
Zarządzanie międzykulturowe

Kultura narodowa

Pieniądz i kultura ☺

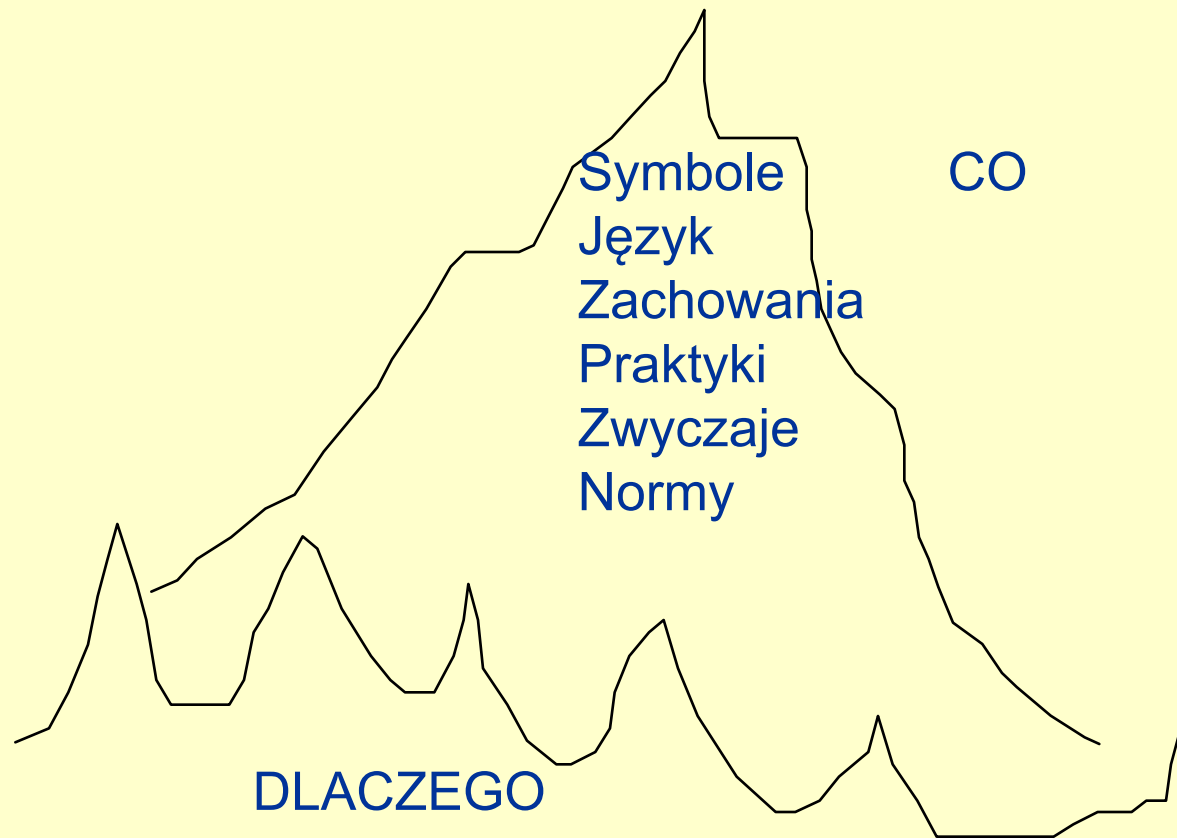


Źródło: www.pwppw.pl

Pieniądz i kultura ☺



Kulturowa góra lodowa



Wierzenia Tradycje Priorytety Założenia Wartości

Cebula



Język i symbole

- Forma werbalna i niewerbalna
- Kultura *high context* (Azja) vs. kultura *low context* (Zachód)

Normy, zwyczaje i praktyki



Kontrasty kulturowe

- Tradycja vs. zmiana
- Przeszłość vs. przyszłość
- Cel życia
- Rozwój duchowości vs. tworzenie bogactwa
- Skromność vs. chwalenie się
- Działanie vs. bycie

Badania Hofstede

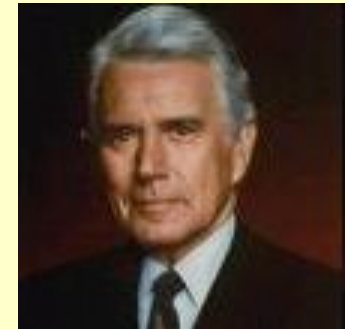
- **FATALISM/CONTROL**
- **DEFINITIONS OF SUCCESS**
- **AGE/YOUTH**
- **POWER DISTANCE**
- **UNCERTAINTY AVOIDANCE**
- **MASCULINITY/FEMININITY**
- **INDIVIDUALISM/COLLECTIVISM**
- **LONG TERM/ SHORT TERM ORIENTATION**
- **MISTAKES**

Badania Hofstede - PDI

Dystans do władzy

Wysoki PDI:

- Podkreślanie autorytetu przełożonego widocznymi oznakami statusu
- Wiek 😊
- MBO 😞
- Nadużywanie władzy 😊



Badania Hofstede - PDI

Niski PDI:

- Niewielkie zróżnicowanie płacy
- Dobrze wyszkoleni robotnicy
- Brak ostentacyjnych symboli sukcesu
- Brak specjalnych przywilejów (stołówka, parking, toaleta)



Badania Hofstede - IDV

Wysoki indywidualizm:

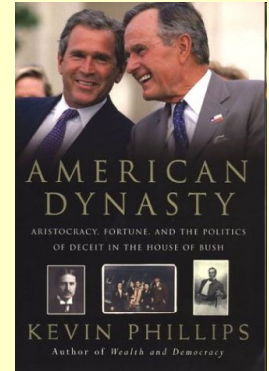
- Krewniacy w pracy → nepotyzm 😞
- Małżonkowie?
- Premie: indywidualne 😊



