

AMERIKAI ÉRTÉKREND A FRANCIA MUNKAHELYEN

Hogyan látják a francia és az amerikai menedzserek a két ország kultúrája, a kétféle vezetési stílus különbözőségeit, s milyen nehézségekbe ütköznek a kétféle rendszerben élő emberek, amikor kapcsolatba kerülnek egymással? Ezt a kérdést járja körül az alábbi írás, amely a Business Horizons*-ban megjelent cikk legfontosabb megállapításait foglalja össze.

AZ AMERIKAI VEZETŐI ÉRTÉKREND

• Alapelvek és viselkedésmód

1. A középszintű menedzserek képesnek kell lennie önállóan döntenie a saját munkáját érintő kérdésekben.

2. Szükség van munkaköri leírásra és azt alkalmazni is kell. Minden egyes személynek a munkáját el kell határolni, és ugyanazt a munkát nem szabad más valakitől (valakiktől) számon kérni.

3. Az információt meg kell osztani, hogy a döntéshozó kellő információ birtokában dönthesen. A titkolózás az eredmények megkettőződésére vezethet, ami növeli a költségeket.

4. A döntést nem lehet hirtelen felindulásból megváltoztatni, különösen azért nem, mivel a tervezés komoly, költséges tevékenység.

5. A vezető beosztásúak nem foglalkozhatnak apróbb részletekkel, hanem ezeket munkatársaikra kell bízniuk.

6. Mind a pozitív, mind a negatív visszacsatolás életbevágóan fontos a dolgozó önbecsülése

és a munka hatékonysága szempontjából. Ezenkívül fontos ösztönző tényező.

7. Nagyon fontos meghatározni az alkalmazandó módszert egy adott kérdés megoldása előtt.

8. A munkát a legjobban magányosan lehet végezni, méghozzá megszakítás nélkül.

9. A hatalomnak való gondolkodás nélküli engedelmesség helytelen döntéshez vezet, amit azután meg kell változtatni – ez pedig idő- és pénzpocsékolás. A csapatot nem szabad arra kérni, hogy valaki más által hozott döntést hajtsa végre.

10. Munkájával akkor lehet valaki elégedett, ha képes egy projektumot elejétől végig maga elvégezni.

A FRANCIA VEZETŐI ÉRTÉKREND

• Alapelvek és viselkedésmód

1. Amint a menedzser a hatalmat megszerzte, csak a felső szintű menedzserek szűk csoportjával oszthatja azt meg. Egyesek arra születnek, hogy vezessenek, míg mások arra, hogy engedelmesséjenek és végrehajtsanak; az emberek nem fejlődőképesek. A titkár(nő) arra való, hogy az utasításokat betartsa. A középszintű menedzserek felettesével és még sok más személlyel kell egyeztetnie a vállalatnál, mielőtt döntést hoz.

2. Ha egy személyt alkalmasnak találnak felső szintű menedzserek, akkor nem számít, ha az illetőnek nincs gyakorlata az adott beosztásban. Mivel kiváló adottságokkal rendelkezik, majd időközben beletanul a munkába.

3. Káros dolog fölöslegesen kiszivárogtatni az információt, mert akkor a döntési folyamat

* American values in the French workplace. Business Horizons. 39. k. 1996. 2. sz. 60–69. pp.

ellenőrizhetetlen lesz. Az, hogy kinek, mikor és hol közöljük az információt, kényes kérdés, amelyet csak felső szinten tudnak eldönteni.

4. A kreativitás, az intelligencia és a rugalmasság bizonyítéka, ha valaki gyorsan tud dönteni, és az adott helyzetnek megfelelően meg tudja azt változtatni. A világ gyorsan halad, ezért képesnek kell lennünk, hogy alkalmazkodjunk, örömmel üdvözljük az új ötleteket még akkor is, ha ez azt jelenti, hogy már a megvalósítás fázisában levő tervet kell módosítani.

5. A vállalat felső szintjét a társadalom elit köreinek idősebb tagjai alkotják, akik a legkiválóbb oktatói intézményeket látogatták. Nekik meg kell őrizniük méltóságukat, őrájuk hivatkoznak, ők a példaképek. Környezetüknek vissza kell tükröznie fontosságukat. A felső szintű menedzser feladata, hogy a döntéseket a legkisebb részletekig ellenőrizze.

6. Nagyon fontos, hogy más emberek személyes méltóságát ne sértsük meg, s nekik is meg kell becsülniük a miénket. A kolléga családjára és magánéletére vonatkozó indirekt kérdés csak akkor fogadható el, ha a felek már egy ideje ismerik egymást, és a szóban forgó emberek egyenlő rangúak. Mindenesetre az együtt dolgozóknak nem szabad barátkozniuk az irodán kívül.

7. A szabályok szimbolikus értéküknél fogva rendkívül fontosak. Minden embernek a megfelelő helyen kell lennie, de a főnök igazíthat a szabályon, ha az adott körülmények úgy kívánják.

8. A megfelelő munkavégzés érdekében az emberi kapcsolatoknak jóknak kell lenniük. A telefon nem helyettesítheti a személyes érintkezést. Rideg, helytelen és abnormális dolog hosszú ideig egyedül, megszakítás nélkül dolgozni.

