

## Munkahelyi stressz: a főnöktől várjuk a megváltást

2005. november 10., csütörtök, 08:51

**Bár a munkahelyi stressz mindannyiunk életének szerves része, a bizonytalanságkerülésből származó szorongás mértéke már kultúránként változó. Sőt, különböző társadalmak eltérő mechanizmusokat fejlesztettek ki kezelésére. Az mfor.hu számára készült tanulmány számba veszi, milyen következményei lehetnek mindennek a vállalati működésre.**

A Geert Hofstede kultúrakutató által bevezetett Bizonytalanságkerülés Index (UAI) azt mutatja meg, mennyire érzik magukra nézve fenyegetőnek az egyének a bizonytalan, ellentmondásos helyzeteket, és milyen mértékben próbálják azokat aktívan elkerülni. A bizonytalanságot erősen kerülő kultúrákban az állandó fenyegetést jelent. Emiatt az ott élők igénylik az ismeretlen helyzetek szabályokkal történő irányítását, még azon az áron is, hogy a szabályok diszfunkcionálisak és akadályozzák a hatékony működést.

### Munkahely: menekülés a szabályokba

Egy bizonytalanságkerülő társadalomban a legfontosabb jellemző az előírások nagy száma. Már a gyerekek számára is szigorúan előírják, mit szabad és mit nem. Emiatt a felnőtt munkavállalók is az olyan szervezeti kultúrát részesítik előnyben, ahol egyértelműen meghatározott, mit, hogyan és meddig tehetnek. Ez a szabályozottság - még ha nem is működik megfelelően - menekülést jelent a bizonytalanság elől, hiszen betartásukkal mentesülnek a felelősség alól.

#### Bizonytalanság, kockázat, félelem

A bizonytalanságkerülés nem kockázatkerülés, hiszen utóbbi egy olyan konkrét helyzet, melynek lehetséges kimenetei pontosan meghatározhatóak, és azok bekövetkezési valószínűsége is kiszámolható. A bizonytalanságkerülés ezzel szemben olyan szituációkra vonatkozik, amelyekben bármi megtörténhet.

A bizonytalanságkerülés nem félelem, hiszen a félelemnek (és a kockázatnak) mindig tárgya van, a bizonytalanságkerülésnek, a szorongásnak viszont nincs.

#### Néhány kultúra Bizonytalanságkerülési Indexe Hofstede\* kutatásai alapján

|                |    |
|----------------|----|
| Nagy-Britannia | 35 |
| Kína           | 40 |
| USA            | 46 |
| Hollandia      | 53 |
| Németország    | 65 |
| Ausztria       | 70 |
| Szaúd-Arábia   | 80 |
| Izrael         | 81 |
| Franciaország  | 86 |
| Japán          | 92 |

\*0 induló skálán mutatja a Bizonytalanságkerülés Index (UAI) mértékét. Minél magasabb az érték, annál inkább bizonytalanságkerülő jellemzőket mutat a kultúra.

Egy bizonytalanságkerülő szervezeti kultúrában a főnök feladata és célja, hogy beosztottainak jól strukturált, pontosan körülírt feladatokat, teljesítésükre pedig egyértelmű határidőket adjon. A strukturálatlan, több lehetséges megoldással rendelkező, ezért kreativitást igénylő feladatok ugyanis stresszt okoznak a beosztottaknak, akik ennek következtében jóval képességeik alatt teljesítenének.

A megszokottól eltérő viselkedés és gondolkodás ugyanis nem elfogadott, így a munkatársak a

kreativitás helyett a precizitást és alaposágot tekintik legfőbb erénynek. Egy ilyen környezetben nem feltétlenül értékelik a zseni munkatársat: devianciának tekinthetik alkotóerejét és többet kell küzdenie elismertségéért, mintha alacsony bizonytalanságkerülő társadalomban élne.

