

Cudzoziemiec w firmie. Lider zarządzający różnorodnością w Zespole.

Katarzyna Pamuła – Prud

Poznajmy się !



Katarzyna Pamuła – Prud

- ▶ Interim Manager, Trener, Konsultant
- ▶ Praktyk biznesu z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem
- ▶ Ekspert w zakresie Customer Experience
- ▶ Specjalista od zarządzania projektami i procesami
- ▶ Lider zmian, centralizacji i transformacji
- ▶ Wieloletnie doświadczenie w pracy z ludźmi i budowaniu zaangażowanych zespołów
- ▶ Wykładowca na Wyższej Szkole Bankowej
- ▶ Członek Zarządu Fundacji Interim Managementu



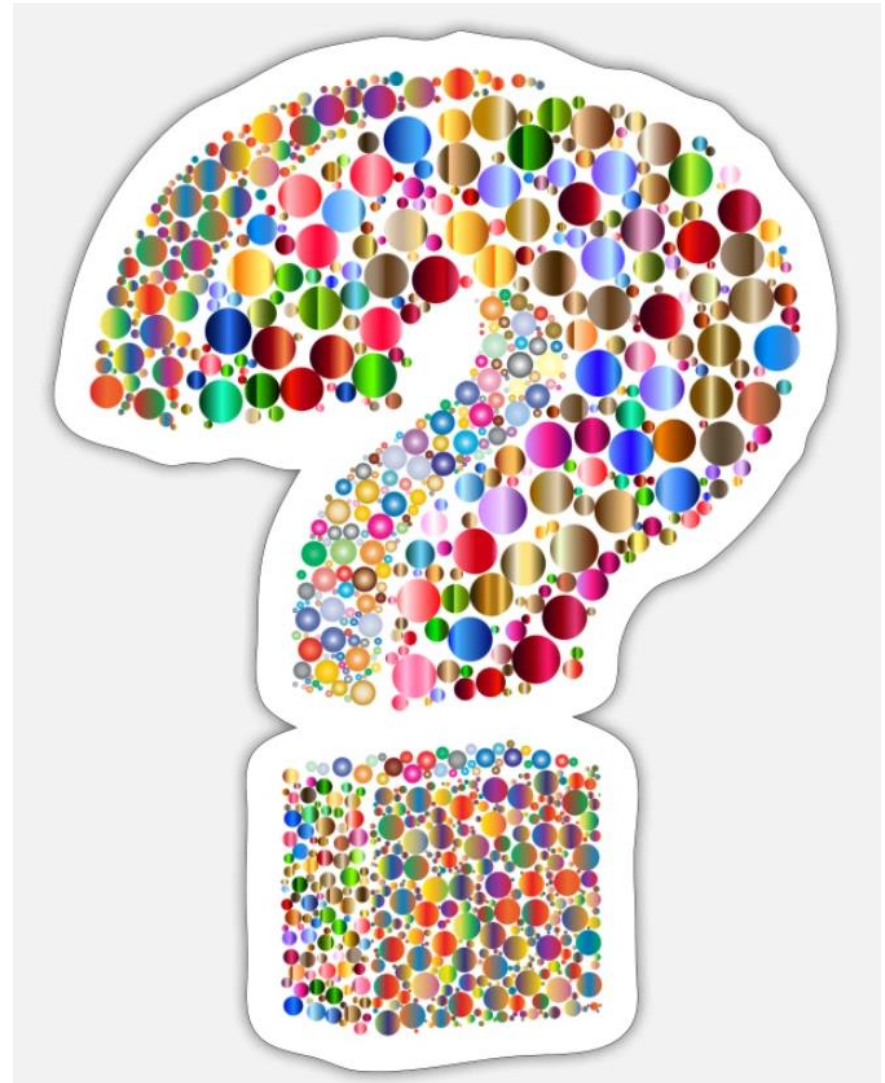
who

are

you

Różnorodność.
Czym jest ?

Co to jest
Różnorodność kulturowa?



