شیوه های مدیریتی در ۹ کشور دنیا

مالزی

کسانی که قصد دارند در مالزی مدیریت موثری بر دیگران اعمال کنند باید از موارد کلیدی مشخصی آگاهی داشته باشند که ممکن است نسبت به آنچه در کشور خود با آن سر و کار داشته‌اند، تفاوت‌های عمده‌ای داشته باشد.
نخست‌اینکه در سیستم سلسله مراتبی مالزی، از مدیران انتظار می‌رود اشخاصی باشند که لایق احترام هستند واین احترام بیشتر بر مبنای ویژگی‌های شخصیتی است تا موارد کاری. اشخاصی لایق احترامند که مسن تر باشند و دانایی که سن بالا به ارمغان می‌آورد را به همراه داشته باشند. همچنین اشخاص وقتی شایسته احترامند که رو در روی دیگران رفتار احترام‌آمیز از خود نشان دهند .بنابراین، یک مدیر نباید هیچ گاه کاری انجام دهد که موجب خدشه‌دار شدن وجهه زیردستان خود شود. بهترین راه برای تذکر دادن به دیگران استفاده از یک شخص ثالث است. احترام گذاشتن به اشخاصی که بسیار صریح و بی پرده صحبت می‌کنند نیز کار دشواری است – سر بسته سخن گفتن و با سیاست بودن نوعی هنر است، در حالی که صراحت بیان می‌تواند به عنوان رفتار نامودبانه و سطح پایین تلقی شود.
از مدیر انتظار می‌رود تا سلامت زیردستان خود را به طور کامل مورد توجه قرار دهد – هم در محیط کار و هم در خارج از آن. این رابطه را بیشتر می‌توان به رابطه پدر و فرزندی تعبیر کرد تا رابطه رییس و مرئوس در دیدگاه غربی آن .
دوم‌اینکه از آنجایی که اشخاص رویکرد گروهی به کار دارند، مایلند بخشی از یک تیم دانسته شوند و توقع دارند که کار در جهت رسیدن به اهداف تیم، باعث تعالی اهداف شخصی آنها شود. مدیران بایداین همکاری درون گروهی را تقویت کنند به جای اینکه رقابت درون گروهی ایجاد کنند که به عدم هماهنگی و نارضایتی خواهد انجامید.

هند

هند یک جامعه شدیدا سلسله‌مراتبی دارد (شاید سلسله مراتبی‌ترین در دنیا (واین امر به وضوح بر رویکرد مدیریتی تاثیرگذار است. الزاما باید رییسی وجود داشته باشد و این مدیر در نقش یک رییس رفتار کند. جایگاه یک مدیر مستلزم میزان مشخصی از نقش «رییس» را بازی کردن و مقدار معینی رفتار متفاوت نسبت به زیردستان است. قطعا از مدیر انتظار نمی‌رود هیچ گونه وظیفه خدمتکاری انجام دهد مانند قهوه درست کردن برای همه یا جا به جا کردن صندلی ها در یک اتاق کنفرانس! مفاهیم مساوات انسانی آنگلوساکسونی که در آن رییس به عنوان رهبری مساوی با سایر اعضای گروه تلقی می‌شود در جامعه‌ای که هنوز تحت تسلط سنت‌های تاریخی قرار دارد، عملا غیر قابل درک است. بنا براین از رییس انتظار می‌رود دستورالعمل‌های مشخصی بدهد که به طور دقیق باید مورد اجرا قرار بگیرند – حتی اگر همه یقینا بدانند که دستورات نادرست هستند .تقاضاهای نامشخص برای انجام کارها، بااین انتظار که کارمندان از توانایی های خود استفاده خواهند کرد، ممکن است به عدم انجام کار بینجامد؛ چرا که کارمندان از خواسته مدیر آگاهی کامل

ندارند.
مدیریت کردن اشخاص در هند به سطحی از مدیریت خرد نیازمند است که در غرب بسیاری با آن راحت نیستند، اما احتمالا بهترین نتایج را به دنبال خواهد داشت.

