

Individualista cégek: bizalom nélkül a közös célokért

2005. június 21., kedd, 08:31

Az individualista kultúrákban a munkavégzés alapja az egyéni motiváció. A kollektivistákultúrákban viszont a dolgozók a szervezet közös érdekeit fontosabbnak tartják sajátjuknál.

Az individualista kultúrákban a munkavégzés alapja az egyéni motiváció: az együttműködés csak addig hatékony, amíg a munkavállaló saját céljait meg tudja valósítani a szervezet keretein belül. A kollektivistákultúrákban viszont a dolgozók a szervezet közös érdekeit fontosabbnak tartják sajátjuknál.

Az individualista-kollektivistákulturális dimenzió az egyén és a csoport, valamint a társadalom közötti kapcsolatból adódó kulturális különbségeket foglalja össze.

Kollektívizmus: mire vonatkozik?

A kollektívizmusról beszélve pontosítani kell, hogy az adott kultúrában a kollektívizmus milyen csoportra, közösségre vonatkozik. Míg ugyanis egyes kultúrákban a csoport egyértelműen a családra és a tág rokoni körre utal, addig más kultúrákban a közösség önkéntesen választott csoportot jelöl, mint a barátok, munkahelyi közösség. A kollektivistákultúrákban jellemzően a nemzet az a legtágabb csoport, amelynek az egyén saját céljait és érdekeit alárendeli.

A dimenzió egyik végén egy végletesen individualista kultúra képe rajzolódik ki, melyben minden emberi kapcsolat, minden tevékenység célja és mozgatója az egyéni önmegvalósítás. Geert Hofstede meghatározása szerint egy ilyen kultúrában az emberi kapcsolatok lazák, kötetlenek, és mindenkinek magának kell gondoskodnia életéről és előrehaladásáról.

Trompenaars az individualizmus lényegét abban látja, hogy bármely döntés meghozatalához - az érintett személyek egyéni céljainak ismeretében - az azokban mutatkozó különbségekről kell egyezsége jutni annak érdekében, hogy közös álláspontot tudjunk kialakítani.

Ezzel szemben a kollektivistákultúrákban az egyének saját érdekeik és céljaik elé helyeznek egy a csoport- és közjóról kialakított közös elképzelést, véli Trompenaars. Hofstede felfogásában a kollektívizmusból az egyén - születésénél fogva - tagja különböző összetartó csoportoknak, melyek lojalitásukért cserébe egy életen át védelmezik őket.

Az Individualizmus - Kollektívizmus Index néhány gyakorlati jellemzője (Hofstede alapján):

Individualizmus	Kollektívizmus
"Én" tudatos	"Mi" tudatos
Magánvélemény	Kapcsolat fontosabb a feladatnál
Munkaviszony: önérdekből szerződés	Munkaviszony: csoport iránti kötelesség
Családtag alkalmazott: korrupció	Családtag alkalmazott: bizalom
Munkaviszony: teljesítményfüggő	Munkav. független a teljesítménytől
Tárgyalás: különbségek csökkentése	Tárgyalás: kompromisszum keresése

A kollektivistákban az emberek "mi" és "ők" kategóriákban gondolkodnak. Annak megfelelően változtatják viselkedésüket és kommunikációjukat, hogy az illető személy a csoportjukba (in-group) tartozik, vagy sem. Az emberi kapcsolatok ilyen kulturális különbségeinek komoly kihatása van az élet minden területére.

A munka világa

A menedzsment szakirodalom néhány év(tized)e komolyan foglalkozott az ázsiai vállalkozások rendkívül dinamikus fejlődésével a nyugati világban. E dinamikus

növekedés egyik - de nem kizárólagos - kulcsa (és egyben korlátja) a kollektivizmusnak az a vonása, miszerint a munkaerőfelvétel egyik legfontosabb szempontja az egyén csoporttagsága.

Kollektivizmus a gyakorlatban (Adler nyomán)

Egy Tokió központú piackuta-tó társaság megbízást kapott az Atlanti Terület Utazási Szövetségtől (PATA) egy kutatás elvégzésére. A PATA valamennyi tagja rövidesen megküldte a kért információkat, a legutolsó is 4 héten belül érkezett meg. Elsőként az amerikaiak válaszoltak, minden telexen és levélen részletesen feltüntetve a válaszadó nevét, pozícióját és elérhetőségeit.