Różnorodność

Wiek

Płeć

Pochodzenie

Przekonania

Status

Wykształcenie

Narodowość

Rasa

Religia

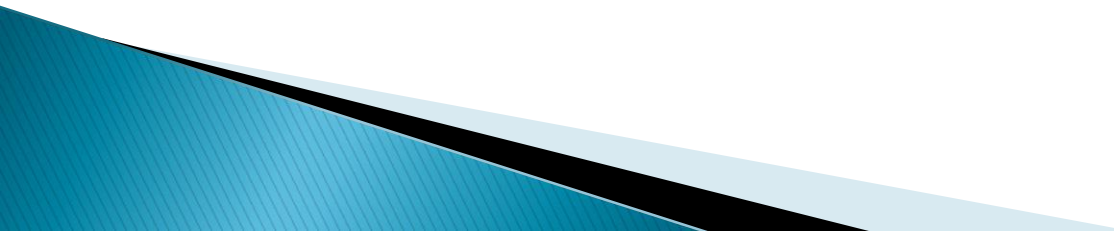
.....



Kultura

Kultura to cały zespół norm i reakcji społecznych, które warunkują zachowanie populacji.

Kultura sprawia, że jedno środowisko społeczne różni się od drugiego i nadaje każdemu własny kształt.



Różnorodność kulturowa

Różnorodność kulturowa odnosi się do wielości form, poprzez które kultury grup i społeczeństw znajdują swój wyraz.

Źródło: EU-LEX



Różnorodność kulturowa

Widoczne różnice
kulturowe to tylko 10%

Pozostałe 90% jest
ukryte, niewidoczne na
pierwszy rzut oka



Różnorodność w organizacji

Szansa czy wyzwanie?



Różnorodność w organizacji

„Siła tkwi w różnicach, a nie w podobieństwach.”

Stephen R. Covey, autor „7 nawyków skutecznego działania”



Różnorodność kulturowa

Korzyści:

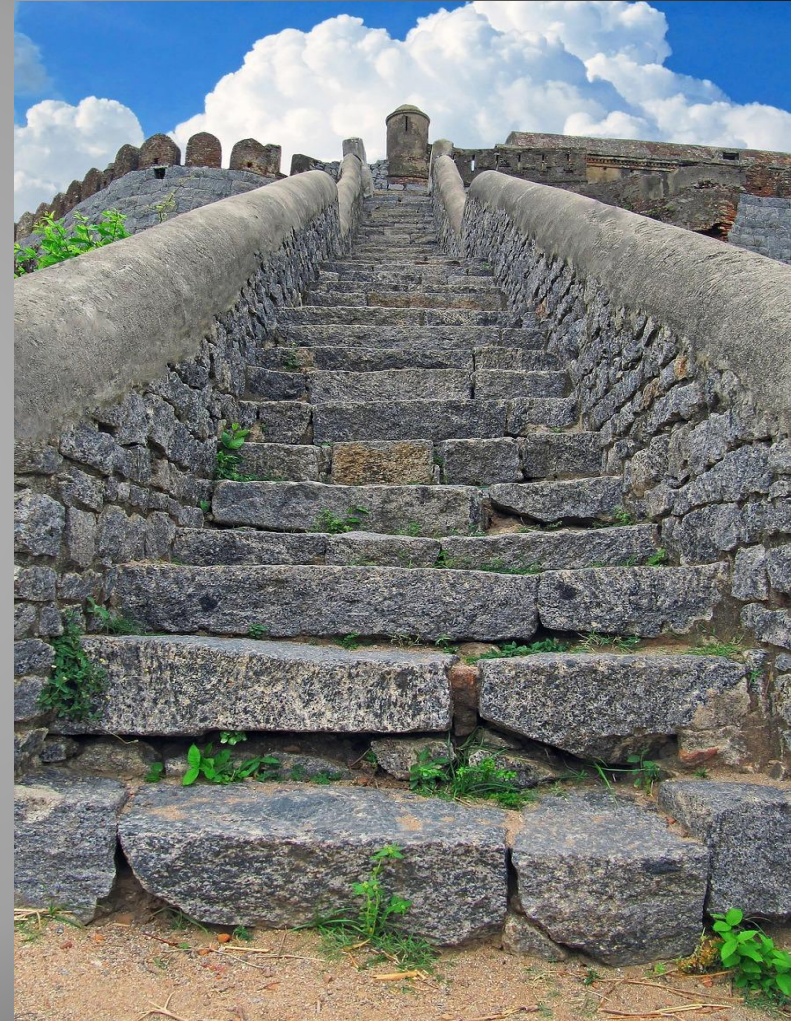
- ✓ Utrzymanie ciągłości działania
- ✓ Zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr
- ✓ Spojrzenie na problem z różnych perspektyw
- ✓ Zwiększenie innowacyjności
- ✓ Ekspansja na nowe rynki
- ✓ Rozwój pracowników i firmy
- ✓ Wzrost empatii i wzajemnej wrażliwości w zespołach



