



Olimpiada  
Przedsiębiorczości

20 listopada 2019 r.



# Mentorship Academy

Organizatorzy Olimpiady:



Partnerzy Główni:



Projekt wspiera:



Partnerzy Organizacyjni:



Klub Patronów Olimpiady:



Patroni medialni:





Mentorship Academy

# PROGRAM

MERYTORYCZNY

**ZARZĄDZANIE  
RÓŻNORODNOŚCIĄ  
W ORGANIZACJI**



KULTURA



PRACOWNIK



STRUKTURA

METODYCZNY

Olimpiada  
Przedsiębiorczości

w nowej odsłonie

czyli jak przygotować zawodnika  
po zmianach w przebiegu  
Olimpiady

# **Zarządzenie różnorodnością w organizacji KULTURA**

**Bartosz Majewski, Instytut Zarządzania  
SGH**

**Warszawa, 20 listopada 2019 r.**

# Kultura organizacyjna a zarządzanie

- Powszechne rozumienie kultury:
  - wzorzec rozwoju społecznego
  - wiedza
  - wartości
  - prawo
  - codzienne rytuały
  - przekonania
  - praktyczne zwyczaje



# Pojęcie kultury organizacyjnej

Dwie podstawowe koncepcje kultury organizacyjnej:

- Kultura organizacyjna jako część całej organizacji (kultura współtworzy organizację)

vs.

- Organizacja jako kultura (kultura jest pochodną funkcjonowania całej organizacji)

# Pojęcie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna według:

- **Bowera** – sposób, w jaki wykonujemy powierzone zadania
- **Geertz'a** – wytwarzanie znaczeń, z których istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenia i wzorce w działaniu
- **Hofstede'a** – zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej
- **Jacquesa** – zwyczajowy, tradycyjny sposób myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej zaakceptować częściowo, jeżeli chcą być zaakceptowani jako pracownicy
- **Deshapande'a i Parasurmana** – niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co formalnie obowiązujące, a tym co się faktycznie dzieje

# Pojęcie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna według *Scheina*:

Zespół podstawowych **założeń**, zbiór dominujących **wartości** i norm postępowania **charakterystycznych** dla danej organizacji, które umożliwiają określenie **tożsamości** przedsiębiorstwa i jego **odróżnienie** od innych organizacji, a które powstały w trakcie pokonywania problemów **adaptacji do otoczenia** i wzmocnienia wewnętrznej **integracji**.

# Poziomy kultury wg Scheina





# Składniki kultury organizacyjnej

## 1. Wzory myślenia.



- **założenia kulturowe** (stosunek członków grupy do życia, świata, wyobrażenia celu organizacji – kształtowane wraz z rozwojem osobowości członka grupy)
- **normy społeczne** (pochodna wartości – do czego dążyć i czego unikać)

# Składniki kultury organizacyjnej

## 2. Wzory zachowań, wartości



- Upowszechnianie postaw zgodnych z kulturowymi wzorami myślenia
- Trwałe predyspozycje do określonego sposobu reagowania na określone rodzaje bodźców

**Zachowania ludzi w organizacji nie są jedynie determinowane kulturowymi wzorami myślenia, ale również kontekstem sytuacyjnym.**



# Olimpiada Przedsiębiorczości



- D oskonołość
- R ealizacja
- O dpowiedzialność
- G otowość
- A ngażowanie się

# Składniki kultury organizacyjnej

## 3. Symbole – artefakty



- umożliwiają uzewnętrznienie kultury organizacyjnej
- oddziałują na uczucia, emocje, wyobraźnię ludzi
- ułatwiają identyfikację pełnionej roli społecznej/organizacyjnej
- ułatwiają komunikację



# Składniki kultury organizacyjnej

## 3. Symbole – artefakty.

- **Fizyczne**  
(sposób ubierania się, fryzura, odznaki, insygnia ról społecznych)
- **Językowe**  
(hasła, zawołania, określenia, zbiory gestów, mity i językowe tabu, sposoby komunikacji)
- **Behawioralne**  
(rytuały, ceremonie i behawioralne tabu)
- **Osobowe**  
(bohaterowie organizacyjni – przykłady do naśladowania)

# Funkcje kultury organizacyjnej



- Integracyjna
- Percepcyjna
- Adaptacyjna

# Funkcje kultury organizacyjnej

- **Integracyjna**
  - socjalizacja grupy poprzez podkreślanie wspólnoty, wprowadzenie standardów zachowań, ujednoczenia sposobów komunikacji, akcentowania tych samych wartości
  - silna forma selekcji członków grupy
  - im silniejsza kultura tym silniejszy podział „my – obcy” i głębsza integracja

# Funkcje kultury organizacyjnej

- **Percepcyjna**

- zbliżony sposób postrzegania otoczenia
- tymi samymi kryteriami ocenia się zjawiska, procesy, sytuacje
- niebezpieczeństwo uogólnień i relatywizmu sądów, wykorzystywania stereotypów, gdy kultura nie jest silnie ukształtowana



# Funkcje kultury organizacyjnej

- **Adaptacyjna**

- umożliwia zastosowanie członkom organizacji gotowych schematów reagowania na zmiany otoczenia
- większa świadomość misji, celów strategicznych organizacji
- ułatwia wchodzenie na nowe rynki, szybsze dostosowanie strategii do zmian otoczenia

