

Főnök-ideálok: Mindentudó guru vagy segítő társ?

2006. február 20., hétfő, 08:41

Kell-e a főnöknek minden problémára tudnia a megoldást? A válasz nyilvánvalóan attól függ, kit és melyik országban kérdezzük meg! A különböző kultúrák hatalom felfogása között ugyanis szisztematikus eltérés található, derül ki az mfor.hu-nak készült tanulmányból.

Míg a nagy hatalmi távolságú kultúrákban a főnök egy mindentudó guru, aki kész válaszokkal rendelkezik, addig az ellentétes póluson inkább egy probléma-megoldó, támogató személy, aki a megfelelő erőforrások és személyek ismerete által járul hozzá az akadályok elhárításához. A hierarchikus lánc megkerülését, azaz a probléma megoldásában segíteni tudó személy közvetlen megkeresését az első esetben súlyos ellenszegülésnek, az utóbbiban viszont kreativitásnak tekintik.

Hofstede elmélete

A Geert Hofstede holland kutató által bevezetett Hatalmi Távolság Index értéke arra utal, miként alkalmazkodnak az egyes kultúrák a tagjaik között megnyilvánuló egyenlőtlenségekhez, mennyire elfogadott - és elvárt - az alá-fölérendeltségi viszony a hatékony (vállalati) működéshez, vagy - épp ellenkezőleg - az egyenrangú egyének önkéntes együttműködése biztosítja-e a sikeres séget. A különböző kultúrák hatalomfelfogásának komoly hatása van a szervezeti működésre, hiszen jelentősen befolyásolja a főnök és a beosztottak szerepét.

korlátozva.

Szemben az alacsony hatalmi távolságú kultúrákkal, ahol a szervezeti hierarchiát egy célszerűségből kialakított szükséges rossznak gondolják, a másik póluson a főnökök és beosztottak egzisztenciálisan egyenlőtlennek tartják magukat. Ilyen környezetben a kommunikáció jórészt egyirányú: a főnök "jó apaként" autokratikus stílusban irányítja a dolgozókat, akik igénylik is a közvetlen iránymutatást. A természetesnek vélt egyenlőtlenség egyaránt megnyilvánul az óriási fizetési különbségekben és a főnököknek kijáró privilégiumokban.

A státuszszimbólumok tovább erősítik a vezetők hatalmát: használatuk a szervezeti környezetben túl a mindennapi életben is fontos, hiszen a státusz az emberi kapcsolatok egyik legfontosabb irányítója.

USA: A munkavállalón van a hangsúly

Napjaink divatos management elméletei - köztük a management by teóriák - szinte kivétel nélkül az Atlanti-óceán túlsó feléről származnak. Ezen tanok egyik alapköve, hogy a megfelelően motivált és minden szükséges információval ellátott munkavállaló saját akaratából a legjobb tudása szerint fogja a vállalat érdekeinek megfelelően dolgozni. Ezen elméletek - az Egyesült Államok relatív alacsonyabb hatalmi távolságú kultúrájából eredően - elsősorban a munkavállalóra helyezik a hangsúlyt, a vezető szerepét mindössze ösztönző és koordináló feladatokra



Korlátlan tisztelet a vezérnek? (Zeusz és Thétisz)

Szervezeti Hierarchia



Ha a fenti hierarchiai struktúrában a beosztottnak van egy problémája, amelyre a megfelelő választ a marketing vezető tudja megadni, mi a megfelelő magatartás? 1. Közvetlenül megkeresni a marketing vezetőt és segítséget kérni tőle? 2. Jelezni a közvetlen felettesnek a problémát, aki továbbítja azt a szakmai vezetőnek, aki végül megkérdezi egyenrangú kollégáját, a marketing vezetőt? A megfelelő munkavállalói viselkedés attól függ, milyen kultúrában szembesülünk a fenti kérdéssel.

Nagy hatalmi távolságú kultúrákban azonban ezen elméletek nem hatékonyak: felfordulást eredményeznek, mivel felborítják a vezetők és beosztottak ömaguktól és egymástól elvárt szerepeit. Éppen ezért a helyi "management tanok" a vállalat hatékonyságának felelősségét szinte kizárólag a vezetőkre helyezik, míg a munkavállalókat "utasításokat végrehajtó robotoknak" tekintik. Ennek egyenes következménye, hogy a sikeres működéshez a vezetők ösztönzése a legfontosabb eszköz, amely tovább mélyíti a korábban már említett fizetési szakadékot.

