

SKANDYNAWSKI STYL ZARZĄDZANIA

(Kultura narodowa i organizacyjna- model Geert Hofstede)

Porównanie różnic kulturowych pomiędzy krajami nordyckimi, USA ,Polską i Włochami

	Dystans Władzy	Indywidualizm	Męskość	Unikanie Niepewności
Dania	3	32	4	2
Finlandia	8	24	6	17-18
Norwegia	6-7	28	2	13
Szwecja	6-7	30-31	1	3-4
USA	15	40	28	9
Polska	50	55	60	73
Włochy	45	70	63	70

4 WYMIARY OPISUJĄCE CECHY KULTURY NARODOWEJ

❖ Dystans władzy PDI (Power Distance Index)

MAŁY DYSTANS WŁADZY	DUŻY DYSTANS WŁADZY
Przekonanie, że nierówności między ludźmi powinny być zmniejszane	Przekonanie, że nierówności między ludźmi są uzasadnione oraz pożądane
Przekonanie, że podwładni i przełożeni powinni być i są do pewnego stopnia wzajemnie od siebie zależni	Przekonanie, że podwładni powinni być zależni od przełożonych; w praktyce podwładni są w układzie jednoczesnej zależności i przeciw zależności
Hierarchia organizacyjna wynika z odgrywania różnych ról, są one ustalone ze względów czysto pragmatycznych	Hierarchia w organizacjach jest odzwierciedleniem nierówności między tymi na dolnych i na górnych szczeblach drabiny
Dążenie do decentralizacji	Silna centralizacja
Niewielkie różnice w płacach między niskimi i wysokimi stanowiskami	Duże różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami
Podwładni oczekują od przełożonych konsultacji przy podejmowaniu decyzji	Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych
Przekonanie, że idealnym przełożonym jest profesjonalny demokrata	Przekonanie, że idealnym przełożonym jest wielkoduszny autokrata lub dobrotliwy "ojczulek"
Przywileje i oznaki statusu budzą wątpliwości	Przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane i akceptowane.
Osoby bardziej wykształcone reprezentują mniej autorytarne wartości niż osoby z niższym wykształceniem	Osoby z wyższym, jak i niższym wykształceniem reprezentują równie silne autorytarne wartości
Klasa średnia stanowi większość	Klasa średnia stanowi mniejszość



O przywileju władzy decyduje formalnie zajmowane stanowisko, kompetencja i umiejętność zachowania niezależnych sądów	O przywileju władzy decydują koneksje, charyzma i skłonność do korzystania z rozwiązań siłowych
--	---

❖ Indywidualizm / IDV (Individualizm Index)

KOLEKTYWIZM	INDYWIDUALIZM
Ludzie są częścią wielopokoleniowych rodzin lub innych grup wewnętrznych, które dają im ochronę i poczucie bezpieczeństwa w zamian za lojalność	Każdy żyje, aby zajmować się samym sobą i swoją najbliższą rodziną
Źródłem identyfikacji jest przynależność do sieci powiązań społecznych	Źródłem identyfikacji jest jednostka
Należy unikać konfliktów i dążyć do zachowania harmonii	Uczciwa osoba szczerze i otwarcie wyraża swoje opinie
Następstwem wykroczeń jest wstyd i utrata twarzy zarówno jednostki, jak i grupy	Następstwem wykroczeń jest poczucie winy i utrata poczucia własnej godności
Zarządzanie jest zarządzaniem grup	Zarządzanie jest zarządzaniem jednostek
Dyplomy zapewniają dostęp do grup o wyższym statusie	Dyplomy podnoszą status materialny i poczucie własnej wartości
Relacje między pracodawcą i pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przypominają więzy rodzinne	Relacje między pracodawcą i pracownikiem są kontaktem przynoszącym obopólne korzyści
Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników	Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu wynikają z obowiązujących przepisów i zależą od umiejętności i osiągnięć pracowników
Relacje międzyludzkie są ważniejsze od osiągnięcia celu	Osiągnięcie celu jest ważniejsze od relacji międzyludzkich
Dominująca rola państwa w gospodarce	Rola państwa w gospodarce jest ograniczona
Gospodarka oparta na interesach zbiorowych	Gospodarka oparta na interesach jednostki
W społeczeństwie najważniejsza jest harmonia i zgoda	Samorealizacja jest najważniejszym celem każdej jednostki

❖ Kobiecość / Męskość MAS (Masculinity Index)

KOBIECE	MĘSKIE
Podstawową wartością jest troska o innych i ich ochrona	Najwyżej cenione są sukcesy materialne i postęp
Ważni są ludzie i przyjazne relacje między nimi	Ważne są pieniądze i dobra materialne
Każdy powinien być skromny i pokorny	Mężczyźni powinni być asertywni, ambitni i twardzi
Sympatia dla słabych	Sympatia dla silnych
Pracuje się przede wszystkim po to, żeby żyć	Żyje się przede wszystkim po to, żeby pracować
Menedżerowie kierują się intuicją i dążą do porozumienia	Menedżerowie powinni podejmować zdecydowane decyzje i być asertywni
Ważna jest równość, solidność i jakość życia zawodowego	Ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo pracy i osiągnięcia
Konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji	Konflikty są rozwiązywane przez konfrontację siły
Priorytetem jest ochrona środowiska naturalnego	Priorytetem jest wzrost gospodarczy
Emancypacja kobiet oznacza równość praw i obowiązków obu płci zarówno w domu jak i w pracy	Emancypacja kobiet oznacza dopuszczenie ich do stanowisk zajmowanych zazwyczaj tylko przez mężczyzn

❖ Unikanie niepewności UAI (Uncertainty Avoidance Index)

SŁABE UNIKANIE NIEPEWNOŚCI	SILNE UNIKANIE NIEPEWNOŚCI
Niepewność jest naturalną częścią życia; życie należy przyjmować takim, jakie ono jest	Właściwa życiu niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym należy walczyć
Niski poziom stresu; subiektywne poczucie dobrobytu	Wysoki poziom stresu; subiektywne odczuwanie niepokoju
Nie powinno się okazywać otwarcie agresji i uczuć	We właściwym czasie i miejscu można dać ujście agresji i uczuciom
Sytuacje dwuznaczne i związane z ryzykiem nie budzą lęku	Akceptacja "ryzyka oswojonego", strach przed sytuacjami dwuznacznymi lub ryzykiem "nieznanym"
Liczba praw i przepisów powinna zostać ograniczona do niezbędnego minimum	Silna emocjonalna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów, nawet jeśli nie będą się one sprawdzać w praktyce
Precyzja i punktualność wymagają szczególnego wysiłku	Naturalna skłonność do precyzji i punktualności
Czas jest drogowskazem	Czas to pieniądź
Akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań i pomysłów	Represje wobec odmiennych zachowań i poglądów; niechęć do wprowadzania innowacji
Pozytywny stosunek do bezczynności, ciężka praca jest koniecznością	Silna potrzeba bycia stale zajęтым, ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą
Pozytywny stosunek obywateli do instytucji państwowych	Negatywny stosunek obywateli do instytucji państwowych
Inne znaczy ciekawe	Inne znaczy niebezpieczne
Akceptacja społeczna dla protestów obywatelskich	Protesty obywatelskie powinny być tłumione
Przeważa wiara w zdrowy rozsądek i siłę uzgodnień	Przeważa wiara w specjalistów i ekspertów