

---

# Zarządzanie międzykulturowe

---

# Kultura narodowa

## Pieniądz i kultura ☺

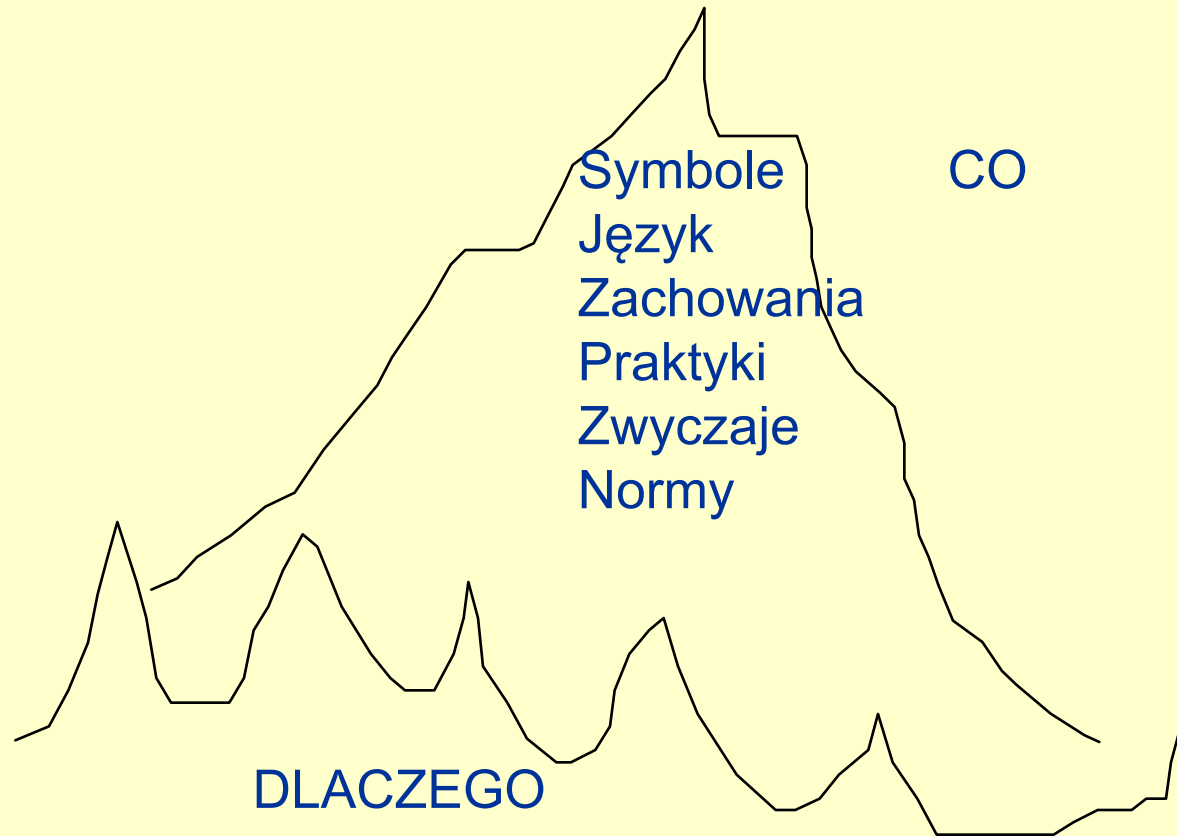


Źródło: [www.pwppw.pl](http://www.pwppw.pl)

# 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

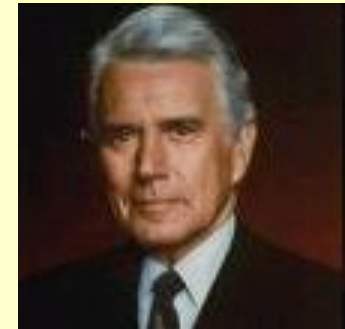
- **FATALISM/CONTROL**
- **DEFINITIONS OF SUCCESS**
- **AGE/YOUTH**
- **POWER DISTANCE**
- **UNCERTAINTY AVOIDANCE**
- **MASCULINITY/FEMININITY**
- **INDIVIDUALISM/COLLECTIVISM**
- **LONG TERM/ SHORT TERM ORIENTATION**
- **MISTAKES**