Röviddel ezután egy újabb megrendelés futott be az ASEAN országoktól, egy hasonló kutatás elvégzésére. A központban a korábbi tapasztalatokra építve 6 hetes időtartamot szántak a kért információ megszerzésére, azonban nagyot tévedtek! A Thaiföldre, Szingapúrba, Malajziába és Indonéziába küldött levelek többször fordultak oda-vissza, ráadásul a levelezés során minden Tokió felé irányuló levélen más aláíró neve szerepelt.

A központ - kielemezve a két kutatás tapasztalatait - arra a következtetésre jutott, hogy a különbség forrása az amerikai és ázsiai kultúra eltérő felfogása az egyén vállalati szerepvállalásáról. Míg az Egyesült Államokban a feladat teljes felelősségét egy embernek utalta ki a vállalat, addig Ázsiában egy egész főosztály kapta ezt a feladatot, és így természetesen-röleg tovább tartott annak lekoordinálása.

A csoporton belüli lojalitás és bizalom ugyanis csökkenti a munkáltató kockázatát az egyén opportunistá viselkedésével szemben. A "munkaviszony" létrejöttével egyúttal a vállalat maga is egy csoporttá válik az egyén számára, amely lojalitásáért cserébe védelmet és támogatást biztosít.

Az egyéni teljesítmény megítélésének így nem kizárólag az egyén munkája az alapja, sokkal inkább hűsége és megbízhatósága. A vállalat számára egy gyengébben teljesítő, de megbízható munkavállaló is jobb, mint egy rendkívüli hatékonyságú, de megbízhatatlan egyén.

Egy ilyen szervezetben a kommunikáció és a döntéshozatal rendkívül hatékony, hiszen minden érintett előtérbe helyezi a szervezet közös érdekeit, ezeket fontosabbnak tartja a sajátjánál. Ezáltal a vállalat gyorsan és hatékonyan reagálhat a piaci kihívásokra, megalapozva kiemelkedően gyors növekedését.

Az individualista vállalatoknál a munkavégzés alapja az egyéni motiváció, az alkalmazás feltétele pedig az egyéni- és a vállalati célok olyan (időleges) összehangolása, hogy mindkét fél megtalálja saját számítását.

Az együttműködés éppen ezért csak addig hatékony, amíg a munkavállaló saját céljait meg tudja valósítani a szervezet keretein belül, a vállalatvezetésnek pedig komoly erőfeszítéseket kell tennie, hogy munkatársait motiválja és ellenőrizze. Ilyen cégeknél a szervezeti struktúra és a folyamatok szabályozása a kezdetektől együtt fejlődik a vállalattal.

Pontosan ez hiányzik a kollektivisták (családi) szervezetekből. Ezért amikor elérik a csoport nagyságának korlátját, és külső személy alkalmazására kényszerülnek, komoly bizalmi és szervezeti válsággal kerülnek szembe. Hasonló problémákkal szembesül, mint

az individualista szervezet, annak strukturáltsága és leszabályozottsága nélkül. Ha képes szervezetét átalakítani és az individualista szervezet jellemzőire átállni, úgy a válság leküzdése után növekedése tovább folytatódhat. Ellenkező esetben viszont megreked a csoport mérete szabta korlátnál.

Az üzleti élet

Az individualista kultúrákban az üzleti együttműködés alapja az érintett felek céljainak (átmeneti) egyezése, kölcsönös akaratuk. Megállapodásukat írásban rögzítik, részletesen ecsetelve a felek jogait és kötelezettségeit.

A dimenzió másik pólusán az üzlet alapja a kölcsönös bizalom, így az üzletkötés sokkal idő-, ezáltal pénzigényesebb folyamat. A tárgyalások megkezdése előtt ugyanis elengedhetetlen, hogy a felek kölcsönösen megismerjék egymást, melyre hosszú üzleti ebédek és egyéb szociális események során kerítenek alkalmat.

Különösen fontos ez annak tükrében, hogy a kollektivisták jogi személyekben, szervezetekben nem, csak természetes személyekben bíznak. Az ilyen, kölcsönös bizalomra épített megállapodás egyúttal egy tartós üzleti együttműködés kezdete, amely a későbbiekben - ha a körülmények megváltoznak - nagyobb játékteret ad a feleknek a feltételek újratárgyalására.

Individualizmus index

Néhány kultúra
"Individualizmus értéke"
Hofstede* kutatásai alapján:
Kína 15
Szaud-Arábia 25
Japán 46
Izrael 54
Ausztria 55
Németország 67
Franciaország 71
USA 91

*0-100-ig tartó skálán mutatja az "Individualizmus index" (IDV) mértékét.
Minél magasabb az érték, annál inkább **individualista** jellemzőket mutat a kultúra.

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

A cikk elérhető: <http://www.mfor.hu/cikk.php?article=19799&page=1>