

...czego nie widać



© imageShack.com

Piotr A. Gryko

- *Facylitacja* strategiczna – budowanie i operacjonalizacja wizji strategicznych z Klientami (głównie metodami wizualnymi)
- *Efektywność międzykulturowa* w biznesie
- Analiza i kształtowanie *kultury organizacyjnej* jako narzędzia, wspierającego wdrożenie strategii
- *Symulacje biznesowe*

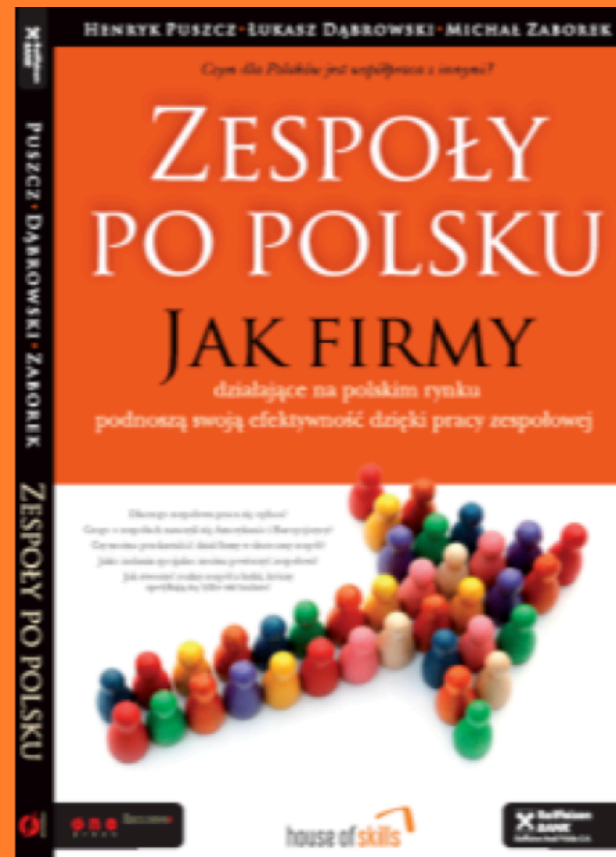
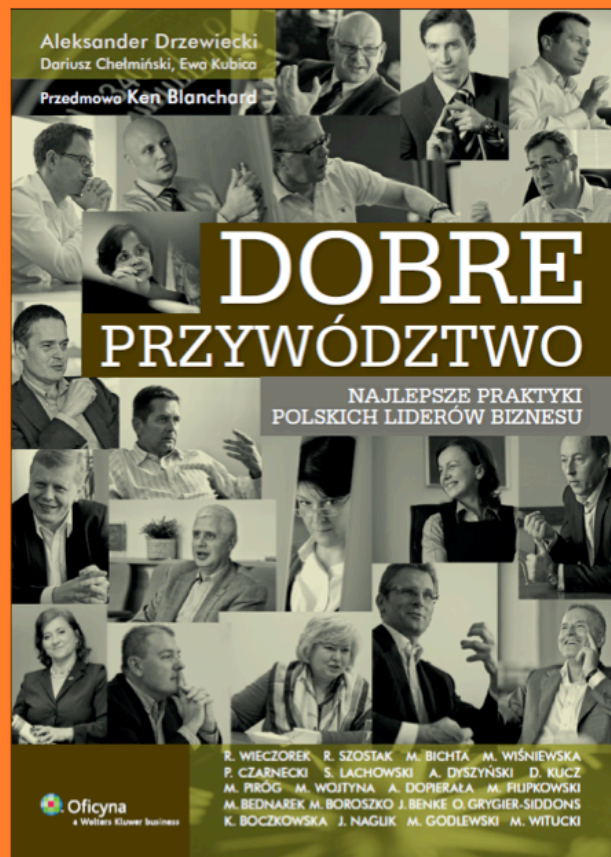


*Senior Partner @
House of Skills*

Kultura to...