اسپانیا

در اسپانیا پرستیژ یک مدیر بسیار مهم است و ویژگی های شخصیتی مدیر از اهمیت بالاتری نسبت به خبرگی او در کار برخوردار است. میزان احترامی که از سوی زیردستان به یک مدیر گذاشته می‌شود نسبت مستقیمی با شخصیت مدیر دارد .ویژگی‌های شخصیتی عمده‌ای که مورد ستایش سایرین قرار می‌گیرد، می‌تواند ترکیب نیرومندی از شرافت، شجاعت، جدیت، قابل اطمینان بودن و پذیرش چالش‌های جدی مدیریت باشد.
از مدیران انتظار می‌رود که مدیریت کنند. مدیران اسپانیایی به عنوان فرمانروایان نیک‌اندیش شناخته می‌شوند. از رییس انتظار می‌رود شجاع باشد و مشورت ممکن است به عنوان ضعف تلقی گردد: «آیا او راه حل را نمی‌داند؟»این بدان معنا نیست که بحث کردن ممنوع است، درست بر عکس. تا وقتی که همه به‌این امر واقف باشند که چه کسی نهایتا رییس است و چه کسی حرف آخر را می‌زند، هر کاری مجاز است.
دستورالعمل‌های کاری وظیفه محور و خاص هستند به همراه توضیح جزئیات‌اینکه چگونه هدف نهایی باید حاصل شود. مدیران در هنگام رخ دادن اشتباهات آنها را متذکر می‌شوند و دیگر حرفی از آنها زده نمی‌شود. سیستم‌های سنجش و ارزیابی رسمی آن گونه که در بسیاری کشورها مورد استفاده گسترده است، در اسپانیا امري جدید محسوب شده و همیشه از آنها استقبال نمی‌شود.

مصر

بیشتر شرکت‌های مـــصری بـــه ساختارهای شدیدا سلسله‌مراتبی گرایش دارند و این امر در شیوه مدیریتی که اغلب درون‌این شرکت‌ها ظهور پیدا می‌کند، دیده می‌شود. رویکرد آنها با عنوان «اعمال مدیریت به طریق مشاوره‌ای» شناخته شده است که بیانگر نیاز به بحث و گفت‌وگو است، بدون از دست دادن شان یا قدرت مدیر. مدیران مصری (که اکثر قریب به اتفاق آنها مرد هستند) با همکاران خود مدام مشورت می‌کنند، اما از آنها انتظار می‌رود تصمیم نهایی و قطعی را خودشان بگیرند. اتخاذ این تصمیم به ندرت از سوی یک مدیر به یک زیردست محول می‌شود، حتی اگر آن زیردست از اعضای خانواده باشد.
پس از اینکه تصمیمی اتخاذ می‌شود، انتظار از زیردستان آن است که دستورات را مو به مو اجرا کنند و توقع هیچ گونه بحث یا انتقادی نمی‌رود. بنا براین مشورت در واقع نقش تحکیم روابط اجتماعی را درون یک سازمان دارد و سوال‌ها باید با توجه به تاثیر واقعی آنها بر تصمیم‌های نهایی پرسیده شوند. از مدیران انتظار می‌رود که هوشیار باشند و زیاد ریسک نکنند. از این رو فرآیند تصمیم‌گیری از نگاه استانداردهای آمریکایی بسیار کند و خسته‌کننده به نظر می‌رسد. ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که ملاحظات مذهبی عنصر مهمی در رسیدن به تصمیم نهایی به حساب می‌آید، آنچه اغلب در فرآیند مذاکره توسط بازرگانان غربی نادیده گرفته می‌شود. در نظر گرفتن این عامل در هر شرایطی از مذاکره اهمیت بالایی دارد.