# 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:

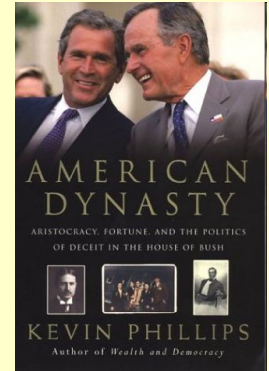
- Krewniacy w pracy → nepotyzm 😞
- Małżonkowie?
- Premie: indywidualne 😊



# 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

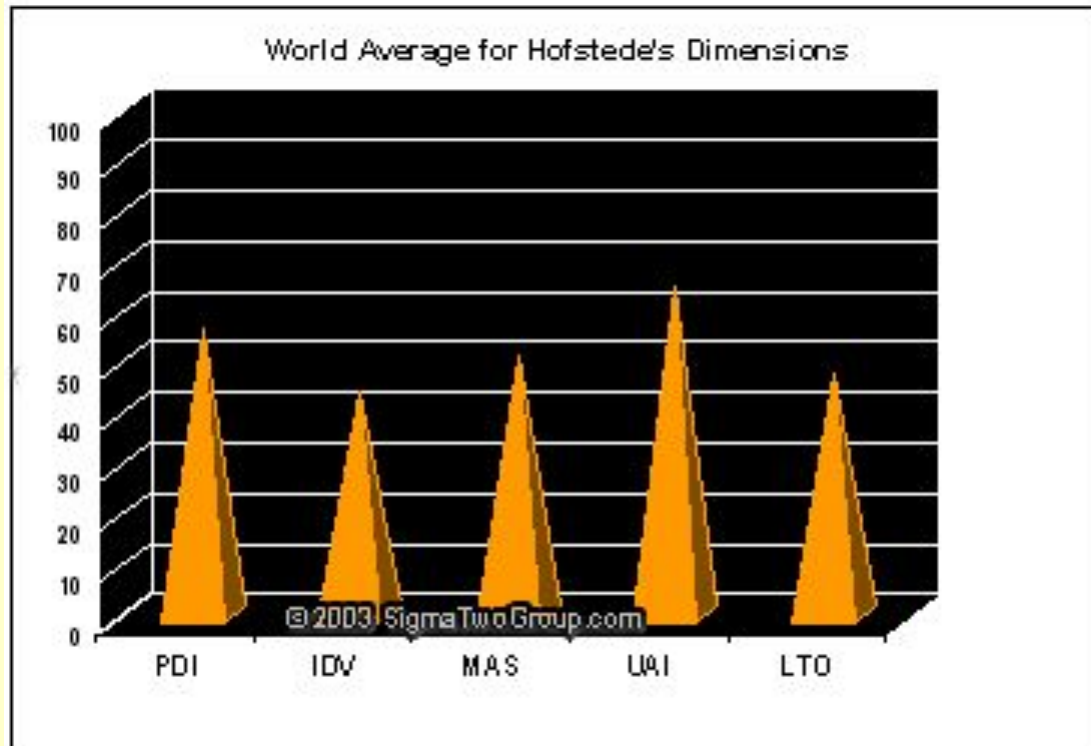
# Badania Hofstede - LTO

## Orientacja krótkoterminowa:

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

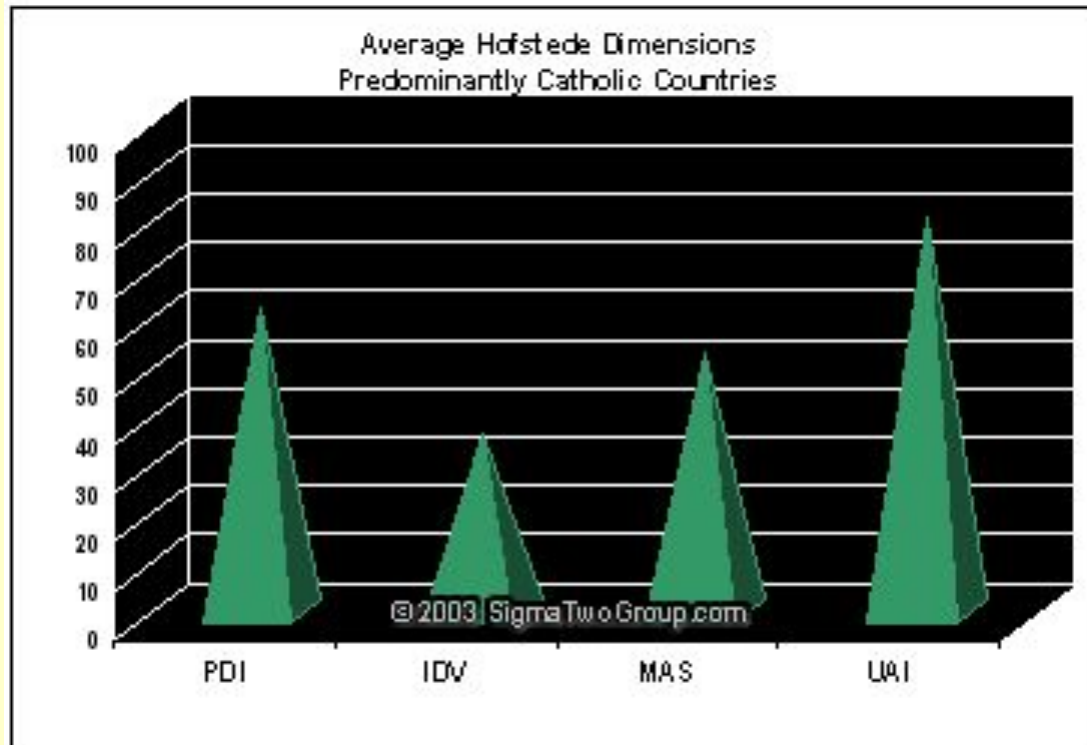


# Badania Hofstede

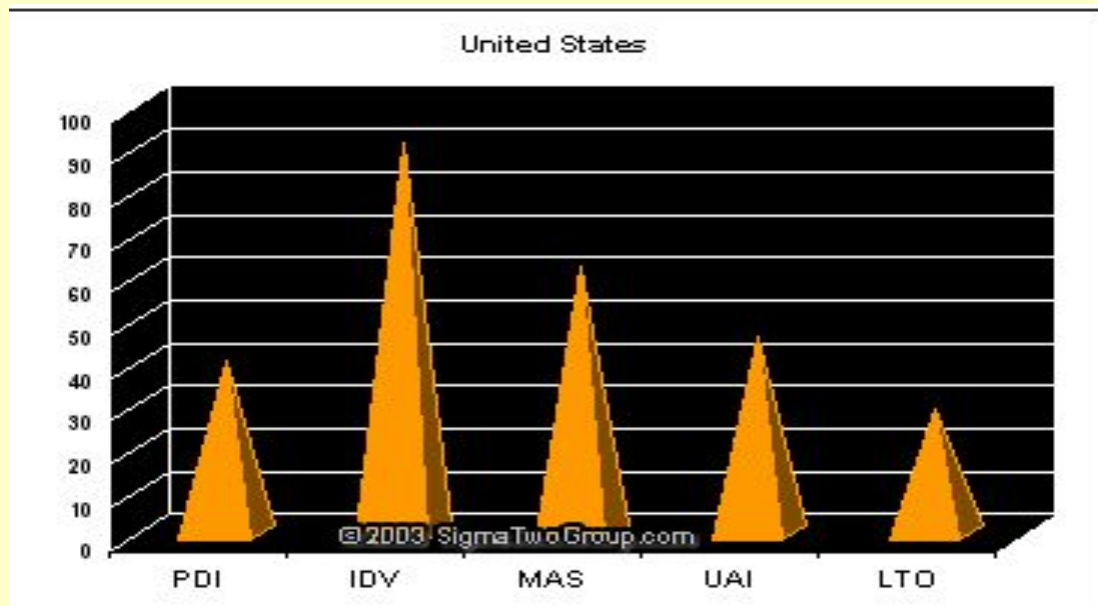