Badania Hofstede - IDV

Wysoki kolektywizm:

- Synowie wybierają zawód ojca
- Rekrutacja – preferencja krewniaków 😊
- Marne wyniki – powód do zwolnienia? 😞



Badania Hofstede - MAS

- „żyję, by pracować”

VS

- „pracuję, żeby żyć”



- wzrost płac przy tej samej liczbie godzin pracy

VS

- zmniejszenie liczby godzin pracy przy tym samym wynagrodzeniu

Badania Hofstede - MAS



Spółeczeństwo „męskie”:

- Menedżerowie: stanowczy i agresywni
- Preferowane większe organizacje
- Robienie kariery obowiązkiem mężczyzn i wolnym wyborem kobiet
- Niższy udział kobiet na profesjonalnym rynku pracy
- Humanizacja pracy to zwiększanie zakresu kompetencji
- Przewaga w branżach produkcyjnych i chemii przemysłowej

Badania Hofstede - MAS



Spółeczeństwo „kobiece”:

- Menedżerowie: kierują się intuicją i dążą do porozumienia
- Preferowane małe organizacje
- Robienie kariery wolnym wyborem dla obu płci
- Większy udział kobiet na profesjonalnym rynku pracy
- Humanizacja pracy to więcej bezpośrednich kontaktów międzyludzkich i współpraca
- Przewaga w branżach rolniczych i usługowych

Badania Hofstede - MAS



Męskość i kobiecość a zakupy 😊

- Samochód? Kto decyduje? Ile samochodów w rodzinie? Ważne cechy?
- Przedmioty luksusowe?
- Zakupy spożywcze?
- Picie kawy?
- Literatura: beletrystyczna czy faktu?



Badania Hofstede - UAI



Unikanie niepewności – szkoła ☺

Silne unikanie niepewności:

- Ściśle zaplanowany przebieg zajęć
- Szczegółowo zaplanowane prace domowe
- Jedna prawidłowa odpowiedź
- Podstawa oceny: trafność i dokładność
- Nauczyciel: ekspert znający odpowiedź na każde pytanie, używający trudnego języka
- Dyskurs akademicki = brak lojalności

Badania Hofstede - UAI



Unikanie niepewności – szkoła 😊

Słabe unikanie niepewności:

- Luźna formuła kursu, szeroko zakrojona tematyka, dowolnie dobierane prace domowe
- Podstawa oceny: oryginalność wypowiedzi
- Nauczyciel: ma prawo nie znać odpowiedzi
- Prosty, zrozumiały język 😊
- Dyskurs akademicki = intelektualnie stymulujące doświadczenie

Badania Hofstede - UAI

Silne unikanie niepewności:

- Rzadkie zmiany pracodawcy
- Silna emocjonalna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy przepisów (nawet jeśli wiadomo, że nie będą przestrzegane)
- Czas to pieniądz
- Słaba wynalazczość
- Dyrektorzy zajęcia nadzorowaniem codziennych działań



Badania Hofstede - UAI



Słabe unikanie niepewności:

- Liczba przepisów ograniczona do minimum
- Pozytywny stosunek do bezczynności 😊
- Wiara w zdrowy rozsądek
- Dyrektorzy zajęci strategią
- Dobra wynalazczość, słabiej z wdrożeniami

Badania Hofstede - LTO



Orientacja długoterminowa:

- Główne wartości: możliwość uczenia się, uczciwość, samodyscyplina
- Dużo rodzinnych przedsiębiorstw
- Ważne zyski za 10 lat
- Duże środki na inwestycje
- Inwestowanie w nieruchomości

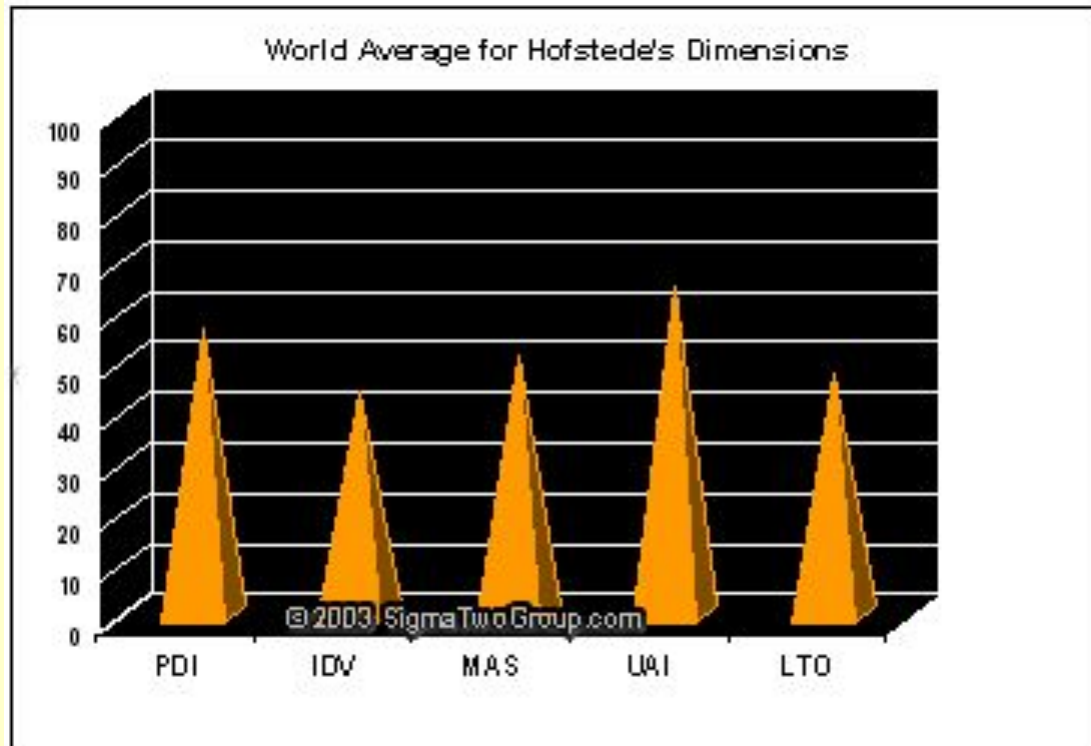
Badania Hofstede - LTO

Orientacja krótkoterminowa:

