

Verovanje o osnovnoj ljudskoj prirodi

- **Ne odražava to što neko misli o pojedincima, već mišljenje o prirodi ljudske vrste**
- **Verovanje u promenljivost ljudi ili ne? - prilagodljivi**
- **Da li su ljudi u osnovi zli, dobri ili neutralni ili mešoviti (kombinacija dobra i zla)?**
- **Na sva prehada pitanja bitno je uočiti uticaj religije**
- **Hrišćanska religija – neutralnija, mešovitija**
- **Fudamentalisti – domintno viđenje ljudi kao zlih**
- **Pripadnici muslimanske i šintu religije viđenje ljudi ka dobroj strani (pre nego mešovitoj)**
- **Uticaj vrednosti ljudske prirode ogleda se u sistemima kontrole**
- **Ako u poslovanju postavka da su ljudi zli – nema izmene sistema kontrole iako sve posluje kako je predviđeno, jer dati uspeh pripisuju bas tom sistemu kontrole (nema urođene ljudske dobrote)**
- **U zavisnosti od kulturne orijentacije koja je već navedena postavljaju se i sistemi kontrole**
- **Kako će poslovati zajedno i kako će se usaglasiti po pitanju upotrebe “informacije” Japanci i Amerikanci?**
- **Saudijska Arabija – severnoamerički menadžer – veliki ugovor – otvorena pijaca**
- **Islamski zakon – krađa**
- **Pogrešna pretpostavka da Saudijski nehumano posmatraju čoveka – alternativno objašnjenje – humano**
- **Za većinu severno amerikanaca ljudi su mešoviti, nema iznenađenja ukoliko se novac ukrade**
- **Postojala bi kazna ali ne surova**
- **Najverovatnije uverenje je da bi dilera odveli kod psihijatra**

PITANJE

VARIJANTE

Osnovna ljudska priroda

promenljiva

nepromenljiva

zla

Neutralna ili mešovita

dobra

OBLASTI

SPECIFIČAN

UTICAJ

Sistem kontrole

Menadžment stil

Strog, zasnovan na sumnji

Stroga kontrola, autokratski

Umeren, zasnovan na iskustvu

Umerena kontrola, konsultativni

“labav, zasnovan na informaciji

Prepuštanje, participativni

Klima u organizaciji

Neprijateljska, ugovorna

umerena

Kolaborativna, neformalna

Varjante o osnovnoj ljudskoj prirodi i uticaj na menadžment

Međuljudski odnosi

- **Odnose se na odgovornost koju imamo za druge ljude**
- **Individualizam ‘ brinuti samo za sebe – najuža porodica je krajnja granica formalne odgovornosti – promena u doba zrelosti**
- **Omanuti u obavezi da ostvare “snažnu individualnost”**
- **Grupna orijentacija(2) – suprotnost individualizmu (1) – mediteranske i azijske kulture**
- **Prema rođacima odnos sa pažnjom i ljubavlju kao prema rođenom bratu ili sestri**
- **Ponašanje stranca pazljivo prema pripadniku takve kulture dovodi do nesporazuma jer on postaje član**

- **Amerikanac – Azijski grad – njegovo viđenje – viđenje policajca**
- **Hijerarhijska varijanta (3) – društvo definiše odnos prema drugima kao grupno orjentisan, ali sa dva obeležja**
- **Prvo – grupa ima svoje mesto u okviru hijerarhijskih društvenih grupa**
- **Drugo – pozicija grupe u hijerarhiji je stabilna**
- **Odlika aristokratskog društva i kastinskog sistema**
- **Čovek treba da se brine o sopstvenoj grupi, ali on dobro zna gde se nalazi na statusnoj lestvici**
- **Kretanje između grupa nije moguće: “kontinentalci” – Britanci**
- **Uticaj na menadžment – sledeća šema**
- **Francuski menadžeri o greškama izveštavali isključivo nadređene, a Amerikanci sve kojima je ta informacija neophodna bez obzira na položaj**

Uticaj na menadžment

PITANJE

VARIJANTE

Odnosi

hijerarhijski

grupni

individualistički

OBLICI

SPECIFIČAN UTICAJ

Organizaciona struktura

Akcent na vertikalnoj diferencijaciji

Akcent na horizontalnoj diferencijaciji

Neformalno, fleksibilno, ponašanje prema strukturama

Šeme komunikacije uticaja

Zasnovana na autoritetu

Unutar grupne

Višestruke, otvorene, na bazi potrebe

Sistem nagrađivanja

Zasnovan na statusu

Grupno zasnovan

Individualno zasnovan

Timski rad

Regulisan, formalan

Normativan, rutinski

Dobrovoljan, neformalan

Orijentacija aktivnosti

- **Se odnosi na željeni fokus aktivnosti (ne na stanje aktivnosti tj. pasivnosti)**
- **Orijentacija prema POSTOJANJU – Dioniz spontanost**
- **Orijentacija prema DELOVANJU – Prometej – uporna borba – lanci**

- **Orientacija prema OBUZDAVANJU I KONTROLI – Apolon**
– misao obuzdava telo – duša i telo u ravnoteži
- **Dimenzija aktivnosti utiče kako ljudi pristupaju radu i slobodnom vremenu**
- **U kulturi orijentisanoj ka delovanju u fokusu je posao**

Varijante aktivnosti i uticaja na menadžment

PITANJE

VARIJANTE

aktivnost

postojanje

Obuzdavanje i kontrola

delovanje

OBLASTI

SPECIFIČAN UTICAJ

Kriterijumi odlučivanja

emocionalni

racionalni

pragmatični

Sistemi nagrađivanja

Zasnovani na osećanjima

Zasnovani na logici

Zasnovani na rezultatima

Briga za rezultate

spontana

Balansirani ciljevi

nagonska

Sistemi informisanja i merenja

Nejasni, zasnovani na osećanjima, intuitivni

Kompleksni, kvalitativni, "široki"

Jednostavni, operativni

Pregled svih kulturnih vrednosti – uticaj na pretpostavke, opažanje i ponašanje u toku poslovanja

PITANJE

VARIJANTE

Odnos ljudi prema prirodi

podređenost

harmonija

gospodarenje

Vremenska orijentacija

Prema prošlosti

Prema sadašnjosti

Prema budućnosti

Verovanje o osnovnoj ljudskoj prirodi

nepromenljiva

promenljiva

zla

Mešovita, neutralna

dobra

Orjentacija aktivnosti

postojanje

Uzdržavanje i kontrola

delovanje

Međuljudski odnosi

hijerarhijski

grupni

individualistički

Prostorna orjenatacija

privatna

mešovita

javna