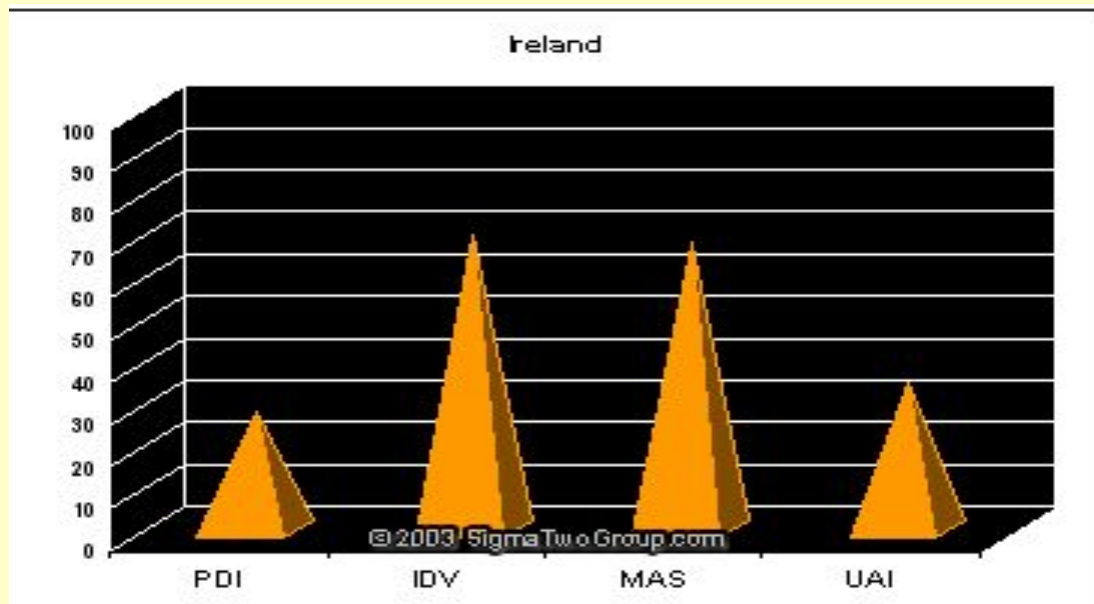
# Badania Hofstede



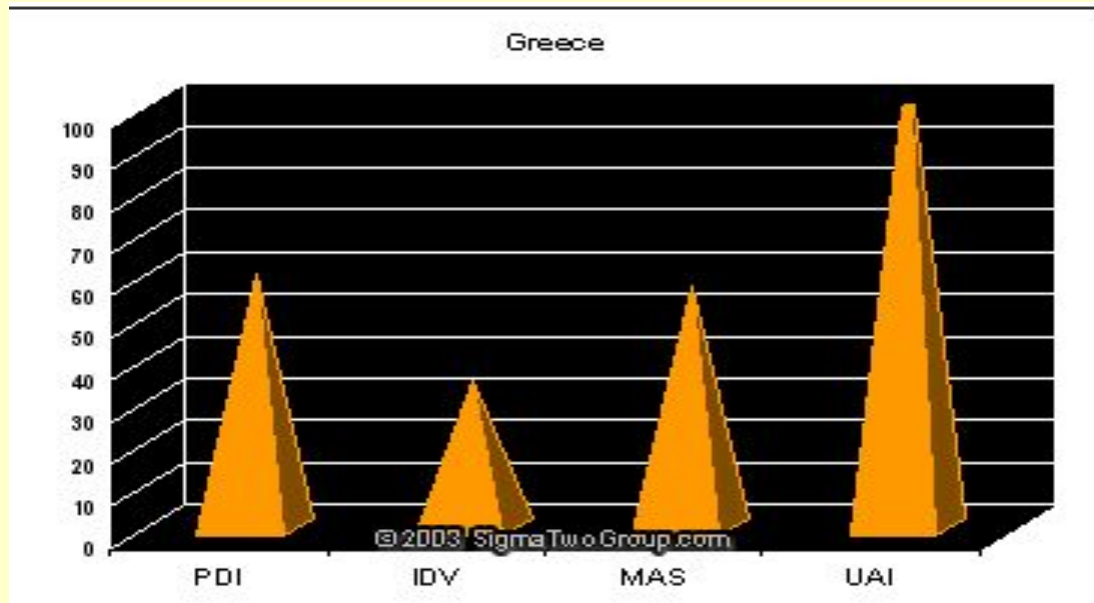
# Badania Hofstede



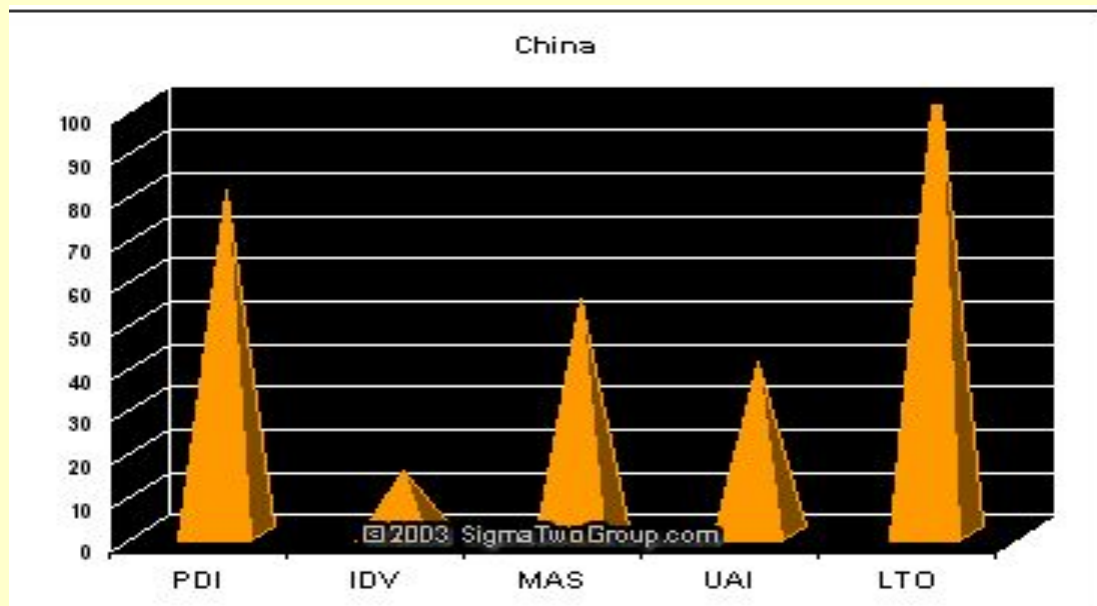
# Badania Hofstede



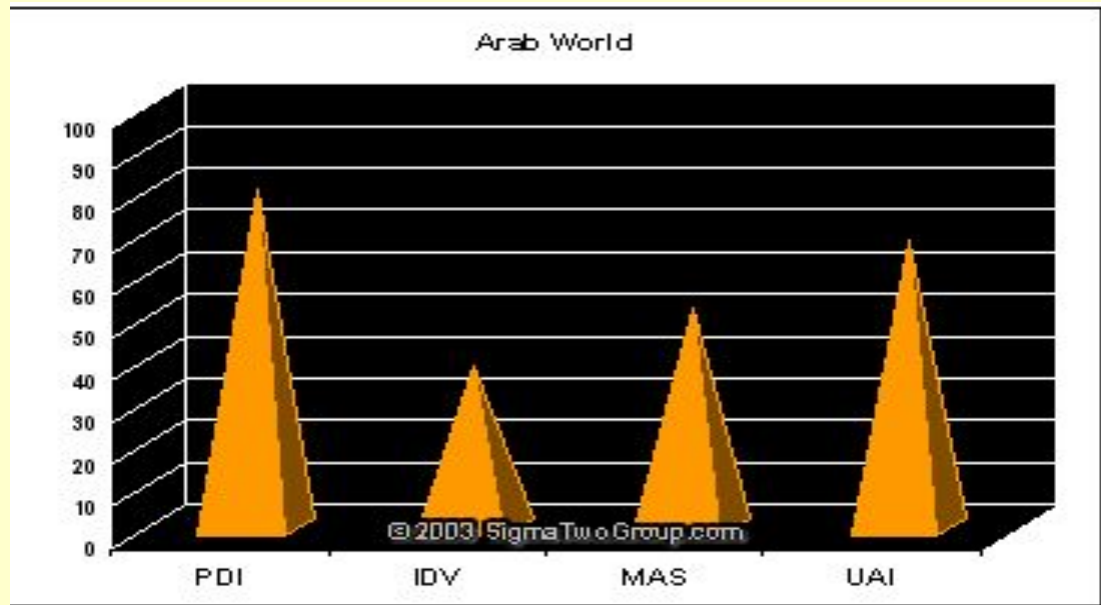
# Badania Hofstede



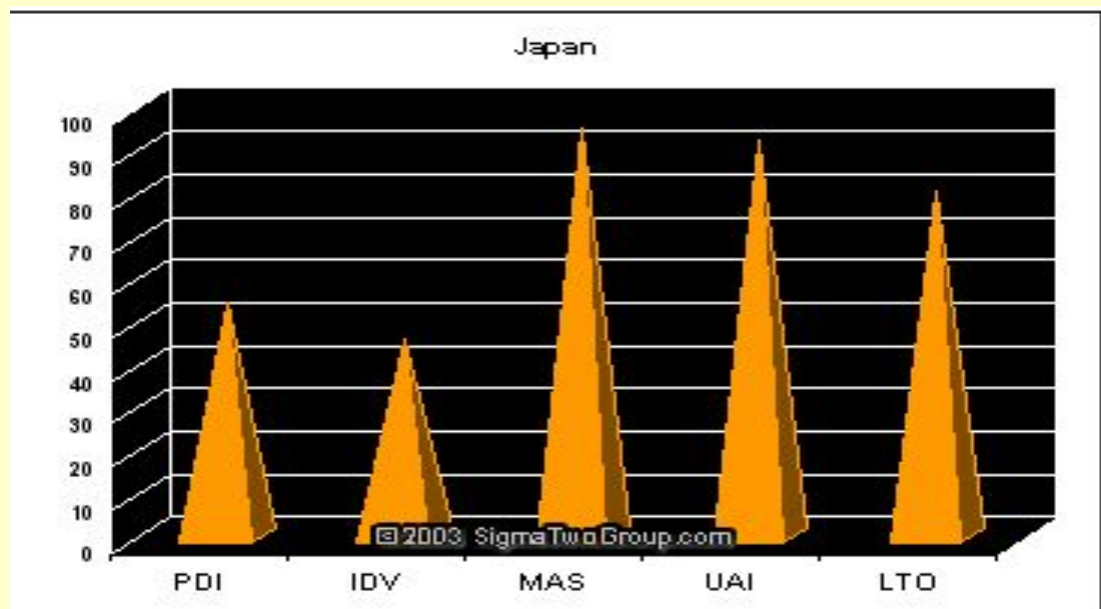
# Badania Hofstede



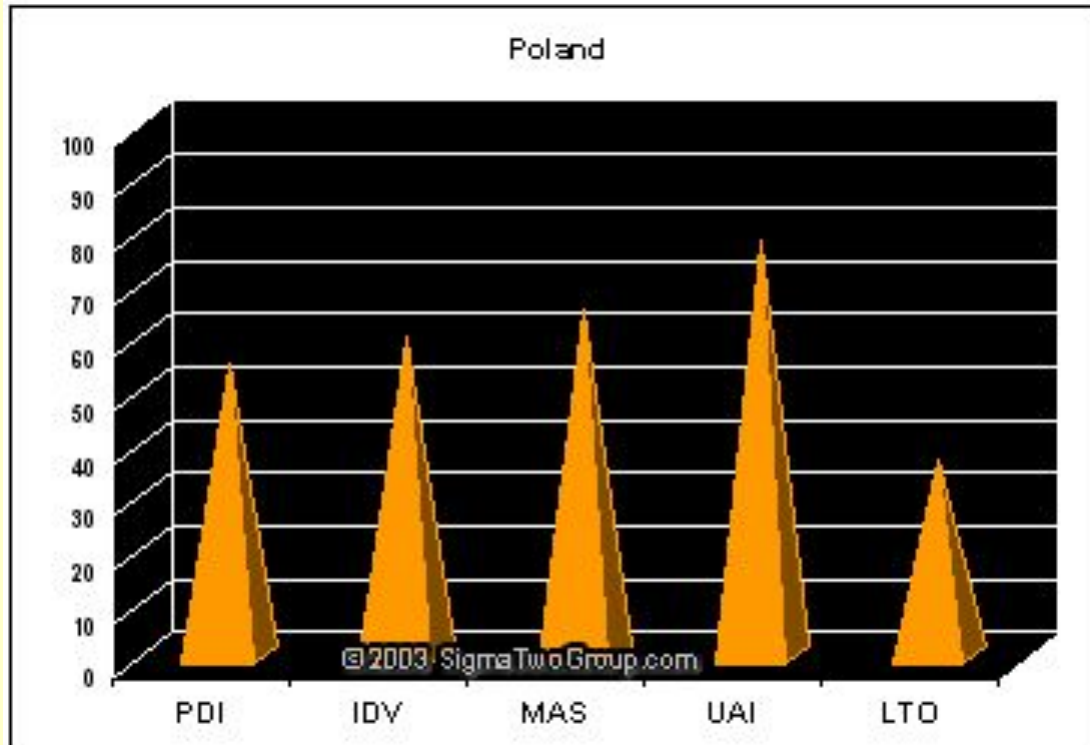
# Badania Hofstede



# Badania Hofstede



# Badania Hofstede



Źródło: [www.geert-hofstede.com/hofstede\\_poland.shtml](http://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

