

Minden szinten, szinte minden...

Kultúrák találkozása



Herneczki Katalin
2019. szeptember 13.

ENSZ körkérdés ☺

„Kérem, mondja meg őszinte véleményét arról, hogyan lehetne megoldani az élelmiszer hiányt a világ többi részén?”

A felmérés nagy kudarccal végződött ☹

- ❑ Afrikában nem tudták, mit jelent az "*élelmiszer*".
- ❑ Kelet-Európában nem tudták, mit jelent az "*őszintén*".
- ❑ Nyugat-Európában nem tudták, mit jelent a "*hiány*".
- ❑ Kínában nem tudták, mit jelent a "*vélemény*".
- ❑ Közel-Keleten nem tudták, mit jelent a "*megoldás*".
- ❑ Dél-Amerikában nem tudták mit jelent a "*kérem*".
- ❑ Az USA-ban pedig nem tudták, mit jelent a "*világ többi része*".

Szintek

- ❑ **Nemzeti szervezeti kultúra**
- ❑ **Munkahelyi szervezeti kultúra** (általában ezt nevezik röviden szervezeti kultúrának)
- ❑ **Munkahelyen belüli szubkultúrák, egyéb csoport kultúrák**
- ❑ **Személyes, egyéni kultúra**

Szervezeti kultúra

Definíció:

- A szervezeti kultúra a szervezet által értelmezett, elfogadott illetve elutasított **értékek, szabályok, szellemiség és szokások rendszere**, ami az emberek magatartásában, reakcióiban, **viselkedésében tartósan megnyilvánul.**
- Az előző generációktól származik, a szervezet tagjai követik, továbbadják.

Kultúra - a szervezeti lét minden területén



Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) kutatás.

- **62 ország 18.000 menedzsere, 150 kutató, 7 év – adatok a kulturális értékekről, jellemző vezetési megközelítésről.**
- **Tükör**
- **Jelenlegi állapot, vágyott állapot**
- **1-7 skála**

Kulturális különbségek, definíciók

1. bizonytanság kerülés

- Annak kifejeződése, hogy milyen mértékben részesítik előnyben az emberek a strukturált, szabályozott helyzeteket, megoldásokat az ad hoc-ak szemben.
- Mennyire „bírják a gyűrődést”.

2. jövő orientáció

- Az időtáv, fókusz, amelyben az emberek terveznek, gondolkodnak, befektetnek stb.

Kulturális különbségek, definíciók

3. hatalmi távolság

- Az emberek között egyenlőtlenség olyan foka, mértéke, amit egy adott ország népessége normálisnak, elfogadhatónak tart.

4. intézményi kollektivizmus kontra individualizmus

- Annak a mértéke, hogy egy adott ország népessége mit részesít előnyben; a különálló egyéneként vagy egy csoport tagjaként folytatott tevékenységet, illetve felmerülő felelősséget.

Kulturális különbségek, definíciók

5. humán orientáció

- Annak mértéke, hogy egy közösség mennyire ösztönzi és jutalmazza azt, hogy tagjai korrektek, gondoskodóak, kedvesek, emberségesek legyenek egymással.

6. teljesítmény orientáció

- Annak mértéke, hogy egy közösség mennyire várja el, mennyire bátorítja és jutalmazza a kitűzött célok elérését, a jó teljesítményt, eredményeket, a kiválóságot.

Kulturális különbségek, definíciók

7. kisközösségi kollektivizmus

- Annak a mértéke, amennyire az egyének fontosnak tartják a családhoz, vagy más kis közösséghez való tartozásukat, büszkék rá és összetartanak.

8. nemek közötti egyenlőség

- Annak a mértéke, amennyire a társadalom minimalizálja a nemek közötti különbséget.

Kulturális különbségek, definíciók

9. asszertivitás

- Azt mutatja meg, hogy az egyének mennyire konfrontatívak, versengőek, agresszívek, érdekérvényesítők másokkal való kapcsolatukban.

