

# Kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacjami

Dr Zdzisław Nieckarz

Pracownia Psychologii Badań Biznesu, UG



# Zarządzanie i globalizacja

- ◆ Natychmiastowy dostęp do zasobów: ludzi, informacji, know-how.
- ◆ Powiązania sieciowe pomiędzy firmami inicjują kontakty międzykulturowe.
- ◆ Różny rodzaj reakcji ludzi na odrębność innych kultur (narodowych, religijnych).

# Kulturowe zaprogramowanie umysłu

- ◆ Większość różnic między ludźmi z odmiennych kultur ma źródło w **procesie socjalizacji** przebiegającej w danej grupie społecznej (narodowej, religijnej).

# Wzorce

- ◆ Najczęstszą przyczyną niepowodzeń we współpracy pomiędzy ludźmi z różnych kręgów kulturowych jest **ignorowanie różnic** w sposobie myślenia.
- ◆ Każdy człowiek posiada określony wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który nabywa podczas swojego życia (wychowanie, doświadczenie).

# Kultura narodowa i korporacyjna

- ◆ Trzonem kultury korporacyjnej są nie tylko **wspólne wartości** (są one centralnym punktem kultury narodowej), ale przede wszystkim **poczucie wspólnoty codziennych praktyk** (podobnego postępowania w ramach jednej organizacji).

# Kultura organizacyjna

- ◆ **Efektywność korporacyjna** zależy między innymi od wspólnego sposobu myślenia, odczuwania i działania wszystkich członków organizacji.
- ◆ Kultura organizacji jest psychologicznym majątkiem organizacji, jej wyjątkowym DNA, jej osobowością, które wpływają nie tylko na poczucie odrębności ale także na wyniki finansowe.

# Kultura organizacji

- 🟢 **Holistyczna** - jest czymś więcej niż sumą poszczególnych składowych
- 🟢 **Zdeterminowana historycznie** - odzwierciedla historię organizacji
- 🟢 **Zdeterminowana społecznie** - zależy od grupy ludzi, którzy tworzą organizację
- 🟢 **Trudna do zmiany** - ze względu na dużą liczbę czynników anty- i pro- rozwojowych

# Teoria Geerta Hofstede

Dystans władzy: czyli sposób traktowania nierówności pomiędzy ludźmi

Indywidualizm - kolektywizm, czyli stopień przeciwstawienia się pragnienia osobistej wolności potrzebie więzi społecznych

Stopień unikania niepewności, czyli odporność grupy, organizacji na sytuacje nieokreślone, niejasne

Męskość - kobiecość, czyli różnice w afirmowaniu pewnych cech, wartości

Orientacja długo - i krótko terminowa, czyli różnice w nastawieniu na termin realizacji ważnych zadań

Powściągliwość - wyrozumiałość, czyli stopień kontroli wyrażania indywidualnych wartości i potrzeb związanych ze swobodą życia



# Teoria Geerta Hofstede

- ◆ Dystans władzy (czynnik nierównowagi sił), czyli sposób traktowania nierówności pomiędzy ludźmi.
- ◆ Duży dystans władzy = wysoka tolerancja dla nierównowagi sił
- ◆ Mały dystans władzy = niska tolerancja dla nierównowagi sił

# Dystans władzy

- Wysoki wskaźnik dystansu władzy świadczy o stosunkowo dużej tendencji do autorytaryzmu i zachowań pokazujących przewagę jednych grup nad innymi.
- Przykład: Najwyższy wskaźnik dystansu władzy: Malezja [104], najniższy: Austria [11], w Polsce wyniósł on 68.**

# Teoria Geerta Hofstede

- ◆ Indywidualizm - kolektywizm, czyli stopień przeciwstawienia się pragnienia osobistej wolności potrzebie więzi społecznych.
- ◆ Wysoki poziom indywidualizmu to preferowanie takich wartości jak: samodzielność, niezależność...
- ◆ Wysoki poziom kolektywizmu to preferowanie takich wartości jak: współpraca, integracja...

# Indywidualizm - kolektywizm

- Wysoki wskaźnik indywidualizmu oznacza skupienie się na jednostce i jej najbliższym otoczeniu (ważne są jej sprawy, jej poglądy, jej wartości).
- **Najwyższy wskaźnik indywidualizmu: USA [91], najniższy: Gwatemala [6], w Polsce wyniósł on 60.**

# Teoria Geerta Hofstede

- ◆ Stopień unikania niepewności, czyli odporność grupy, organizacji na sytuacje nieokreślone, niejasne.
- ◆ Wysoki stopień unikania niepewności to precyzyjne reguły działania, procedury, konserwatyzm...
- ◆ Niski stopień unikania niepewności to elastyczność, otwartość...

