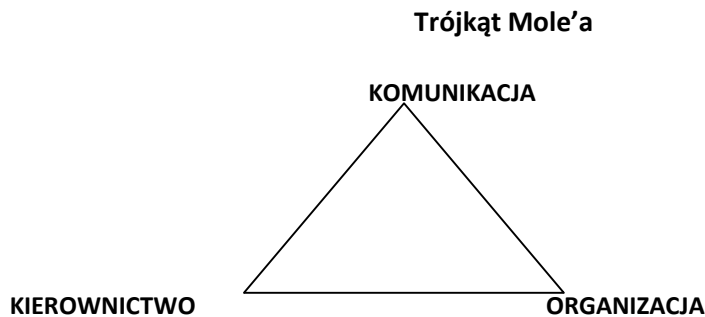


## Zarządzanie różnorodnością kulturową wg J. Mole'a



Zgodnie z teorią Johna Mola'a wszystkie problemy z komunikacją międzykulturową w zarządzaniu firmą międzynarodową można sprowadzić do przestrzeni między komunikacją, organizacją i kierownictwem.

- |              |   |
|--------------|---|
| KOMUNIKACJA  | <ul style="list-style-type: none"><li>• język</li><li>• komunikacja pozawerbalna</li></ul>  |
| ORGANIZACJA  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jak zorganizowana jest praca?</li><li>• Jak przebiega prognozowanie i planowanie?</li><li>• Jak gromadzi się informacje i jak je się rozprowadza?</li><li>• Jak mierzy się rezultaty?</li></ul> |
| KIEROWNICTWO | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kto posiada władzę?</li><li>• Jak ją zdobywa?</li><li>• Na czym opiera się ta władza?</li><li>• Kto podejmuje decyzje?</li><li>• Jakie cechy ma dobry szef?</li></ul>                           |

**Organizacja** - zależy od stopnia w jakim jesteśmy przekonani, że ludzkim sprawom należy narzucić jakiś racjonalny porządek.

ORGANIZACJA SYSTEMOWA - przypomina maszynę, zaprojektowaną i zbudowaną według pewnych specyfikacji po to, by osiągnąć dokładnie określony cel. Ważniejsze jest to co się robi, niż to kim się jest. Związki między ludźmi zależą od wykonywanych przez nich funkcji i są racjonalne, oparte na umowie jawnej lub tajnej. Jednostka poświęca organizacji swe umiejętności, ale nie jest przez nią wchłonięta. Pracuje dla organizacji tylko tak długo jak długo spełnia potrzeby firmy i realizuje jej cele. (Model bardzo często występujący w USA)

ORGANIZACJA ORGANICZNA - jej bazą jest przekonanie, że przypomina żywy organizm, wyrosłe z potrzeb jej członków oraz warunków narzuconych przez otoczenie i przez potrzeby chwili. Porządek opiera się na osobistych związkach i hierarchii społecznej niż na funkcjonalnym systemie. Efektywność zależy od tego na ile członkowie potrafią ze sobą współpracować dla osiągnięcia wspólnego celu. To, kim się jest wydaje się ważniejsze od tego co się robi. Każdy członek organizacji ma pewną rolę do odegrania i odgrywa ją przez sam fakt przynależności (Model bardzo często występujący w Japonii)

Zdecydowana większość europejskich instytucji gospodarczych mieści się w przedziale pomiędzy tymi dwiema skrajnościami