...zbiorowe programowanie umysłów
ludzkich

Polska w ujęciu kulturowym



➤ *Różnice w systemach wartości między krajami mogą być wyjaśnione dzięki co najmniej czterem wymiarom kultur narodowych, odnoszącym się do tego, jak radzimy sobie z:*

- ***Hierarchią***
- ***Relacjami***
- ***Rolą w społeczności***
- ***Niepewnością***



➤ *Prof. Geert Hofstede*

4-D model kultury Geerta Hofstede

1

Dystans Władzy

PDI

2

Indywidualizm / Kolektywizm

IDV

3

Męskość / Kobiecość

MAS

4

Unikanie Niepewności

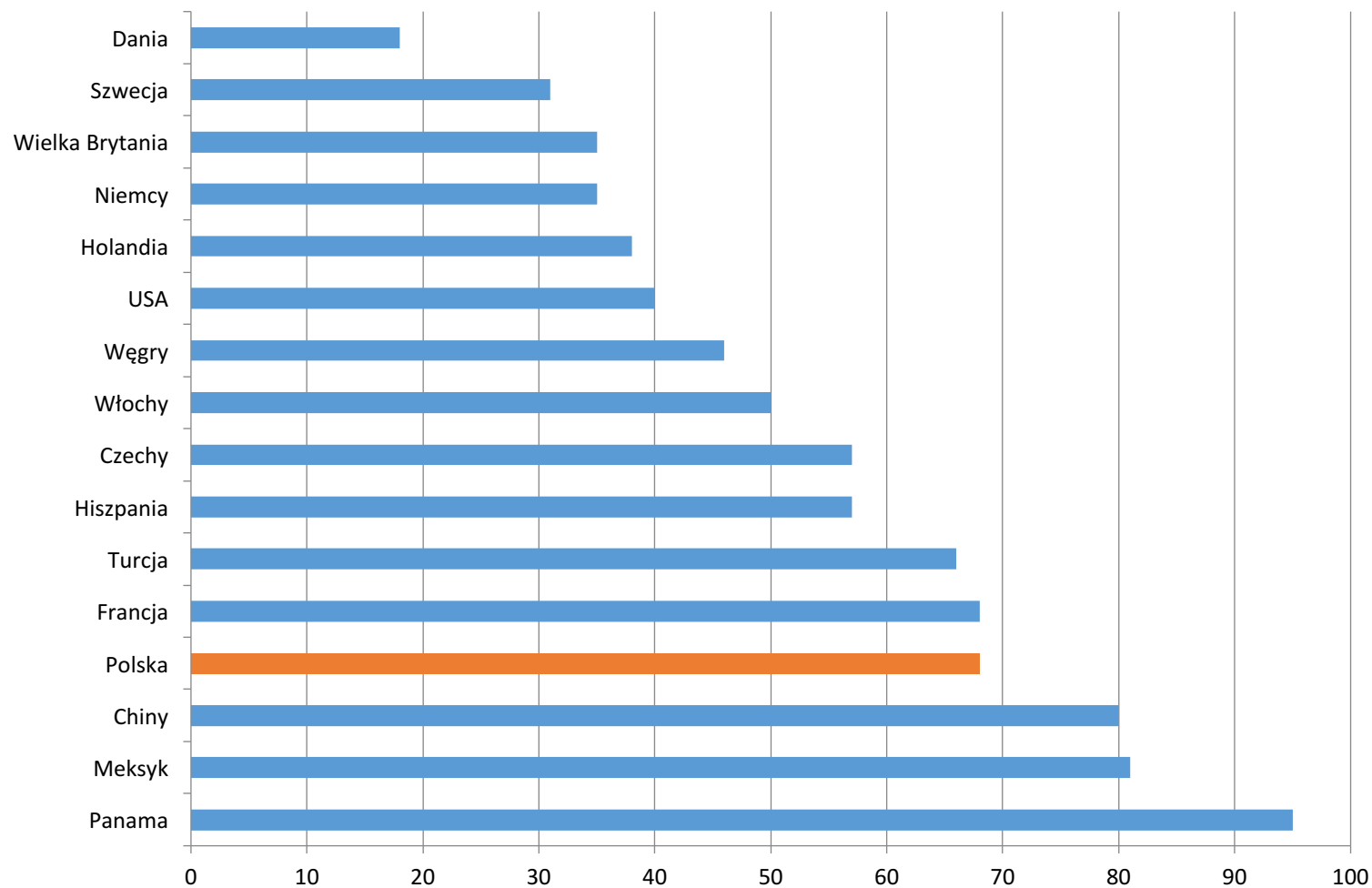
UAI

Dystans władzy (PDI)

Stopień, w jakim członkowie organizacji i instytucji, posiadający mniej władzy akceptują fakt, że władza jest rozdzielona nierówno.



Dystans władzy (PDI)



Implikacje

Komunikacja

Podjęmowanie decyzji

Przepływ informacji

Kontrola

	PDI –	PDI +
	Bezpośrednia	Pośrednia
	Zdecentralizowane	Scentralizowane
	Dostępność	Hierarchia
	Nielubiana	Oczekiwana