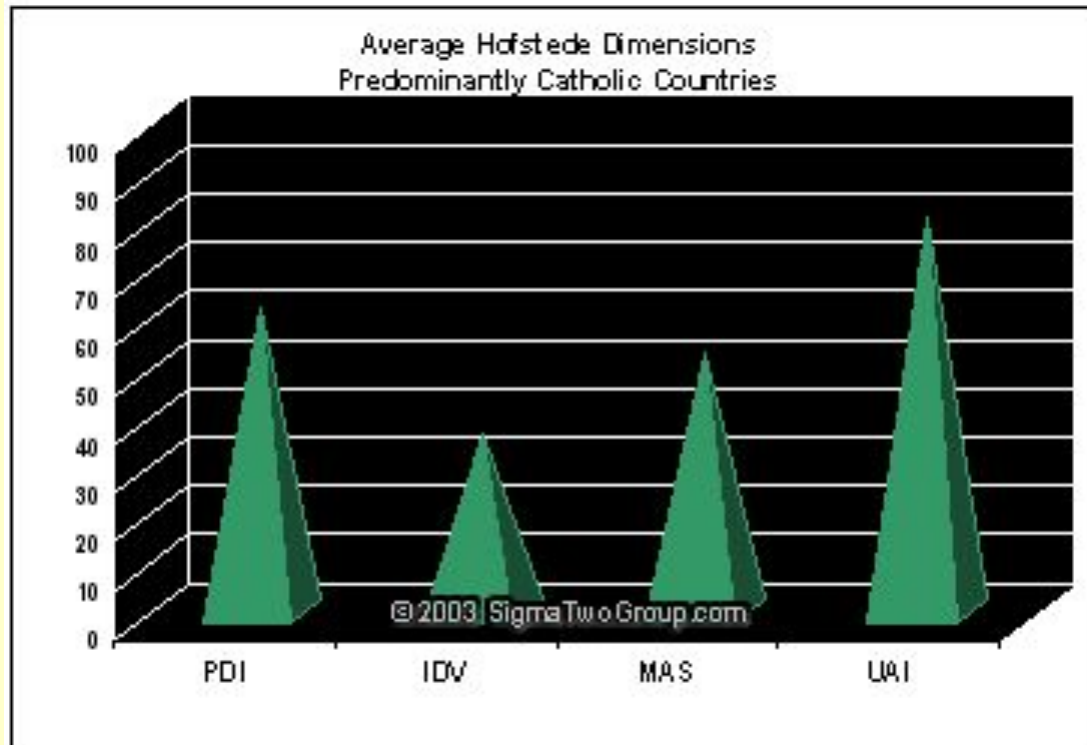
- Główne wartości: wolność, prawa jednostki
- Koncentrowanie się na „terminach”
- Ważne są zyski tegoroczne
- Małe środki na inwestycje
- Inwestowanie w fundusze powiernicze