Różnorodność kulturowa

Wyzwania związane z:

- Językiem
- Dopasowaniem do typu organizacji
- Relacjami w zespole
- Zaufaniem
- Komunikacją
- Konfliktami
- Współpracą i realizacją celów



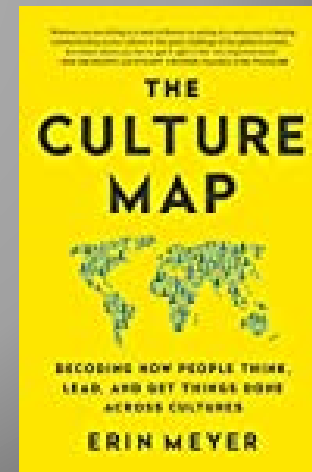
Różnorodność kulturowa

Wymiary kulturowe – jak wpływają na pracę
Zespołów?



Wymiary kulturowe

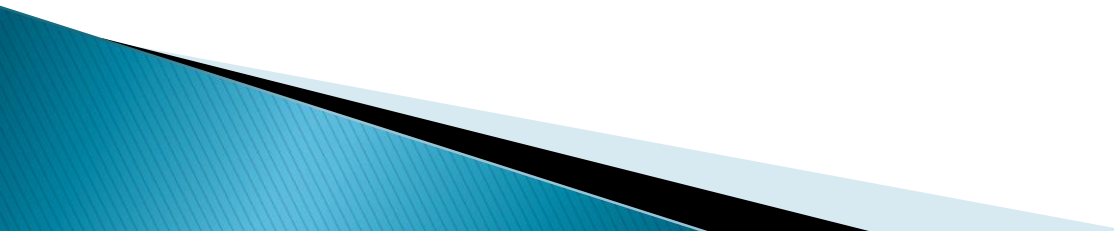
1. Geert Hofstede – Kompas Kulturowy
2. Erin Meyer – Mapa Kulturowa



Wymiary kulturowe – Hofstede

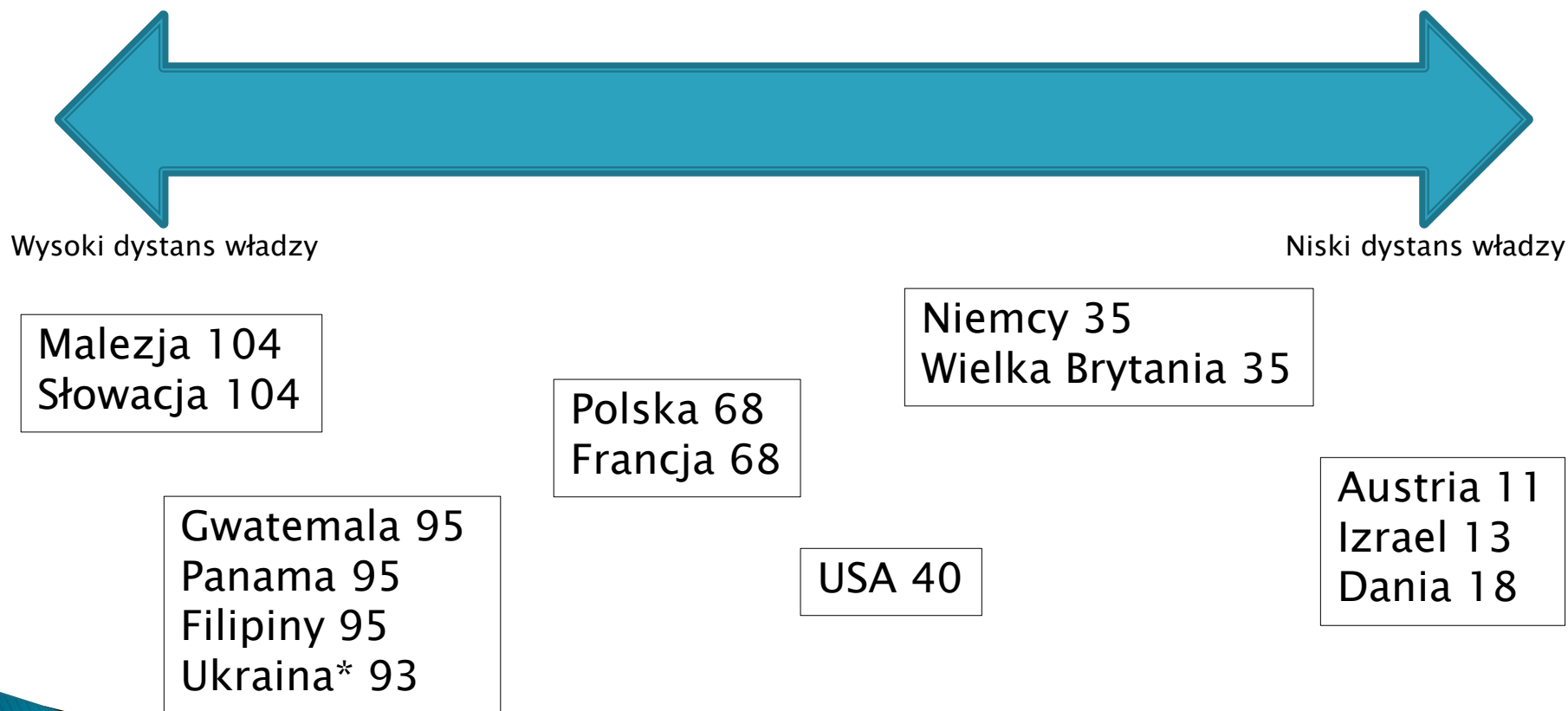
Dystans Władzy (Power Distance Index)