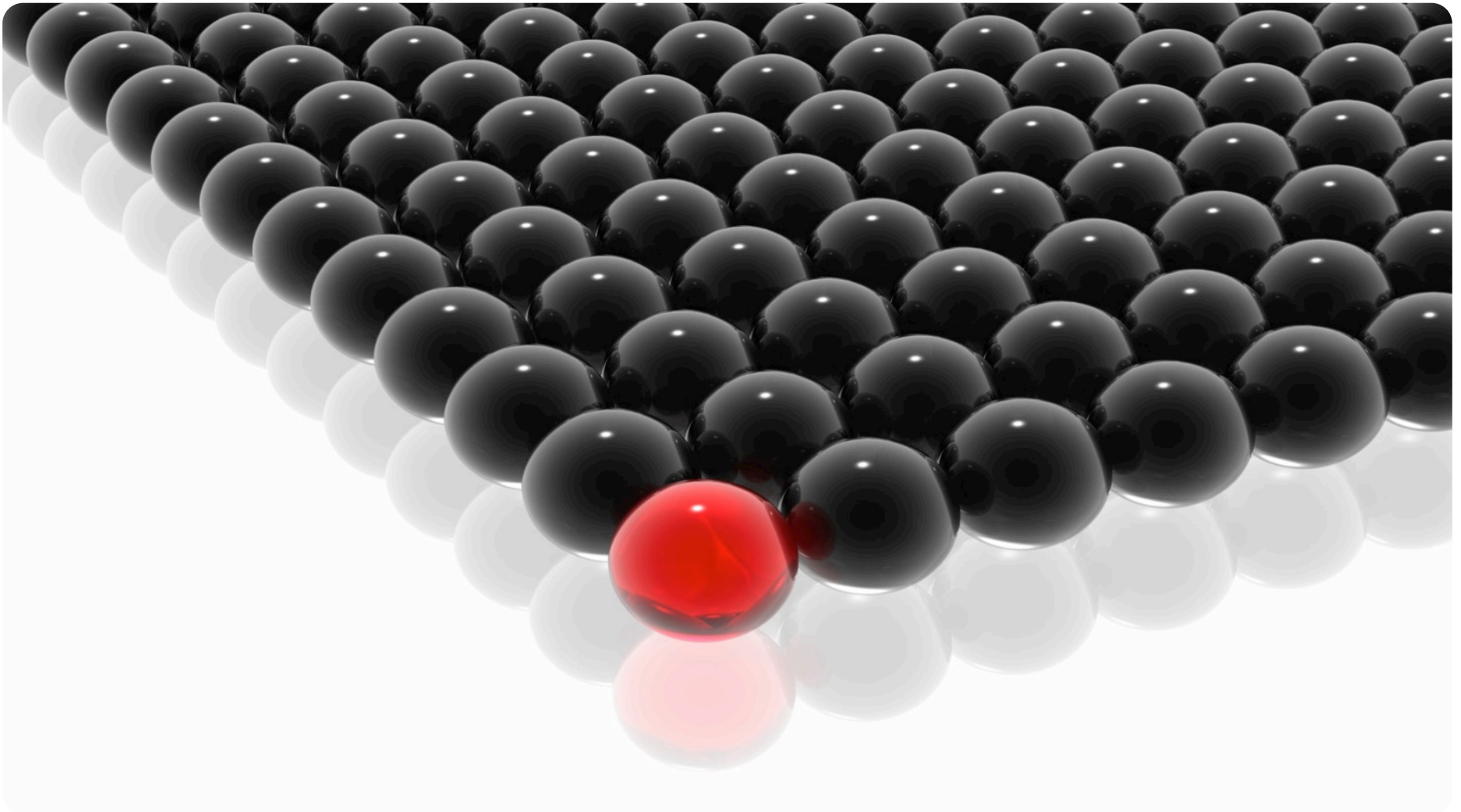
Wnioski praktyczne – PDI

- Struktura podawania informacji / programu: od ogółu do szczegółu, czy odwrotnie?

Wskazówki dla lidera:

- Powiedz czemu służą szkolenia i pokaż ich związek z celami biznesowymi
- Jesteś wzorcem, więc najlepiej sam przejdź przez szkolenie i opowiedz, że jest dobre, przydatne, a szczególnie w jakich zakresach
