




Kultur og lederoppgaven

Jeg har hørt

- De kender ikke til termostater – radiator på 5 og åbne vinduer
- Hvis man ikke passer på stiger overarbejde stille og roligt
- De har ikke overblik og tager ikke ansvar
- De siger bare ja ja, og så har de ikke forstået det alligevel
- De lever af toast og kål – det stinker i huset
- De holder hverken hus eller have i orden.
- De drikker og slås
- De kører som en brækket arm
- De snyder dig, hvis du ikke passer på



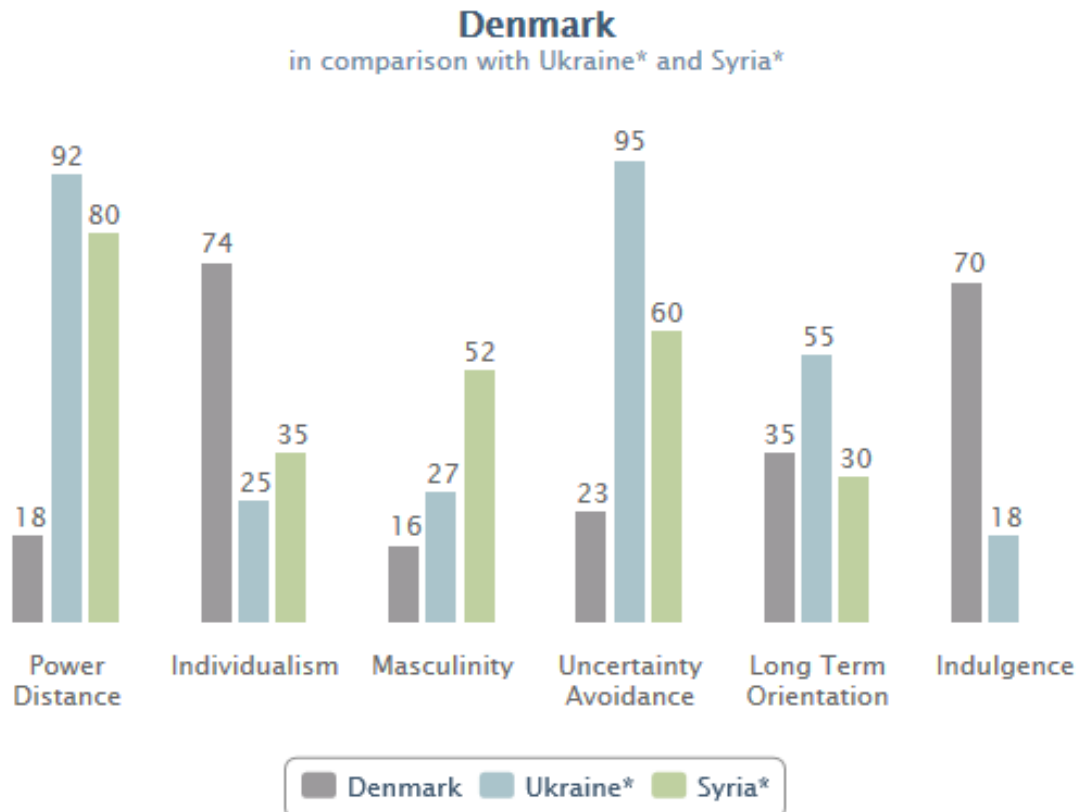
Udlændinge er lige så forskellige som danskere. Og al ledelse starter ved hjertet: Man skal have lyst til at gøre en forskel for medarbejdere og virksomhed

- De møder til tiden og er aldrig syge. Hvis de er syge, kommer de alligevel.
- De er lærenemme.
- De brokker sig ikke over at arbejde.
- De er dygtige, hurtige og tilfredse.
- De gør det, man beder dem om
- De er højt uddannede, mange er dyrlæger
- De er pligtopfyldende

Gad vide, hvad de siger om os?

