

mtatkki

Hungarian Academy of Sciences  
Centre for Social Sciences  
**Institute for Minority Studies**

A PDF fájlok elektronikusan kereshetőek.

A dokumentum használatával elfogadom az  
[Europeana felhasználói szabályzatát](#).

**SZENT ISTVÁN EGYETEM**

**Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola**

A Doktori Iskola vezetője: **Dr. Szűcs István**

Témavezető: **Dr. Nemes Ferenc**

**A multikulturális környezet kihívásai  
a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében**

**– doktori (PhD) értekezés –**

Készítette: **Dr. Rudnák Ildikó**

Gödöllő  
2010

## **A doktori iskola**

**megnevezése: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola**

**tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok**

vezetője: **Dr. Szűcs István**  
**MTA doktora, egyetemi tanár**  
**Szent István Egyetem**  
**Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar**  
**Gazdaságelemzési és Módszertani Intézet**  
**Intézeti igazgató**

Témavezető: **Dr. Nemes Ferenc**  
**MTA doktora, professor emeritus**

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

# TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS .....	5
2.	IRODALMI ÁTTEKINTÉS .....	9
2.1.	A kultúrakutatások történeti áttekintése .....	9
2.1.1	A kultúra elemei .....	11
2.1.2	Kultúramodellek .....	19
2.1.3	Kutatások a kultúra és a szervezet viszonyáról .....	23
2.1.4	Az interkulturális kommunikáció .....	26
2.2.	A nemzetközi környezet .....	30
2.2.1	A globalizálódó vállalatok formái .....	31
2.2.2	A multikulturális és a transznacionális csoport .....	35
2.3.	Nemzetközi menedzser .....	50
2.3.1	A kulturális sokk .....	51
2.3.2	Az interkulturális kompetencia .....	56
2.3.3	A kulturális kompetenciák kialakulása, elsajátítása .....	59
2.3.4	A kulturális különbségek kezelése .....	62
3.	ANYAG ÉS MÓDSZER .....	69
3.1	Hipotézisek .....	69
3.2.	A kérdőíves módszer .....	70
3.3	A minta bemutatása .....	73
3.3.1	A vezetővel kapcsolatos személyes adatok .....	73
3.3.2	A vizsgált vállalatok .....	74
4.	EREDMÉNYEK .....	77
4.1	Az első hipotézis elemzése .....	77
4.2.	A második hipotézis elemzése .....	82
4.3.	A harmadik hipotézis elemzése .....	92
4.4.	A negyedik hipotézis elemzése .....	100
4.5	Az ötödik hipotézis elemzése .....	107
5.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK .....	113
6.	ÖSSZEFOGLALÁS .....	121
7.	MELLÉKLETEK .....	125
8.	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....	159



# 1. BEVEZETÉS

A PhD-dolgozatom a Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola Vezetéstudományok Műhelye által meghirdetett önálló kutatás eredményeit mutatja be **A multinacionális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében** címmel.

**Kutatásom témájául** azért választottam a multinacionális környezetet, és azon belül is a magyar és külföldi vezetők világát, hogy rávilágítsak azokra a teendőkre, amiket meg kell oldanunk ahhoz, hogy az ezen vállalatok által kialakított munkahelyek hosszú távon megmaradjanak, munkát, lehetőséget, nemzetközi karriert stb. kínálva sok-sok alkalmazott számára – és tulajdonképpen ezzel meg is foglalmaztam a **kutatási téma jelentőségét**, stratégiai fontosságát a jövőt tekintve.

Többek között arra kerestem a választ, hogy miként tudnak együtt dolgozni a multinacionális környezetben a magyar és külföldi vezetők. A sikeres együttműködésnek egyik sarkköve az, ahogyan a különbségeket kezelik. A multinacionális vállalatok nemcsak tőkéjüket, hanem értékrendjüket, vezetési stílusukat, módszereiket is magukkal hozzák, amelyek csak a legritkább esetben esnek egybe a hazaiakkal. A siker kulcs tényezője tehát az, hogy a Magyarországon tapasztalt különbözőséget a multinacionális vállalatok kiküldött vezetői elutasítják, vagy megpróbálják hasznukra fordítani, kiaknázni. Ám ez nemcsak tőlük, hanem a leányvállalatok magyar vezetőitől, alkalmazottaitól is függ. De vajon megtanultuk-e már, hogy ebben a folyamatban mi a szerepünk, képesek vagyunk-e előrelátni, ill. az elkövetett hibáinkból tanulni. A rendszerváltáson már túl vagyunk, de a siker záloga a szemléletváltásban rejlik, ami számos kérdést vet fel: képesek vagyunk-e átvenni a nemzetközi gondolkodást, elsajátítani azokat a képességeket, amelyeket a multinacionális környezet kíván. Egyenrangúak vagyunk-e, ill. annak érezzük-e magunkat, valamint a külföldiek miként vélekednek rólunk ezen vonatkozásban.

A kultúra különbözőségeiből eredő félreértések az emberi kapcsolatokra negatívabban hatnak, mint a tisztán nyelvek, mert közvetlenül a partner személyiségét érintik. Vajon jelen vannak-e súrlódások, félreértések, negatív érintések a vizsgált területen?

Tény, hogy a különböző kulturális háttérnek köszönhetően a kulturálisan sokféle csoportok érik el a legjobb, de a legrosszabb eredményeket is, amíg a homogén csoportok átlagosan teljesítenek. Ki tudjuk-e használni itthon a multikulturalitás adta előnyöket, egyáltalán milyen a viszonyunk más kultúrkörből származó munkatársakkal?

Természetes igényként jelentkezik, hogy a magasan képzett munkaerőt a hazánkban működő multinacionális vállalatok minél nagyobb mértékben használják ki. Ehhez ki kell dolgozni azt a humán stratégiát, amely révén a magasan képzett munkaerő fokozatosan előtérbe kerülhet. Mindkét félnek komoly erőfeszítést kell tennie a másik megismerésében, az értékek megőrzésében, a különbségek tolerálásában. A belátható jövő legfontosabb kérdése, hogy Magyarország miként találja meg a helyét ebben a szerteágazó integrációban. Hol is tartunk most?

A konkrét kutatást megelőzően a tágabb értelemben vett témakört szisztematikusan feldolgoztam. Az irodalmi áttekintés a kultúrakutatásokkal kezdődik, a témához kapcsolódó alapvető, nélkülözhetetlen szerzőket vonultatja fel gondolataik, elméleteik, dimenzióik tükrében. A multikulturalitás bemutatásaként először a nemzetközi környezet szervezeteit mutatom be, majd a többkultúrájú csoportok egyre növekvő jelentőségére, szerepére világítok rá megjegyezve azt, hogy a sok nemzetiségből álló csoportokat bizonyos kultúrákban jóval fontosabbnak, hatékonyabbnak látják, mint nálunk. Ezt követően a közös pontokat, ill. legaktuálisabb kérdéseket boncolgatom. A szakirodalom olyan gazdag e témakörben, hogy a szintézis elkészítésénél a szűkítés volt a legnehezebb feladat.

A nemzetközi menedzser fogalmát, a pozíció betöltéséhez szükséges interkulturális kompetenciát, ennek megszerzésének lehetőségeit, különböző stációit, ill. a nemzetközi menedzser szerepét világítom meg több aspektusból. Végül a szakirodalmi „kalandozás” a kulturális különbségek kezelési módjaival zárul. Ezt a témát azért tartom roppant fontosnak és aktuálisnak, mert e hirtelen kitágult világban folyamatosan kerülünk kapcsolatba más kultúrából származókkal, érezzük, ugyanakkor tudatosul is bennünk, hogy valamiképpen reagálnunk kell az interakcióban, de ez inkább ösztönös, mint tudatos. Vagyis: a különbségek kezelése még nem épült be szervesen a szervezeti kultúrába. Éppen ezért, itt azt tárom fel, hogy mik a lehetséges változatai a súrlódások kezelésének, melyiknek milyen előnye-hátránya van. Ezek ismeretében ugyanis legalább meghatározható, hogy jelenleg hol tartunk, és látható a következő, reményeim szerint a hatékony, követendő stáció.

**Az empirikus kutatásban több kérdésre – a szakirodalommal vállvetve – kerestem a választ.** Elsőként az érdekelt, hogy vajon a magyarországi multikulturális környezetben dolgozó vezetők rendelkeznek-e az interkulturális kompetencia elemeivel. Az elmélet felsorakoztat több olyan tulajdonságot, képességet, készséget, amelyeket objektíven lehet vizsgálni, mint a beilleszkedés vagy a befogadás kompetencia elemei. Így kíváncsiságom e témában többek között azt hozta felszínre, hogy a hazánkban dolgozó menedzserek (külföldiek és magyarok is) milyen egyéni háttérrel rendelkeznek. Ezen belül azt, hogy vajon gyermekkorukban, a közoktatás folyamán, vagy már csak a munkahelyükön tapasztalták meg a kulturális sokszínűséget, vagy akár mindhárom esetben, és ezek a hatások befolyásolják-e munkájukat, sikeresek-e a többkultúrájú környezetben. A továbbiakban azt a feltételezést vizsgáltam meg, hogy a multinacionális vállalatoknál a külföldi kiküldetésbe kerülő vezetők kiválasztása professzionális-e, vagyis figyelembe veszik-e a nemzetközi menedzser interkulturális kompetenciáját a kiválasztás folyamán. A kiválasztást kulcsfontosságú stratégiai lépésnek vélem, és úgy érzem, nem fordítanak annyi energiát rá, mint amennyit megérdemelne. Egy rossz döntésnek pedig beláthatatlan következményei lehetnek. A következő feltételezésem szerint a magyarországi multinacionális vállalatok vezetői nemzetközi menedzserként – külföldiek és magyarok egyaránt – a legalkalmasabbak a vezetésre. Azokra a kérdésekre keresem a választ, amelyek az itthoni multinacionális cégekkel, azok vezetőivel kapcsolatban láttak napvilágot.

**Vizsgálatom célja problémafeltáró kutatás** elvégzése volt, ugyanis erőforrások hiányában nem tervezhettem reprezentatív kutatást. Lehetőségem viszont adódott hallgatói segítség által, így olyan gazdag anyag került a birtokomba, hogy bár nem reprezentatív, de megalapozhat további kutatásokat.