- Pokaż, że to dla ciebie ważne, najlepiej poproś swoich menedżerów, by zaprosili cię na spotkanie ze swoimi ludźmi i wspólnie przedstawcie program
- Wymagaj od menedżerów, by sami stosowali zasady zawarte w szkoleniu a i sam również je stosuj
- Wymagaj nowych zachowań i standardów, uczynić ich zmianę tematem każdego spotkania ze swoimi menedżerami

Indywidualizm – kolektywizm (IDV)



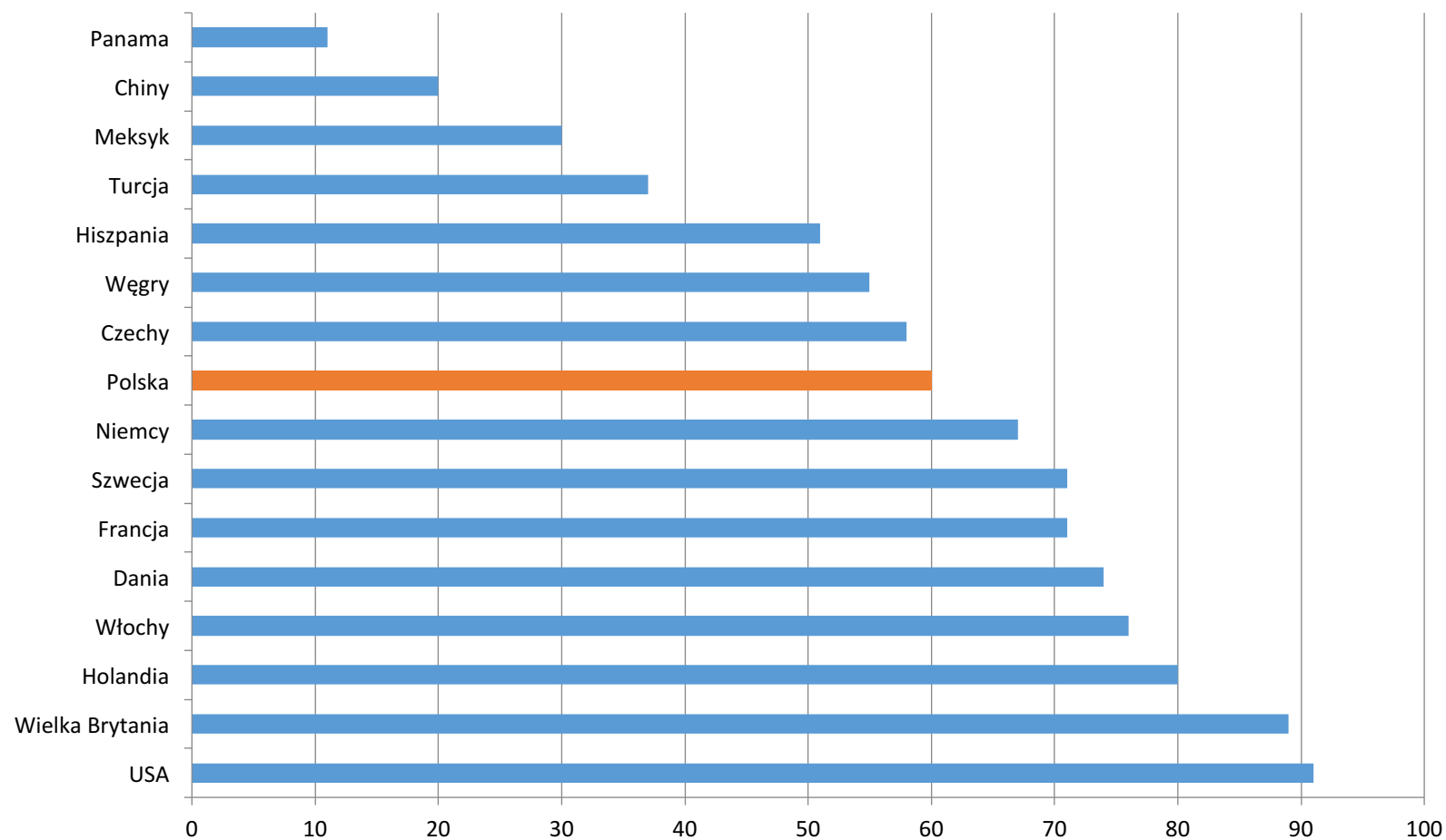
Indywidualizm – kolektywizm (IDV)