- Svage ledere, der ikke tør tage beslutninger
- Rod i organisationen – ingen planlægning
- Uansvarlige, slappe, hyppigt syge
- Egoister, der tænker mere på sig selv end på andre
- Provokerende - meget lidt respekt for autoriteter
- Lukkede – viser ikke følelser
-
-

Danmark – Ukraine - Syrien



Ukraine og Syriens kultur er ikke undersøgt direkte, men vurderet ud fra kulturen i omkringliggende lande.

Magtdistance

Lande med lille magtdistance har fladt hierarki og kort afstand mellem manden på gulvet og chefen.

Høj magtdistance har hierarkier og tro på autoriteter – man adlyder autoriteter – fremfor ”viden”

Ved lav magtdistance ønskes selvstændighed og initiativ fra medarbejdere, chefen er konsulent og har ikke rettigheder via titlen.

Ved høj magtdistance forventes lydighed – man gør som chefen siger, tænker ikke selv.



Power Distance

■ Denmark ■ Syria* ■ Ukraine*



Power Distance

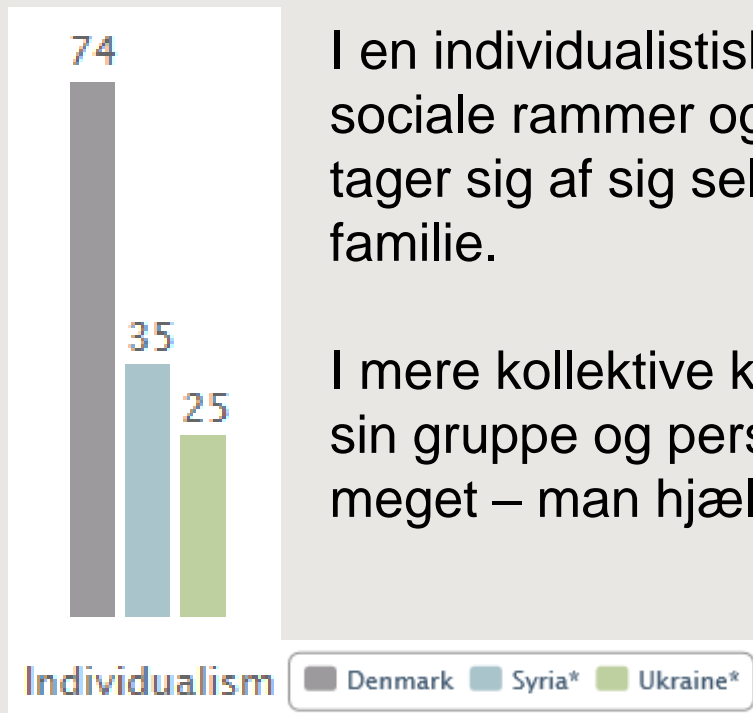
■ Poland* ■ Romania* ■ Ukraine*

Dialog – 2 og 2 eller 3 og 3

- Hvordan er organiseringen hos jer? Formelt og uformelt?
Har I en medarbejder fra en kultur med høj magtdistance, som har taget rollen som autoritet, når nu den danske leder ikke gør det?
- Hvordan bør man håndtere det?
- Har I forslag til at gøre det bedre?
- Forestil jer, at I selv rejste til et land med høj magtdistance og skulle fungere i det.
Hvad skulle der til for at få det til at lykkes?