# Siła oddziaływania kultury organizacyjnej

**Siła oddziaływania** kultury organizacyjnej zależy od:

- **wyrazistości kultury** (czytelność wszystkich aspektów kultury i jej jednoznaczność interpretacyjna)
- **stopnia upowszechnienia** (zakres akceptacji i stosowania w praktyce wzorców kulturowych przez członków organizacji)
- **głębokości zakorzenienia** (zakres przyswojenia, trwałość postaw zgodnych z wzorcami kulturowymi, długotrwałość stosowania)

## Zalety silnych kultur organizacyjnych



- **uproszczenie działań** (zasady funkcjonowania organizacji stają się jasne i zrozumiałe dla wszystkich jej członków)
- **uproszczenie przepływu informacji** (jednorodne wzorce zachowań powodują, że informacje są jednoznacznie interpretowane, a tym samym przekazywane dalej ulegają mniejszym zniekształceniom)
- zmniejszenie nakładów na kontrolowanie pracowników
- wyższy stopień **lojalności** wobec firmy

# Wady silnych kultur organizacyjnych

- **zamykanie się w sobie** – odrzucanie ważnych dla organizacji informacji ale sprzecznych z obowiązującą kulturą organizacyjną
- **mniejsza podatność na zmiany** (bariery we wdrażaniu nowych rozwiązań odmiennych od dotychczasowej kultury, utrwalanie się tradycyjnych źródeł sukcesu)
- **mniejsza elastyczność** dostosowywania **strategii** do zmian otoczenia

# Różnicowanie kultur organizacyjnych

## Kryteria różnicowania kultury organizacyjnej:

- indywidualizm – kolektywizm
- męskość – kobiecość
- unikanie niepewności – skłonność do ryzyka
- orientacja w czasie
- dystans władzy

(G. Hofstede)

# Różnicowanie kultur organizacyjnych c.d.

## DYSTANS WŁADZY

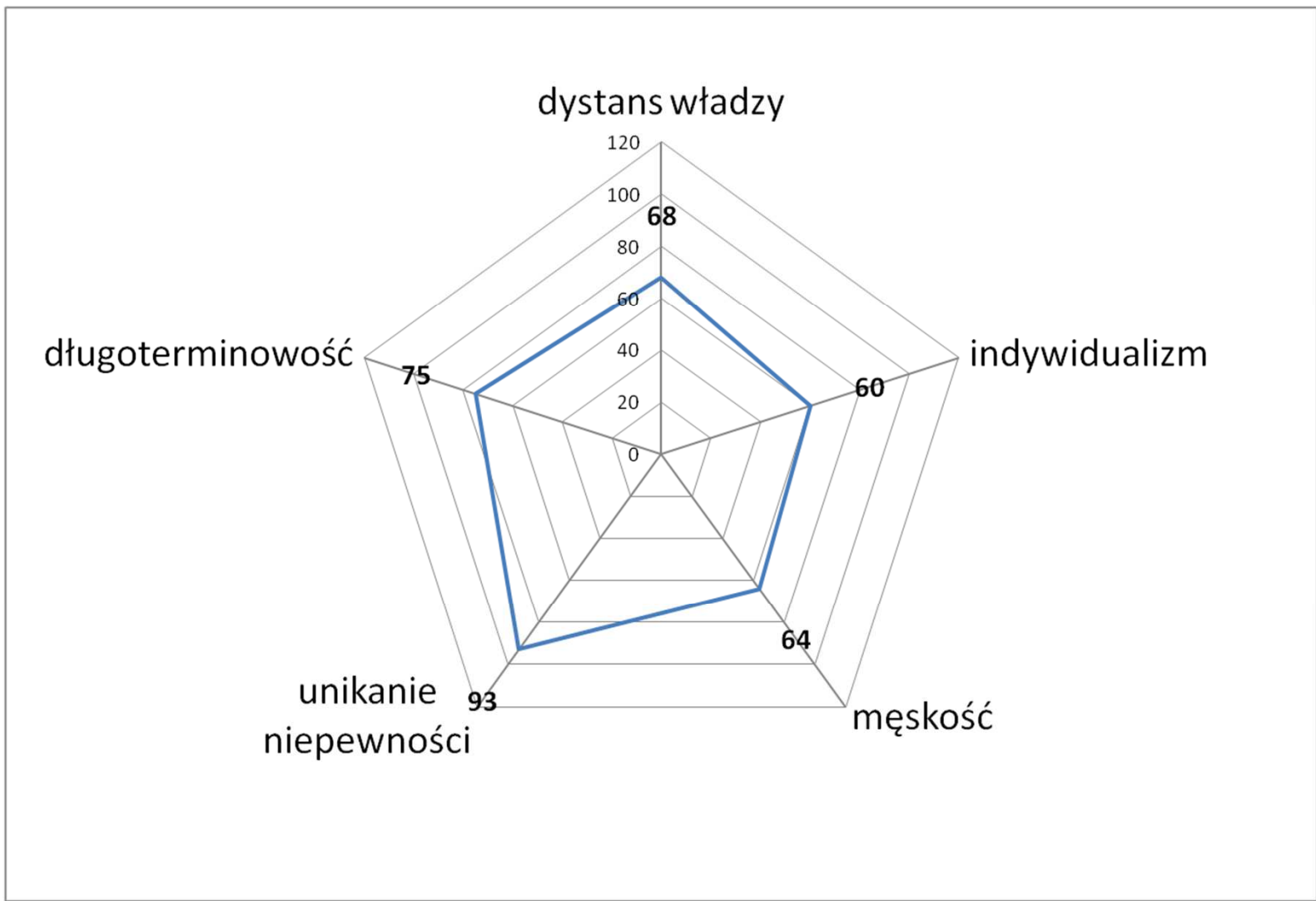
Duży dystans władzy	Mały dystans władzy
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Podejmuje się każdej roli</li><li>2. Dąży do konformizmu</li><li>3. Gromadzi wokół siebie pomocników</li><li>4. Kieruje podwładnymi</li><li>5. Ustala cele</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ogranicza swoją rolę (deleguje)</li><li>2. Wykorzystuje różnorodność</li><li>3. Szuka talentów</li><li>4. Dbą o współpracę</li><li>5. Wyznacza misję</li></ol>