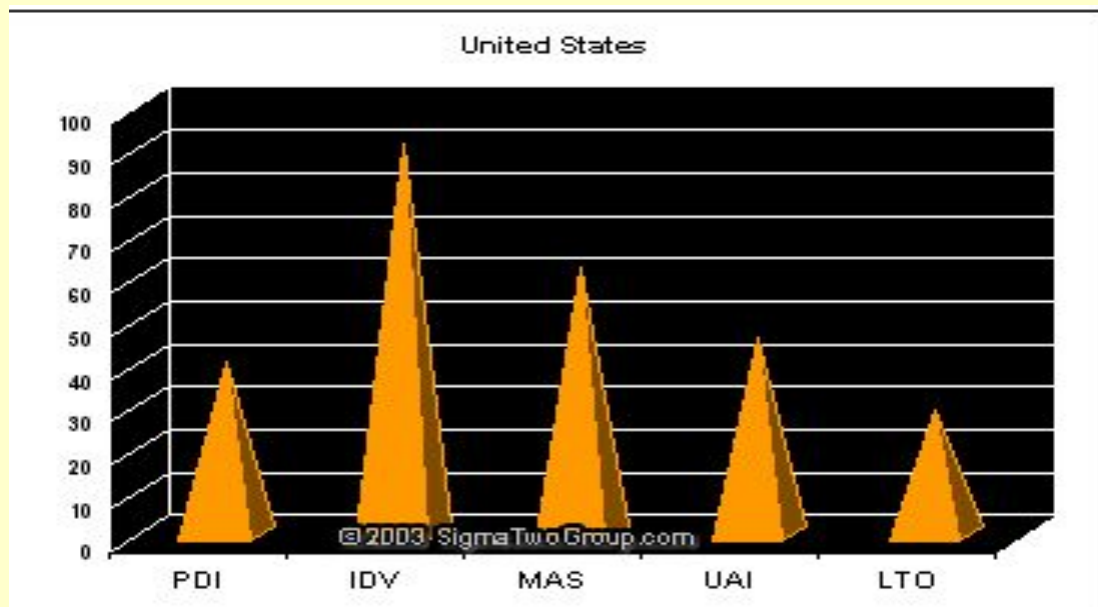
Badania Hofstede



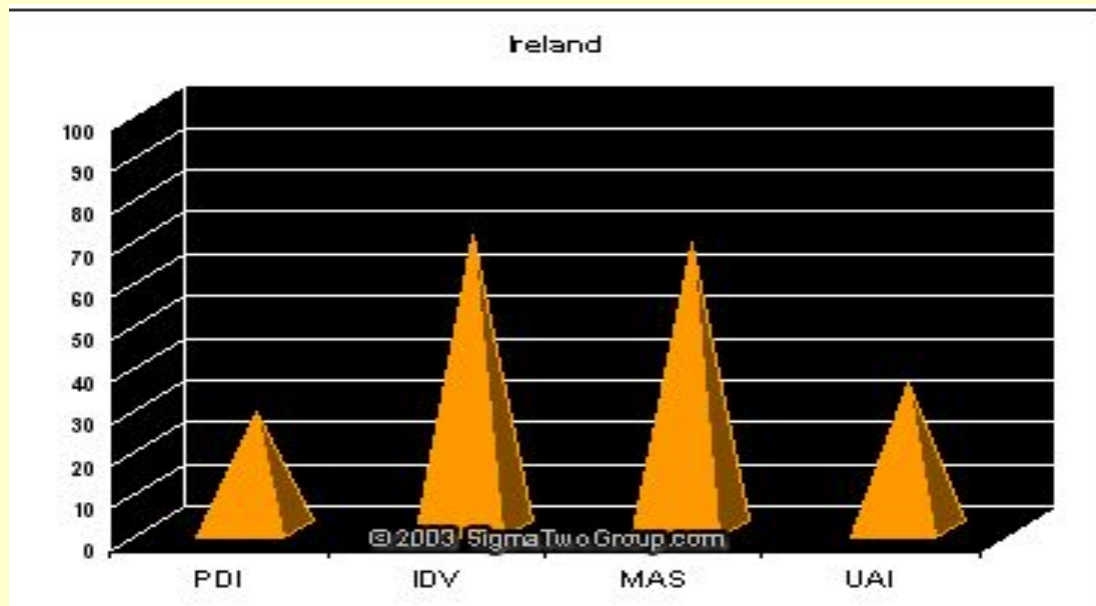
Badania Hofstede



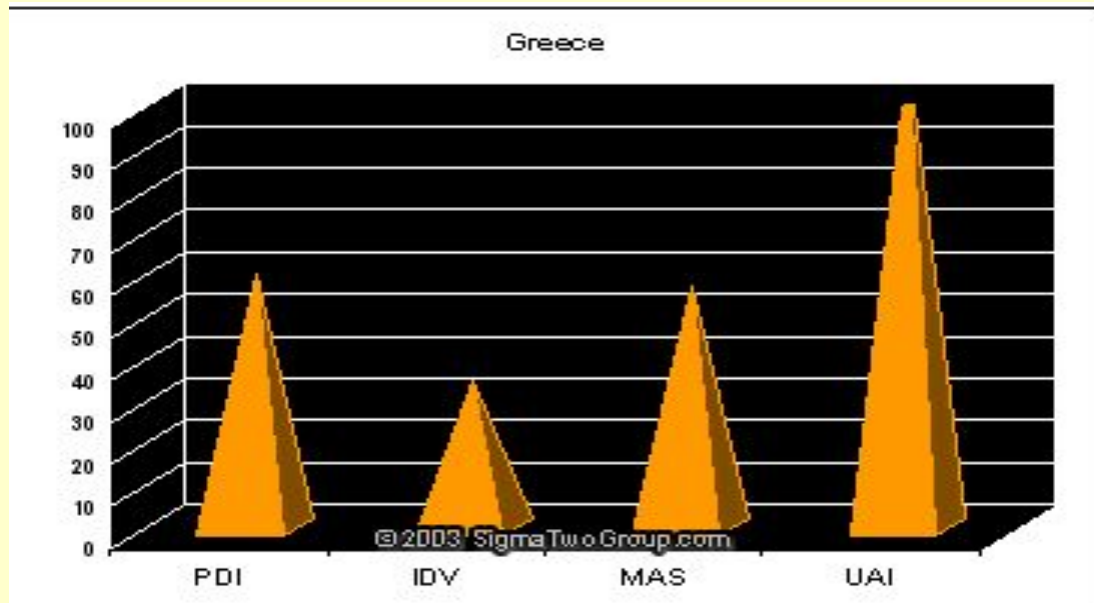
Badania Hofstede



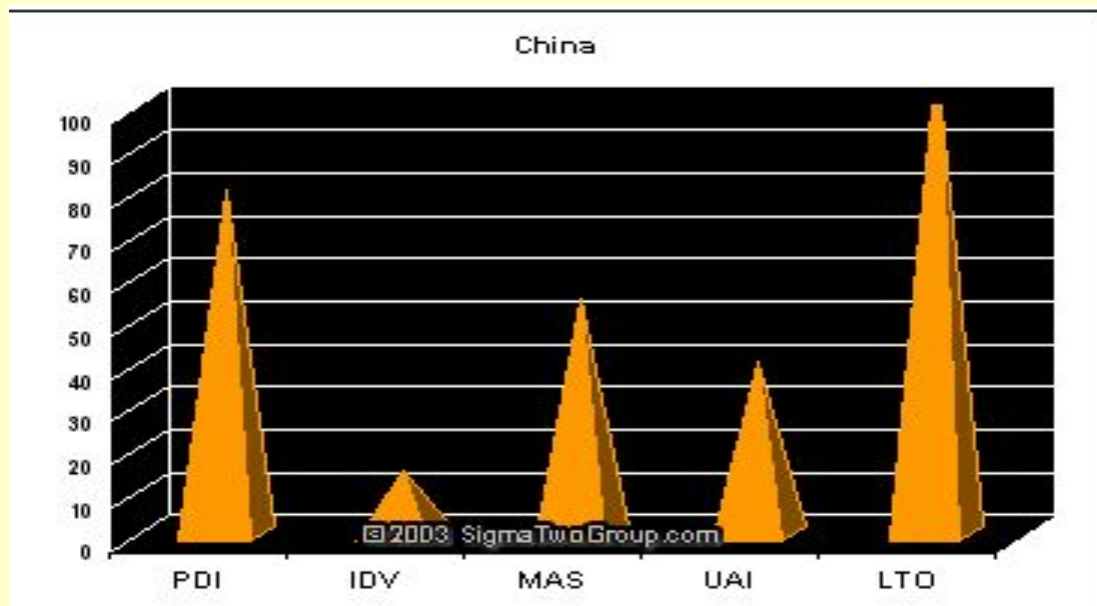
Badania Hofstede



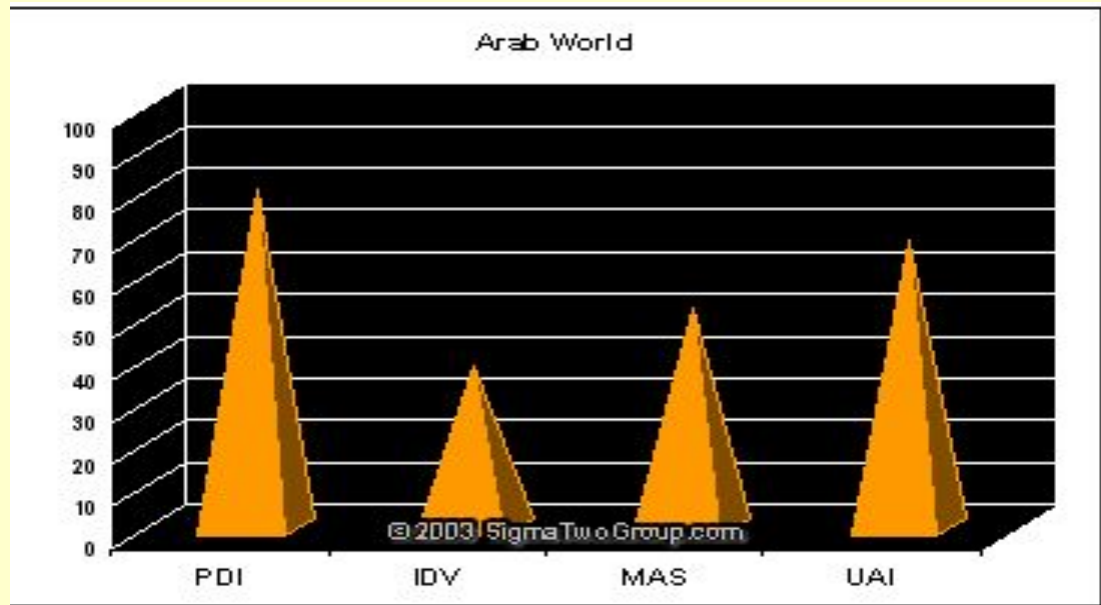
Badania Hofstede



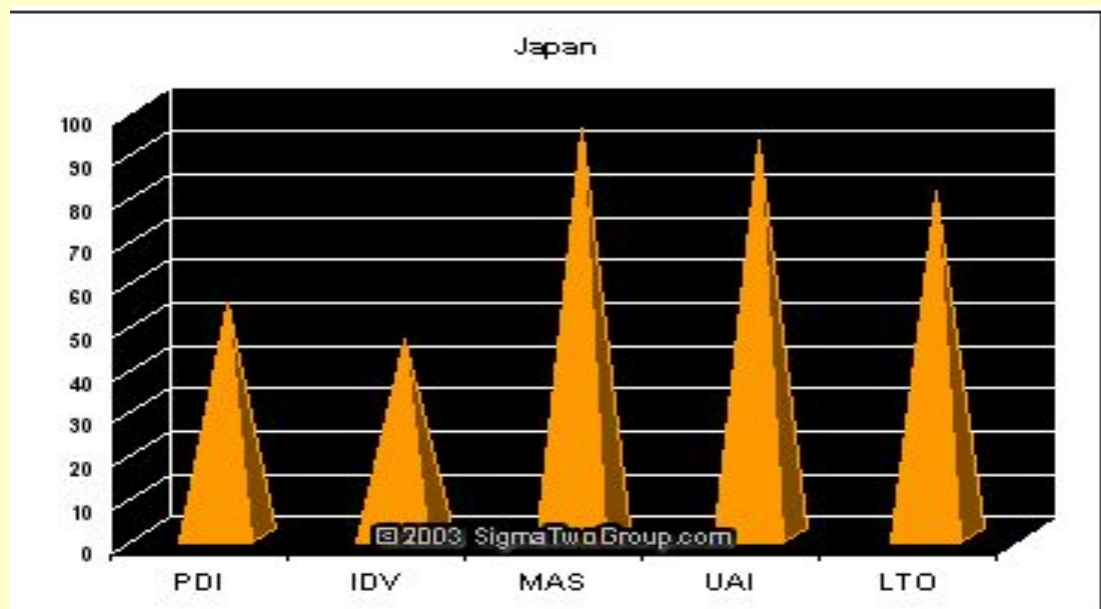
Badania Hofstede



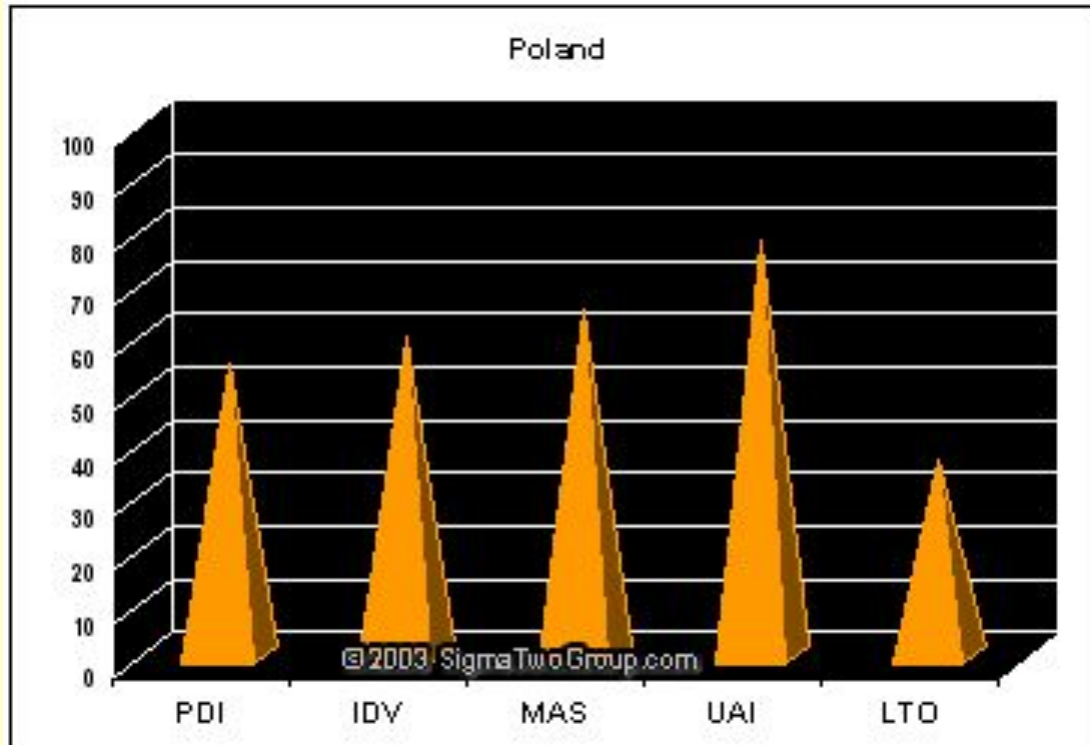
Badania Hofstede



Badania Hofstede



Badania Hofstede



Źródło: www.geert-hofstede.com/hofstede_poland.shtml

Kultura organizacyjna - USA

- „czas to pieniądz”
- punktualność 😊
- młodość → kultura „producentów odpadków”
- materializm → nagrody pieniężne
- kultura niskokontekstowa
- wyniki (staż pracy) → awans i płaca
- płaska piramida władzy



Kultura organizacyjna - USA

- nauka 😊
- pragmatyzm 😊
- kontrola człowieka nad naturą
- szef – „zaradny demokrata”, z pewną liczbą przywilejów