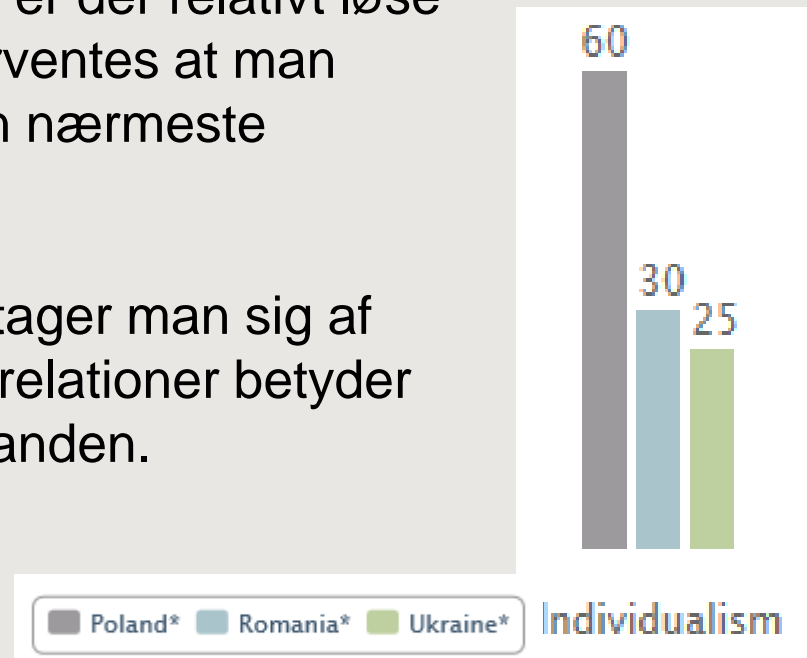
Individuelt vs kollektivistisk

Handler om i hvilket omfang folk opfatter sig selv som individ eller som medlem af en gruppe.

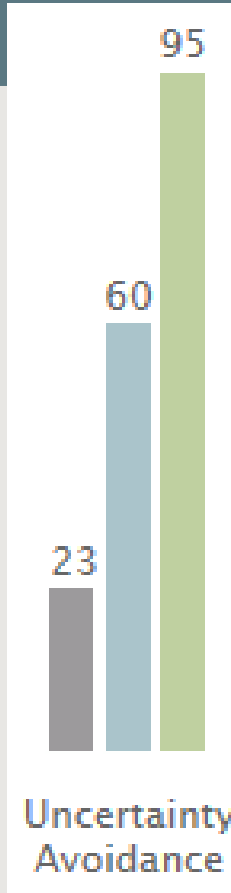


I en individualistisk kultur, er der relativt løse sociale rammer og det forventes at man tager sig af sig selv og sin nærmeste familie.

I mere kollektive kulturer tager man sig af sin gruppe og personlige relationer betyder meget – man hjælper hinanden.



Usikkerhedsundvigelse



■ Denmark ■ Syria* ■ Ukraine*

Handler om, hvor meget man bekymrer sig om det ukendte og i hvilket omfang man forsøger at undgå usikkerhed.

Stor usikkerhedsundvigelse: Ledere beskæftiger sig med daglig drift. Færre ideer og mindre strategisk tænkning – vi fixer problemerne når de opstår.

Lav usikkerhedsundvigelse: Færre love og regler, lederens opgave er mere strategisk.

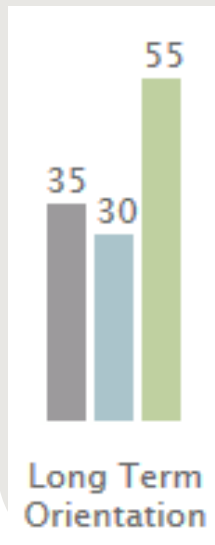


■ Poland* ■ Romania* ■ Ukraine*

Langsigtet orientering

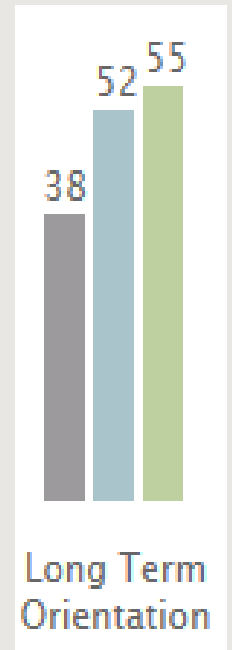
Handler om, hvilken vigtighed man tillægger fortid og nutiden i forhold til fremtiden.