# Różnicowanie kultur organizacyjnych c.d.

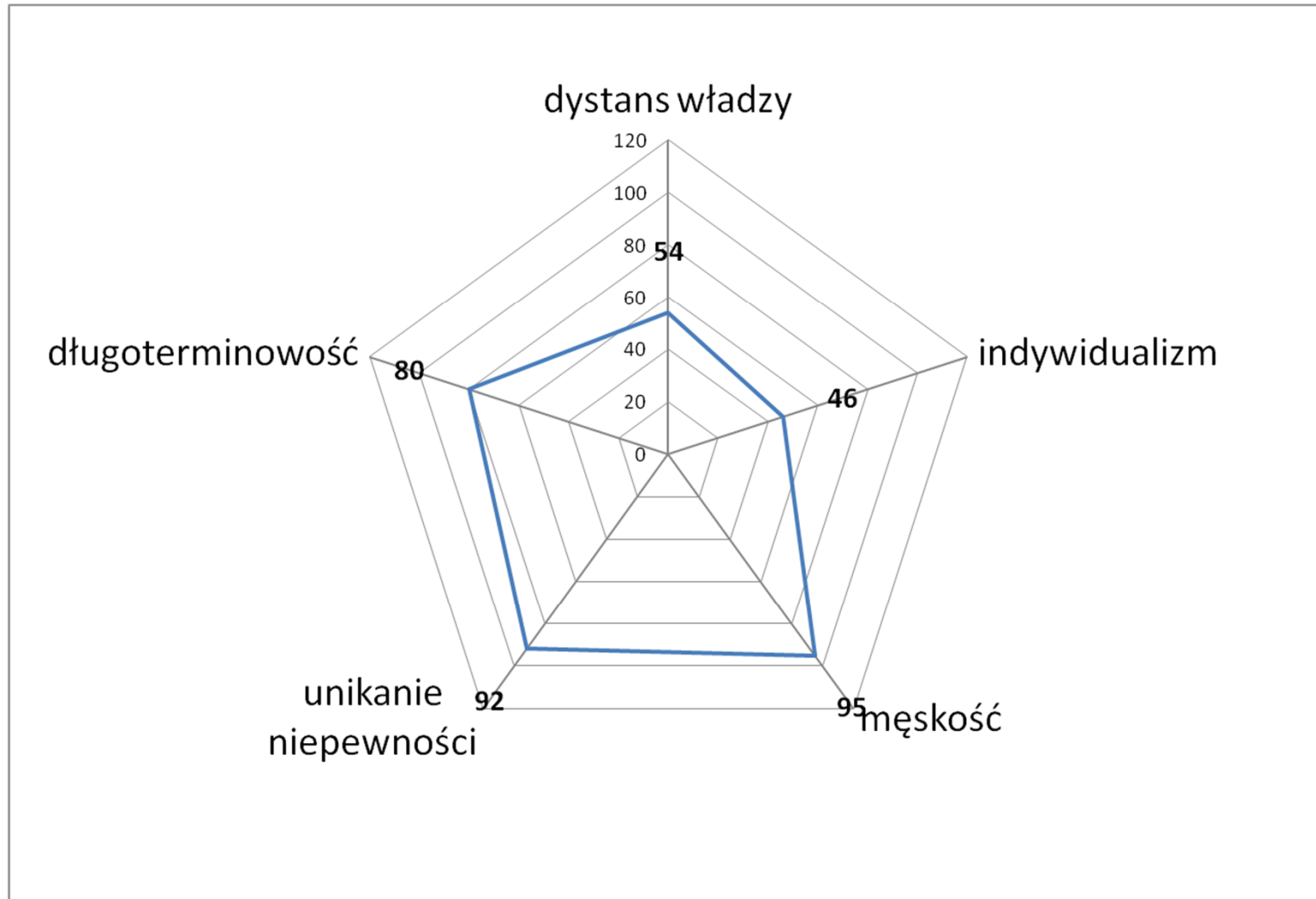
- Przeszkody u delegującego:
  - własna nadgorliwość
  - perfekcjonizm
  - onnipotencja
  - brak doświadczenia w delegowaniu
  - brak zaufania do pracowników
  - lęk przed awansem potencjalnych konkurentów
  - lęk przed utratą władzy
- przeszkody u delegowanego:
  - brak doświadczenia i kompetencji
  - lęk przed odpowiedzialnością
  - przepracowanie
  - niskie poczucie własnej wartości