Definicja:

1. Przestrzeń emocjonalna oddzielająca podwładnych od przełożonych.
 2. Stopień, w jakim członkowie organizacji akceptują i oczekują, że władza rozkłada się nierównomiernie.
- 

Wymiary kulturowe – Hofstede

Dystans Władzy (Power Distance Index)



Wymiary kulturowe – Hofstede

Unikanie Niepewności (Uncertainty Avoidance Index)

Definicja:

1. Stopień, w jakim członkowie organizacji są skłonni akceptować nowe lub nieznane sytuacje, niepewność.
2. Jak dobrze czują się z tym, że czegoś nie wiedzą lub coś jest niepewne.



Wymiary kulturowe – Hofstede

Unikanie Niepewności (Uncertainty Avoidance Index)

Kraj	Indeks UAI
Grecja	112
Portugalia	104
Ukraina*	95
Polska	93
Francja	86
Niemcy	65
USA	46
Chiny	30
Szwecja	29
Dania	23
Singapur	8

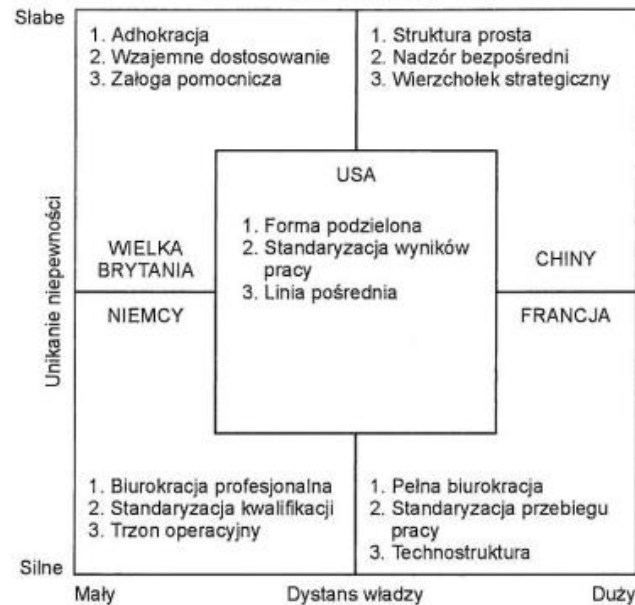
Wymiary kulturowe

Typy organizacji – Mintzberg + Hofstede

Rysunek 7.2

Pięć typów organizacji

1. Preferowana konfiguracja
2. Preferowany mechanizm koordynacji działań
3. Podstawowa część organizacji



Uwaga: Typologia Mintzberga została uzupełniona o matrycę dystansu władzy i unikania niepewności, które są odpowiednie dla kraju typowego dla każdej konfiguracji.