I kulturer med langsigtet orientering vægtes fremtiden højest, og sparsommelighed og udholdenhed vægtes højt. Det er acceptabelt at resultaterne lader vente på sig – de kommer.



Kortsigtet orientering vægtes fortid og nutid højest og værdier som respekt for traditioner, ikke at tabe ansigt, opfylde sociale krav, vægtes højt. Her skal resultater ses straks.

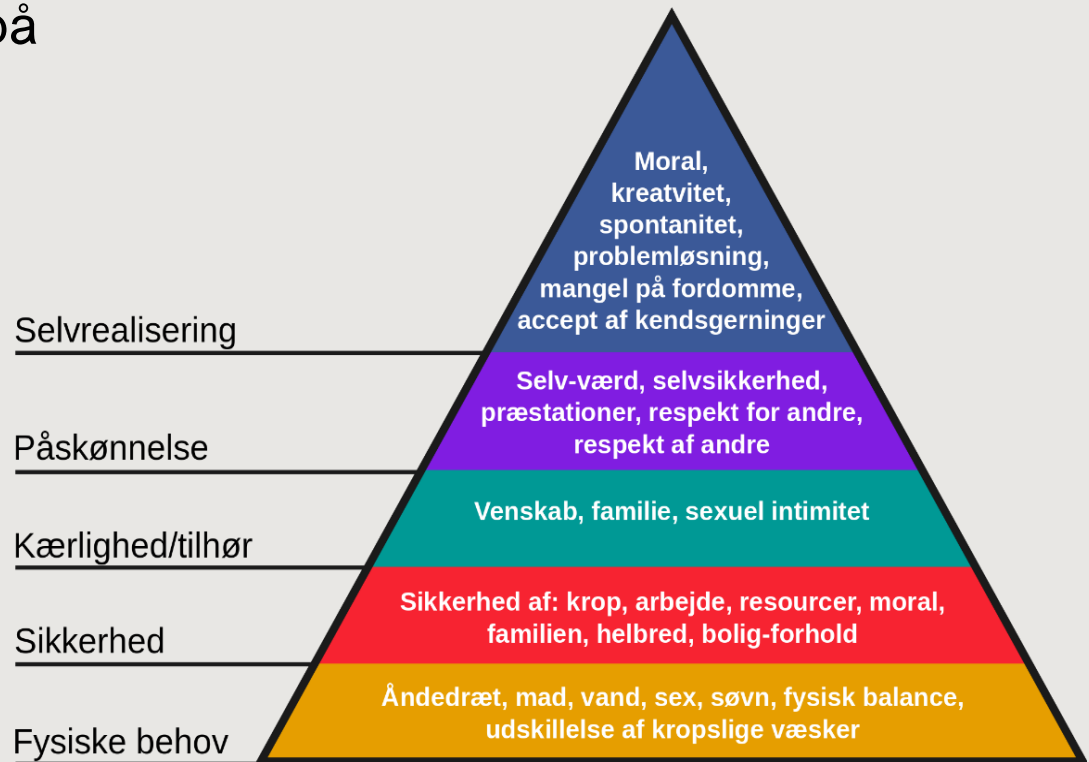
Danmark har en score på 35, som er en smule kortsigtet orientering, som er typisk for vestlige lande. Vi fokuserer på nuet og nyder livet lige nu, men har også fokus på fremtiden og på at lægge en mere langsigtet strategi.



Andre baggrunde og teorier, som forklarer forskelle

Hvordan påvirker det arbejdskulturen at være på forskellige trin i Maslows behovspyramide?

Hvor er dine Ansatte?