W społeczeństwach indywidualistycznych ludzie mają dbać tylko o siebie i swoją najbliższą rodzinę.

W społeczeństwach kolektywistycznych ludzie należą do grup („wewnętrznych kręgów”), które dbają o nich, w zamian za ich lojalność



Indywidualizm – kolektywizm (IDV)



Implikacje

	IDV –	IDV +
Styl komunikacji	Pośredni	Bezpośredni
Relacja	Wiele	Mało
Uznanie	Grupa	Zindywidualizowane

Wnioski praktyczne – IDV

Zawartość programów:

- Czy program powinien wspierać zadania wdrożeniowe? Jakie? Indywidualne, czy być może również dla zespołów w jakimś zakresie?

Wskazówki dla lidera:

- Wyznacz indywidualne cele swoim menedżerom w związku z wykorzystaniem szkoleń
- Zachęć ich, by wymagali i wspierali każdego pracownika indywidualnie
- Daj im swobodę w realizacji zadań w ich obszarach odpowiedzialności

Męskość – Kobiecość (MAS)

Nacisk na status, osiągnięcia i sukces życiowy versus nacisk na jakość życia i służenie innym / dbanie o innych



Rola w społeczeństwie...

“Pracownik Miesiąca!”

Wyróżnienie czy kara? 😊



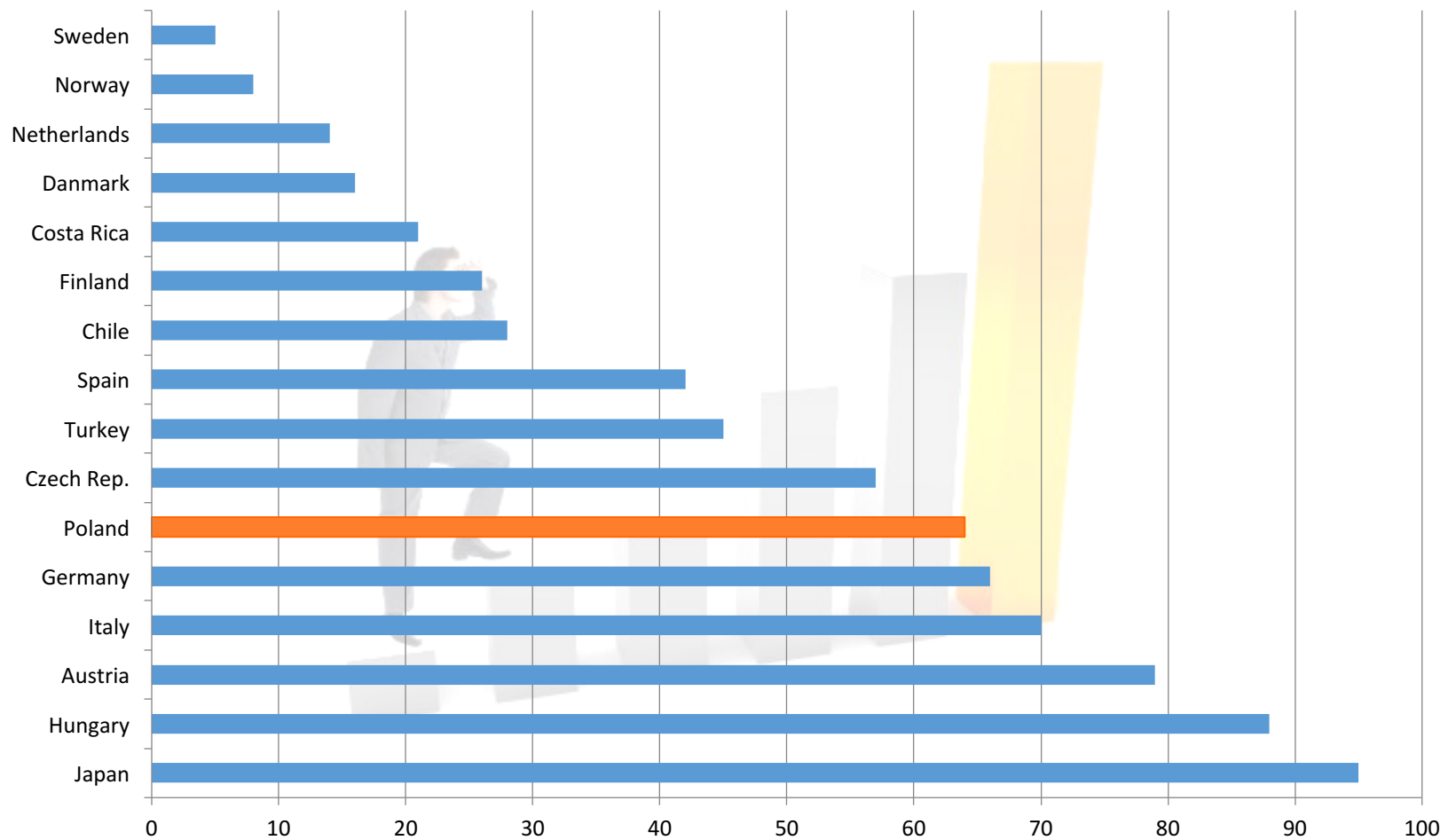
Wyróżnienie!



Czy kara?



Męskość – kobiecość (MAS)



Źródło: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>

Implikacje

	FEM	MAS
Motywacja	Środowisko	Kariera / sukces
Podjęmowanie decyzji	Zaangażowanie	Działanie
Komunikacja	Dialog	Decyzja

Wnioski praktyczne – MAS

Zawartość programów:

- Grywalizacja? Porównywanie wyników? Współzawodnictwo?