A hatalmi távolság. A hatalmi távolság (power distance) tekintetében a latin országokban magasabb értékeket mértek, mint az angolszász és a skandináv országokban. A nagyobb hatalmi távolsági paraméter azt jelzi, hogy a felettes és a beosztott közötti kapcsolat aszimmetrikus (unequal), ugyanis mindkét fél a tekintély normális megnyilvánulásának tekinti a magasabb státust és a privilégiumokat. A franciák magas értéket mutatnak a hatalmitávolság-skálán, míg az amerikaiak sokkal alacsonyabb helyen állnak.

A bizonytalanság kerülése. A franciák a bizonytalanság kerülése tekintetében meglehetősen nagy pontszámot érnek el, az amerikaiak sokkal kisebbet. Azt alaposan kidolgozott, szabályokkal

teletűzdelt francia bürokrácia jól illusztrálja ezt, akárcsak a franciák kiterjedt szociális törvényhozása, amellyel a munkásokat védik. Az amerikai menedzsereket bámolatba ejti, hogy a francia menedzser munkáját milyen részletes előírások segítik. A francia menedzserek egyébként a britekhez viszonyítva is sokkal inkább igénylik a sokoldalú tájékoztatást a termelési eljárásokról. A részletkérdések előtérbe helyezése világosan jelzi, hogy kerülnek a bizonytalanságot.

Az információ. Az egyik legnagyobb nehézség, amivel a Franciaországban dolgozó menedzser szembe találja magát, a bizalmatlansággal és az információ értékével kapcsolatos. Az információ őrzése annak a francia nézetnek a megnyilvánulása, hogy az ismeret hatalom. Egy alkalommal egy amerikai menedzser amiatt panaszkodott, hogy a mellé beosztott munkatársai nem értették meg, hogy miért kell hosszabb ideig megszakítás nélkül dolgozniuk. A francia menedzser úgy gondolta, hogy csak a saját érdekében, nem pedig a vállalat jobb munkája miatt épít ki hálózatot. Az amerikaiak nehezményezik a titkolózást, amely abból fakad, hogy az anyavállalat magánál akarja tartani az egész döntési jogkört a világ különböző országaiban levő más leányvállalatok rovására, akik saját hatáskörükben nem tudnak dönteni. A franciák nehezményezik, hogy az amerikaiak nem hajlandók kollégáikkal, s különösképp főnökükkel megosztani az információt. A francia menedzser frusztráltnak érzi magát, hogy mint hatalommal rendelkező személy, nem ura a helyzetnek.

A kommunikációs stílus

A két kultúra között a kommunikáció terén mutatkozó különbségek is súrlódás forrásai lehetnek. Az amerikai menedzsernek a következő tanácsokat adhatjuk arra vonatkozóan, hogy miképpen javíthatja munkakapcsolatát a franciákkal:

1. Jól figyelje meg, hogy ki kivel áll kapcsolatban. Igyekezzen megismerni az utasítási láncot és a hivatali rangsort.

2. Alaposan elemezze ki, hogy mi történt az értekezleten, ne gondoljuk, hogy az ott született megállapodásokat, döntéseket automatikusan követi a végrehajtás.

3. Ne vegyen mindent készpénznek, amit mondanak, mindig keresse a rejtett üzenetet is.

4. Figyeljen a törzskari személyzetre, mert útbaigazítja a vállalati ügyeket és sajátosságokat

illetően, annál is inkább, mert a francia titkárnők nagyra becsülik az angolszászokra jellemző pozitív beállítódást, ezért nagyon hízeleg nekik, ha tanácsért fordulnak hozzájuk.

5. Óvatosnak kell lenni, hogy ne sértse meg a francia magánszféráját, pl. ne érdeklődjön, hogy a titkárnő mit csinál a hétvégén?

6. Igyekezzen munkahelyi barátokra szert tenni, de vegye figyelembe, hogy a franciáknak kell bizonyos idő, amíg valakit a bizalmukba fogadnak.

7. Mielőtt bármilyen hírt terjesztene, beszélje meg feletteseivel és kollégáival.

8. Tegye félre puritán életszemléletét; élvezze a hosszú francia szabadságot, és a munkaébedek felszabadult légkörét.

9. Tudatosítsa magában, hogy az információszerzés nem azon múlik, hogy kér-e információt, hanem az embereken, a kapcsolatrendszeren, a kapcsolatok ápolásán.

10. Ügyeljen arra, hogy az adott munkafeladattól független emberekkel konzultáljon mielőtt dönt, és miután megszületett a döntés, a lehető legtöbb embert tájékoztassa róla.

11. Tisztelje az öltözködési szokásokat, látogassa a vállalati rendezvényeket, beszéljen könnyedén, és más tekintetben is tisztelje a franciák személyi méltóságát és adja meg a kellő tiszteletet a cégnek.

12. Ne kritizálja élesen Franciaországot, mert megjegyzését személyes sértésnek vehetik.

13. Igyekezzen amennyire csak lehet megtanulni franciául annak tudatában, hogy a francia nyelvet annak összes árnyalatával nagyon nehéz elsajátítani. A franciák ugyanis azt is méltányolják, ha valaki csak törve beszél nyelvüket.

14. Tegye félre előítéleteit. A franciák sokkal melegebb fogadtatásban részesítik az amerikaiakat, mint ahogyan várnák, miután legyőzték az idegenekkel szemben általában tanúsított kezdeti tartózkodásukat.

15. A negatív visszajelzést ne vegye túlságosan a szívére. Amit a franciák kritikaként mondanak, sokszor keményebben hangzik, mint ahogyan valójában gondolják.