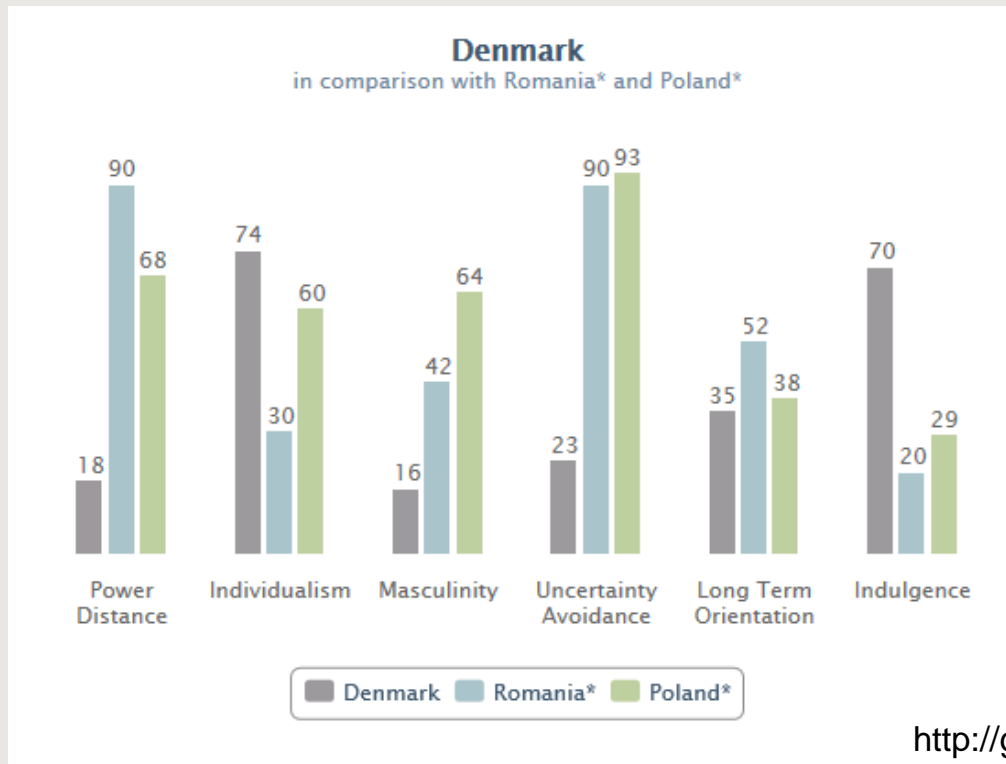
Ledelse handler om:



Alle ønsker at
høre til og gøre
en forskel

- At se den enkeltes potentiale og motivere medarbejderne til at udnytte sit potentiale i arbejdet
- At sætte retning, så alle ved hvad målet er og så alle kender spillereglerne
- Vær en meget tydelig leder, vis helt klart hvad der er ok og hvad der ikke er
- At tage godt imod de udenlandske medarbejdere og give dem en god introduktion til Danmark og arbejdet

Polen og Rumænien

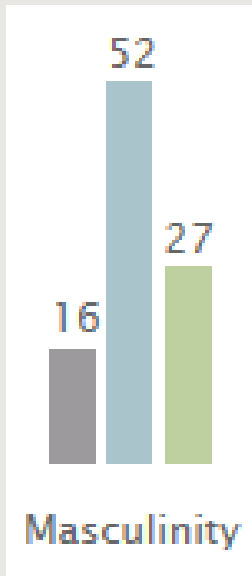


Polens og Rumæniens kultur er ikke undersøgt direkte, men vurderet ud fra kulturen i omkringliggende lande.

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

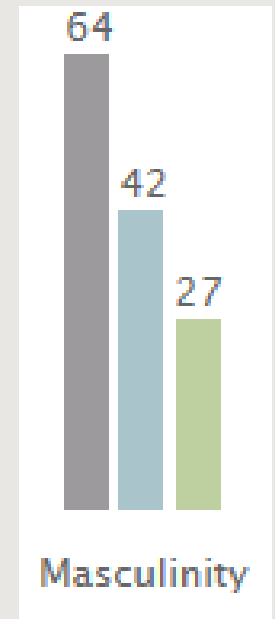
Maskulinitet

I en maskulin kultur prioriteres karriere, materiel succes og fremskridt. Man lever for at arbejde. Konflikter løses via diskussion og ender ikke i kompromis – den stærkeste vinder.