Wskazówki dla lidera:

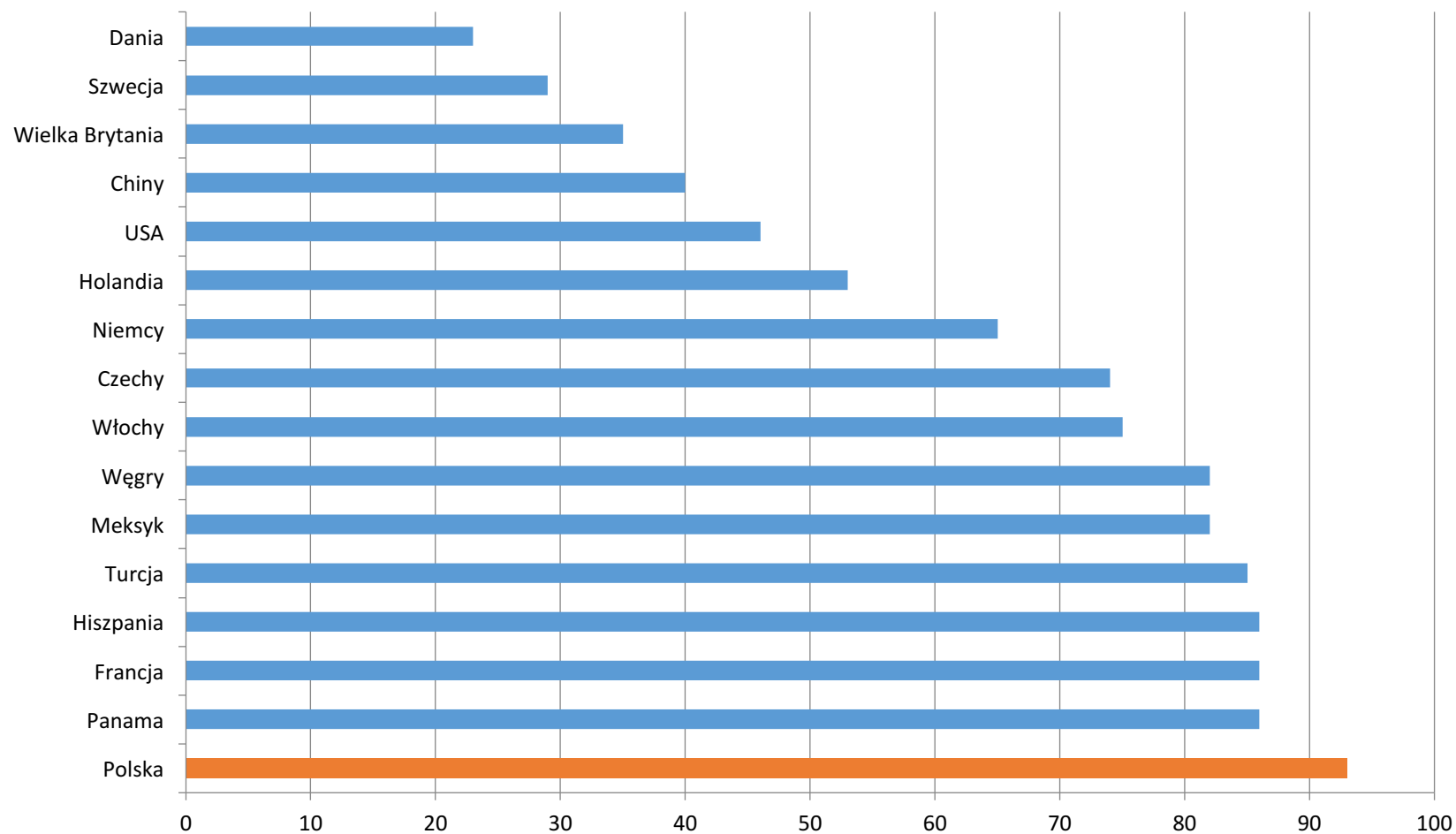
- Jak chcesz motywować swoich pracowników do skorzystania z programu?

Unikanie niepewności (UAI)

Stopień, w jakim ludzie czują zagrożenie / niepewność ze względu na niejednoznaczne sytuacje i stworzyli wierzenia oraz instytucje, próbujące unikać ich.