Źródło: G.Hofstede i G.J.Hofstede „Kultury i Organizacje.”

Typy organizacji

Wysoki UAI + Wysoki PDI

- Francja, Polska, Rosja
 - ❑ Pełna biurokracja
 - ❑ Standaryzacja przebiegu pracy
 - ❑ Technostruktury



Typy organizacji

Wysoki UAI + Niski PDI

- Austria, Niemcy
 - ❑ Biurokracja profesjonalna
 - ❑ Standaryzacja kwalifikacji
 - ❑ „Naoliwiona maszyna”



Typy organizacji

Niski UAI + Niski PDI

- Wielka Brytania, Irlandia, Szwecja
 - ❑ Adhokracja
 - ❑ „Wiejski targ”
 - ❑ Wspólna zgoda
 - ❑ Dostosowanie



Typy organizacji

Niski UAI + Wysoki PDI

➤ Chiny

- ❑ Prosta struktura
- ❑ Nadzór bezpośredni



Typy organizacji

Średni UAI + Średni PDI

➤ USA

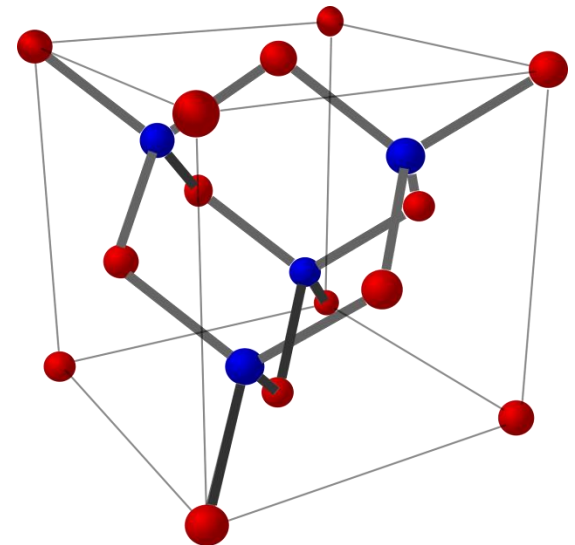
- ☐ Forma podzielona
- ☐ Standaryzacja wyników pracy
- ☐ Elementy wszystkich innych typów



Wymiary kulturowe – Hofstede

Pozostałe wymiary:

- Indywidualizm – Kolektywizm (IDV)
- Męskość – Kobiecość (MAS)
- Orientacja długoterminowa –
Orientacja krótkoterminowa (LTO)
- Przyzwolenie – Restrykcyjność (IDG)



Mapa kulturowa – Erin Meyer

Osiem skal kultury:

1. Komunikacja: nisko kontekstowa – wysoko kontekstowa
 2. Ewaluacja: bezpośrednia krytyka – pośrednia krytyka
 3. Przekonywanie: dedukcyjne – indukcyjne
 4. Przywództwo: egalitarne – hierarchiczne
 5. Decydowanie: konsensualne – odgórne
 6. Zaufanie: zadaniowe – relacyjne
 7. Niezgoda: konfrontacyjna – unikająca konfrontacji
 8. Planowanie: linearne czasowo – elastyczne czasowo
- 

Erin Meyer – Komunikacja



Nisko kontekstowa

Wysoko kontekstowa

USA

Holandia

Finlandia

Hiszpania Włochy

Japonia

Austria Niemcy

Dania Polska

Francja Chiny Korea

Kanada

UK

Indie

Indonezja

Źródło: E.Meyer „Culture Map”

Erin Meyer – Przekonywanie



Francja Hiszpania Niemcy

Szwecja Holandia

Włochy

Austria

Polska

Dania UK

Kanada USA

Erin Meyer – Ewaluacja



Bezpośrednia krytyka

Pośrednia krytyka

Holandia Dania

Hiszpania

Japonia

Francja **Polska**

USA

Indie

Niemcy Norwegia

Kanada

Chiny

Austria

Korea

Źródło: E.Meyer „Culture Map”

Lider

Jaka jest rola Lidera
w zespołach
wielokulturowych?

Czym różni się od roli
w zespołach
jednokulturowych?