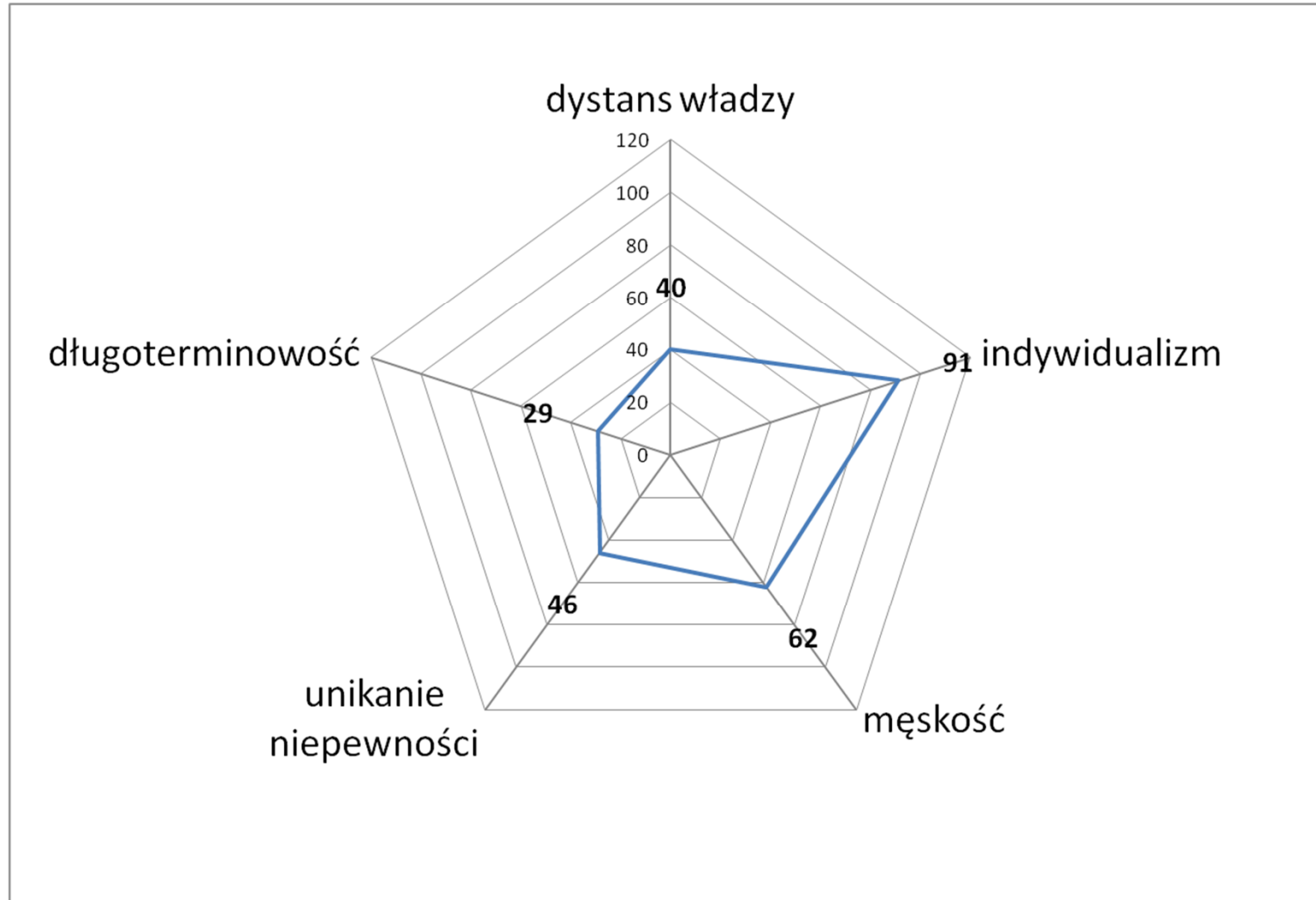


Źródło: <http://www.geert-hofstede.com>

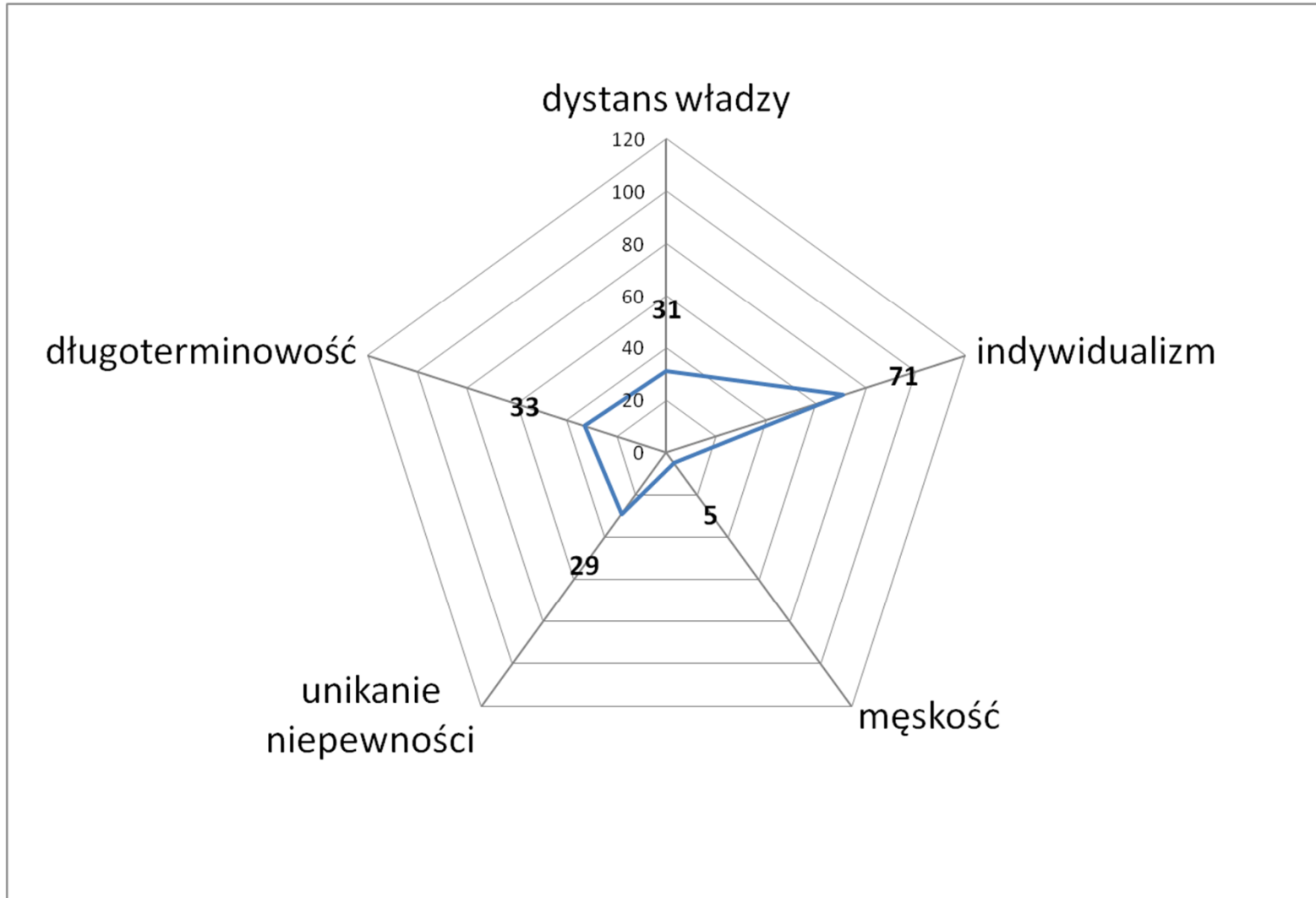




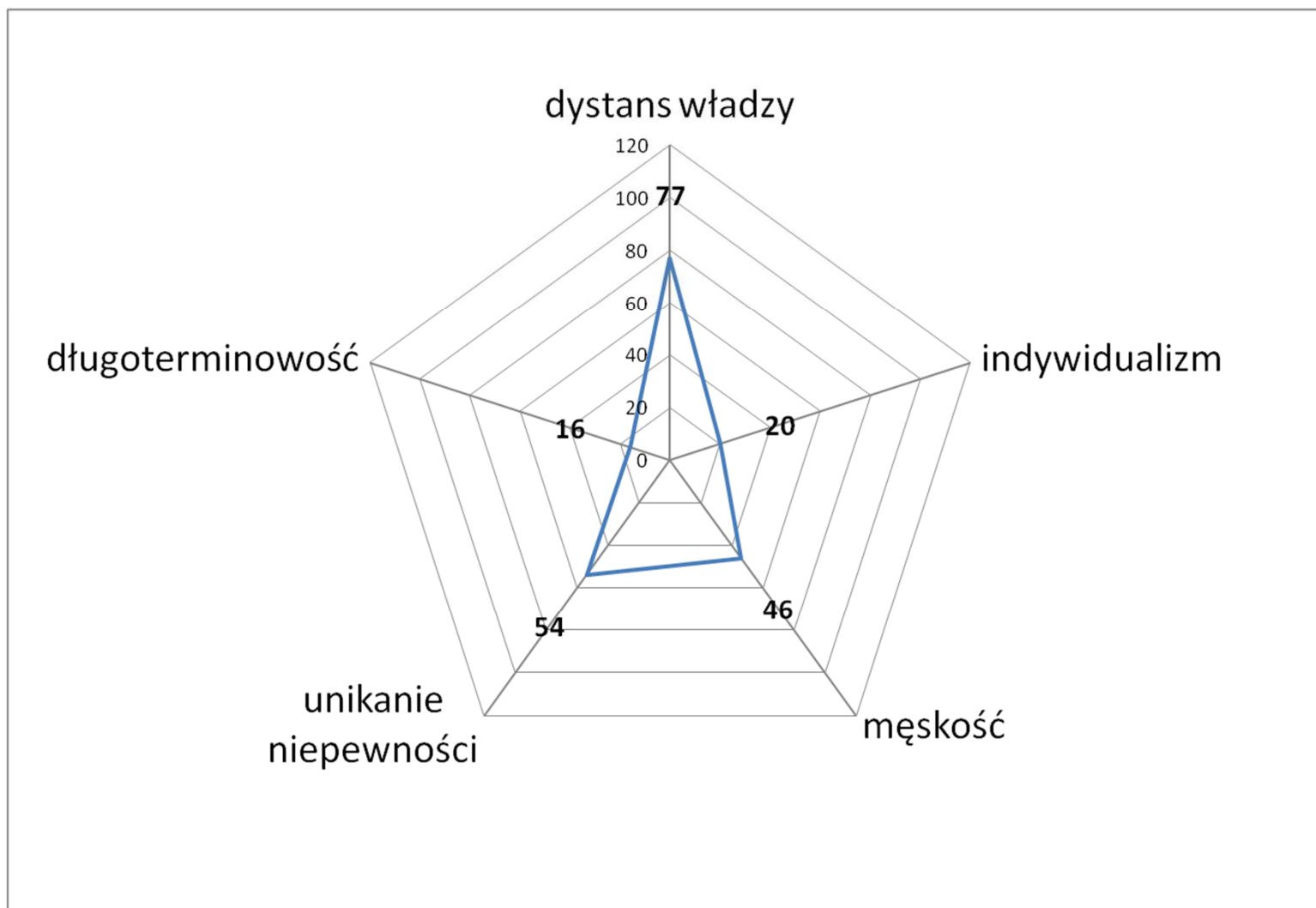
Źródło: <http://www.geert-hofstede.com>



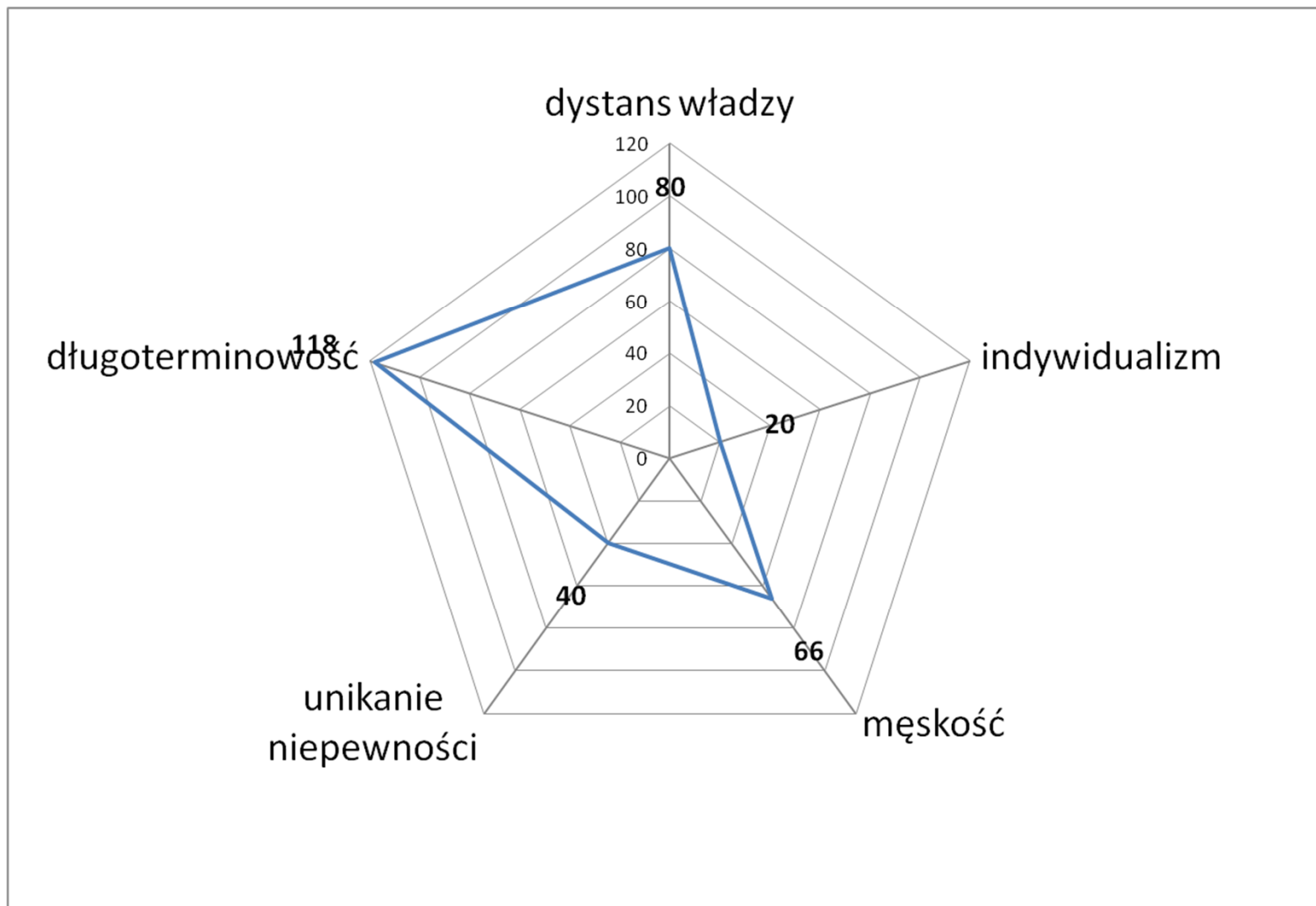
Źródło: <http://www.geert-hofstede.com>



Źródło: <http://www.geert-hofstede.com>



Źródło: <http://www.geert-hofstede.com>



Źródło: <http://www.geert-hofstede.com>

# Różnicowanie kultur organizacyjnych c.d.

- stosunek do natury
- orientacja w czasie
- stosunek do działania
- lokalizacja odpowiedzialności
- uniwersalizm – partykularyzm
- analiza – synteza
- wewnętrzsterowność – zewnętrzsterowność
- propartnerskość – protransakcyjność
- ceremonialność – egalitaryzm
- powściągliwość – ekspresyjność
- ...

# Typologie kultur organizacyjnych

Dominacji

Rywalizacji

Współpracy

Adaptacji

# Kultura dominacji

- Kultura homogeniczna
- Organizacja, jej cele, struktura, zachowania członków zdeterminowane są silną tradycją kulturową
- Duże zamknięcie na nowe idee
- Jednolite doświadczeń członków
- Bardzo silny wpływ kultury narodowej
- Częsty w firmach znanych, o określonej reputacji