Tudományos szempontból **az empirikus kutatások eredményétől azt várom**, *hogy az interkulturális kompetencia elemeinek a jelentőségére felhívja a figyelmet, megerősítse azokat a kutatási eredményeket, amelyek ezen kompetencia elemek meglétét elengedhetetlennek tartják a nemzetközi/multikulturális környezetben történő munkavégzéshez.*

Ugyanakkor azt is várom, hogy egyértelműen kimutassa a beilleszkedés egyes elemeinek a hiányát, amely elemekkel a magyar, ill. a külföldi vezetők jelenleg nem, vagy csak kis mértékben rendelkeznek ahhoz, hogy a kulturális sokszínűséget pozitívan, sikerorientáltan, hatékonyan legyenek képesek kihasználni, másrészt a pozitívumok megerősítésével kimutatni, mik azok az erények, eljárások, ill. megoldások, amelyek jól funkcionálnak. Hiszen ezeket mint értéket óvni kell, és gondoskodni a folyamatos karbantartásukról. Az erősségek és gyengeségek okainak feltárását követően irányt és módszert kívánok adni a tekintetben, hogy miként lehet a hiányosságokat minél rövidebb idő alatt kiküszöbölni.

Amennyiben a vezetői kiválasztás szempontja az interkulturális kompetencia minél több elemének domináns jelenléte, akkor ennek a vezetőnek a kulturális különbségkezelése túlmutat az etnocentrikus fázison, ami sikerének és hatékonyságának záloga. A vezetők interkulturális kompetencia elemeinek ismeretében kísérletet teszek a mellőzés – minimalizálás – kiaknázás mint kulturális különbségeket kezelő stratégia feltérképezésére.

Egyéni és munkahelyi környezet feltárásával kívánom igazolni, hogy az interkulturális kompetencia elsajátítható, amit a gyermekkori családi és iskolai környezet erősen befolyásol.

A magyarokról alkotott téves, hiányos, sokszor elképesztő tájékozatlanság beigazolását is várom - de ez a problémakör sokkal szélesebb kutatást igényel, mint dolgozatomban.





## 2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 2.1. A kultúrakutatások történeti áttekintése

A kultúrakutatás – mivel az emberi cselekvést egyszerre számos szempontból lehet megvizsgálni – **több tudományág határán elhelyezkedő terület**, azonban egyik diszciplína sem állíthatja magáról, hogy képes a cselekvés minden aspektusát értelmezni saját rendszerében, saját eszközeivel, így a különböző aspektusok nem versenyeznek egymással, hanem árnyalják, bővítik egymás megállapításait, ezáltal összességében jobban értelmezve magát a cselekedetet. A több szempontú elemzés egyúttal az egyes tudományterületek állításainak ellenőrzésére, érvényességi tesztelésére is alkalmas. [Borgulya, 1996; Falkné, 2001; Hidasi, 2004]

Geertz [1973] kiemeli, hogy számos műben, amelyek magyarázni kívánják a kultúrát, a bizonyosságok keresése közben hajlamosak még több bizonytalanságot kelteni. Ezt a felismerést visszhangozza Demorgon és Molz [1996] is, akik úgy érvelnek, hogy a kultúra meghatározására irányuló kísérletek nem kerülhetik el a tényt, hogy azok maguk is a kultúra produktumai. Williams [1983] szerint a kultúra a történelemmel együtt élő fogalom, és ezért inkább életünk megfogalmazásának társadalmilag meghatározott módjaként, nem pedig tudományos létezőként közelíthető meg. Ez a szemlélet két mélyen rögzült elképzelést ingatott meg. Az egyik hit szerint a kultúra gyakran értékelő jelentéssel bír, amely egy társadalom vagy még inkább egy nemzet művészeti alkotására utal. Ezt a definíciót, amely az elitizmusra és az általa képviselt társadalmi hatalomra összpontosít, számos kritikával illették. A másik, széles körben vallott nézet szerint a kultúra tulajdonképpen életmód, antropológiai fogalom, amely a művelt és rendszerint nyugati kultúrát kutató tudósok előtt nyitott a leírásra és az elemzésre.

A kultúra összetett fogalom, elemzése során több száz definíciót kapott már, ám egységes és mindenki által elfogadott meghatározása a mai napig nem létezik. A különböző tudományágak és kutatások – saját céljaiknak megfelelően – eltérő megközelítésekből indulnak ki, eltérő alapfeltételezésekkel élnek, így természetesen más és más meghatározásokat használnak. A kultúra fogalma a modern társadalomtudományoknak is az egyik központi, sokféle módon értelmezett kategóriája. Röviddel a második világháborút követően jelent meg Kroeber és Kluckhohn [1952] a kultúrával kapcsolatos modern antropológiai gondolkodás főbb mozzanatait és irányait összefoglaló munkája – ma már inkább csak tudománytörténeti jelentősége van –, amelyben a szerzők a kultúra fogalmának közel négyszáz különböző meghatározását tekintették át. [Primecz, 2007] Ezen definíciók között számos hasonlóság, ill. eltérés figyelhető meg, amelyek alapján különböző csoportokba, típusokba sorolhatók. [Neumann-Bódi et al., 2006] A két amerikai szerző is megpróbálkozott a definiálással: a kultúra explicit vagy implicit viselkedésmintákból áll, amelyeket szimbólumok közvetítenek. Ezek a szimbólumok a különböző embercsoportok kiemelkedő teljesítményei, magukban foglalják a művészeti termékeket is. A kultúra lényege a tradicionális – a történelem során leszűrődött és kiválasztott – gondolatokból, ötletekből áll, és főként a hozzájuk tapadó értékekből. A kultúrarendszereket egyrészt tekinthetjük a cselekvés

termékeinek, másrészt a jövőbeli cselekedetek feltételrendszerének. [Kroeber – Kluckhohn, 1952]

A kultúra jelenlegi definíciói a kultúrát inkább olyan szoftvernek tekintik, amely lehetővé teszi az emberi hardver működését. Az azonban vitatott, hogy ez a szoftvercsomag milyen szintű befolyással rendelkezik. A szoftver – a kulturalizálódás folyamata az értékeken, szokásokon, normatív mintákon keresztül – célja, hogy megtanuljuk értelmezni azt a valóságot, amely hat ránk, és amely formál bennünket. A kulturalizálódáson keresztüli tanulás természetes folyamat, amelyet gyakran a lélegzéshez hasonlítanak. [Hofstede, 1991; Hofmeister-Tóth et al., 2005]

Ezek az elméletek a kultúrákat önmagukban, nem pedig más kultúrákkal való dinamikus kölcsönhatásukban vizsgálják. E megközelítések másik közös sajátossága, hogy a kultúrát olyan univerzális entitásnak tekintik, amely az emberi társadalmat a nem emberitől, illetve a szimbolikust a nem szimbolikustól megkülönbözteti és elválasztja, a kultúrák közötti különbségekre azonban csak indirekt módon és csak bizonyos határokon belül reagálnak. Az elméleti dilemma azonban nyilvánvaló. [Niedermüller, 1999]

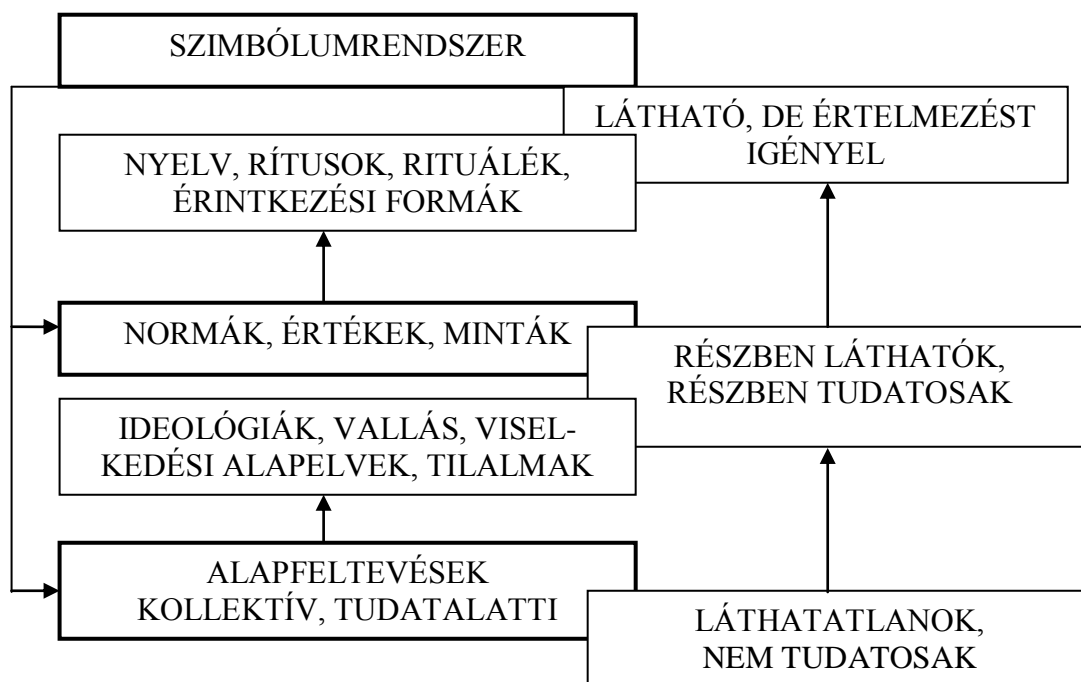
A kultúrakutatás négy fő tudományterület – antropológia, szociológia, a pszichológia és kommunikáció tudományok – szempont- és eszközrendszerére épül. Ezeken kívül azonban az adott kutatás igényeitől függően más területek is szerepet kaphatnak az elemzésben, így fontos lehet pl. az oktatási, politikai, irodalmi és más humán tudományok szerepe. Az antropológiával foglalkozó kutatók megpróbálták lefedni azokat a területeket, amelyek az emberi faj közös természetére jellemzőek, egyetemesen vonatkoznak mindannyiunkra. Rámutattak arra, hogy az emberi viselkedésnek, az életnek léteznek olyan mintázatai, amelyek minden emberi kultúrában megtalálhatók. Ezeket az egyetemesen létező mintázatokat nevezték el kulturális univerzáléknak. [Allport, 1977] A kultúra jellemzője, hogy adaptációként is felfogható: az ember alkalmazkodik a természeti és társadalmi környezetéhez. Az adaptáció az emberi élet számos variációját hozza létre, de ez jelentős mértékű tanulást is kíván az egyéntől: a kulturális normákat, a szokásokat, a hagyományokat, a nézeteket, az elképzeléseket a társas interakció során tanulja meg. Mivel a földön élő fajok közül erre egyedül az ember képes, így a kultúrát egyedülállóan emberinek is nevezhetjük. Mi vagyunk az egyetlen faj tehát, amely a környezetéhez mind biológiailag, mind pedig kulturálisan alkalmazkodik. De nem csupán alkalmazkodunk, hanem aktívan formáljuk, alakítjuk, gazdagítjuk is a környezetünket. A kultúra erőteljesen relatív jellegű, értékei, normái, hiedelmei csakis az adott kontextussal érthetők meg, értelmezhetőek. A kultúra dinamikusan változó rendszer, bizonyos elemei lassan, mások gyorsabban és látványosabban változnak. A mindennapok során gyakran hajlamosak vagyunk arra, hogy a saját kultúránk normáit, értékeit, szokásait standardként fogadjuk el, és más kultúrákat az általunk természetesnek vett, életünk folyamán megtanult minták alapján szemléljük. A nemzetközi kultúrakutatásnak három fő irányzata fejlődött ki a különböző társadalmi, gazdasági, politikai és intellektuális összetevőktől függően: 1) A két vagy több nemzet jellemezőit **összehasonlító kutatás** az USA-ból indult el az ötvenes években. 2) A két vagy több kultúra **interakcióit tanulmányozó megközelítés** arra a

fő kérdésre keresi a választ, hogy mi történik, amikor különböző kultúrák – egyéni, csoport vagy nemzeti szinten – kapcsolatba kerülnek egymással. Lényege, hogy az egyén kulturális identitása a származásától, a nemzetiségétől függ, amely azonban csak más kultúrák képviselőivel történő interakció során kerül nyilvánvalóan a felszínre. 3) A multikulturalitás **több nemzet találkozásának kutatása**, ahol az emberek egy nagy és komplex társadalomban élnek, és ilyen szervezetekben is dolgoznak.