Rola Lidera

Taka sama bez względu na rodzaj zespołu!

Tylko większe WYZWANIE!!!



Jaka jest rola
Lidera
zarządzającego
zespołem ?



Rola Lidera

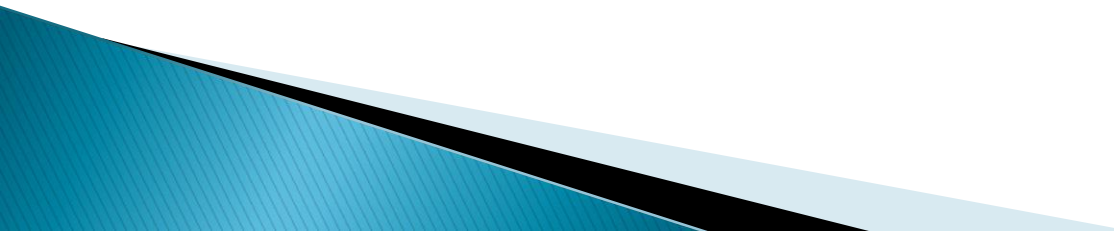
Budowanie efektywnego zespołu, który jest w stanie osiągać ponadprzeciętne wyniki!



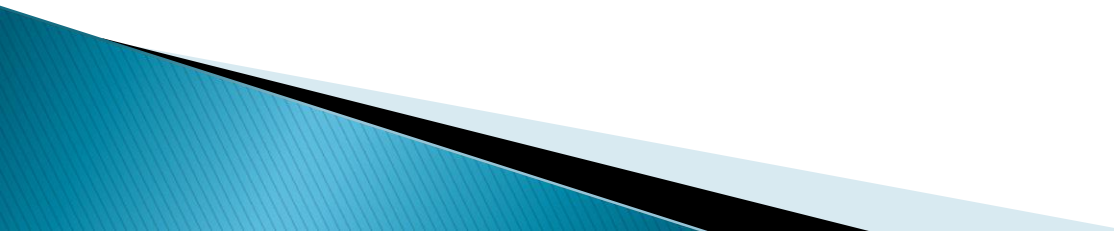
Zespół

Zespół to niewielka grupa ludzi posiadająca uzupełniające się umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się odpowiedzialni.

Harvard Business Review Polska



Cechy skutecznego Zespołu

- ▶ Poczucie przynależności
 - ▶ Zaangażowanie w realizację zadań
 - ▶ Zbiorowa odpowiedzialność za podjęte działania
 - ▶ Przyjazna atmosfera
 - ▶ Dyskusje z czynnym udziałem członków zespołu
 - ▶ Jasne zasady komunikacji
 - ▶ Swobodna możliwość wyrażanie własnego zdania na forum grupy
 - ▶ Wspólny cel, akceptowany przez wszystkich członków zespołu
 - ▶ Jasno określony podział zadań
 - ▶ Szacunek
 - ▶ Otwartość na nowe pomysły
- 

Jakie są kluczowe zadania
Lidera w budowaniu
efektywnego zespołu?

To Do List

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



Zadania Lidera

1. Zbudowanie sensu istnienia Zespołu – *Misja, Wizja, Wartości*
2. Zdefiniowanie celów
3. Budowanie pozytywnych relacji
4. Budowanie przyjaznego środowiska opartego na zaufaniu i bezpieczeństwie
5. Angażowanie i inspirowanie



Zadania Lidera

Dodatkowe zadania w zespole wielokulturowym:

1. Zbudowanie świadomości wielokulturowej (własnej i w zespole)
2. On-boarding „szyty na miarę” dla pracowników z innych kultur
3. Określenie jasnych reguł gry
4. Wsparcie nowych pracowników w pierwszym okresie pracy
5. Równe traktowanie wszystkich członków zespołu i żelazna konsekwencja
6. Wszechstronna komunikacja
7. Otwartość na feedback i pytania
8. Zarządzanie konfliktem



Co możemy zrobić z tą wiedzą?

„Działanie jest podstawowym kluczem
do każdego sukcesu.”

(Pablo Picasso)



Pytania?

Komentarze?



Dziękuję za uwagę !!!

Zapraszam do kontaktu:

Email: k.pamulaprud@gmail.com

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/katarzyna-pamuła-prud/>