



Kultúrák találkozása

-
Szervezetfejlesztési szekció
HTE Projektmenedzsment Fórum
2016. április 7.

Szekcióvezető: Kun Andrea, ASCON Consulting

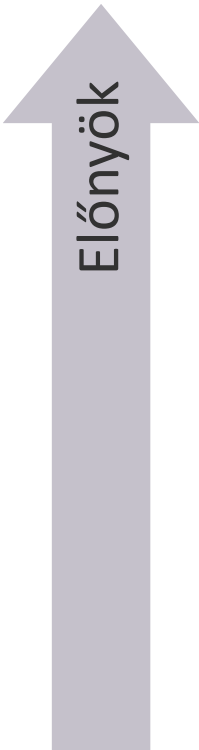
Napjaink munkacsoportjaira egyre inkább jellemző:

- Fizikai, **térbeli tagoltság**
- **Időbeni tagoltság** – különböző időzónákban dolgozunk
- **Egyenlőtlenségek** különböző dimenziók mentén: pl. négyen egy irodában, ketten home office-ban / más országban.
- **Kulturális sokszínűség**

A multikulturális és virtuális csapatok vezetését, annak kihívásait érdemes együtt tárgyalni, mert jellemzően együtt járnak, és áttételesen hatnak egymásra.



Napjaink kihívásai



Előnyök

Heterogén tudás , mint erőforrás

Költséghatékonyság

Hozzáférés speciális készségekhez, tapasztalatokhoz

Tudás eltérő piacokról

„Kövesd a napot” munkavégzés

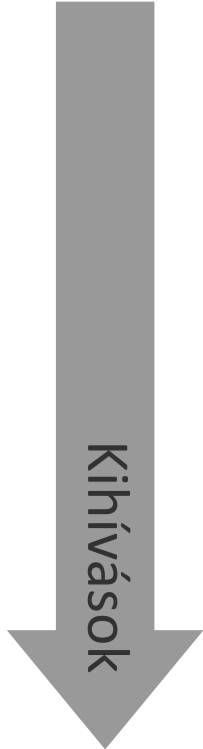
Nyelvi különbségek

Kulturális nehézségek

Nehézség a „közös alap” megteremtésében

Kevesebb személyes vagy egyidejű (szinkron) találkozás

A jó csapatmunkát nehezebb elérni



Kihívások

Virtuális team – előnyök / hátrányok

A kutatások azt igazolják, hogy a virtuális csapatok elérhetik, sőt túl is szárnyalhatják a klasszikus, fizikailag együtt dolgozó csoportok eredményességét, hatékonyságát.



Kiemelt vezetői fókuszok virtuális csapatnál:

- Mérhetőség kialakítása: projekt célok, projekt munka
- Extrém fókusz a célok és irányok tisztázásán.
- Magas fokú komplexitással dolgozni.
- Az elkötelezettséget erősíteni.

Kritikus vezetői készségek virtuális csapatnál :

- Facilitálási képesség
- A csapat előrehaladásának folyamatos nyomon követése
- Munka-magánélet egyensúlyának fenntartása a 24/7-ben
- *Kialakítani és fenntartani a bizalmat különböző kultúrából és környezetből érkezők között.*

Miben más vezetőként virtuális csapatot irányítani?

Multikulturalitás

Szemponatok, javaslatok

- **„A kultúra tanult”** – Az értékek, szabályok nem velünk születettek. Generációról generációra száll.
- **„A kultúra saját belső logikával rendelkezik”** – Minden kultúra saját értékrendszerrel bír. A kultúrát jellemző szabályok célja, hogy újratermeljék, megerősítsék a kultúra értékeit. Amikor más kultúrákkal találkozunk, fontos elfogadnunk, ezt a belső logikát.
- **„A kultúra alapja önazonosságunknak és közösségeinknek”** – A kultúra az alapja annak, ahogy a világnak elmondjuk, kik vagyunk és miben hiszünk.
- **„A kultúra leginkább abban érhető tetten, hogy hogyan viselkedünk”** – Viselkedésünk szimbolizálja mindazon értékeket, amelyeken kultúránk alapul. Ezek a mélyen meghúzódó értékek áthatják a gondolkodásunkat és cselekedeteinket.
- **„A kultúránk dinamikusan változik”** – A kultúra folyamatosan változik, befolyásolják például a technológia vívmányai, természeti katasztrófák, háborúk, vagy a környezetváltozás is.



Amit a kultúráról tudni érdemes

Eltérő szinten vagyunk nyitottak más kultúrákra. Ennek fázisai a következők:

- 1. Tagadás** – Ebben a fázisban az emberek nincsenek tudatában a kulturális különbségeknek, nem látják azokat. Ebben a fázisban az érzékenység növelése érdekében az elsődleges feladat felismerni egyáltalán a kulturális különbségeket.
- 2. Védekezés** – Ebben a fázisban már észreveszik a kulturális különbségeket, de a saját kultúránk/csoportunk normáitól eltérő viselkedéseket címkézik, negatívan ítélik meg, fenyegetőnek a saját értékeikre vonatkozóan. Ebben a fázisban az érzékenységet azzal tudjuk növelni, hogy felismerjük és elismerjük a különbözőség mellett megjelenő hasonlóságokat, közös vonásokat; és e mellett növeljük a különbözőség iránti toleranciát.
- 3. Minimalizálás** – Ebben a szakaszban már látjuk és elismerjük a különbözőségeket, ugyanakkor a világot elsődlegesen a saját értékrendszerünk szerint tudjuk látni, azt tekintjük univerzálisnak. Ebben a fázisban fontos a saját kultúránkról minél többet megtudni, hogy elkerüljük a saját kultúránk kivetítését a világra.
- 4. Elfogadás** – Ebben a fázisban már képesek vagyunk perspektívát váltani, azzal együtt, hogy az elkötelezettségünk a saját értékeink iránt nem változik. Ebben a fázisban meg kell értenünk, hogy ugyanaz a viselkedés más kultúrában mást jelent.