اتریش

همانگونه که از یک فـرهنگ کـــاری عمـدتا سلسله‌مراتـــبی انتظار می‌رود، مدیران دراین کشورها نسبت به کشورهایی که رویکردی فراگیرتر دارند، کمتر در فکر جلب توافق کارمندان هستند. بنابراین مدیران می‌توانند به سمتی گرایش پیدا کنند که دستورات مستقیمی به زیردستان خود بدهند. کارمندان، دستورات را با دقت کامل اجرا خواهند کرد. این امر همچنین بدین معنا است که از مدیران انتظار می‌رود که تصمیمات را اتخاذ کنند و در مقایسه با کشورهایی مثل سوئد یا هلند که تصمیمات به صورت توافقی گرفته می‌شود، بسیار کمتر همکاران خود را در فرآیند تصمیم‌گیری شریک می‌کنند. این نوع مدیریت دستوری در کنار رفتاری حاکی از ادب و احترام اجرا می‌شود. رییس مستبد و ظالمی را تصور نکنید که دستورات خود را با خشم و قهر فراوان به زیردستان وحشت زده خود تحمیل می‌کند، تمام فعالیت‌ها با جذبه و خوشرویی زیاد انجام می‌شود. در واقع «جذبه» به عنوان یکی از صفات یک مدیر خوب تلقی می‌گردد.

برزیل

پرستیژ شخصی یک مدیر از اهمیت بالایی برخوردار است و تقریبا می‌توان گفت که رفتار و منش وی به اندازه توانایی‌های کاری او مهم است. احترامی که از طرف کارمندان به مدیر گذاشته می‌شود، رابطه مستقیمی با شخصیت او دارد. روابط بین انسانی دراین فرهنگ آمریکای لاتین حائز اهمیت بالایی است و رییس و زیردستانش سخت تلاش می‌کنند تا روابطی بر پایه اعتماد و احترام به شان اشخاص را شکل دهند.
پیش از هر چیز از مدیران انتظار می‌رود که مدیریت کنند. رییس باید دستورات مستقیم صادر کند و انتظار می‌رود این دستورات بدون بحث و صحبت زیاد اجرا گردند. (در صورتی که نیاز به بحث است، باید به صورت خصوصی انجام شود تا بی توجهی به سلسله مراتب در ملاء عام به نمایش گذاشته نشود(.
اگر می‌خواهید به کارمندان برزیلی خود دستوراتی بدهید، سعی کنید تا آنجا که می‌توانید این کار را واضح، دقیق و جامع انجام دهید. اگر خواسته‌اید کاری انجام شود و آن کار انجام نشده باقی مانده است، با طرح پرسش‌هایی از خود آغاز کنید. آیا دستورات من به طور شفاف بیان شدند؟ آیا خیلی نامفهوم بودند؟ اگر شما دستورات جزئی بدهید، تنها بخشی از کار انجام می‌شود) . همانگونه که در فرهنگ‌های به شدت سلسله مراتبی مرسوم است، زیردستان دقیقا کارهایی که به عهده‌شان گذاشته می‌شود را انجام می‌دهند و فراتر رفتن ازاین حد می‌تواند سرپیچی از رییس تلقی شود(!

چین

در فـــلسفه کنـــفوسیوس تـــمام روابط نابرابر فرض می‌شوند. رفتار اخلاقی‌ایجاب می‌کند که به‌این نابرابری‌ها احترام گذاشته شود. بنا براین شخص مسن تر باید خود به خود از شخص جوان تر احترام ببیند و همچنین شخص عالی رتبه از زیردست خود. این رویکرد کنفوسیوسی باید به عنوان اساس و بنیان تفکر مدیریتی در نظر گرفته شود و مسائلی چون توانمندسازی و دسترسی آزاد به تمام اطلاعات توسط چینی‌ها در بهترین حالت به عنوان عقاید عجیب غربی تلقی می‌شوند.
) باید در نظر داشت که بسیاری در چین مانند خیلی کشورهای دیگر آسیایی علت اصلی مشکلات غرب را عدم توجه به ارزش‌های سلسله مراتبی می‌دانند(.
بنابراین، رویکرد مدیریتی در چین تمایل به شیوه دستوری دارد. مدیر ارشد دستورات را به زیردستان خود داده و آنها نیز به نوبه خود دستورالعمل‌ها را به زیردستان خود منتقل می‌کنند. انتظار نمی‌رود که زیردستان تصمیمات مافوق خود را زیر سوال ببرند، این کار نشانه بی‌احترامی بوده و دلیل اصلی از بین رفتن وجهه تمام کسانی است که با این امر درگیرند.
مدیر باید به عنوان پدری در نظر گرفته شود که توقع وفاداری و اطاعت از کارمندان خود دارد. در عوض از مدیر انتظار می‌رود که به سلامت کارمندان خود اهمیت دهد. این رابطه، رابطه‌ای دو طرفه است که برای هر دو طرف سودمند است.