I en feminin kultur prioriteres omsorg, solidaritet og velfærd – fokus på balance mellem arbejde og privatliv.

Man arbejder for at leve. Konflikter løses via dialog, kompromis og konsensus
Alle er lige og har ret til at have meninger og holdninger.



Denmark Syria* Ukraine*

Poland* Romania* Ukraine*

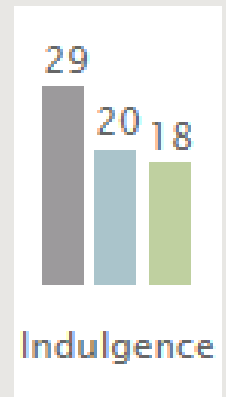
Indulgence - tilbageholdenhed

Indulgence - tilbageholdenhed

Handler om graden mennesker forsøger at kontrollere deres ønsker og behov, baseret på måden børn socialiseres i deres opvækst.

Lav Indulgence kaldes hedonisme, stærk kontrol betegnes tilbageholdenhed.

Danmark har en score på 70, altså en ret høj vilje til at realisere ønsker og behov i forhold til at nyde livet og have det sjovt. Det vil skabe optimisme og prioritering af fritid.



Hofstede – Studier i nationale forskelle

Kultur er ”den kollektive mentale programmering, som gør, at man kan kende forskel på forskellige menneskelige grupperinger”

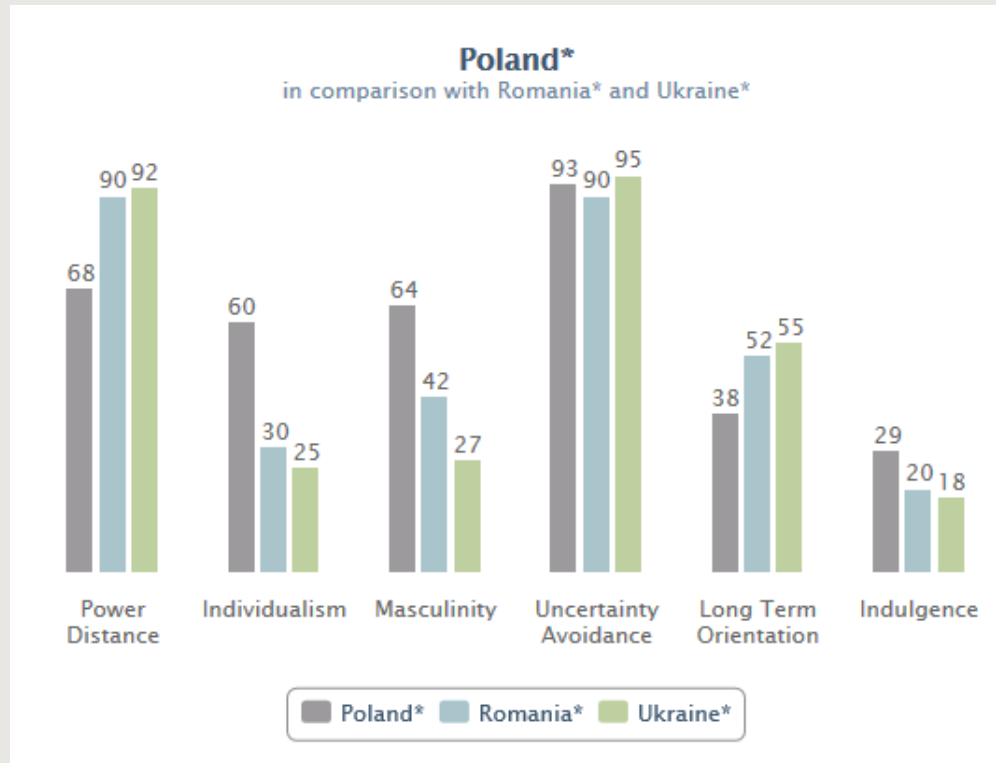
Det er altså IKKE en karakteristik af enkelte individer, men af et antal mennesker, som er påvirket af samme uddannelse, livserfaring mv og derfor deler samme kultur.