# Kultura domina



- Najgorsza jest niepewność
- Orientacja na przeszłość
- Konserwatyzm
- Wartość społeczną jednostki określa przynależność do określonej kultury - rodziny, klasy społecznej, kasty.
- Kolektywizm
- Pracownik jest skuteczny – wykonuje ściśle swoje obowiązki i nie wykracza poza ich zakres

# Kultura dominacji - strategie

- **Strategia fundamentalistyczna**
  - kierownik stosuje ideologiczne podejście odwoływania się do wspólnej tożsamości członków zespołu szerszej niż sama organizacja
  - Rozbudzana wyjątkowość (misja, wizja, określona hierarchia prestiżu w organizacji)
  - Rozbudzona rytualizacja zachowań – zwiększa poczucie stabilizacji
  - Premiowany konformizm
  - Symbole rzeczowe kultury organizacyjnej – eksponowane logo, flagi, odznaki organizacyjne
  - Uznanie za „wierną służbę”
  - W motywowaniu częściej kary niż nagrody

# Kultura dominacji – strategie

- **Strategia misjonarska**
  - cele podobne jak w strategii fundamentalistycznej – ale działanie nie na zachowanie a na sposób myślenia
  - Kierownik zauważa obce wzory kulturowe, ale tylko po to, aby móc na ich tle wykazać wyższość kultury własnej organizacji.
