jasność*

### **Indywidualizm-Kolektywizm**

*Wielka Brytania, USA, Holandia*  
*Konkurencja , niezależność*

### **Dystans władzy**

*Indonezja, Filipiny, Nigeria, Hiszpania, Francja, Włochy*  
*Status, posłuszeństwo, kontrola*

### **Kobiecość-Męskość**

*Singapur , Tajwan, Kenia;*  
*Dzielnie się , zaangażowanie*

### **Percepcja czasu**

*Chiny, Japonia, Włochy*  
*USA, Hiszpania, Szwecja*  
*Krótko vs. Długo-terminowa perspektywa*



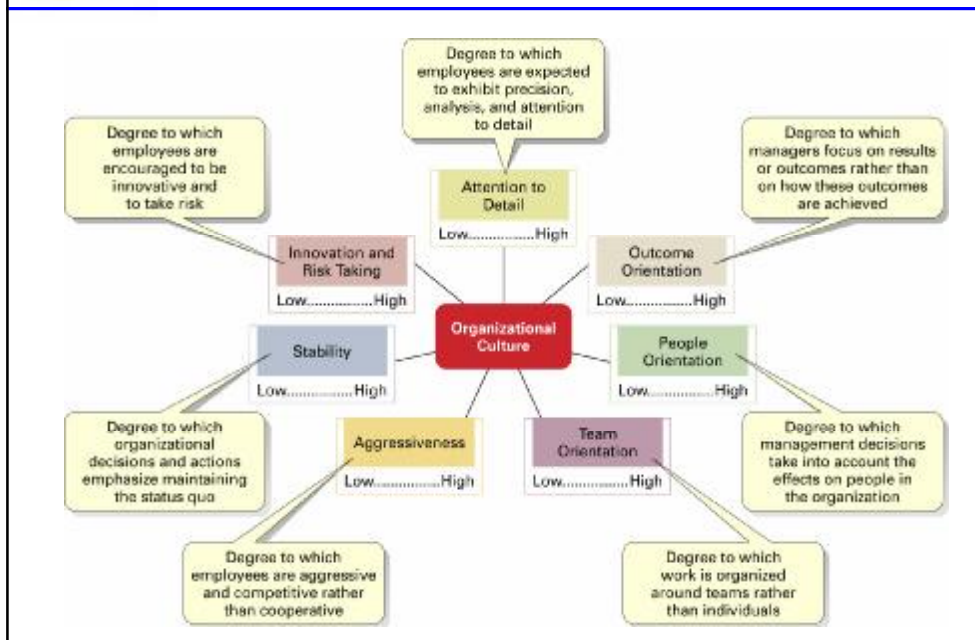
## WYMIARY KULTURY

Trompenaars i Hampden-Turner w swojej książce „Riding the ways of culture” zbudowali model kultury oparty na 5 wymiarach:

1. Uniwersalizm versus partykularyzm (zasady vs relacje)
2. Indywidualizm versus kolektywizm (grupa vs jednostka)
3. Relacje neutralne versus emocjonalne (zasięg wyrażanych uczuć)
4. Relacje specyficzne versus rozległe (stopień zaangażowania)
5. Osiągnięcie versus przypisanie (jak zdobywa się status)



## Inne podejścia



## MODEL SCHEIN'A – tożsamość firmy

Firmy wielonarodowe mogą zbudować wspólną tożsamość poprzez koncentrację na podobieństwach na trzech poziomach:

- § Artefakty
- § Normy i wartości
- § Założenia





## ARTEFAKTY – UZEWNĘTRZNIONY ELEMENT KULTURY

- § Wysokość i architektura budynku
- § Wygląd biur
- § Ograniczoność lub swoboda dostępu
- § Żargon
- § Ubiór
- § Prasa firmowa
- § Identyfikatory
- § Stanowiska
- § Procedury
- § Zwyczaje
- § Bohaterowie



## POZIOMY ROZUMIENIA KULTURY

- § Uznanie różnic kulturowych – świadomość i zrozumienie, że kultury różnią się
- § Szacunek – oswojenie się i uszanowanie różnic kulturowych
- § Kompromis – zrozumienie różnic kulturowych i pogodzenie ich w produktywny sposób



## ZARZĄDZANIE MIĘDZYKULTUROWE – BUDOWA WSPÓLNEJ KULTURY

STRATEGIA 1 – jesteśmy częścią całości

STRATEGIA 2 - koncentracja na jednej wybranej normie/wartości/założeniu, np. wszyscy jesteśmy kompetentni (profesjonalizm to nasze drugie imię)

STRATEGIA 3 - zachowanie odrębności kulturowej