Hofstede søger svar på spørgsmålet: Er der variation i kravene til ledelsesmetoder i forskellige, nationale omgivelser?

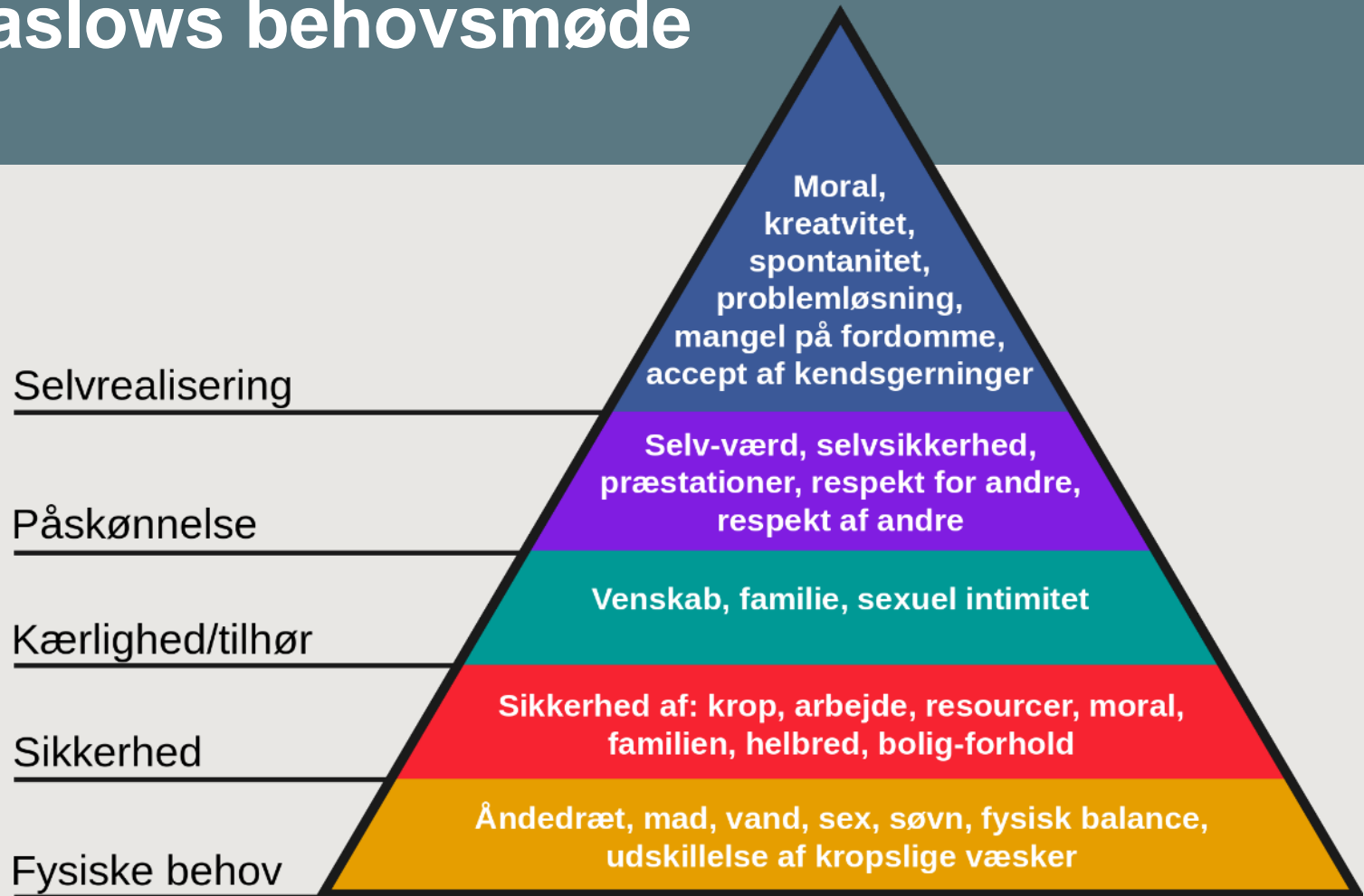
Den nationale kultur er en slags gennemsnitsmønster af overbevisninger og værdinormer.