  - Stosowana indoktrynacja (manipulacja, szantaż emocjonalny – emocje a nie rozum)
  - Technika zachęcania – (nagroda za dobrą postawę)
  - Technika ingracji (ujmujący kierownik)
  - Technika nacisku (groźba i zastraszanie)
  - Technika przymierza – odwołanie się poglądów autorytetów, społecznego dowodu słuszności

# Kultura rywalizacji



- kultura organizacyjna złożona z kilku konkurujących subkultur
- Dysonans kulturowy jako źródło mobilizacji
- Kierownik – rozjemca i sędzia („Dziel i rządź”)
- Mit wojny z obcymi – a gdy nie ma obcych szukamy ich w swojej organizacji
- Wewnętrzne współzawodnictwo
- Kierownik umiejętnie podsycy korzystne dla organizacji **konflikty** – nierutynowe zachownia

# Kultura rywalizacji



- Kultura męska – poszanowanie hierarchii, ale ciągła walka o pozycję przywódcy
- Rozbudowany kolektywizm
- Motywowanie poprzez odnośnienie się do potrzeby uznania, osiągnięć
- Inne grupy w organizacji mogą być zagrożeniem
- Racja zawsze po naszej stronie

# Kultura rywalizacji

- **Strategia konfrontacji**
  - Kierownik wykorzystuje egoizm grupowy – w taki sposób rozdziela zadania, zasoby, informacje i kary i nagrody, że pojawiają się sytuacje konfliktowe;