Dolgozatom empirikus részében ez utóbbi két kutatási területtel kapcsolatos kérdéseket kívánom alaposabban megvizsgálni: a magyar és külföldi vezetőket veszem górcső alá, vajon a származás, a gyerekkori környezet, a neveltetés, az iskolában tanultak befolyással bírnak-e a munkahely adta interakciók során. A multikulturalitás pedig ezeknek az interakcióknak a hatványozódása, és vajon megbirkóznak-e ezen a bonyolult terepen a menedzserek a különböző kihívásokkal.

### 2.1.1 A kultúra elemei

A kultúra egyes elemeit Brinkerhoff és White [1988] **materiális és nem materiális** csoportra osztja. Az anyagi kultúra körébe sorolhatók az emberiség által létrehozott legváltozatosabb tárgyiasult alkotások, tárgyak, építmények, eszközök, de részét képezik pl. a hétköznapi használati tárgyak, épületek, játékszerek, gyárak felszerelései, ékszerek, a különböző múzeumok kiállítási darabjai vagy az öltözködés kellékei is. A szellemi kultúra része a nyelv, az értékek, a különböző szokások, normák, a tudományágakban felhalmozott ismeret- és tudásrendszer, amelyet a társadalom egyes tagjai megosztanak egymással. Schreyögg [1992] másként csoportosít. (1. ábra)



1. ábra: Schreyögg, G.: A kultúra rétegei  
Forrás: [Schreyögg, 1992]

Látható, részben látható és láthatatlan rétegeket határoz meg. [Borgulyáné, 1996] Ez utóbbi réteghez a kultúra legmélyén levő alapvető viszonyulásokat sorolja, az olyan feltételezéseket és felfogásokat, amelyek a környező világra vonatkoznak, valamint arra, hogyan kell az egyénnek az élet kihívásaival megküzdenie. Ezek azok az elemi viszonyulások, amelyek a mindennapi gondolkodás és cselekvés alapját képezik anélkül, hogy az egyén tudatában lenne e viszonyulásoknak. A szerző kategóriái azért fontosak, mert a kultúrákat összehasonlító modellekben a dimenziók nagy része ezekből az elemekből építkezik. [Heidrich, 2001; Hidasi, 2004] Lássuk akkor őket!

1) A **természethez való viszony** azt mutatja meg, hogy valamely emberi közösség, kultúrközösség milyen kapcsolatban van a természettel: mint ellenfelet tartja számon, amelyet le kell igáznia, az uralma alá kell hajtania, vagy mint azt az adott környezetet, amellyel harmóniában kell élnie. 2) Az **emberi természet** az emberi mivolt lényegéből eredően azt mutatja, hogy jó-e az ember vagy gonosz, megbízható-e vagy sem. A válaszok döntően meghatározzák az egyénnek és a közösségnek a másik emberhez, de különösen az idegenekhez való viszonyulását. A vizsgálatom szempontjából is fontos ez a kategória, bár már itt le kell szögezmem, hogy a személyiségjegyeket nem állt módomban kutatnom, csupán néhány vezetői tulajdonságra térek ki. 3) A **munkához, a tevékenységhez való viszony** azt tárja fel, hogy vajon aktívak, kreatívak-e a közösség tagjai, megragadják, kézbe veszik-e az irányítást, avagy kivárnak, alkalmazkodnak. A szerző így megkülönböztet tevékenységorientált, azaz minél többet elérni kívánó magatartást, ahol a mérhető teljesítmény a fontos, illetve létorientáltat, amire a létben való elmerülés, az elengedettség, az élet megélése a jellemző. 4) Az **emberi kapcsolatok** a kultúra mélyrétegeiben gyökereznek, domináns elemei alapvetően befolyásolják a gondolkodást, a mindennapi munkát. Mi határozza meg, mi rendezi az emberi kapcsolatokat: közösség-, csoport-, családközpontúság vagy individualista célok? Hogyan épül fel a hierarchia, vajon mi a tekintély alapja: az életkor, a származás, a nem, a szakmai tudás, a mérhető teljesítmény, a siker? A közösségközpontúan gondolkodó ember mindig egy csoport, közösség elemének érzi magát, kötődik hozzá. Az én-központú gondolkodás lazább kötődést, nagyobb térbeli mozgékonytságot eredményez. A versenyszellem, a kooperáció az emberi kapcsolatok terméke: elsőbbségre törekedni, kiemelkedni vagy másokat segítve másokkal együttműködni. 5) Az **idő** mint kultúraelem arra keresi a választ, hogy mi áll az emberi lét időbeli középpontjában, milyen viszonylatok szerint rendeződik a lét: a jelen, a múlt vagy a jövő aspektusából. A múlt-orientált közösség tartja magát a hagyományaihoz, erősen ápolja a tradíciókat. A jövő-orientált ember egy elképzelt, jövőbeni előnyért nagy változtatásokra is hajlamos. A teljesítmény-orientált környezetben az idő felértékelődik, így a rövidsége, a tömörsége és a pontosságra való törekvés a jellemző. 6) A **tér** azt látatja, hogy a különböző csoportok tagjainak más-más térigényeik vannak, más-más kiterjedésű térben érzik jól magukat. Ide kapcsolódik a tér birtoklása, ami azt vizsgálja, hogy mi zajlik a nyilvánosság előtt, mi igényel intim elzárkózást. Sok kultúrközösségben az élet nagy része az utcán, mindenki szeme láttára zajlik, másutt az emberek magas falak mögé rejtik életüket, míg mások sérthetetlennek tartják magánéletüket.

A többnyire nem tudatosan működő alapviszonyulások nem egymástól elhatárolódva épülnek be az ember gondolkodásmódjába, nem egymástól függetlenül irányítják cselekvéseiket, hanem mintává forrnak össze, ami nem más, mint **a világkép**. A világkép bizonyos értékrendekben és viselkedési normákban ölt testet: az értékrendek, normák, alapelvek szintje – tudatosabb, mint az alapviszonyulásoké – jobban hozzáférhető, könnyebben feltárható.

A **Goldman-féle** [1990] jéghegy modell a kultúra megismerhetőségét illusztrálja. (2. ábra) Hidasi [2004] egyébként Hallhoz kapcsolja a jéghegymodellt, míg Toarniczky [2007] Schein nevével fémjelzi. Heidrich [2001] a vállalati kultúrára utalva Mürit rendeli a jéghegymodellhez. (A pontatlanság – véleményem szerint – a hivatkozások helytelen használatából adódik.) A modellben a jéghegynek a képzeletbeli vízszint feletti része mutatja a kultúra legfelsőbb rétegét, amelynek az ember a tudatában van, az akaratával tudatosan képes befolyásolni, módosítani, így idegen környezetben könnyen megtanulható, másolható. Megjelenési formái – az illem, a nyelv, a hagyományok, a történelem és a viselkedési normák – kézzel foghatóak, így könnyen megfigyelhetőek. Ezzel szemben a jéghegy víz alá merülő 9/10-e a fiatalkori szocializáció során olyan mélyen rögzül egyéniségünkben, hogy annak még saját anyakultúránk esetében sem vagyunk tudatában egészen addig, amíg nem szembesülünk egy eltérő, idegen kultúrával.



2. ábra: A Goldman-féle jéghegy modell  
 Forrás: [www.interkulturalis.lap.hu](http://www.interkulturalis.lap.hu)

A reakcióink mögött meghúzódó kulturális háttérrel tudatosan felidézni vagy módosítani azonban még ekkor sem tudjuk, mindössze arra ébredünk rá, hogy **valamilyen érthetetlen okból másképp gondolkodunk**, mint a más kultúrában nevelkedett társaink. Ez a megállapítás a kutatásom szempontjából azért lényeges, mert alátámasztja azt a feltevésemet, miszerint a gyermekkori környezet hatása nagyban befolyásolja azt, hogy egy vezető – főleg idegen kultúrában – miként képes a kulturális különbségekből adódó nehézségeket kezelni, legyen az munkahelyén

vagy a magánszférájában. **Jarjabka** [1999] jéghegymodellje újszerű: alapvetően Daft [1992] közelítését használja a látható és mélykultúra bontásában, ez utóbbit pedig Schein [1985] alapján még két részre bontotta. A jéghegy csúcsai alkotják az értelmezési dimenziót [Lawrence – Lorsch, 1967], amelyek állandóan hatnak egymásra. Mindhárom dimenzió – társadalmi (nemzeti), csoport (vállalati), egyéni (személyiség) – vannak látható mélykultúra szintjei, ugyanakkor léteznek közös tartományai a másik kettővel mindkét szinten, amelyek mindamellett nem részalmazai egymásnak. A perszonális szegmenshez a személyes jellemzők közül a szocializációval tanult tulajdonságok éppúgy beletartoznak, mint a genetikai jegyek. A csoportkultúra körébe sorolható a vállalat, ill. minden olyan közösség és szubkultúra, amelynek egyedi érték- és normarendszere van. [Jarjabka, 2001]