Polen – rumænien - ukraine

Polen – Rumænien - Ukraine



Maslows behovsmøde



Hvad er kultur?

3.1. Introduktion til kultur Kultur er en diffus størrelse, som opfattes forskellig fra person til person og specielt fra samfund til samfund. Kultur er den handlemåde et menneske forventer et andet menneske handler ud fra. Forventningen er kulturen. Ethvert menneske har indbygget nogle normer og handlemuligheder, disse normer og handlemuligheder er også en del af kulturen. Menneskene har fået disse normer og handlemuligheder, tanker og følelser ind i løbet af deres opvækst af forældre, søskende, lærer, venner og andre mennesker, som på den ene eller anden måde har påvirket dem. At disse normer allerede er tillært i barndommen skyldes blandt andet, at mennesket er mest modtageligt for påvirkninger som barn. Et menneskes erfaringer i løbet af livet vil også påvirke ens handlemønstre og de valg, der bliver truffet, dermed kan de også påvirke kulturen. Den kultur, et menneske er vokset op i, vil kunne hjælpe med at forudsige et handlemønster fra en person, da personen gennem sin opvækst er blevet præget med, hvordan man opfører sig og reagerer i netop den situation. Personen har lært et værdisæt om, hvad der er rigtig opførsel, og hvad der er forkert, hvad der er godt og ondt. Disse værdier er en del af den ”programmering”, som en person lærer i løbet af barndommen, og en del af den kultur, som er med til at bestemme, hvordan personen opfører sig livet igennem.

Dimensioner i ledelse

Kultur
Lede gennem
værdier,
spilleregler.
En leder
repræsenterer
kulturen

Processer
Leder gennem
fokus på hvordan
man løser
problemer på.
Ledelse er noget
man gør - et
samspil

Struktur
Lede gennem
struktur,
systemer,
hierarkier.
En leder er noget
og har noget

Kan man tale om kultur for andre grupperinger end nationalt?

Opgave:

- Identificer Grupper med fælles kulturtræk
- Og sæt ord på deres fælles træk (f.eks. arbejde sammen eller alene, hygge eller arbejde, ven eller kollega, prioritering af arbejde ift fritid osv)

Det kan være unge, mennesker med ringe vilkår i barndommen, mænd, kvinder

Cases - inspiration

- Viden er magt og derfor holder man viden for sig selv for at få indflydelse og få jobsikkerhed
- Hjælpes ad og tilbyde hjælp skal læres, hvis man kommer fra en kultur, hvor det at gøre noget ekstra er at tage noget fra andre
- Komme med forslag, diskutere og have en mening er ikke noget, der anderkendes i alle lande, Danmark, Norden og måske Holland er nogle af de få lande, hvor det er udbredt

Ledelse

Ledelse er at tilføre situationen det, den mangler.



Arbejde med ledelse af de kulturer, I har på egen virksomhed

- Lav en oversigt over de nationaliteter, I har i virksomheden.
- Diskuter, hvad det betyder i praksis
- Diskuter, hvad der skal gøres ledelsesmæssigt for at håndtere de forskellige kulturer?
- I hvilket omfang kan medarbejderne trænes til den fælles kultur?