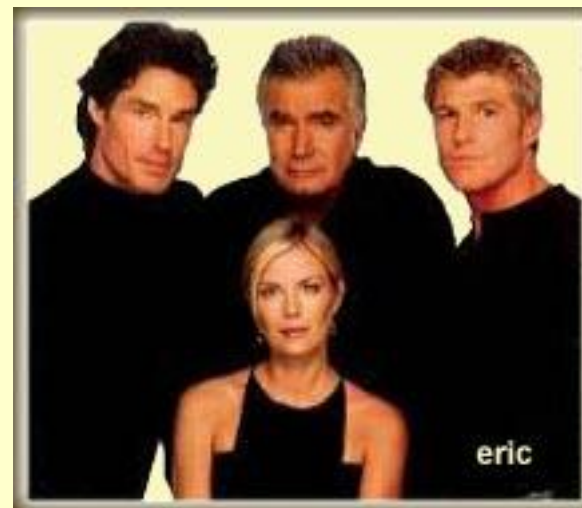
- emocjonalność i konfliktowość
- kolektywizm
- paternalizm
- szef - autokrata
- firma = rodzina → odpowiedzialność za pracownika (porady w sprawach rodzinnych, pożyczki)
- starszeństwo, nepotyzm → awans
- czas? punktualność? „cierpliwość jest cnotą”

# Zmiana obyczajów



Źródła: [www.mcdonalds.de](http://www.mcdonalds.de), [www.flickr.com](http://www.flickr.com), [www.toyboxtales.com](http://www.toyboxtales.com)