Bassis, Gelles és Levine [1991] úgy véli, **minden kultúra alapvetően hat elemből** áll: hiedelmekből, értékekből, normákból, szimbólumokból, technológiákból és nyelvből. A szerzők nem rangsorolják ezeket az elemeket, csupán felsorolják és jellemzik őket. Ezen elemek egyébként nem újak, az előzőekben már felmerültek, és majd a későbbiekben is találkozunk velük. 1) A **hiedelmek** olyan meggyőződések, hitek elképzelések, amelyek mindennapjainkat befolyásolják. Minden társadalom nagyszámú megoldást kínál a természeti élet és a társas együttélés problémáira. 2) Az **értékek** egy adott kultúra kollektív elképzelései arról, hogy mi a jó, és mi a rossz, mi a helyes és mi a helytelen, mi kívánatos és mi elutasítandó. Az értékek központi elemei a kultúrának, azonban drámai különbségek lehetnek abban, hogy az emberek miként kívánják elérni céljaikat, megvalósítani értékeiket. [Solymosi, 2004] 3) A **normák** meghatározzák, hogy mit kell tennünk, és mit nem lehet, ugyanakkor megfogalmazzák az elfogadható és az elfogadhatatlan viselkedés formáit. A normák követésre méltó mintákat adnak, eligazodási pontokat jelentenek a mindennapok rengetegében, irányt szabnak az emberi viselkedésnek, regulálják az egyén magatartását, helyes viselkedésre sarkallnak. Betartásukat a társadalmi kontroll felügyeli. Fontosak mind az egyén, mind a társadalom szempontjából. Beszélhetünk íratlan erkölcsi normákról, illemszabályokról és törvényben rögzített jogi normákról egyaránt. Az erkölcsi normák kapcsán a jó és a rossz, az etikai szabályokkal összefüggésben az illik és nem illik, a jogi normák esetében pedig a kötelező törvényi előírások jutnak az eszünkbe. A normák – hasonlóan az értékekhez – nagyfokú változatosságot mutatnak. Jó néhány norma, szokás saját kultúránkban természetes, míg egy tőlünk idegen kultúra normarendszere számunkra sokszor rendkívül furcsa és igencsak érthetetlen. 4) A **szimbólumok** számos megjelenési formát mutatnak. Az élet sorsfordulóit, a születést, a felnőtté válást, a házasságot, a halált a különböző népek, népcsoportok eltérő rituálékkal, szertartásokkal övezve élik meg, amelyek mind-mind szimbolikus jelentést és elemeket hordoznak, az élet egy szakaszának lezárultát, ugyanakkor egyúttal valami új kezdetét jelzik, miközben hozzájárulnak az egyén számára új élethelyzeteihez való sikeres alkalmazkodásához. Az emberi kultúra, a civilizáció elválaszthatatlanul összeforrott a jelképes rendszerek használatával. [Hankiss, 2002] 5) A **technika** körébe sorolhatók a legkülönbözőbb tárgyak, eszközök, szerszámok, gépek, elektronikus berendezések stb. Az ipari

fejlődés újabbnál újabb eszközök, technológiák létrejöttével jár együtt, amelynek következménye a felgyorsult kulturális evolúció. Az emberi kultúrák közötti sokszínűséget tovább növeli az adott társadalom, közösség technikai fejlettsége. A modern technikák bevonulása mindennapjainkba egyes embereket gyermekkorukban ért el, másokat időskorban, így az egyén életét is különbözőképp érintette a technikai találmányok jelenléte. 6) A **nyelv** – ugyancsak szimbólumok rendszere – az emberek közötti összeköttetés, az információátadás és a kultúra egyik legmeghatározóbb eleme. A nyelv és kultúra több ponton összekapcsolódik: a nyelv közvetíti a kulturális tartalmakat, a nyelv a kultúra hordozója és egyben fejlődésének záloga. A kultúra fejlődése a nyelv fejlődésével jár együtt, új szavak és szókapcsolatok megjelenését hozza magával. Egy-egy népcsoport, amely elhagyja nyelvét, és egy másikat veszi fel, egyúttal kultúrája elsorvadásának kockázatát vállalja. Az anyanyelv ápolása minden nép számára alapvető kulturális érték, megőrzése, az anyanyelvi nevelés kérdése különösen érdekes és nagyfontosságú, ha egy kisebbségben élő népről van szó. A különböző nyelvek a világ kulturális gazdagságát és sokszínűségét érzékeltetik, miközben a földkerekség különböző nyelvei közül jó néhány kihalófélben van.

Hofstede [1994] a kultúrát mint egy hagyma egymásra boruló leveleit ábrázolja négy különböző rétegben. Ahogyan fejtjük lefelé ezen leveleket, úgy jutunk a kultúra mélyebb rétegeihez. (3. ábra)



3. ábra: A Hofstede-féle hagyma modell  
Forrás: Hofstede [1994]

A szerzőnél a **szimbólumok** olyan szavak, gesztusok, tárgyak, ruházat vagy hajviselet, amelyek sajátos jelentést hordoznak, amit csak azok ismernek, akik az adott kultúrához tartoznak. Újak könnyen teremtődnek, a régiek hamar eltűnnek, pl. zászlók, Coca-Cola. Jellemző, hogy más kultúrák által részben átvehetők és másolhatók, ezért ez a külső réteg. A **hősök** élő vagy már meghalt személyek, valódiak vagy a képzelet teremtményei, akik az adott kultúra által nagyra értékelt tulajdonságokkal rendelkeznek, és akik így modellt nyújtanak a viselkedéshez. **Rítusok**nak nevezi azokat a közös tevékenységeket, amelyek technikailag ugyan fölöslegesek a cél elérése érdekében, de amelyeket az adott kultúrában társadalmilag lényegesnek tartanak, ezért végrehajtanak. Pl.: üdvözlési, udvarlási, esküvői, temetési szokások, illetve magatartásformák. A szimbólumok, a hősök és a rítusok a



gyakorlati (szokások) kategória alá esnek. Ezek közvetlenül láthatók, érzékelhetők a külső megfigyelők számára, de kulturális jelentésük, jelentőségük attól függ, hogy az adott kultúra tagjai hogyan értelmezik őket, milyen jelentőséget tulajdonítanak nekik. Hofstede ezen kategóriái tehát csak akkor érthetőek meg az érzékelésen, ill. a láthatóságon túl, ha az adott kultúrával, legalábbis valamely tagjával kapcsolatot létesítettünk, ill. arról előzetes ismereteink vannak. Nála az érzékelhetőség már kétféle lépésű megismerést jelent. Az **értékek** természetesen a hagyma legbelső részét, a lényegét jelenítik meg, amely a külső megfigyelő számára közvetlenül nem is észlelhető. Az értékek tulajdonképpen általános tendenciák arra vonatkozóan, hogy mit tartunk jónak vagy rossznak; helyesnek vagy helytelennek; logikusnak vagy illogikusnak; természetesnek vagy természetellenesnek stb., vagyis dichotómiák, amelyeknek egyikét részesítjük előnyben. Pl. a házastárshoz, élettárshoz való hűség természetes vagy sem. Megítélésük kultúránként, sőt szubkultúránként változhat. Az értékrendszer nagy része még a kultúra hordozói számára sem mindig tudatos, csupán következtetni tudunk az illető viselkedéséből, különböző helyzetekre adott reakcióiból arra, hogy milyen értéket képvisel. Hofstede különbséget tesz **ideális értékek és elfogadott értékek** között. Az ideális értékek arra vonatkoznak, hogy mi helyes, mi etikus az abszolút norma szerint. Az elfogadott értékek viszont jóval közelebb állnak a gyakorlatban alkalmazott normákhoz, és azt fejezik ki, hogy az adott kultúrában mi az elfogadott viselkedési szabály.

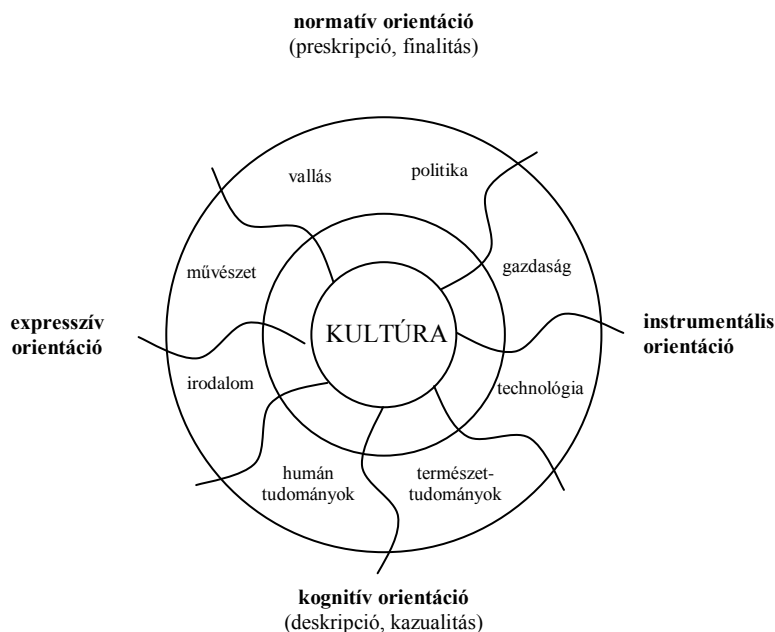
A kultúra felszíni rétegeit a kultúra tárgyiasult elemei alkotják – a nyelv, a műalkotás és a termékek –, amelyek sohasem szakadhatnak el a világképtől, az értékrendtől, a normáktól. A közösségbe beleszületett egyén akkulturálódik, vagyis észrevétlenül teszi gondolkodása alapjává az alapviszonyulásokat anélkül, hogy erre bárki direkt módon tanítaná: kialakul benne az ember lényének képe, kiépül viszonya a természethez, a cselekvésekhez stb. Érték- és normarendszere, az ehhez kapcsolódó viselkedési formák azonban a szocializáció folyamatán utánpótlás és tanulás révén épülnek ki, és válnak személyiségjegyeivé. **A környezet mind az érték- és normarendszert, mind a viselkedést módosíthatja**, megváltoztathatja: környezeti hatásokra módosulhat, eltolódhat valamilyen irányba, de minthogy az alapviszonyulások nem alakulnak át máról holnapra, az elmozdulás szükségszerűen lassú.

Kutatásom empirikus részében a szerző ezen gondolatait kívánom megerősíteni: a szokatlan környezet ill. a vállalat felé való elkötelezettség – a siker érdekében – megkérdőjelezheti az addigi eredményekhez vezető út helyességét: lehet-e ugyanaz a módszer egy teljesen más helyszínen, egy másik kultúrában alkalmazni. Szükség van-e arra, hogy a vezető az addig megszokott értékrendjét felülvizsgálja, és változtasson rajta.