  - Wykorzystywanie stereotypów w procesie komunikacji (kategoryzacja, polaryzacja postaw i zachowań)
  - Z różnych pomysłów rozwiązania konfliktu płynących z poszczególnych subkultur, kierownik wybiera najkorzystniejsze dla organizacji



# Kultura rywalizacji



- **Strategia współzawodnictwa**
  - kierownik ustala reguły rywalizacji, a subkultury same dobierają sobie zachowania, które premiują osiągnięcie sukcesu;
  - Z reguł wynika, która grupa odniosła sukces – niepotrzebny jest arbitraż kierownika
  - Kierownik wpływa na kształtowanie zachowań poprzez zdefiniowanie oczekiwanego sukcesu w rywalizacji
  - **Cel uświęca środki**

# Kultura współdziałania

## charakterystyka



- Zbiór **nieantagonistycznych** subkultur
- Pluralizm kulturowy pozwala organizacji różnicować reakcję na zmiany otoczenia – wzrasta zdolność przystosowawcza
- Organizacja bardziej jako model społeczny – kierownik chroni różnorodność kulturową
- Integracja strukturalna – subkultury są dobrze reprezentowane we wszystkich obszarach działania organizacji
- Brak uprzedzeń i dyskryminacji pomiędzy subkulturami
- Niekonfliktowość