- mobilność 😊
- specjalizacja
- silny opór wobec kolektywizmu
- nieśmiałość 😞



Kultura organizacyjna - Arabowie

- religia (psychologia? socjologia? „Nam nie potrzeba, mamy Koran”)
- zgubny wpływ Zachodu → cenzura
- poczucie wyjątkowości (→ brak statystyk porównawczych)
- duma, wyczulenie na krytykę
- mediatorzy
- wysoka kontekstowość
- rodzina 😊



Kultura organizacyjna - Arabowie

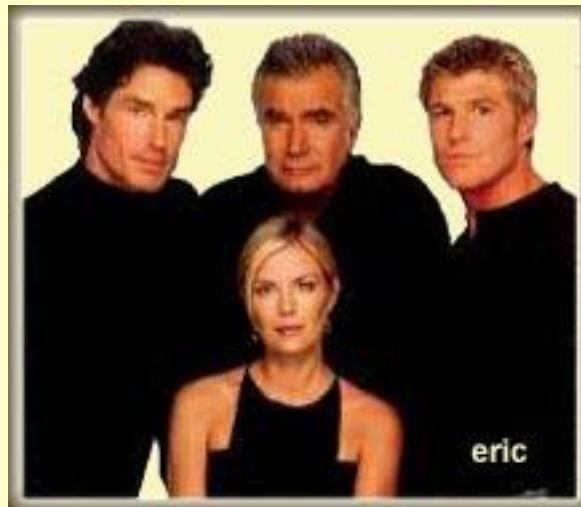
- emocjonalność i konfliktowość
- kolektywizm
- paternalizm
- szef - autokrata
- firma = rodzina → odpowiedzialność za pracownika (porady w sprawach rodzinnych, pożyczki)
- starszeństwo, nepotyzm → awans
- czas? punktualność? „cierpliwość jest cnotą”

Zmiana obyczajów



Źródła: www.mcdonalds.de, www.flickr.com, www.toyboxtales.com

Film



Źródła : www.burningoak.com, www.crazyabouttv.com, www.geocities.com

Telewizja



Źródła : www.pmw.org.il, www.aljazeera.net, www.haikuoftheday.com

Muzyka



Źródła: www.thesahara.net, www.trojmiasto.pl

Media elektroniczne



Źródło: home.computer.net

Podróże

- Biznesowe
- Turystyczne



Źródło: www.bugbog.com

Edukacja



Źródło: www.voanews.com

Nawyki konsumentów

- **Globalne jedzenie**
- **Komercyjne święta**
- **Gadżety**



Źródła : www.onlinepizza.org, www.chinaflowergift.com, www.mobilewhack.com

Globalny język

ENGLISH 😊 😊 😊

- Język ojczysty dla 380 milionów ludzi
- Podstawowy język handlu
- 80% web sites (może „le site”? 😊)
(↓90%)

Globalne elity

Globalne elity = ludzie z najbogatszych klas



Źródła: www.cojeco.cz, www.aftonbladet.se, www.absolutely.net, www.kobiety.pl

Globalne nastolatki

- Około 500 milionów 12-19-latków – te same style zachowań, zainteresowania i wartości
- Klasa średnia
- Kanały dostępu - tv, film, Internet, muzyka