Trompenaars [1995] három réteget különböztet meg Schein [1985] nyomán: a legkülső, **explicit** rész a kultúra látható, tárgyi termékeit foglalja magában, mint a művészet, a nyelv, ételek stb., amelyek a mélyebb rétegek szimbólumai. Ez megfelel a Hofstedei modell külső rétegének. A középső réteg a **normák és értékek**. A normák megmutatják, hogy egy társadalomban mi elfogadott és mi nem. Az értékek meghatározzák, hogy mi a jó, a helyes, illetve a rossz, a helytelen, s mint ilyen

kifejezik, hogy mik az ideális értékek az adott társadalomban. Egy kultúra viszonylag stabilnak mondható, ha a normák az értékeket tükrözik. Ha ez nem így van, társadalmi feszültség keletkezik. Ha visszatekintünk a hagyomány modellre, megállapíthatjuk, hogy a trompenaarsi normák és értékek nagyjából megfelelnek a Hofstede által elfogadott, értékeknek. [Falkné, 2001] A modell legbelső, lényegi rétege, az implicit része az axiómák vagy alapfeltevések. Ezek az axiómák a szerző szerint visszavezethetők az adott társadalomban a legalapvetőbb értékre, a túlélés fontosságára. Különböző civilizációknak naponta különbözőképpen kell megküzdeniük a természet erőivel. Évezredek óta minden társadalom úgy szerveződött, hogy a leghatékonyabb módon tudjon együtt élni környezetével a rendelkezésre álló lehetőségek, források segítségével. Ezeknek az állandóan fennálló problémáknak a mindennapi megoldása az idők során automatizálódott, tehát már nem tudatosan történik, az adott kultúrában az axiómák rendszerének természetes részévé vált.

Rosengren [1994] körkörös elrendezésű ábráján (4. ábra) a kerék agyában található a kultúra, a társadalom eszmerendszere, ami egyszerre kognitív és normatív, illetve expresszív és instrumentális irányultságú: egyesíti és egymáshoz rendeli a négy fő értékorientációt és azok különböző alrendszerét.



4. ábra: A kultúra kereké  
Forrás: Rosengren [2004]

A nyolc társadalmi alrendszert egymáshoz való viszonylatában ábrázoló külső körív mutatja a rendszer egészének komplexitását, mérhetetlen kommunikatív és koordináló funkcióit, amelyeket a kultúra a társadalomban betölt. A rendszeren belüli kapcsolatok mindegyike valamilyen cselekvés következtében jön létre – leginkább kommunikáció által –, amelyeket minden tradicionális társadalomban az emberek közötti közvetlen személyközi kommunikáció alakítja, tartja fent, és valósítja meg. Egy közösség komplex kultúrájának és gazdasága kultúrájának egymáshoz való viszonyát is szemlélteti. [Borgulyáné, 1996] A kultúra saját jogán is fontos társadalmi

rendszer, így illeszkednie kell a többi nagy társadalmi rendszerhez. Paradox módon a kultúra nem rendelkezik a maga saját jól körülhatárolt és kialakult intézményével, viszont ténylegesen rendelkezik a társadalom többi részével való viszonytartást szolgáló intézmények csoportjával, elsősorban az ún. szocializációs ágensekkel.

A kultúra és a többi társadalmi rendszer közötti horizontális viszonyok fontosak, de nem szabad elfeledkeznünk a társadalom makro-, mezo- és mikroszintjein elhelyezkedő egységeket összekötő ún. vertikális viszonyokról sem. A társadalom kultúrája e vertikális viszonyok mentén áramlik a társadalom szintjéről az egyén szintjére és vissza. A makro- és mikroszintek közötti vertikális áramlást felfoghatjuk a különböző generációk közötti viszonyként is, amelyet általában a nevelés, képzés, oktatás stb. fogalmakkal írunk le, és összefoglalóan a szocializáció terminussal illetünk. A társadalomtudományok egyik klasszikus problémája a kultúra és a többi társadalmi rendszer közötti összefüggések természetének a feltárása. Az értékek és értékrendszerek időbeni változása olykor évezredekben, évszázadokban vagy évtizedekben mérhető, míg más esetekben csupán években vagy még rövidebb időszakokban. Így nyilvánvaló, hogy a kultúra és a többi társadalmi rendszer közötti viszony folyamatosan változik, mégpedig egymást kölcsönösen alakítva, formálva. Életünket tehát a társadalmunk kultúrájával átítatott környezetben éljük: napi munkánk hozzájárul a társadalmi kultúra reprodukálásához, vagy éppen akár annak megváltoztatásához. Az emberi kultúra a jelentések kiapadhatatlan tárháza, alapvetően az emberi agy terméke, és akkor él, amikor értelemmel bíró módon jelenik meg a kommunikáció folyamatában. Az 1. táblázatban az előzőekben tárgyalt hét elmélet által meghatározott kultúraelemeket összegeztem.

1. táblázat: A kultúra elemei  
Forrás: saját munka

A KULTÚRA ELEMJEI	Brinkerhoff, White	Schreyögg	Goldman	Bassis, Gelles, Levine	Hofstede	Trompenaars	Rosengreen
	Szellemi Anyagi	Látható Részben Nem látható	Látható Nem látható	6 fő elem	Észlelhető Nem észlelhető	Explicit Középső Implicit	8 fő elem
HIEDELMEK		R		O			O
ÉRTÉKEK	SZ	R	NL	O	NÉ-4.	K	
NORMÁK	SZ	R	L	O	E-3.	K	
SZIMBÓLUMOK RÍTUSOK	SZ	L	NL	O	É-1. É-3.	E	
TECHNIKA	A	L		O			O
NYELV	SZ	L	L	O	É-1.	E	
HŐSŐK					É-2.		
MŰVÉSZET	SZ				É-1.	E	O
IRODALOM							O
POLITIKA							O
GAZDASÁG							O
HUMÁN- ÉS TERMÉSZET- TUDOMÁNY	SZ						O O
GONDOLKODÁSI MINTÁK			NL				
ALAPFELTEVÉSEK		NL	NL			I	

Baloldalon a kultúraelemeket soroltam fel, majd a szerzők csoportosítása szerint (pl. szellemi/anyagi, látható/nem látható) jelöltem. Piros színű az anyagi, látható, észlelhető, explicit csoport, a zöld a szellemi, nem látható, nem észlelhető és implicit, a szürke pedig a kettő közötti sáv, azaz a részben látható, ill. a középső. Izgalmas, hogy mennyire másként látják a szerzők a különböző kategóriakon keresztül a világot. Az értékek, a normák, a szimbólumok és a nyelv hat szerzőnél jelenik meg. **Az érték** mint szellemi tényező két szerző véleménye szerint (Goldman, Hofstede) nem látható, ill. érzékelhető, ugyanakkor két másik szerző (Schreyögg, Trompenaars) azt vallja, részben megismerhető, érzékelhető. **A normák** szintén szellemi termékként láthatók (Goldman, Hofstede), illetve csak részben azok. (Schreyögg, Trompenaars). **A szimbólumokat** Goldman ítéli csak nem láthatónak, a többiek (Schreyögg, Trompenaars, Hofstede) viszont úgy vélik, hogy láthatók. A nyelv és a művészet egyértelműen észlelhető elem. Három szerző (Schreyögg, Goldman, Trompenaars) foglalkozik az alapfeltevésekkel, amelyek elemeit a nem láthatók közé sorolják. A különböző kultúraelemek, illetve azok alkotórészei szervesen kapcsolódnak a kultúramodellekhez: ezek nyújtják számukra az alappilléreket.

### 2.1.2 Kultúramodellek

A kultúramodellek célja, hogy az egyes elemek, ill. azok értéke alapján össze lehessen hasonlítani a vizsgált kultúrákat, majd következtetéseket levonni a domináns értékekre vonatkozóan. **Kluckhohn és Strodtbeck** [1961] sokat hivatkozott kutatása tulajdonképpen 1950-51-ben zajlott az USA dél-nyugati részén, öt jól elkülönülő közösség tagjai között. [Primecz, 2007] Modelljüket az első modellek egyikeként tartjuk számon. Az alábbi kulturális dimenziókat különítették el, amelyek szinte összecsengenek Schreyögg [1992] kategóriáival: 1) az ember alaptermészete, 2) az ember természetéhez való viszonya, 3) az emberek viszonya más emberekhez, 4) az emberi létezés, a munkához való viszony, 5) az emberi tevékenység időhorizontja, 6) (az emberek térfelfogása). Falkné [2001] más elnevezéssel ugyan, de hat alapvető kérdést jelöl meg: az egyén kapcsolata másokkal, vagyis a kapcsolatorientációt (3.), az idő orientációt (5.), a tér orientációt (6.), a cselekvés orientációt (4.), az emberi orientációt (1.) és az ember – természetorientációt (2.). Primecz [2007] öt értéket jelöl meg: az emberi természetet (1.), az ember – természet viszonyt (2.), az időorientációt (5.), az aktivitásorientációt (4.), és végül a kapcsolatorientációt (3.) A tér – szerinte – nem tartozik a szerzőpáros kategóriái közé. (A fenti felsorolásban ezért került zárójelbe a 6. kategória neve.) Hidasi [2004] – akinél szintén öt kategória van jelen – társadalmi kapcsolatoknak nevezi a 3. értéket, amiket az előző két szerző kapcsolatorientációval illetett. Megfigyelhető a 4. érték különféle megjelenése: az emberi létezés, a munkához való viszony, vagy a cselekvés orientáció vagy éppen aktivitásorientáció, ill. aktivitás. Észlelhető a terminológiai zűrzavar. Borgulya [2001] három fő csoportot állít fel. Az első – az emberhez viszonyulás – magában foglalja az emberi lét értelmezését (4.), az ember természetét (1.) és az emberi viszonyokat (3.), a második a természettel, míg a harmadik az idővel kapcsolatos. A szerzők kategóriái a későbbi kutatók számára kiindulópontként szolgáltak: egyes dimenziókat megtartottak, másokat felosztottak.

**Hall** [1983] modelljének alaptétele, hogy az emberek a másoktól érkező szóbeli, írásbeli vagy egyéb jellegű üzeneteket közös tudásuk alapján értelmezik, amelynek szerves részét alkotják a kultúra beállítódásai, értékei és gondolkodásmintái. Két dimenziópárral jellemzi a kultúrákat. Az **erős vagy alacsony kontextusú**: a közös jelentéstartalmi háttérű információra a kultúrák tagjai miként reagálnak (Kluckhohn és Strodbeck Emberi kapcsolatok és Tér dimenziójához kapcsolódik), míg a **monokróm és polikróm kultúrák**: egyszerre egy vagy éppen több dologra képesek a kultúra tagjai koncentrálni (Kluckhohn és Strodbeck Idő és Munkához való viszonyulás dimenziójához kapcsolódik). Hidas [2004] összefoglaló munkájában az erős/gyenge kontextusú kultúrákat jellemzi és láttatja táblázatos formában hét különböző szempontból: 1) idő, 2) tér – ritmus, 3) érvelés, 4) verbális üzenetek, 5) társadalmi szerepek, 6) személyközi kapcsolatok, 7) társadalmi szerveződés.

