

# A TÁRSADALOM KULTURÁLIS HATÁSAI A KKV VEZETŐK GONDOLKODÁSI ÉS VISELKEDÉSI MINTÁZATÁRA

Németh Gergely  
munka és szervezetszichológus  
**Corporate Values** Vezetési és Szervezetfejlesztési  
Tanácsadó Kft.

## Vállalkozó és az ő vállalkozása

- A kisvállalkozás nem csupán méretrendi meghatározás, nem a nagyvállalat kicsinyített változata (Szonyi, Steinhoff 1989, p13)
- Schumpeter (1934) a vállalkozó, mint a változás ügynöke (agents of change)
- Schumpeter (1934/1980) szerint vállalkozó az, aki kisvállalkozás tulajdonosa, aki versenyben van és jobb vezetést valósít meg, valamint új innovatív termékeket és folyamatokat vezet be (Gray, 2002, p61; Bolton, 1971; Storey, 1994; Stanworth, Gray, 1991).

## Mi a kultúra?

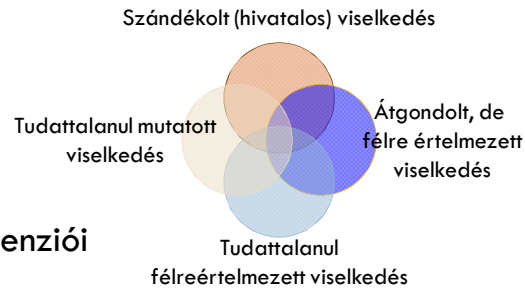
- Hofstede, Schein, Trompenaars, Handy, Varga Károly, stb... nyomán
- Egy adott egyedre, vagy csoportosulásra jellemző
  - Észlelési mintázat
  - Értelmezési mintázat
  - Viselkedési mintázat

## Túlélni az már valami, de sikeresnek lenni!

- **Evolúció** (gazdasági evolúció)
  - Véletlen (kvázi véletlen új strukturálódások)
  - Adaptáció (tudatosítás, önismeret, tanulás)
  - Öröklődés (eltanulás-legjobb gyakorlatok)
  - Versenyelőny (hozzáadott érték)
- Interdiszciplináris megközelítés

## A szervezetek vélt és valós dimenziói

- 'Vallott és követett elv' (espoused values vs. theories-in-use) - Argyris és Schön (1978)



- A szervezet dimenziói

- Egyéni szint(ek)
- Csoportos szint(ek)
- Szervezeti szint

## Kognitív (megismerés) alapú megközelítés

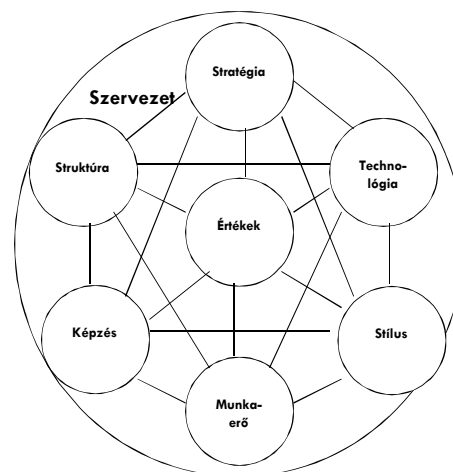
- A társas (SZERVEZETI) világ megkonstruálása
  - **a szervezet** társas, dinamikus és komplex rendszer,
  - **a szervezetalakítás** célja, hogy létrejöjjön a közösen elfogadott valóságképet, ez a közös cselekvés alapja,
  - a folyamatban **a nyelvnek** - amely adott kontextust és előfeltevéseket testesít meg - kitüntetett szerepe van (*nyelvi relativitás - kognitív univerzum*),
  - a **közös valóságkép** "dialógus"-ban vagy "diskurzus"-ban formálódik,
  - ezért a **szervezeti valóság** interaktív természetű,
  - a **szervezetek megváltozása** pedig a szervezeti tagok közötti viszonyok megváltozásaként értelmezhető.