# Film



Źródła : [www.burningoak.com](http://www.burningoak.com), [www.crazyabouttv.com](http://www.crazyabouttv.com), [www.geocities.com](http://www.geocities.com)

# Telewizja



Źródła : [www.pmw.org.il](http://www.pmw.org.il), [www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net), [www.haikuoftheday.com](http://www.haikuoftheday.com)

# Muzyka



Źródła: [www.thesahara.net](http://www.thesahara.net), [www.trojmiasto.pl](http://www.trojmiasto.pl)



# Media elektroniczne



Źródło: [home.computer.net](http://home.computer.net)

# Podróże

- Biznesowe
- Turystyczne



Źródło: [www.bugbog.com](http://www.bugbog.com)

# Edukacja



Źródło: [www.voanews.com](http://www.voanews.com)

# Nawyki konsumentów

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



Źródła : [www.onlinepizza.org](http://www.onlinepizza.org), [www.chinaflowergift.com](http://www.chinaflowergift.com), [www.mobilewhack.com](http://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](http://www.cojeco.cz), [www.aftonbladet.se](http://www.aftonbladet.se), [www.absolutely.net](http://www.absolutely.net), [www.kobiety.pl](http://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](http://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:
- Ma na celu pokazanie ci, że on sam nie odgrywa jedynie roli pasażera na tylnym siedzeniu, ale widzi siebie w roli kierowcy.
  - Jest typowe dla Meksykanów, którzy nie przywiązują uwagi do punktualności.
  - 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 przejdziesz 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.**