**Hofstede** [1994] kutatásainak célja egy egységes kultúraelemzési szempontrendszer felállítása volt: amely lehetőség szerint a kultúráktól független, általánosan alkalmazható minden kultúra elemzésére, illetve tudományos jellegű és gyakorlati következtetések levonására egyaránt alkalmas. Munkássága óriási, a mai napig meghatározó hatással bír a kulturális különbségek kutatására, bár mára kiderült, hogy vannak hiányosságai is: számszerűsíthető eredményei nem abszolút, hanem relatív skálára épülnek, így kizárólag egymással összehasonlítva értelmezhetők. [Primecz, 1999] Jarjabka [2001] összefoglalja ezen kultúratipologizálási rendszer támadható felületeit, amelyek a modell tényezői: a kultúra – ország problémakör, a nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – személyiség kérdéskör, a minta, a kultúra változatlansága aspektusából. Ugyanakkor ismerteti a nemzetközi adatbázis felhasználásával elvégzett reformját. Hofstede kezdetben **négy** egymástól nagymértékben független dimenziót határozott meg, amit később kiegészített egy ötödikkel. [Hofmeister-Tóth et al., 2005] **Hatalmi távolság**: a társadalom kevesebb hatalommal rendelkező tagjai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását (Kluckhohn és Strodbeck Emberi kapcsolatok dimenziójából). **Bizonytalanságkerülés**: a társadalom bizonytalansággal járó kényelmetlenségére utal a megjósolhatósággal és állandósággal szemben (új dimenzió). **Individualizmus – kollektívizmus** (Kluckhohn és Strodbeck Emberi kapcsolatok dimenziójából). **Férfias – nőies érték**: a társadalomban az élet- és kapcsolatok minőségének a jellegét mutatja (Kluckhohn és Strodbeck Emberi kapcsolatok dimenziójából). **Hosszú távú gondolkodás** [Hofstede – Bond, 1988]: a társadalom tagjainak milyen képük van a világról, életükről, sorsukról (Kluckhohn és Strodbeck Idő dimenziójából). A kultúra elemeiből alakultak ki az alapfeltevések, ezekből pedig a különböző dimenziók. Kluckhohn és Strodbeck Emberi kapcsolatok dimenziójából fejlődött ki Hofstede három kategóriája is. Magyarország – a többi szocialista országhoz hasonlóan – kimaradt ebből a felmérésből, azonban később szakértői becsléssel megállapították a helyét. A közelmúltban számos publikáció jelent meg erről. [Varga, 1983; Hofmeister-Tóth – Bauer, 1995; Bakacsi, 1998; Hofmeister-Tóth, 2000; Primecz – Soós, 2000]

**Trompenaars** [1995] abból indult ki, hogy mivel a kultúrákat megérteni nem tudjuk, ezért minél aprólékosabban fel kell térképezni ahhoz, hogy – elsősorban az üzleti világ szempontjából – a menedzserek a nemzetközi környezetben végzett munkájukhoz gyakorlati útmutatásokat, kapaszkodókat találjanak. Kiindulópontként [Parsons, 1990] elméleti modelljéhez dolgozott ki kérdőívet, amit empirikusan tesztelt. Hét dimenziópárt állított fel. **Univerzalizmus – partikularizmus**: a jogok és kötelességek alkalmazása az emberi kapcsolatokban (Kluckhohn, C. és Strodtbeck, P. Emberi kapcsolatok dimenziójával is átfedést mutat). **Kollektivizmus – individualizmus** (Kluckhohn és Strodtbeck Emberi kapcsolatok dimenziójából, Hofstede is használja). **Semleges – érzelmes**: az érzelmek nyilvános kifejezése elfogadott-e vagy sem a társadalom tagjai között (Kluckhohn és Strodtbeck Emberi kapcsolatok dimenziójából, Hofstede férfias-nőies dimenziójának része). **Konkrét – diffúz**: a főnök – beosztotti viszony értékelése bármely környezetben (Kluckhohn és Strodtbeck Emberi kapcsolatok dimenziójából a hierarchiára utal, Hofstede Hatalmi távolság dimenziójához kapcsolódik). **Státusz** a társadalomban az elismerésnek az alapja: az elért eredmények, a teljesítmény, a sikerek, az életkor stb. (Kluckhohn és Strodtbeck Munkához való viszony dimenziójából). **Idő**: a szekvenciális időfelfogású kultúrákban az egyének a különböző feladatokat egymás után végzik el, a szinkron kultúrákban nincs előre elkészített beosztás, rugalmasan alkalmazkodnak a váratlanul jelentkező eseményekhez (Kluckhohn és Strodtbeck Idő dimenziójából, Hofstede Hosszú távú gondolkodás, valamint Hall Monokróm és polikróm kategóriájához kapcsolódik). **A természethez** való viszony szerint külső, ill. belső irányítottságú lehet egy kultúra (Kluckhohn és Strodtbeck hasonló dimenziójából). Trompenaars nem törekedett arra, hogy dimenziói függetlenek legyenek egymástól. Hampden-Turner [1998] azzal az érdekes aspektussal egészítette ki, hogy egy dimenzió két végpontja nem zárja ki egymást, hanem azokat össze lehet egyeztetni. [Primecz, 2007]

A **GLOBE** modell – felhasználva a korábbi kutatások eredményeit, tapasztalatait – kísérletet tesz a különböző kultúrák egységes szempontrendszer alapján történő értékelésére. Azt vizsgálja, hogy milyen kultúraváltozók hatnak a vezetésre és a szervezeti folyamatokra. [House et al., 2002] A felmérés aktualitását az adja, hogy az üzleti élet globalizációja révén jelentősen megnőtt az eltérő kultúrából származók közötti kölcsönhatás: az egyre növekvő számú multinacionális vállalatoknál együtt kell dolgozniuk teljesen eltérő szocializációjú, kulturális háttérű embereknek. A kultúrákat kialakító dimenziók háttérében három fő elméleti megközelítés állt: érték-hiedelem elmélet [Hofstede, 1980; Kluckhohn – Strodtbeck, 1961, Triandis, 1995], implicit motivációs elmélet [McClelland et al., 1953], és a kontingencia elmélet [Child, 1981]. A modell kilenc dimenzióban jelenik meg. **Teljesítményorientáció**: a társadalom tagjai mennyire értékelik a teljesítményt (Kluckhohn és Strodtbeck Munkához való viszony, Hall Monokróm/Polikróm és Trompenaars Státusz dimenzióin át). McClelland [1961] teljesítménymotiváció elméletére épül. [House et al., 2002] **Hatalmi távolság** (Hofstede hasonló dimenziója) **Humánorientáció**: egy társadalom mennyire értékeli és támogatja tagjai igazságos, önzetlen, barátságos,

nagyvonalú és másokkal törődő magatartását (új dimenzió) McClelland [1961] kapcsolatmotivációjával és Putnam [1995] társadalomelméletével kombinálódik. [House et al., 2002] Mármarosi [2002] viszont Kluckhohn és Strodtbeck hatását feltételezi. **Nemi egyenjogúság:** egy szervezet vagy társadalom mennyire törekszik a nemi szerepek különbségének és a diszkrimináció mértékének csökkentésére (új dimenzió). [Hofstede, 1991; Triandis, 1995] **Asszertivitás:** az emberek a szociális kapcsolataikban milyen mértékben mutatnak asszertív, konfrontációs és agresszív jellemzőket (új dimenzió). **Jövőorientáció** (Hofstede hasonló dimenziója). **Szervezeti (szociális) kollektívizmus I.:** a társadalmi és szervezeti gyakorlat mennyire támogatja a kollektív cselekvést és az erőforrások és jutalmak kollektív elosztását. **Csoport kollektívizmus II.:** az egyének milyen mértékben mutatnak büszkeséget, hűséget és összetartozást családjaikkal, szervezeteikkel szemben (Hofstede, Trompenaars Individualizmus/Kollektívizmus dimenziópárjából). [Hofstede, 1991; Triandis, 1995] **Bizonytalanságkerülés** (Hofstede hasonló dimenziója).

A módszertani eljárás sajátossága, hogy mind a szervezeti, mind a nemzeti kultúrára vonatkozóan méri a ténylegesen jellemző magatartást, és a kívánatosnak tartott értéket is. [House et al., 2002] A GLOBE-kutatás mintavételi eljárása megbízható, így alkalmas a kultúrák összevetésére. [Primecz, 2007]

2. táblázat: Kultúramodellek – összehasonlítás  
Forrás: saját munka

Alap- feltevések ↓ Dimenziók	Kluckhohn, Strodtbeck	Hall	Hofstede	Trompenaars	GLOBE
Természethez való viszony	Ellenfél: uralja Partner: harmónia Kiszolgáltatott			Külső/Belső irányítottságú	
Emberi természet	Rossz/Gonosz /Vegyes Jó				
Munkához való viszonyulás	Tevékenység orientált Valamivé válás /Létorientált	Monokróm /Polikróm		Státusz	Teljesítmény orientáció
Emberi kapcsolatok	Hierarchia  Egyén Közösség Authoriter  Versenysszellem /Együttműködés	Erős/alacsony kontextus	Hatalmi távolság  Individualizmus /Kollektívizmus  Férfiasság /Nőiesség	Univerzalizmus /Partikularizmus Individualizmus /Kollektívizmus  Semleges /Érzelmes Konkrét /Diffúz	Hatalmi távolság  Kollektívizmus I. Kollektívizmus II.  Humánorientáció Asszertivitás Nemi egyenlőség
Idő	Múlt/Jelen/Jövő Időtartam	Monokróm /Polikróm	Hosszú távú gondolkodás	Szekvenciális /Szinkron	Jövő orientáció
Tér	Térigény /Térbirtoklás Nyilvánosság /Intimitás	Erős/alacsony kontextus			
Bizonytalanság kerülés			Bizonytalanság kerülés		Bizonytalanság kerülés

Mármaros [2002] a hazai vállalati kultúrát vizsgáló tanulmányában, amely mintái egyben a hazai GLOBE felmérés mintái is, többek között arra a következtetésre jutott, hogy négy dimenzió – teljesítményorientáció, hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés és az agresszivitás/rámenősség – határozza meg a szervezet kultúrájának a minőségét. Primecz [2007] kritikai megjegyzése szerint – mivel a dimenziók inkább nyugati értékeket tükröznek – nem értelmezhetőek minden kultúrában.