Magyar szervezeti kultúra (1-7 skálán)

	aktuális	vágyott	eltérés
bizonytalanság kerülés	3.12	4.66	49.4%
jövő orientáció	3.21	5.70	77.6%
hatalmi távolság	5.56	2.49	55.2%
intézményi kollektivizmus/individualizmus	3.53	4.50	27.5%
humán orientáció	3.35	5.48	63.6%
teljesítmény/eredmény orientáció	3.43	5.96	73.8%
kisközösségi kollektivizmus	5.25	5.54	5.5%
nemek között egyenlőség	4.08	4.63	13.5%
asszertivitás	3.23	4.49	39.0%

Szélsőséges értékek! (1-7 skálán)

	magyar	világátlag	61-ből
bizonytalanság kerülés	3.12	4.16	60
jövő orientáció	3.21	3.84	58
hatalmi távolság	5.56	5,15	12
intézményi kollektivizmus-individualizmus	3.53	4.24	60
humán orientáció (szociális érzékenység)	3.35	4.09	58
teljesítmény orientáció	3.43	4.09	58
kisközösségi kollektivizmus (családcentrikusság)	5.25	5,12	37
nemek között egyenlőség	4.08	3.40	3
asszertivitás	3.23	3.86	54

Tükörkép önmagunkról

- **Erős individualitás – egyedi feladatkitűzés, személyre szabott értékelés és motiváció, speciális team-munka**
- **Jövő orientáció erőteljes hiánya – óvatosan a víziókkal, stratégiákkal, a jelenben gondolkodunk**
- **Teljesítményorientáció gyengesége – kritikus!!!! - konkrét célok, mérés, visszacsatolás gyakorlata igen gyenge**
- **Nagy hatalmi távolság - elfogadott**
- **Humánfókusz gyengesége – plusz individualizmus!!!!**
- **Asszertivitás gyengesége – önmagában nem lenne gond, csak a teljesítményorientáció hiányával együtt**

Itt van Amerika.... (1-7 skálán)

	magyar	USA	eltérés	Átlag (62)
bizonytalanság kerülés	3.12	4.15	-1.30	4.16
jövő orientáció	3.21	4.15		3.84
hatalmi távolság	5.56	4.88		5,15
intézményi kollektivizmus/ individualizmus	3.53	4.2		4.24
humán orientáció (szociális érzékenység)	3.35	4.17		4.09
teljesítmény orientáció	3.43	4.49	-1.06	4.09
kisközösségi kollektivizmus (családcentrikusság)	5.25	4.25	+1.00	5,12
nemek között egyenlőség	4.08	3.34		3.40
asszertivitás (inverz érték!)	3.23	4.55	-1.32	3.86

Magyarok és franciák

	magyar	francia	eltérés
bizonytalanság kerülés	60	19	41
jövő orientáció	58	47	11
hatalmi távolság	12	28	16
intézményi kollektivizmus/ individualizmus	60	45	15
humán orientáció (szociális érzékenység)	58	57	1
teljesítmény orientáció	58	31	27
kisközösségi kollektivizmus (családcentrikusság)	37	49	12
nemek között egyenlőség	3	19	16
asszertivitás	54	42	12

Szintek

- **Nemzeti szervezeti kultúra – változás iránya**
- **Munkahelyi kultúra – multi, nemzetközi vegyes csoportok, iparági meghatározottság**
- **Munkahelyen belüli szubkultúrák**
 - **tevékenység csoportok**
 - **korcsoportok (babyboomerek, X, Y, Z generáció)**
 - **Nemek**
- **Személyes, egyéni kultúra**

Szintek kapcsolata

- **Minden mindennel összefügg!**
- **Kohézió vs. ütközések**
- **Mi vagy ki/kik határozzák meg a vállalati kultúrát?**
- **A vezető szerepe – diktálás vagy alkalmazkodás?**

Irányítási rendszerek és kultúra

- **Rendszerek és rendszertelenségek**
- **Szabálykövetés, szabály kerülés**
- **„Kultúrabarát” rendszerek**

Henry Ford

„Why is it that whenever I want a pair of hands I get a human being as well?”

szabad fordításban:

Miért van az, hogyha csak két segítő kézre van szükségem, akkor is egy egész emberi lényt kapok?”