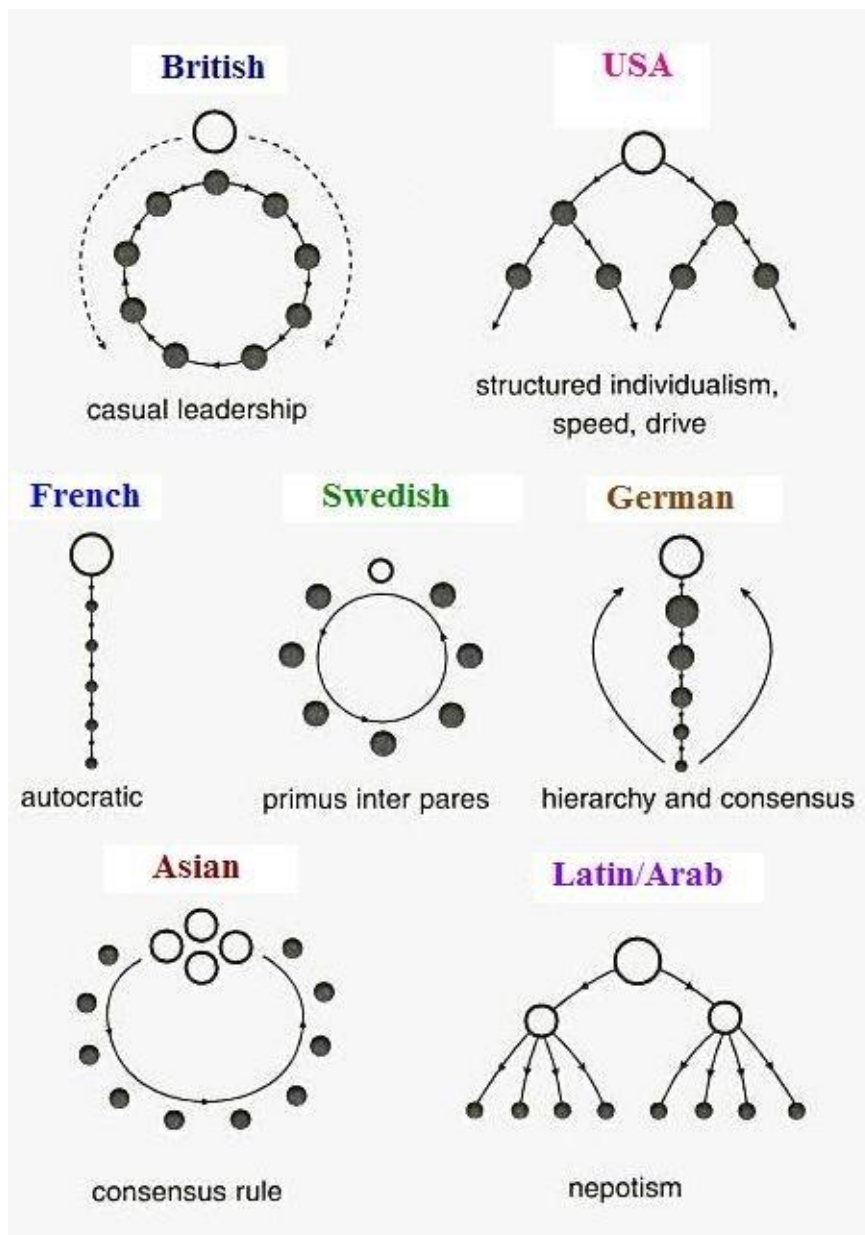
**Kierownictwo** - koncepcja kierownictwa zależy od stopnia przekonania, że władza dawana jest jednostkom przez grupy. Wyróżniamy podejście: INDYWIDUALISTYCZNE i GRUPOWE

Inne nazwy to :

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• dyrektywne- partycypacyjne</li><li>• autokratyczne- demokratyczne,</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• góra-dół - dół-góra</li><li>• autorytatywne – egalitarne</li></ul> |
|--|--|

KIEROWNICTWO INDYWIDUALNE	KIEROWNICTWO GRUPOWE
Ludzie są z natury nierówni, jednostki najbardziej efektywne, kompetentne lub wykształcone podejmują decyzje w imieniu innych. Władza przysługuje istotom wyższym, a istoty niższe mają się władzy podporządkować.	Jednostki mogą się różnić zdolnościami i czy skutecznością działania, każdy ma prawo być wysłuchany, a wszyscy mają prawo uczestniczyć w podejmowaniu dotyczących ich decyzji. Dla wygody wyznacza się przywódców, którzy kierują tak długo, jak długo są wyrazicielami interesów i poglądów tych, których reprezentują.

**Tradycyjne style zarządzania**



R. Lewis – *When Cultures Collide* – 2006

**Mapa Mola wg wymiarów Kierownictwa (Leadership) i organizacji (Organization)**



**Model zarządzania międzykulturowego  
Johna Mola**

**Federalizm kulturowy**

poszczególne zespoły narodowe/kulturowe pracują 'po swojemu'

**Imperializm kulturowy**

grupa silniejsza ekonomicznie lub organizacyjnie narzuca innym swój styl/sposób pracy

**Transnacionalizm kulturowy**

międzynarodowe, wielokulturowe zespoły pracowników (spółki, konsorcja, itd.) negocjują między sobą wartości, normy i sposoby pracy, tak, aby były one możliwe do zaakceptowania przez wszystkie zaangażowane strony

**Model zarządzania międzykulturowego Johna Mola – zasady wprowadzania modelu w życie**

- |               |                       |
|---------------|-----------------------|
| Faza pierwsza | - świadomość          |
| Faza druga    | - zmiany taktyczne    |
| Faza trzecia  | - zmiany strategiczne |