

Menedzser

Az individuális szervezetekben mindenki önmagával törődik, ahol a kollektívizmus a jellemző, ott a „klán” gondoskodik a dolgozókról

Hatalom: a kulturális különbség meghatározója

[2005-03-18]

Vannak vállalatok, illetve kultúrák, ahol a főnök a mindent tudó guru, máshol szinte csak a problémák elsimításában számítanak rá. A kultúrák közötti különbségek ismerete nélkül nehéz a szervezetek vagy épp a különböző munkahelyeken dolgozók együttműködése.

Egy főnöknek valóban minden problémára tudnia kell a megoldást? A válasz nyilvánvalóan attól függ, kit kérdezőnk, milyen elvárásai vannak egy vezetővel szemben. Van olyan társadalmi vagy épp vállalati kultúra, amely a főnöktől mindenhatóságot követel, máshol beérik a támogatással. Az egyéniség és a szituáció egyediségét nem tagadva, az interkulturális kutatások megállapították, hogy a különböző kultúrák hatalomfelfogása között szisztematikus eltérés található.

A több mint száz országban végzett felmérés statisztikai elemzésével Geert Hofstede holland kutató öt kulturális dimenziót különített el, köztük a hatalmi távolság indexet (Power Distance Index, PDI), amely a hierarchia eltérő szintjein elhelyezkedő egyének közötti távolság és annak mértéke, hogy a társadalom kevesebb hatalommal bíró tagjai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását.

A hatalmi távolság index, vagyis a PDI értéke arra utal, miként alkalmazkodnak az egyes kultúrák a tagjaik között megnyilvánuló egyenlőtlenségekhez, mennyire elfogadott – és elvárt – az alá- és fölérendeltségi viszony a hatékony (vállalati) működéshez, vagy ellenpólusként, az egyenrangú egyének önkéntes együttműködése biztosítja-e a sikerességet.

A különböző kultúrák hatalomfelfogásának komoly hatása van a szervezeti működésre (is), hiszen jelentősen befolyásolja a főnök és beosztottai szerepét. Míg a nagy hatalmi távolságú kultúrákban a főnök egy mindent tudó guru, akinek mindenre kész válaszai vannak, addig az ellentétes póluson a főnök inkább egy problémamegoldó, támogató személy, aki a megfelelő erőforrások és személyek ismerete által járul hozzá az akadályok elhárításához. Ebből adódik, hogy a hierarchikus lánc megkerülését, azaz a probléma megoldásában segíteni tudó személy közvetlen megkeresését az első esetben súlyos ellenzegülésnek, utóbbi esetben pedig kreatitásnak és kezdeményezőkézségnek tekintik.

Szemben az alacsony hatalmi távolságú kultúrákkal, ahol a szervezeti hierarchiát egy célszerűségből kialakított szükséges rossznak tekintik, a másik póluson a főnökök és beosztottak egzisztenciálisan egyenlőtlennek tartják magukat. Ilyen környezetben a kommunikáció jórészt egyirányú, és a főnök „jó apaként”, autokratikus stílusban irányítja beosztottait, akik igénylik is a közvetlen iránymutatást. A természetesnek vélt egyenlőtlenség egyaránt nyilvánul az óriási fizetési különbségekben és a főnököknek kijáró privilégiumokban. A státuszszimbólumok tovább erősítik a főnökök hatalmát, használatuk a szervezeti környezeten túl a mindennapi életben is fontos, hiszen a státusz az emberi kapcsolatok egyik legfontosabb irányítója.

Egy kultúra 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 minta vagy az oktatási- és politikai rendszer. Mindezek alapján nyilvánvaló, hogy a hatalommal kapcsolatos különböző kulturális

beállítódások ismerete elengedhetetlen a hatékony működéshez, vagy épp a sikeres nemzetközi fellépéshez. Míg az arab országokban, Oroszországban, Romániában a főnökök elérhetetlenek, mindentudók, az egyenlőtlenség pedig elfogadottnak számít, addig Ausztriában egész más a helyzet. Izraelhez és Svédországhoz hasonlóan az osztrákoknál is minimalizálják az egyenlőtlenséget, a vezetők elérhetők és főként problémamegoldók.

A hatalmi távolság azonban nem az egyetlen, kulturálisan kódolt különbség, ezért a nemzetközi környezetben sikeresen boldogulni kívánó vezetőknek ismerniük kell egy adott kultúra individualizmus-kollektívizmus orientációját, férfias, illetve nőies karakterének mértékét, továbbá jellemző kommunikációs mintáját – hogy csak néhányat említsünk.

Azokban a szervezetekben, amelyekben az individualizmus a meghatározó, az emberek csak önmagukkal, illetve közvetlen munkatársaikkal törődnek. Ha kollektívizmus jellemez egy vállalatot, a „klán” a lojalitásért cserében gondoskodik a dolgozókról. Itt a csoport iránti kötelesség, a bizalom, a folyamatos kompromisszumkeresés nélkülözhetetlen a működéshez.

Vannak férfias és nőies karakterű szervezetek, illetve társadalmak is. Míg a férfias kultúra jellemzője, hogy a siker és az eredmény a domináns érték, addig a nőieség értékei között a konszenzuskeresés és az élet minősége a fő szempont. A kultúra meghatározója lehet a kommunikáció milyensége is. Az erős kontextusú szervezetek vagy társadalmak jellemzője az indirekt kommunikáció jelentősége, illetve a csend, valamint a nonverbalitás hangsúlya. A gyenge kontextusú kultúrában a verbalitásnak van a legnagyobb szerepe, a csend zavaró tényezőnek számít.

Groniewsky Dániel
SCOPE Szervezetfejlesztés és Vezetési Tanácsadó Kft.
www.scope.co.hu

A cikk megtalálható: <http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=81495>