# Kultura współdziałania charakterystyka



- Łączenie zamiast wybierania
- Kultury traktowane są równorzędnie i jako nieporównywalne
- Niewielki dystans między kierownikiem i podwładnymi
- Umiarkowanie i harmonia w relacjach między subkulturami
- Duże rozproszenie odpowiedzialności
- Kultura kobieca – opiekuńczość i troska o innych

# Kultura współdziałania strategie



- **Strategia unikania różnic**
  - Tworzenie dobrych stosunków międzyludzkich w organizacji
  - Kierownik buduje atmosferę zgody i porozumienia
  - Zarządzanie przez cele
  - Poszanowanie kompetencji
  - Jasne przyporządkowanie odpowiedzialności
  - Unikanie niejasności
  - Partycypacyjny styl kierowania – pytanie o radę współpracowników

# Kultura współdziałania strategie



- **Strategia poszukiwania podobieństw:**
  - Dprowadza do poszerzenia pól dotychczasowej współpracy
  - Kierownik tworzy międzykulturowe zespoły zadaniowe
  - Kierownik jest empatyczny – wsłuchuje się w potrzeby podwładnych
  - Rozwijanie kulturowego otwarcia

# Zarządzanie międzykulturowe

Trzy modele podejścia do zarządzania międzykulturowego (wg N. Adler):

1. Model kulturowej dominacji
2. Model kulturowego współistnienia
3. Model współpracy kulturowej



# Kultura adaptacji



- Kultura całkowicie nastawiona na realizację formalnych celów organizacji
- Dysonans kulturowy źródłem kulturowej twórczości
- Członkowie organizacji często muszą zmieniać własne wzory kulturowe – jeżeli przyczynia się to do skuteczności realizacji celów organizacji
- Nie ma stabilności i jednolitości norm kulturowych
- Przydatna przy podejmowaniu niekonwencjonalnych działań w silnie konkurencyjnym środowisku – w takich warunkach możliwości formalnej kontroli są ograniczone
- Może zastępować system władzy formalnej w organizacji – musi być wystarczająco silna
- Wysoki stopień wyrazistości, upowszechnienia i zakorzenienia założeń kulturowych – pozostałe obszary kultury słabe

# Kultura adaptacji – charakterystyka



- Podstawą motywacji pracowników jest **motywacja wewnętrzna** - oddziaływanie na potrzebę osiągnięć – niemożliwa przy pracy rutynowej
- Konieczny brak sprzeczności między celami osobistymi członków a celem organizacji
- Otoczenie traktowane jako zbiór szans, z którego można czerpać dobre wzorce zachowań
- Kierownik przede wszystkim nie przeszkadza pracownikom
- Szczególne miejsce w otoczeniu organizacji zajmują klienci
- Partnerski charakter relacji w organizacji
- Skłonność do eksperymentowania
- Kultura zorientowana na zadania – członkowie rozbudowane umiejętności i potrzeby uczenia się

# Kultura adaptacji – strategie

- **Strategia inspirowania**

- kierownik inspiruje pracowników – uświadamia relacje między zaspokojeniem potrzeb samorealizacji a określonym zachowaniem
- Kierownik jest trenerem (coaching) – wspólnie z podwładnymi rozwiązuje problemy, tak aby podwładni mogli przy okazji się rozwijać, uczyć nowych umiejętności
- Kierownik jest mentorem – promuje, wspiera i udziela rad rozwojowych pracownikom
- Orientacja na osiągnięcia ułatwia **dzielenie się wiedzą**
- Pracownicy samodzielnie formułują cele

# Kultura adaptacji

- **10 złotych zasad:**
  1. Rekrutuj komisyjnie
  2. Zaspokajaj wszystkie potrzeby pracowników
  3. Zbliź ich do siebie
  4. Ułatwiaj koordynację
  5. Używaj swoich produktów
  6. Pobudzaj kreatywność
  7. Dąż do konsensusu
  8. Nie bądź zły
  9. Dane podstawą decyzji
  10. Komunikuj się skutecznie



# Kultura adaptacji – strategie

- **Strategia uwłaszczenia**

- Członkowie organizacji zostają przekonani, że wszystko to co robią w organizacji robią tym samym dla siebie.
- Kierownik stwarza odpowiednie warunki pracy, motywując poprzez odnoszenie się do celów osobistych członków organizacji
- Wsparcie motywacji poprzez przekazanie części kapitału organizacji pracownikom
- Uczenie się w celu rozwijania umiejętności twórczych
- Płaska struktura organizacyjna, decentralizacja władzy, unikanie rytuałów – zwłaszcza w kontaktach międzyludzkich
- Efektywny dialog podstawą pozyskiwania wiedzy – aranżacja przestrzeni umożliwiająca maksymalny przepływ informacji.

# Idealna kultura?

## PODSUMOWANIE

- **Przystosowanie do zmian**
- **Praca zespołowa**
- **Tolerancja dla pojedynczych błędów**
- **Komunikacja**
- **Zbiorowa odpowiedzialność za realizowane zadania**