دانمارک

ساختارهای کاری در دانمارک بسیار مسطح هستند که بسیار مناسب کشورهای اسکاندیناوی است که به یک رویکرد تساوی‌گرا و رسیدن به توافق تمایل دارند .یک مدیر نمی‌خواهد به عنوان شخصی جاه طلب دیده شود که به تنهایی تصمیم دشواری را به عهده گرفته و بخش عمده کار را شخصا انجام داده است. در جامعه‌ای که از اعضای خود می‌خواهد که گفتارهای مشهور دانمارکی را الگوی کار خود قرار دهند، مانند «فکر نکن که کسی هستی»، «فکر نکن که از ما عاقل‌تری» و «فکر نکن که از ما بهتری»، بسیار دشوار است که یک مدیر نقش سنتی پدرانه خود را بازی کند.
بنا براین یک مدیر خوب کسی است که تشویق کرده و هدایت می‌کند، کسی که کارها را به همکاران با کفایت و توانمند محول می‌کند و شفاف و بدون ابهام ارتباط برقرار می‌کند. مدیر از طریق یک نظام شایسته سالار که به توانایی‌های فرد در یک زمینه خاص پاداش می‌دهد، به سمت خود رسیده است. بنا براین برای پیشرفت کردن باید کارآمد و سخت کوش جلوه کرد. خبرگی مشهود در کار نسبت به روابط بین انسانی از اهمیت بالاتری برخوردار است. نتیجه مشخص این انتظارات مدیریتی این است که هر کسی که به همکاران خود در دانمارک از دید یک رییس مستبد بنگرد، به احتمال زیاد بی ادب و متکبر دانسته می‌شود و بنابراین از دریافت مقدار ضروری پشتیبانی و کمک باز می‌ماند.

سنگاپور

مدیران بیشتر مسن هستند که این امر آنها را صاحب نفوذ می‌کند، همانگونه که در خور یک ساختار سلسله مراتبی است. به مانند بقیه کشورهای آسیایی، سن بالاتر هنوز به معنای خرد و دانایی است و اشخاص راحت‌ترند با یک مدیر مسن سر و کار داشته باشند تا با یک جوان مستعد و کار بلد. مدیران اتخاذ تصمیم‌ها را به تیم‌ها محول می‌کنند و انتظار احترام واضح به تصمیمات را دارند، اما این امر بدان معنا نیست که منطق پشت یک تصمیم هرگز مورد بحث قرار نمی‌گیرد. هر اختلافی به صورت خصوصی مطرح می‌شود به جای اینکه در مقابل حاضران یک جلسه به بحث گذاشته شود. (این امر ممکن است در مورد شرکت‌های چند ملیتی که در سنگاپور تاسیس شده‌اند، صدق نکند).
مانند تمام فرهنگ‌های کاری کنفوسیوسی، مدیر انتظار دارد که به او احترام گذاشته شود و از او اطاعت شود و در عوض وفاداری و فداکاری، او توجه کاملی به سلامتی اعضای تیم خود معطوف می‌دارد. این توجه شامل نگاهی پدرانه به بسیاری از جنبه‌های زندگی زیردست می‌شود. رابطه مدیر با تیم خود ضرورتا پس از اتمام روز کاری به پایان نمی‌رسد.
خارج از روابط فامیلی، ترفیع بر اساس لیاقت و معیارهای عملکردی صورت می‌گیرد نه بر اساس روابط، اما معیارهای عملکردی ممکن است نسبت به مشابه خود در غرب متفاوت باشد و در بالای لیست ممکن است توانایی خلق تیمی هماهنگ که اشخاص در آن احساس راحتی کنند جای گرفته باشد.

مترجم: آزاده معدنیان
منبع : دنیای اقتصاد