Multikulturális érzékenység fokozatai (I)

- 4. Alkalmazkodás** – Ebben a szakaszban képesek vagyunk más kultúrák nézőpontjait magunkévá tenni, sőt képesek vagyunk ennek megfelelően cselekedni is. Ehhez elegendő információval kell rendelkezünk a saját és a másik kultúráról is. Amikor a viselkedés hogyanjáról döntünk, az adott norma, nem pedig a saját kulturális hovatartozásunk alapján döntünk. Ezt viselkedéses alkalmazkodásnak nevezzük.
- 5. Integráció** – A legtermészetesebb módon tudunk váltani az egyes kulturális perspektívák között. Ennek előfeltétele a saját és a másik kultúra mély ismerete. Ebben a nagyfokú rugalmasságban a fő kérdés az identitásunk lesz.

Érdemes végiggondolni, hogy a saját munkaszervezetünkben hol tartunk, milyen érzékelhető jelei vannak ennek, hogyan tudnánk fejlődni ebben?



Multikulturális érzékenység fokozatai (II)

- **Kulturális eltérések.** – A különböző kultúrákban másképp ítéljük meg a vezető szerepét, szerepkészletét, a személyes kapcsolatok fontosságát, a közvetlenséget, a közelséget és még sorolhatnánk. Mindez egy együttműködési keretben számos félreértés forrása lehet.
- **Különböző nyelveket beszélünk.** – A nyelvi különbség azért okoz problémát, mert minden nyelvnek más a belső logikája, stílusa, áthatja azt az adott kultúra. Ezért még ha egy közös nyelvet is használunk, akkor is előfordulhat, hogy egészen másképp fejezzük ki magunkat, más szavakat választunk, más kifejezéseket használunk. Ami az egyik kultúrában pozitív kommunikáció, az a másik számára bántó lehet, ami az egyik számára elégsége, a másik számára kevés stb.
- **Az angol, mint közös nyelv.** – Az angol vált az üzleti szcéna közös nyelvévé. Akiknek nem anyanyelve az angol, alapvetően hátrányból indulnak. A másik oldalt, pedig az angol anyanyelvűeknek „felhasználóbaráttá” kell tenniük az angoljukat, ha multikulturális csapatban dolgoznak.
- **Különböző kommunikációs csatornák és eszközök használata.** – A nemzetközi munkacsoportok jellemzően területileg is tagoltan működnek, ezért ezek a csapatok gyakran dolgoznak virtuális módon. A virtuális kommunikáció további csapdákat rejt, kommunikációs problémákhoz vezethet.

Ami megnehezíti a multikulturális csapatok működését

- Kerüld el a gyors ítélezést és figyelj arra, hogy milyen előfeltevéseid, előítéleteid vannak a különböző kultúrákkal szemben!
- Készülj fel azokról a kultúrákból, akikkel együtt fogsz dolgozni!
- Gondold végig, hogy a te vezetői stílusod hogyan hathat az adott kultúrkörben!
- Tartsd észben, hogy egy multikulturális csapat működésében felmerülő problémáknak csak egy részét okozzák a kulturális különbségek. Számos probléma inkább személyközi vagy technológiai, üzleti.
- Csak azért mert más kultúrák másképp közelítenek meg kérdéseket, nem biztos, hogy azok rossz vagy hibás megközelítések. Törekedj a megértésre!
- A jó ötlet az jó ötlet, mindegy, honnan származik. Nem neked kell mindenra megoldást találnod!
- A vállalat központjából származó ötletek nem mindegyike jó ötlet.
- A vállalat központjából származó ötletek nem mindegyike rossz ötlet.
- Amikor olyanokkal dolgozol együtt, akik nem anyanyelvüket használják sose becsüld túl a nyelvi készségeiket, még ha jól is beszélik az a nyelvet.
- Azok a szervezetek és csapatok, akik jól tudnak multikulturális közegben dolgozni, nagyobb eredményeket tudnak elérni a globalizálódó gazdaságban.

10 arany szabály a multikulturális együttműködéshez

Akit a téma mélyebben érdekel, vagy szeretne egy-egy kultúra kapcsán mélyíteni ismereteit, azoknak ajánlom a következő linkeket:

Az alábbi linken elérhető **Geert Hofstede modellje és kutatása**, amely a kulturalitás témában megkerülhetetlen. Itt bemutatja azokat a tényezőket, amely mentén a világ különböző kultúráit besorolja, értékeli. Cikkeket, elemzések érhetőek el az oldalon.

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

Egyes kultúrák jellemzőinek megismeréséhez nyújt azonnali segítséget az alábbi applikáció, amely mobilra, tabletre is letölthető. Több mint 100 kultúrához találunk benne segítséget.



CultureCompass

<https://play.google.com/store/apps/details?id=zoomtouch.culturecompass.com&hl=en>

Konkrét kultúrák megismerése

ASCON
CONSULTING



Szekcióprogram

Előadók és témák

- 15:40 – 15:55 **Rubint Péter** (Hewlett Packard Enterprise)
Kihívások a multikulturális, virtuális munkacsoportok
vezetésében
- 15:55 – 16:10 **Éliás Péter** (AUDI Hungária)
„Egymás szemében” - A magyar - és a német kultúra
találkozása egy nagyvállalat működésében
- 16:10 – 16:25 **Ilosvai Péter** (ASCON Consulting)
„Ismeretlen ismerősök” - Eltérő szubkultúrák házon belül
- 16:25 – 16:40 Kérdések, vita az elhangzottakról