### A Bizonytalanságkerülés Index néhány gyakorlati jellemzője

| Magas bizonytalanságkerülés            | Alacsony bizonytalanságkerülés      |
|--|-------------------------------------|
| Szorongás, magas stressz-szint         | Alacsony stressz-szint              |
| A konfliktus fenyegető                 | A konfliktus és verseny megengedett |
| Sok törvény és szabály                 | Kevés törvény és szabály            |
| Új technológiák gyakorlati alkalmazása | Alapvető innovációk                 |
| Egy jó megoldás - pontosság            | Sok megoldás - kreativitás          |

Azokban a kultúrákban, ahol a bizonytalanság elkerülésének igénye relatív kicsi, kisebb a stressz a munkahelyen, problémamentesebb a közös munka, és nagyobb a kockázatos, de magas hozamú befektetések felvállalásának valószínűsége.

### Vezetők: különböző kultúrák, eltérő elvárások

#### Bizonytalanságkerülés és változás

A bizonytalanságot jobban kerülő kultúrákban az ismeretlentől való szorongás következtében nagyobb az ellenállás mindenféle változással szemben, ehelyett a megszokott eljárások jelentik a biztonságot. Emiatt kevésbé jellemzőek a forradalmian új innovációk, hiszen ezek mindig a korábbiaktól merőben eltérő, "deviáns" gondolatokon alapulnak. Annál nagyobb viszont az előnyük ezen újdonságok gyakorlati implementációja terén, amely már sokkal inkább szisztematikus és precíz munkát igényel.

A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban a szorongás csökkentésének egyik intézménye az a szemlélet, hogy a beosztottak elvárják főnökeiktől: minden helyzetben tudják a választ a felmerülő kérdésekre. Ahhoz, hogy ennek meg tudjanak felelni, a menedzsereknek az adott területen komoly tapasztalattal szükséges rendelkezniük, munkájuk során pedig operatív kérdésekkel kell foglalkozniuk.

A dimenzió másik végén a szakemberek helyett előnyben részesítik az általánosan képzett menedzsereket. Bár ők nem rendelkeznek kész megoldásokkal minden kérdésre, de - a sikeresség és a kreatív problémamegoldás érdekében - áthágják a formális szabályokat, sőt a hivatalos hierarchia-struktúrát is megkerülik. Az ilyen kultúrákban az átlagos menedzser fiatalabb és magasabb pozícióban van, munkája során pedig sokkal inkább stratégiai kérdésekkel foglalkozik, mint magas UAI indexű kultúrákban dolgozó társa.

## Társadalmi szinten

Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban mindennapjainkat is részletes, többszörösen is biztosított szabályok irányítják. Az emberek elvárják, hogy az ország vezetése - a vállalati vezetéshez hasonlóan - szabályozza életüket szakértelme és tapasztalata alapján, illetve választ adjon a felmerülő problémákra. Emiatt kevésbé érzik magukat elhivatottnak, felkészültnek érdekeik védelmére. Az ilyen társadalmakban - éppen a változás elkerülése miatt - még a politikai paletta haladóbb irányzatai is jóval konzervatívabbak, mint a kevésbé bizonytalanságkerülő kultúrákban, s így nagyobb valószínűséggel jelennek meg radikális politikai mozgalmak.

**Groniewsky Dániel**  
**SCOPE Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.**  
**[www.scope.co.hu](http://www.scope.co.hu)**

**A cikk elérhető:** <http://www.mfor.hu/cikk.php?article=23365&pat=13>

### Cél a bizonytalanság kivédése

Az emberiség különböző "módszereket" alakított ki a környezetből származó bizonytalanság csökkentésére. A törvények, szabályok célja, hogy kiszámíthatóbbá tegyék az emberek viselkedését. A vallás pedig - ezen fel- fogás szerint - az élet o- lyan bizonytalanságainak kezelésére hivatott, amelyek ellen másképp nem tudunk védekezni.