Megállapítható, hogy a kultúramodellek kialakítása, majd a segítségükkel végzett felmérések a kultúrák közötti eligazodás céljából jöttek létre. (2. táblázat) Az egyes szerzők által használt dimenziók szoros kapcsolatban vannak egymással, ugyanakkor az a különlegességük, hogy legalább egy-egy dimenzióval egy másik aspektusból vizsgálja, majd láttatja a különböző kultúrákat. Természetesen az elméleti rendszerezések sokkal szélesebb palettát mutatnak, mint amennyit jelen dolgozatban bemutatam. Az alkalmazhatóság és gyakoriság szempontjai mellett választottam ki, majd összesítettem az általam vizsgált kutatók modelljeit, hogy láthatóvá is tegyem azokat a fejlesztéseket, elágazásokat, amelyeket a különböző kultúrkörből származók állítottak fel. Tény, a modellek megítélésében is rendkívüli a megosztottság. Érdekes ezen dimenziókat és elméleteket alaposan megismerni, hogy egy idegen kultúrát minél több oldalról feltérképezhessünk, több és ugyanakkor más aspektusból is.

Primecz [2007] az összehasonlító kultúrakutatásokat étikus, ill. émikus alapon különbözteti meg. Az étikus kutatások alapelve, hogy magától a kultúrától függetlenül lehet vizsgálni a megválasztott szempontok szerint, akár több kultúra is összehasonlítható ezen egységes szempontok szerint. Az émikus kutatások viszont egyetlen kultúrát vizsgálnak, és az önálló értelmezést keresik. Az émikus kutatás esetében a kutató benne van a kutatás kontextusában, míg az étikus kutatás a kutatótól függetlenül zajlik. [Morey – Luthans, 1984] Az általam vizsgált modellek étikusak, ezen belül Kluckhohn, C. és Strodtbeck, P., valamint Hall, E.T. modellje komparitív, míg G. Hofstede, F. Trompenaars és C. Hampden-Turner és a GLOBE kutatás nagymintás kvantitatív kultúrakutatások.

Heidrich [2009] úgy véli, a nemzetközi összehasonlításra nagyon jó kiindulási alapot jelent és jelenthet a jövőben is a GLOBE felmérés kelet-európai, valamint a hazai tapasztalatok folyamatos publikálása. [Bakacsi – Takács, 1998; Bakacsi, 1999; Bakacsi et al., 2002] Takács [2002] a szervezeti kultúra és a teljesítményértékelés gyakorlati kapcsolatát alapozza a GLOBE adataira.

### **2.1.3 Kutatások a kultúra és a szervezet viszonyáról**

A kultúrakutatások egyik fontos színtere a szervezet. Folyamatosan visszatérő kérdés, hogy a vállalatok kultúrája mennyiben függ a nemzeti kultúrától, ill. egy idegen kultúrában létesített vállalat kultúrája vajon mely tulajdonságokat képes felszínre hozni és felszínen tartani. Amíg sokan elfogadják, hogy a nemzeti kultúra befolyásolja az emberek egymással való kapcsolatát, viszonyát, kevésbé vannak meggyőződve arról, hogy egy szervezet felépítésére, rendszerére és a folyamataira is



hatna. Azt vallják, hogy a szervezet felépítése, a szervezeti tulajdonságok a szervezet mérete, a technológiája és a környezet által meghatározott, vagyis ezektől függ.

Bár nagy a kísértés, jelen dolgozatban mégsem térek ki a szervezeti kultúra tárgyalására, mert – bár lépten-nyomon érintkezik a téma vele – olyan irdatlanul tág fogalom, hogy nem fér be ezen tanulmány keretei közé. Ebből kifolyólag nem vizsgálom a szervezeti kultúra modelleket sem. A következőkben – kitekintve a külföldi szakirodalomra – érzékeltetni próbálom az előzőekben részletesen feltárt kultúraelemek, dimenziók és modellek fontosságát, amelyek ismerete és tudatos használata a különböző kultúrákban különböző módon jelentkező kulturális különbségek, súrlódások vagy éppen konfliktusok fel- majd megoldásának alapjai lehetnek. Az Aston-tanulmány [Pugh et al., 1969] a **szervezet méretét** tartja a legfontosabb struktúrát befolyásoló tényezőnek. Egyes vezetési szakértők azt vallják, hogy a társadalmi összefüggés teremti meg a különbségeket a különböző országok struktúrájában, vagyis a struktúra teremti meg a kultúrát. [Child, 1981] A kulturalisták viszont azt mondják, hogy a kultúra hozza létre a struktúrát. A vita folytatódik, és mindkét oldal egyre kifinomultabb fegyvereket használ: méréseket és módszertanokat. Amíg a tudományos vezetés arra összpontosít, hogyan lehet a legjobban elvégezni a feladatot, az emberi kapcsolatok megközelítése arra figyel, hogyan lehet a legjobban kapcsolatot létesíteni a dolgozókkal. Az emberi erőforrások megközelítés azt feltételezi, hogy a dolgozók önmagukat ösztönzik, míg a régebbi iskolák azt, hogy a munkásokat a többé-kevésbé jóindulatú vezetőségnek kell ösztönöznie. Ezek a vezetési modellek országonként is változnak, különböző mértékben és különböző módokon. Éppen ezen okból **szükséges figyelembe venni a történelmi és társadalmi összefüggéseket**, és megérteni az országonként különböző szervezeti formákat. Az eltérések – véleményem szerint – inkább kulturális okokra vezethetők vissza. Mivelhogy az idők során együtt alakultak ki a szervezet és a kultúra, ily módon elválaszthatatlanul kapcsolódnak egymáshoz.

Stevens és Hofstede [1991] francia, német és az Egyesült Királyságbeli cégeket hasonlít össze. A franciák számára a szervezet az emberek piramisaként jelenik meg (hivatalos és központosított), a németek számára a szervezet egy olyan jól olajozott gépezet (hivatalos, de nem központosított), amelyben a vezetőség beavatkozása a kivételes esetekre van korlátozva, míg a briteknek leginkább egy falu piacára hasonlít (se nem hivatalos, se nem központosított), amelyben a kialakult helyzet határozza meg a struktúrát. Kao [1993] kínai vállalkozásokról szóló tanulmánya szerint a konfuciusi atyáskodó hagyományokat követő hatalmak rendkívül stabilak, állandóak. A család részének lenni a biztonság egyik módja. A társadalmi szerepek világosan kivehetők a konfuciusi tanokból, hiszen ezek kijelölik a felelősséget az apa-fiú, testvéri és másfajta szerepek terén. Az ellenőrzés, ami megkérdőjelezhetetlen, a hatalmon keresztül gyakorol nyomást. Wong és Birnbaum-More [1994] negyven különböző ország Hongkongban működő multinacionális kereskedelmi bankjait vizsgálva megállapította, hogy a hongkongi bankokban van a legmagasabb számú hierarchia szint (tizenegy); a szingapúri, a fülöp-szigeteki és az indiai bankok szintén a leginkább centralizáltak között voltak. Laurent [1983] menedzsereket kérdezett meg arról, milyen mértékben értenek egyet vagy sem a szervezettel és vezetéssel

kapcsolatos állításokkal. Az eredmények azt mutatják, hogy a **kulturális különbségek erősen befolyásolják a hierarchia, a hatalom, a politika és a szerepalakulások elemekről alkotott véleményt.** Azok, akik a szervezetet politikai rendszerként látják, úgy vélik, hogy a menedzserek fontos politikai szerepet játszanak a társadalomban. Ily módon számukra a hatalom megszerzése sokkal fontosabbnak tűnik, mint a saját célok elérése. Például Franciaországban az igazgatók gyakran fontos szerepet játszanak a francia közigazgatásban, mielőtt vállalatok csúcspozícióit veszik át. Amikor a szervezeteket szerepformáló rendszerekként nézzük, a menedzserek előnyben részesítik a részletezett feladatleírásokat, a jól meghatározott szerepeket és feladatokat, amik az összetett céljaik tisztázását szolgálják. Máskülönben nehézkes megtudni, ki miért felelős, és megtalálni, ki az, aki felelősségre vonható. Ezen kívül azt is bizonyítják, hogy a világos feladat- és szerepmeghatározás hiánya átfedést és eredménytelenséget hoz létre. Más kultúra menedzserei viszont azt bizonyítják, hogy a világ túl összetett ahhoz, hogy képesek legyünk a szerepeket és feladatokat világosan meghatározni. A szerző így azt a következtetést vonta le, hogy a menedzserek különböző szervezeti elképzeléssel bírnak: az egyik a **feladatra** összpontosít, ő az ún. közreműködő menedzser, míg a másik a **kapcsolatra összpontosít**, aki pedig az ún. társadalmi menedzser. A svéd Selmer [1988] Viking Menedzsmentjében világosan kirajzolódik a kapcsolatok fontossága. A Viking Menedzsmentet alapvetően decentralizálnak jellemezhetjük, ellentétben a brazil és indiai nézetekkel, amelyek inkább a beosztást és a hatalmat hangsúlyozzák, valamint a rangidősek tiszteletét. Másrésről azonban mindkét esetben nagy hangsúlyt fektetnek a kapcsolatok jelentőségére: család (anya-lány) és barátok, konfliktusok elkerülése, tolerancia, megegyezésre törekvés és a mindenki maradjon boldog elvet vallják. Mindez megfelel a svédek társadalmi jólét és minőségi kapcsolatok iránt táplált lelkesedésének, amit az is tükröz, hogy első helyre kerültek Hofstede Nőiesség dimenzió ranglistáján. Képzeljünk el egy brazil – svéd – indonéz közös vállalkozást! Mindhárom vállalatnak számos különböző területen meg kell birkóznia a különbségekkel, még hozzá azokkal az eszközökkel, amik közösek, így találva meg a közös utat a cél felé. Különösen nagy a valószínűsége a kulturális nézetekben való ütközésnek a svédek – akik kevés jelentőséget tulajdonítanak a hatalomnak és a beosztásnak, míg a környezet hatásait jobban elismerik – és a brazil, valamint az indonéz vezetés között, akik inkább a hatalomra és tekintélyre fektetik a hangsúlyt, nem pedig a tapasztalati vezetésre. Nagy valószínűséggel ez okozná a legnagyobb fejfájást a svédek számára, amikor döntéshozásra kerülne sor, és a személyes felelősség, valamint elszámolási kötelezettségek kerülnének megbeszélésre. Az indonéz és brazil menedzserek számára a zavart inkább azok a kérdések okoznák, hogy ki a főnök, és miért nem hoz döntéseket, valamint hogyan is lehetnék én a felelős, ha nincs is hatalmam afölött, ami történik. A döntéshozatal során a brazilok végtelenül lassúnak éreznék az indonéz és svéd vezetőket, miközben azok demokratikus megegyezést keresnek, amíg az utóbb említettek elhamarkodottnak és különködőnek gondolják a másik felet. Másrésről viszont mindezen nehézségeken segítenek átjutni közös nézeteik: a kapcsolatok fontossága, az informális kommunikáció, a konfliktusok kerülése.

