

## 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 و این 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 زبردستان 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 زبردستان 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 فرزند 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 باید این 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 شدیداً سلسله‌مراتبی دارد (شاید سلسله‌مراتبی‌ترین در دنیا) (و این امر به وضوح بر رویکرد مدیریتی تأثیرگذار است). الزاماً باید ریسی 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 زبردستان است. قطعاً از مدیر انتظار نمی‌رود هیچ گونه وظیفه خدمتکاری انجام دهد مانند قهوه درست کردن برای همه یا جا به جا کردن صندلی‌ها در یک اتاق کنفرانس! مفاهیم مساوات انسانی آنگلو ساکسونی که در آن رییس به عنوان رهبری مساوی با سایر اعضای گروه تلقی می‌شود در جامعه‌ای که هنوز تحت تسلط سنت‌های تاریخی قرار دارد، عملاً غیر قابل درک است. بنا بر این از رییس انتظار می‌رود دستورالعمل‌های مشخصی بدهد که به طور دقیق باید مورد اجرا قرار بگیرند - حتی اگر همه یقیناً بدانند که دستورات نادرست هستند. تقاضاهای نامشخص برای انجام کارها، با این انتظار که کارمندان از توانایی‌های 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 احتمالاً 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 می شود نسبت مستقیمی با شخصیت مدیر دارد. ویژگی های شخصیتی عمده ای که مورد ستایش سایرین قرار می گیرد، می تواند ترکیب نیرومندی از شرافت، شجاعت، جدیت، قابل اطمینان بودن و پذیرش چالش های جدی مدیریت باشد.

از مدیران انتظار می رود که مدیریت کنند. مدیران اسپانیایی به عنوان فرمانروایان نیک اندیش شناخته می شوند. از رییس انتظار می رود شجاع باشد و مشورت ممکن است به عنوان ضعف تلقی گردد: «آیا او راه حل را نمی داند؟» این بدان معنا نیست که بحث کردن ممنوع است، درست بر عکس. تا وقتی که همه به این امر واقف باشند که چه کسی نهایتاً رییس است و چه کسی حرف آخر را می زند، هر کاری مجاز است.

دستورالعمل های کاری وظیفه محور و خاص هستند به همراه توضیح جزئیات اینکه چگونه هدف نهایی باید حاصل شود. مدیران در هنگام رخ دادن اشتباهات آنها را متذکر می شوند و دیگر حرفی از آنها زده نمی شود. سیستم های سنجش و ارزیابی رسمی آن گونه که در بسیاری کشورها مورد استفاده گسترده است، در اسپانیا امری جدید محسوب شده و همیشه از آنها استقبال نمی شود.

## مصر

بیشتر شرکت های مصری به ساختارهای شدیداً سلسله مراتبی گرایش دارند و این امر در شیوه مدیریتی که اغلب درون این شرکت ها ظهور پیدا می کند، دیده می شود. رویکرد آنها با عنوان «اعمال مدیریت به طریق مشاوره ای» شناخته شده است که بیانگر نیاز به بحث و گفت و گو است، بدون از دست دادن شان یا قدرت مدیر. مدیران مصری (که اکثر قریب به اتفاق آنها مرد هستند) با همکاران خود مدام مشورت می کنند، اما از آنها انتظار می رود تصمیم نهایی و قطعی را خودشان بگیرند. اتخاذ این تصمیم به ندرت از سوی یک مدیر به یک زیردست محول می شود، حتی اگر آن زیردست از اعضای خانواده باشد.

پس از اینکه تصمیمی اتخاذ می شود، انتظار از زیردستان آن است که دستورات را مو به مو اجرا کنند و توقع هیچ گونه بحث یا انتقادی نمی رود. بنا بر این مشورت در واقع نقش تحکیم روابط اجتماعی را درون یک سازمان دارد و سوال ها باید با توجه به تأثیر واقعی آنها بر تصمیم های نهایی پرسیده شوند. از مدیران انتظار می رود که هوشیار باشند و زیاد ریسک نکنند. از این رو فرآیند تصمیم گیری از نگاه استانداردهای آمریکایی بسیار کند و خسته کننده به نظر می رسد. ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که ملاحظات مذهبی عنصر مهمی در رسیدن به تصمیم نهایی به حساب می آید، آنچه اغلب در فرآیند مذاکره توسط بازرگانان غربی نادیده گرفته می شود. در نظر گرفتن این عامل در هر شرایطی از مذاکره اهمیت بالایی دارد.

## اتریش

همانگونه که از یک فرهنگ کاری عمدتاً سلسله مراتبی انتظار می رود، مدیران در این کشورها نسبت به کشورهای دیگر که رویکردی فراگیرتر دارند، کمتر در فکر جلب توافق کارمندان هستند. بنابراین مدیران می توانند 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 می رود که تصمیمات را اتخاذ کنند و در مقایسه با کشورهای مثل سوئد یا هلند که تصمیمات به صورت توافقی گرفته می شود، بسیار کمتر همکاران خود را در فرآیند تصمیم گیری شریک می کنند. این نوع مدیریت دستوری در کنار رفتاری حاکی از ادب و احترام اجرا می شود. رییس مستبد و ظالمی را تصور نکنید که دستورات خود را با خشم و قهر فراوان به زیردستان وحشت زده خود تحمیل می کند، تمام فعالیت ها با جذب و خوشرویی زیاد انجام می شود. در واقع «جذب» به عنوان یکی از صفات یک مدیر خوب تلقی می گردد.

## برزیل

پرستیژ شخصی یک مدیر از اهمیت بالایی برخوردار است و تقریباً 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 در این فرهنگ آمریکای لاتین حائز اهمیت بالایی است و رییس و زیردستان 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 برزلی 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 دقیقاً کارهایی که به عهده‌شان گذاشته می‌شود را انجام می‌دهند و فراتر رفتن از این حد می‌تواند سرپیچی از رییس تلقی شود!

## چین

در فلسفه کنفوسیوس تمام روابط نابرابر فرض می‌شوند. رفتار اخلاقی ایجاب می‌کند که به این نابرابری‌ها احترام گذاشته شود. بنا بر این 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 پدري 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 تصمیم‌دشواری را به عهده گرفته و بخش عمده کار را شخصاً 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 پدران خود را بازی کند.

بنا بر این 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 بر این برای پیشرفت کردن باید کارآمد و سخت‌کوش 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 پدران به بسیاری از جنبه‌های زندگی زیردست می‌شود. رابطه مدیر با تیم خود ضرورتاً 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