Źródło: www.thecinemasource.com

Biznes globalny – etykieta ☺

Arabia Saudyjska

- Wolny dzień w tygodniu
- Forma przywitania
- Buty
- Prowadzenie negocjacji
- Niewygodne tematy



Biznes globalny – etykieta ☺

Chiny

- Proces podejmowania decyzji
- Wizytówki
- Punktualność
- Forma przywitania
- Posiłki
- Napiwki
- Ubiór



Biznes globalny – etykieta ☺

Chiny Prezenty



Biznes globalny – etykieta – quiz



1. Trzech przedstawicieli twojej firmy przeprowadza interview z Afgańczykiem, który ubiega się o pracę. Rekruterzy to mężczyzna i dwie kobiety. Aplikant utrzymuje rzadki kontakt wzrokowy z mężczyzną, natomiast na kobiety w ogóle nie patrzy. Tak się dzieje, gdyż:
 - a. obecność kobiet bardzo go onieśmiela
 - b. okazuje szacunek kobietom

Biznes globalny – etykieta – quiz



1. Trzech przedstawicieli twojej firmy przeprowadza interview z Afgańczykiem, który ubiega się o pracę. Rekruterzy to mężczyzna i dwie kobiety. Aplikant utrzymuje rzadki kontakt wzrokowy z mężczyzną, natomiast na kobiety w ogóle nie patrzy. Tak się dzieje, gdyż:
 - a. obecność kobiet bardzo go onieśmiela
 - b. **okazuje szacunek kobietom**

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

2. Przedstawiasz swoją propozycję grupie japońskich menedżerów. Po chwili zauważasz, że kilku z nich siedzi z założonymi rękami i ma zamknięte oczy. Rozumiesz, że:

- a. aktywnie słuchają
- b. są zmęczeni i ucinają sobie małą drzemkę
- c. udają, że śpią, aby pokazać ci w grzeczny sposób, że twoja prezentacja jest nudna.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

2. Przedstawiasz swoją propozycję grupie japońskich menedżerów. Po chwili zauważasz, że kilku z nich siedzi z założonymi rękami i ma zamknięte oczy. Rozumiesz, że:

- a. **aktywnie słuchają**
- b. są zmęczeni i ucinają sobie małą drzemkę
- c. udają, że śpią, aby pokazać ci w grzeczny sposób, że twoja prezentacja jest nudna.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

3. Twój potencjalny klient, Meksykanin, przychodzi na spotkanie biznesowe z 45-minutowym opóźnieniem. Jego zachowanie:
- a. Ma na celu pokazanie ci, że on sam nie odgrywa jedynie roli pasażera na tylnym siedzeniu, ale widzi siebie w roli kierowcy.
 - b. Jest typowe dla Meksykanów, którzy nie przywiązują uwagi do punktualności.
 - c. Ma umożliwić ci podziwianie pięknego miejsca zanim przejdziecie do interesów.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

3. Twój potencjalny klient, Meksykanin, przychodzi na spotkanie biznesowe z 45-minutowym opóźnieniem. Jego zachowanie:
- a. Ma na celu pokazanie ci, że on sam nie odgrywa jedynie roli pasażera na tylnym siedzeniu, ale widzi siebie w roli kierowcy.
 - b. **Jest typowe dla Meksykanów, którzy nie przywiązują uwagi do punktualności.**
 - c. Ma umożliwić ci podziwianie pięknego miejsca zanim przejdziecie do interesów.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

4. W przerwie, jaka została ogłoszona w czasie spotkania z grupą Saudyjczyków wchodzisz do męskiej toalety. Widzisz, że niektórzy z nich myją nogi w zlewie. Dochodzisz do wniosku, że:
- a. muszą mieć strasznie cuchnące nogi
 - b. po prostu odświeżają się po podróży i ciężkim dniu
 - c. przygotowują się do modlitwy

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

4. W przerwie, jaka została ogłoszona w czasie spotkania z grupą Saudyjczyków wchodzisz do męskiej toalety. Widzisz, że niektórzy z nich myją nogi w zlewie. Dochodzisz do wniosku, że:
- a. muszą mieć strasznie cuchnące nogi
 - b. po prostu odświeżają się po podróży i ciężkim dniu
 - c. **przygotowują się do modlitwy**

Biznes globalny – etykieta – quiz ☺

5. W czasie negocjacji we Włoszech dwóch włoskich negocjatorów wciąż rozmawia przez komórkę.

Dlaczego?

- a. Jest to wyraźny znak, że nie interesuje ich twoja propozycja.
- b. Jest to dobrze znana taktyka stosowana wobec obcokrajowców, której celem jest postawienie drugiej strony w dyskomfortowej sytuacji i ujawnienie jej słabych stron.
- c. Przymuszczalnie odbierają telefon od swoich przełożonych; jeśli nie odpowiedzą na telefon, to przełożony poczyta to sobie za arogancję.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

5. W czasie negocjacji we Włoszech dwóch włoskich negocjatorów wciąż rozmawia przez komórkę.

Dlaczego?

- a. Jest to wyraźny znak, że nie interesuje ich twoja propozycja.
- b. Jest to dobrze znana taktyka stosowana wobec obcokrajowców, której celem jest postawienie drugiej strony w dyskomfortowej sytuacji i ujawnienie jej słabych stron.
- c. **Przypuszczalnie odbierają telefon od swoich przełożonych; jeśli nie odpowiedzą na telefon, to przełożony poczyta to sobie za arogancję.**

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

6. W Hong Kongu w czasie negocjacji poczęstowano was herbatą. W czasie spotkania zauważyłeś, że rozmówca co jakiś czas przesuwając swoją filiżankę albo bliżej siebie albo bliżej ciebie. Dlaczego?
- a. Jest to metoda stosowana w feng shui, która ma służyć pobudzeniu pozytywnej energii
 - b. Ma to obrazować jak blisko lub jak daleko znajdują się strony od zawarcia porozumienia
 - c. Jest to oznaką zdenerwowania i powinno być przez ciebie wykorzystane na własną korzyść