Magas és alacsony hatalmi távolságok jellemzői

mfor.hu

Magas hatalmi távolság	Alacsony hatalmi távolság
Magas dependencia igény	Alacsony dependencia igény
Elfogadott egyenlőtlenség	Minimalizálják az egyenlőtlenséget
A főnök mindentudó	A főnök probléma-megoldó
A főnökök elérhetetlenek	A főnökök elérhetőek
Akinek hatalma van, privilégiumai is	Mindenkinek egyenlő jogai vannak
Arab országok, Oroszország, Románia	Ausztria, Izrael, Svédország

Belső korlátok

A nagy hatalmi távolságú kollégáknak komoly belső korlátot jelent(het) saját hatalomfelfogásuk. Jellemző rájuk, hogy folyamatosan belső kétségeik vannak munkájukkal, döntéseikkel kapcsolatban. Hatékonyságukat gyakran akadályozza az elképzelés, hogy valaki más biztos jobban tudja elvégezni az adott munkát, többet vagy jobb döntést tud hozni, mint maguk. Megfigyelhető reakciójuk, hogy egy kolléga - legyen akár főnök, akár munkatárs - egyetlen apró megjegyzése alapján képesek munkájukat rossznak tekinteni és eldobni. Éppen emiatt számukra rendkívül fontos a folyamatos pozitív visszajelzés, munkájuk elismerése.

Néhány kultúra Hatalmi Távolság indexe Hofstede* kutatásai alapján

Ausztria	11
Németország	35
Egyesült-királyság	35
Egyesült Államok	40
Japán	54
Görögország	60
Franciaország	68
Arab világ	80
Kína	80
Irak	95

mfor.hu

*0-tól induló skálán mutatja a Hatalmi Távolság (PDI) index mértékét. Minél magasabb az érték, annál inkább hatalomtisztelő jellemzőket mutat kultúra.

Hatalmi távolság az élet egyéb területein

Egy kultúra a hatalommal kapcsolatos beállítódásainak hatásai túlmutatnak a szervezeti működésen, és az élet valamennyi területén kifejtik hatásukat. Így a dimenzió két végletét képviselő kultúrákban más lehet a családtagok közötti viszony, az elfogadott kommunikációs minták vagy az oktatási- és politikai rendszer.

Egy nagy hatalmi távolságú kultúrában például sokkal nagyobb a családfő szerepe a család mindennapi életében, mint a pólus másik végén. Előbbinél nem ritka, hogy a szülők (az apa) jelölik ki gyermekük jövődöbelijét, sőt befolyásuk azok házassága és önálló családalapítása után is fennmarad.

Előbbinél hasonlóan nagy tisztelet övezi a tanárokat. Ennek jele, hogy a diákok vigyázásban köszöntik őt, akinek véleménye és tudása megkérdőjelezhetetlen kinyilatkoztatás a diákok (és gyakran szülei) számára. A tisztelet - és annak megkövetelése - megmarad a későbbi tanulmányok során is, legfeljebb kifejezésének módja alakul át. Ezzel szemben egy alacsony hatalmi távolságú országban nehezen lenne elképzelhető, hogy egy tanár egyoldalúan tegezze le hallgatóit.

Mindezek alapján nyilvánvaló, hogy a hatalommal kapcsolatos különböző kulturális beállítódások átszövik az élet minden területét, így ismeretük elengedhetetlen a sikeres nemzetközi fellépéshez.

Groniewsky Dániel

SCOPE Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.

www.interkulturalis.hu

www.scope.co.hu

A cikk elérhető: <http://www.mfor.hu/cikk.php?article=25346&page=2>

A türelmetlen amerikai

Miután egy amerikai igazgatót egy angol részleg vezetőjének neveztek ki, a férfit egy dolog már a kezdetben nagyon zavarta: a vendégeket sosem küldték közvetlenül az ő irodájába. A partnerek előbb a portással beszéltek, majd a titkárnővel, majd az irodavezetővel. Az amerikai idegesítette ez a véleménye szerint időpocsékló eljárás. Amikor végül megkérte a beosztottakat, hogy hagyják el ezt a "haszon- talan procedúrát", és a vendégeket vigyék azonnal hozzá, azok felháborodtak, az igaz- gató pedig értetlenül állt a történet előtt. Néhány későbbi beszélgetés során azonban felismerte, hogy Angliában jóval nagyobb hangsúlyt fektetnek a formalításra és a vállalati hierarchiára. Megtanulta figyelmen kívül hagyni türelmet- lenségét, és elfogadta, hogy az angolok saját megszokott csatornáikon keresztül fogadják a vendégeket, akik tovább- ra is előbb a portással, aztán a titkárnővel, majd az irodavezetővel beszél- tek. (Adler, 1999)