## A siker vizsgálatának előzményei

- Természetesen már a 'ó görögök' is
- McKinsey Co. 1980 körül
- Minőségorientált irányzatok  
(TQM, EFQM, Kaizen,  $6\sigma$ , CI, ISO)
- Komplex elméletek

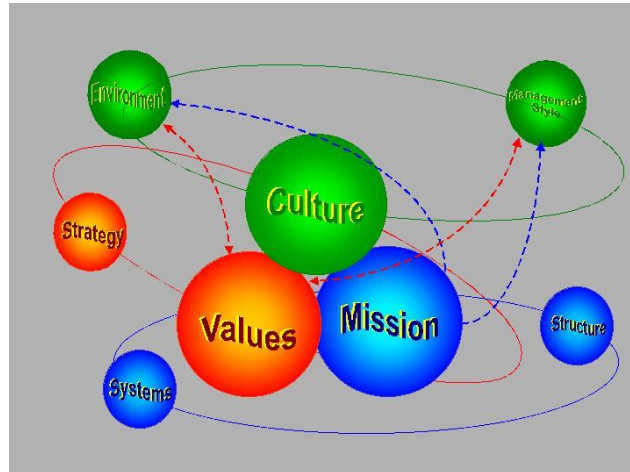
## McKinsey-féle 7S modell

- (1.,) struktúra (H);
- (2.,) stratégia (H);
- (3.,) rendszerek (H);
- (4.,) értékrendszerek (S);
- (5.,) képességek (S);
- (6.,) munkaerő (S);
- (7.,) stílus (S)



(Peters–Waterman 1986)  
In search of excellence

## A szervezet felépítése (Robin Cook 2000, nyomán)



## 4+2 modell

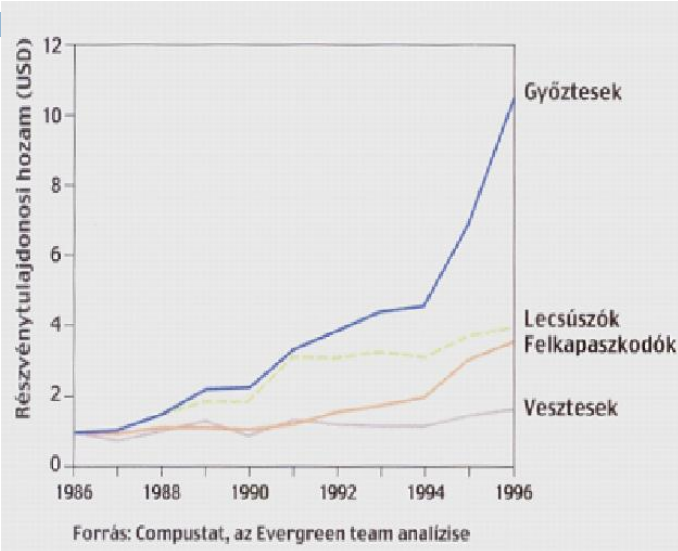
### elsődleges

Stratégia	Kultúra
Struktúra	Megvalósítás

### másodlagos

Tehetség	Vezetés
Innováció	Fúziók és partnerek

## Mit is értek el ezek a cégek?



A SZERVEZETTUDOMÁNY ÉS  
SZERVEZETI TANÁCSADÁS  
PARADIGMÁJA

## Interpretációs késztetés

- Elméletek sokasága
- Kauzalitások megértése
  - Egyfajta szervezeti működés értelmezési gyakorlat
    - Legjobb gyakorlatok vs. bukások elemzése
- Megértés és magyarázat (Interpretáció)
  - Kontextus
    - a környezet hatása
    - a különbségek megragadása
  - Résztvevők (ügyfél – tanácsadó)
    - érintettek (Stakeholderek)
- Visszatükrözés
- Paradigma és pragmatika váltás

## Alaptételek a változások menedzseléséhez

- Az ember képes tanulni
- A szervezet, mint önálló rendszer képes tanulni
- A vezető képes irányítani a rendszert
- A változás biztos
- A szervezet megerősíti status quo-t, ami a szervezeti ellenállás egyik alapja
- A szervezeti ellenállásra minden esetben lehet számítani
- Bevonás
- A rendszer kell változtatni, másodfajú változtatás (Argyris, Watzlawick et al.)
  - struktúra
  - A szervezeti kultúra alakítása – attitűd, stb..
- A stressz betegségek megjelenése

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Elérhetőségem:  
[nemeth.gergely@corporatevalues.hu](mailto:nemeth.gergely@corporatevalues.hu)