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

6. W Hong Kongu w czasie negocjacji poczęstowano was herbatą. W czasie spotkania zauważyłeś, że rozmówca co jakiś czas przesuwając swoją filiżankę albo bliżej siebie albo bliżej ciebie. Dlaczego?
- a. Jest to metoda stosowana w feng shui, która ma służyć pobudzeniu pozytywnej energii
 - b. **Ma to obrazować jak blisko lub jak daleko znajdują się strony od zawarcia porozumienia**
 - c. Jest to oznaką zdenerwowania i powinno być przez ciebie wykorzystane na własną korzyść

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

7. Pod koniec pomyślnych negocjacji z firmą pakistańską szef tej firmy proponuje aby zakończyć dzień drinkiem. Co powinieneś zrobić?
- a. Pod żadnym pozorem nie przyjmować propozycji. Żaden muzułmanin nie pije alkoholu, a zatem jest to rodzaj testu, który ma ocenić twój charakter i poszanowanie innej kultury.
 - b. Przyjąć propozycję i miło spędzić wieczór.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

7. Pod koniec pomyślnych negocjacji z firmą pakistańską szef tej firmy proponuje aby zakończyć dzień drinkiem. Co powinieneś zrobić?
- a. Pod żadnym pozorem nie przyjmować propozycji. Żaden muzułmanin nie pije alkoholu, a zatem jest to rodzaj testu, który ma ocenić twój charakter i poszanowanie innej kultury.
 - b. **Przyjąć propozycję i miło spędzić wieczór.**

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

8. W czasie intensywnej negocjacji strona rosyjska wywiera duży nacisk abyś się zgodził na ich propozycję, wyjątkowo niekorzystną dla ciebie. Uprzejmie wyjaśniasz, że w ten sposób twoja firma nie odniesie żadnych korzyści z tego kontraktu. Ale Rosjanie wciąż nalegają. Powinieneś więc:
- a. Grzecznie obstawać przy swoim, aż w końcu Rosjanie zrozumieją.
 - b. Okazując zdenerwowanie demonstracyjnie wyjść ze swoim zespołem z gabinetu – wtedy Rosjanie zrozumieją, że o żadnych ustępstwach nie może być mowy.
 - c. Zgodzić się w nieznacznym zakresie; Rosjanie będą zadowoleni z choćby drobnego ustępstwa i negocjacje będą mogły toczyć się dalej.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

8. W czasie intensywnej negocjacji strona rosyjska wywiera duży nacisk abyś się zgodził na ich propozycję, wyjątkowo niekorzystną dla ciebie. Uprzejmie wyjaśniasz, że w ten sposób twoja firma nie odniesie żadnych korzyści z tego kontraktu. Ale Rosjanie wciąż nalegają. Powinieneś więc:
- a. Grzecznie obstawać przy swoim, aż w końcu Rosjanie zrozumieją.
 - b. **Okazując zdenerwowanie demonstracyjnie wyjść ze swoim zespołem z gabinetu – wtedy Rosjanie zrozumieją, że o żadnych ustępstwach nie może być mowy.**
 - c. Zgodzić się w nieznacznym zakresie; Rosjanie będą zadowoleni z choćby drobnego ustępstwa i negocjacje będą mogły toczyć się dalej.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

9. Przeprowadzasz prezentację dla grupy malezyjskich inwestorów. Jesteś bardzo podekscytowany swoim nowym produktem i dla przekonania audytorium, iż powali on konkurencję na łopatki uderzasz pięścią w mównicę. Malezyjczycy wydają się zmieszani i zakłopotani. Dlaczego?
- a. Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako nazbyt agresywny.
 - b. Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako wulgarny w ich kulturze.
 - c. Malezyjczycy pomyśleli, że jesteś chwalipiętą, co jest nieakceptowane w ich kulturze.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

9. Przeprowadzasz prezentację dla grupy malezyjskich inwestorów. Jesteś bardzo podekscytowany swoim nowym produktem i dla przekonania audytorium, iż powali on konkurencję na łopatki uderzasz pięścią w mównicę. Malezyjczycy wydają się zmieszani i zakłopotani. Dlaczego?

- a. **Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako nazbyt agresywny.**
- b. Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako wulgarny w ich kulturze.
- c. Malezyjczycy pomyśleli, że jesteś chwalipiętą, co jest nieakceptowane w ich kulturze.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

10. Zostałeś wysłany do Arabii Saudyjskiej w celu wykonania zadania o technicznym charakterze. Za każdym razem kiedy z dyrektorem tamtejszego zakładu patrzycie na monitor komputera, żeby przyjrzeć się wykresom, Saudyjczyk przysuwa się do ciebie bardzo blisko. Jak masz to rozumieć?

- a. Dyrektor wyraźnie chce wzbudzić twoje zainteresowanie seksualne.
- b. Dyrektor dobrze czuje się w twoim towarzystwie.
- c. Dyrektor zachowuje taką przestrzeń osobistą, jaka jest typowa w jego kraju między kolegami.

Biznes globalny – etykieta – quiz 😊

10. Zostałeś wysłany do Arabii Saudyjskiej w celu wykonania zadania o technicznym charakterze. Za każdym razem kiedy z dyrektorem tamtejszego zakładu patrzycie na monitor komputera, żeby przyjrzeć się wykresom, Saudyjczyk przysuwa się do ciebie bardzo blisko. Jak masz to rozumieć?

- a. Dyrektor wyraźnie chce wzbudzić twoje zainteresowanie seksualne.
- b. Dyrektor dobrze czuje się w twoim towarzystwie.
- c. **Dyrektor zachowuje taką przestrzeń osobistą, jaka jest typowa w jego kraju między kolegami.**