# Unikanie niepewności

- Wysoki wskaźnik unikania niepewności pokazuje tendencję do nie podejmowania ryzyka, pojawiania się wysokiego poziomu stresu związanego z nieprzewidywalnością sytuacji.
- Najwyższy wskaźnik unikania niepewności: Grecja [112], najniższy: Singapur [8], w Polsce wyniósł on 93.**

# Teoria Geerta Hofstede

- ◆ Męskość - kobiecość, czyli różnice w afirmowaniu pewnych cech, wartości, sztywność ról związanych z płcią.
- ◆ Model społeczności męskich preferuje takie cechy jak ambicja, asertywność, pewność siebie, rywalizacja...
- ◆ Model społeczności kobiecych preferuje takie cechy jak zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, wsparcie, tolerancja...

# Męskość - kobiecość (role)

- Wysoki wskaźnik męskości podkreśla w relacjach społecznych wysoką asertywność, dominację, współzawodnictwo. Ważny jest materializm i wysoka ambicja.
- **Najwyższy wskaźnik osiągnęła: Japonia [95], najniższy: Szwecja [5], w Polsce wyniósł on 64.**



# Teoria Geerta Hofstede

- ◆ Orientacja długo - i krótko terminowa, czyli różnice w nastawieniu na termin realizacji ważnych zadań oraz poziomie wytrwałości, zapobiegliwości...

# Orientacja długo- i krótkoterminowa

- ◆ Orientacja długoterminowa to nastawienie na ważne cele w przyszłości, tendencja do uczenia się i myślenia o skutkach obecnych działań.
- ◆ **Najwyższy wskaźnik: Chiny [118], najniższy: Pakistan [0], w Polsce wyniósł on 38.**

# Teoria Geerta Hofstede

- ◆ Wyróżniamy i powściągliwość, czyli podejście społeczeństwa do realizacji indywidualnych potrzeb związanych ze swobodą, realizacją własnych planów a także cieszeniem się z życia. Z jednej strony występują więc społeczeństwa restrykcyjne, surowe, z drugiej pozwalające na indywidualne wyrażanie własnych wartości i poglądów.

# Wyrozumiałość - powściągliwość

- W społeczeństwach restrykcyjnych występują surowsze normy społeczne, ograniczenia, nakazy i zakazy, które regulują normy życia społecznego. W społeczeństwach tolerancyjnych swoboda jednostki nie jest ściśle regulowana czy kontrolowana.
- Najwyższy wskaźnik: Szwecja [78], najniższy: Emiraty Arabskie [0], w Polsce wyniósł on 29 (powściągliwość).**

# USA

Ocena pracowników		Ocena pracodawców
68. 46	<b>DYSTANS WŁADZY</b>	40. 34
60. 42	<b>INDYWIDUALIZM- KOLEKTYWIZM</b>	91. 93
93. 74	<b>STOPIEŃ UNIKANIA NIEPEWNOŚCI</b>	46. 57
64. 75	<b>MĘSKOŚĆ-KOBIECOŚĆ</b>	62. 64
38. 33	<b>ORIENTACJA DŁUGO- KRÓTKOTERMINOWA</b>	26. 21
29. 32	<b>WYROZUMIAŁOŚĆ - POWŚCIĄGLIWOŚĆ</b>	68. 62

# NIEMCY

Ocena pracowników		Ocena pracodawców
68. 79	DYSTANS WŁADZY	35. 47
60. 62	INDYWIDUALIZM- KOLEKTYWIZM	67. 64
93. 96	STOPIEŃ UNIKANIA NIEPEWNOŚCI	65. 79
64. 65	MĘSKOŚĆ-KOBIECOŚĆ	66. 64
38. 43	ORIENTACJA DŁUGO- KRÓTKOTERMINOWA	83. 71
29. 28	WYROZUMIAŁOŚĆ - POWŚCIĄGLIWOŚĆ	40. 42

# FRANCJA

Ocena pracowników		Ocena pracodawców
68. 79	DYSTANS WŁADZY	68. 43
60. 49	INDYWIDUALIZM- KOLEKTYWIZM	71. 48
93. 91	STOPIEŃ UNIKANIA NIEPEWNOŚCI	86. 89
64. 51	MĘSKOŚĆ-KOBIECOŚĆ	43. 42
38. 39	ORIENTACJA DŁUGO- KRÓTKOTERMINOWA	63. 69
29. 26	WYROZUMIAŁOŚĆ - POWŚCIĄGLIWOŚĆ	48. 56

# SKANDYNAWIA

Ocena pracowników		Ocena pracodawców
68. 41	DYSTANS WŁADZY	25. 34
60. 67	INDYWIDUALIZM- KOLEKTYWIZM	72. 70
93. 59	STOPIEŃ UNIKANIA NIEPEWNOŚCI	26. 28
64. 51	MĘSKOŚĆ-KOBIECOŚĆ	11. 8
38. 37	ORIENTACJA DŁUGO- KRÓTKOTERMINOWA	44. 40
29. 32	WYROZUMIAŁOŚĆ - POWŚCIĄGLIWOŚĆ	73. 63



# Dziękuję za uwagę

Dr Zdzisław Nieckarz, UG

mail : [nieckarz@oiz.pl](mailto:nieckarz@oiz.pl)