Unikanie niepewności (UAI)



Implikacje

	UAI –	UAI +
Stopień planowania	Niski	Wysoki
Eksperti	„mogą być”	Niezbędni
Zmiana	Akceptowana	Niechętna
Podjęmowanie ryzyka	Mile widziane	Kontrolowane

Wnioski praktyczne – UAI

Wskazówki dla lidera:

- Powiedz jakie masz oczekiwania związane z używaniem i stosowaniem e-szkoleń
- Jasno określ pozytywne i negatywne konsekwencje związane z wykorzystaniem e-szkolenia np.:
 - jasno powiedz, że nie jest to sprawdzian i że nie służy ono ocenie, a jedynie wsparciu i rozwojowi
- Nie pozwól się domyślać co miałeś na myśli
 - Deleguj rezultaty (np. „wszyscy z pracowników salonów znają i stosują standardy obsługi”) a nie czynności („przejdźcie przez e-szkolenie”)
 - Pokazuj dlaczego zadania mają być wykonane
 - Otwarcie mów o intencjach swoich działań

PODSUMUJMY!

Paradoks przywództwa i zespołowości w organizacji polskiej

Pozycja lidera (ikony i sprawcy) w polskiej kulturze narodowej powoduje, że rozwój zespołowości zaczyna się od lidera – jego postawy, kompetencji, zachowań.

Kultura polska a zarządzanie – kluczowe wytyczne

> Szef:

- > Wszyscy patrzą na niego:
 - jest prawdziwym wzorcem dla pracowników
 - pracownicy oczekują od niego jasnego, klarownego komunikatu / wizji co, po co i jak należy zmienić
 - czy tylko mówi, czy też naprawdę mu zależy (sprawdza, interesuje się, nie odpuszcza)
- > Jeśli coś idzie nie tak, to oczekuje się od niego inicjatywy, co należy zmienić i kto ma to zrobić

> Komunikacja:

- > Wizja jest konieczna – jako pracownik muszę rozumieć o co chodzi, szef musi mnie do niej przekonać
- > Komunikacja „do góry” często nie działa dobrze – pracownicy mówią to, co sądzą, że szef chciałby usłyszeć – dlatego, jeśli chcesz wiedzieć, co się dzieje musisz bacznie (i regularnie) obserwować i pytać (w ten sposób pokazujesz też, że Ci zależy = forma koordynacji)
- > Feedback poziomy między pracownikami działa słabo – *„kim ty jesteś, że się czepiasz? zajmij się swoją robotą, to szef jest od zwracania mi uwagi”*

Kultura polska a zarządzanie – kluczowe wytyczne

➤ Koordynacja:

- Ważne jest okazywanie zainteresowania przez szefa
- Ludzie często spodziewają się klarownego określenia (nawet na piśmie), czego się oczekuje od poszczególnych pracowników i jakie daje się im uprawnienia
- Dobrze sprawdza się planowanie projektowe oraz regularne spotkania podsumowujące status działań
- Gdy trzeba coś zmodyfikować lub rozwiązać problem, to występuje oczekiwanie podjęcia inicjatywy od osób, które są formalnie za dany temat odpowiedzialne (albo szef, albo osoby uprawnione)

Kultura polska a zarządzanie – kluczowe wytyczne

➤ **Motywacja:**

- Nieufność i początkowa niechęć do zmian – „*po co, strata czasu i pieniędzy, czy nie może być tak, jak jest – co to komu przeszkadza*”
- Dla ludzi ważne jest bezpieczeństwo, ale również możliwość osobistych osiągnięć – potrzeba realizacji interesów indywidualnych
- Oczekiwanie możliwości autonomii w działaniu – chcę pracę zrobić po swojemu – zainteresowanie szefa jest ważne (to znaczy że mu zależy), jednak nadmierna kontrola wpływa negatywnie na motywację (*zrobię jak każesz, a jak nie wyjdzie – wierz mi, że tak zapewne będzie, to będzie Twoja wina*)

Dziękuję bardzo!

➤ Serdecznie zapraszam do kontaktu

Piotr A, Gryko

Senior Partner, House of Skills

Piotr.gryko@weknowhow.pl

M: +48 508 011 000