A **tervezési szokások** is tükrözik a kulturális szokásokat. Horovitz [1985] a brit, a német és a francia tervezési szokásokat hasonlítja össze. Nagy-Britanniában sokkal fókuszáltabban, sokkal hosszabb távra tervezve (6 év) és minél több embert bevonva készítik terveiket. Németországban a tervezés sokkal operatívabb (precíz, részletes éves tervekkel), több rövid távú (3 éves) terv készül fontosabb résztvevőkkel együtt. Franciaországban ugyancsak rövidebb időre készítették a terveket (kevesebb, mint a vállalatok fele készített hosszú távú tervet), viszont eléggé bürokratikusak. Minél rövidebb a tervezett időtartam, és minél operatívabb az orientáció, annál inkább képesek a bizonytalanság kiküszöbölésére, az időkorlátok megtartására és az eredményességre.

#### **2.1.4 Az interkulturális kommunikáció**

Az interkulturális kommunikáció kifejezés használata az 1970-es, 80-as években terjedt el és **Hall, E.T.** [1959] nevéhez fűződik. A fogalom atyjának tartott amerikai származású tudós 1959-ben alkotta meg az interkulturális kommunikáció fogalmát. Elterjedése az USA-t jellemző nagy nemzeti és etnikai sokszínűségnek köszönhető. Hall munkássága során rámutatott a kultúra és a kommunikáció közötti összefüggésekre. [Hidasi, 2004] Az interkulturális kommunikáció értelmezésében már jóval nagyobb az egyetértés a társadalomtudósok körében, mint a kultúra fogalmát illetően: az interkulturális kommunikáció nem más, mint elérő kultúrájú csoportokhoz tartozó emberek interakciója. Annak ellenére, hogy viszonylag új a kifejezés, az interkulturális kommunikáció, illetve az interkulturális kapcsolatok már évezredekkel ezelőtt is a társadalmi viszonyok részei voltak. Az interkulturális kapcsolatokat vizsgáló szakemberek nagy szerencséjére a történelmi dokumentumok, útleírások vagy akár a biblia is rengeteg forrást biztosít a témával foglalkozók számára. A történelmi megközelítések azzal érvelnek, hogy az a jelenség, amelyet szokványos értelemben kultúraközi kommunikációnak nevezünk, azaz a különböző kultúrák közötti találkozás, a különböző kultúrák közötti rendszeres vagy esetleges érintkezés, az emberi társadalmakat „ösidők” óta jellemzi. A történészek, a művelődéstörténészek némileg konkrétabban mindenekelőtt a felfedezések korára utalnak, arra a történelmi korszakra, amelyben a kultúrák közötti érintkezés a történelem során először tett szert különös jelentőségre. [Bitterli, 1982] Noha kétségtelen, hogy a különböző európai és tengerentúli kultúrák és civilizációk közötti korai érintkezések fontos szerepet tölthettek be a kultúraközi kommunikáció történetében, az igazi kérdés mégsem az, hogy „mióta van kultúraközi kommunikáció”, hanem sokkal inkább az, hogy milyen társadalmi környezetben, milyen történelmi helyzetben alakult ki a kultúraközi kommunikáció ma használatos kategóriája, illetve koncepciója. [Niedermüller, 1999]

A magyar szakirodalmi terminológia az interkulturális, kultúraközi, illetve cross-kulturális elnevezéseket használja, sőt találunk más formájú kifejezést is, mint a kultúrák közötti kommunikáció vagy kommunikáció nemzetközi környezetben és a nemzetközi kommunikáció kifejezést, ill. más esetben egyszerűen az üzleti kommunikáció terminológia fedi le a kultúrák érintkezésével kapcsolatos megállapításokat. Talán ez a terminológiai bizonytalanság is rámutat arra, hogy

Magyarországon ennek a szakterületnek nemcsak a kutatása nagyon friss – a rendszerváltás jelentette a kiindulópontot –, hanem értelmezési különbözőségek is tarkítják, de egyben nehezítik is a vizsgálatokat, valamint azok eredményeinek egységes értékelését. (Már az előzőekben is utaltam az egységes szóhasználat hiányára, amin lehetőség szerint változtatni kell.) Borgulyáné [1996] a latin eredetű **interkulturális** terminológia mellett voksol, véleménye szerint azért vált egyre fontosabb kérdéssé az interkulturális kommunikáció, mert az ezredforduló a kultúrák közt zajló kommunikáció kora, így nem kerülhetjük ki a mindennapi ill. üzleti tevékenységekben szereplő jelenséget. A kapcsolatteremtés szükségessége átlépi a földrajzi, etnikai határokat, így értelemszerűen a kommunikáció kultúrák között zajlik. A globalizáció közelebb hozza egymáshoz a távoli kultúrákat: egyre fontosabbá válik, hogy a különböző kultúrák között kommunikáció alakuljon ki. Interkulturális kommunikáción a különböző kultúrák közötti híráramlást érti, benne a kommunikáció folyamatának egyik speciális válfaját látja. Az ilyenfajta kommunikáció egyre gyakoribbá válik a mindennapi munkában is, nagy figyelmet érdemel, már csak azért is, mert sok félreértés forrása. Falkné [2001] a magyaros hangzású **kultúraközi** terminológiával dolgozik, ugyanakkor szinonimaként használja az interkulturális jelzöt. Interkulturális kommunikáció – szerinte – az eltérő kultúrák képviselőinek interaktív kommunikációja, amelynek során fokozottabban fordul elő, hogy mind verbális, mind nem verbális kommunikáció esetén hibaforrások lépnek fel. A kultúra és a kommunikáció szorosan összefüggő, szinte elválaszthatatlan fogalmak. A két terület összefonódása olyan nagymértékű, hogy „a kultúra kommunikáció” és „a kommunikáció kultúra” kifejezések ma már teljes mértékben elfogadhatóak. Heidrich [2001] a vállalati kultúra fontosságára, illetve nélkülözhetetlen voltára hívja fel a figyelmet, a kultúrák közötti különbségek esetében pedig az akkulturáció fogalmát újítja fel, amit a pszichológia és a cross-kulturális menedzsment régóta használ. Az akkulturáció – mint írja – az a folyamat, amelyben két csoport közvetlen kapcsolatba kerül a konfliktusok és a problémák megoldása során, amelyek óhatatlanul jelentkeznek a kapcsolat eredményeként. A kapcsolat a kultúra változását idézi elő mindkét csoportban. Klein [2001] tanulmányában a transznacionális vezető terminológiával találkozunk. Meghatározása szerint az ilyen vezető képes a kultúrák közötti kapcsolat megteremtésére, valamint a kultúrák közötti kommunikációra. Ugyancsak új terminológiát közvetít az euromenedzser fogalmával. A multikulturális környezetben dolgozó menedzsert definiálja euromenedzsernek, akiknek száma rohamosan nő, és a velük szemben támasztott igények, követelmények – nemzetiségüktől függetlenül – lényegében azonosak.

Két jól elkülöníthető funkciót találunk az interkulturális kommunikáció terminológiával kapcsolatban: **eszköz, amely az egymástól eltérő kultúrák megértését szolgálja**. Borgulyáné [1996] szerint az emberi szellem terméke, minden individuum a rá, és egyedül rá jellemző adottságok, képességek és készségek hordozója. Még ha két azonos kultúrából származó ember beszél, levelez is egymással – egyszóval kommunikál – érintkezésüket akkor is számtalan tényező befolyásolja, gondolatközlésükre, kapcsolatteremtésükre hat életkoruk, társadalmi

helyzetük, műveltségük szintje, személyiségjegyeik, a kommunikáció körülményei stb. Ha két különböző kulturális közösségből származó ember között létesül kapcsolat, vagyis ha a kommunikációban kultúrák találkoznak egymással, a helyzet még sokkal összetettebbé válik, mert ilyenkor különböző kultúrák szembesülnek. A kultúra folyamatos alkalmazkodóképességére vezethető vissza dinamizmusa, valamennyi gyorsabb vagy lassúbb változása. A kommunikáció fogalmát a szerző **üzleti kommunikációként** kezeli, így az üzleti kommunikáció definíciójának többféle értelmezését tárja fel. Az információ, a gyors és pontos kommunikáció olyan gazdasági tényező lett, amely az országok gazdaságát, a vállalatok eredményességét jelentősen befolyásolja. A pontos és gyors hír milliókat jelenthet a pénzpiacon, gazdasági egyezmények sarkalatosan megváltoztathatják egész térségek jövőjét, üzleti tárgyalásokon vállalatok, ezzel emberek sokaságának sorsa dől el. Az üzleti kommunikáció tudatosan megtervezhető eljárás, csatornái átgondoltan kiépíthetők, a szervezet kommunikációja fejleszthető, hibái kiküszöbölhetők, az egyén kommunikációs készsége iskolázható, javítható. Ismerni kell a mibenlétét, megvalósulásának lehetséges módjait, a használható csatornákat, a funkcióit, mi érhető el zavartalan kommunikációval. Képesek legyünk felismerni a kommunikációs folyamatok zavarait, és ha már felismertük, tudjuk is kezelni, hogy ezáltal elhárítsuk, de legalábbis csökkentjük az akadályokat. Borgulyáné [2001] egy másik tanulmányában írja, hogy a kommunikáció a szervezeti kultúra tükrö: a használt nyelv, a zsargon, a stílus, a kommunikáció formája, a működtetett eszközök a szervezeti kultúra felszíni rétegének részét képezik, és tükrözik a szervezet viszonyát a környezethez, valamint a szervezet tagjai között fennálló kapcsolatrendszerrel. Niedermüller [1999] szerint a kultúrák közti kommunikáció konkrét formái, esetei olyan individuumok között valósulnak meg, akik egymástól különböző kultúrákat reprezentálnak. Az individuumok, akik egymással kommunikálnak, így egy-egy kultúra termékei, viselkedésükbe, gondolkodásukba a kultúra kitörölhetetlenül bele van programozva.

A másik jelentés pedig nem más, mint a **kulturális sokszínűségből, ill. különbözőségből adódó helyzet kezelésének a módja**. Heidrich [2001] szerint a multinacionális vállalatoknál tapasztalható kulturális sokszínűség hatása a csoportok, illetve az azokat alkotó egyének szintjén mérettetik meg, ugyanis ott jelennek meg a legélesebben a kulturális vakság problémái, a saját sémáiba ágyazott egyén korlátoltsága. A kulturális különbségeket ugyanis nem lehet negligálni, de elítélni sem szabad, legjobb módszer ezek figyelembevétele, és ez alapján stratégia kidolgozása a hatékony együttműködésre. Míg az első szerep a kommunikáció általános jelentéséből adódik, miszerint nem lehet nem kommunikálni, tehát a kommunikáció verbális és nem verbális szintjeit foglalja magába, addig a második szerep már a multinacionális vállalat szervezeti kultúrájához kötődik. Ehhez kapcsolódik Poór és társai [1999] megállapítása: a nemzetközi szervezetekben dolgozó, ill. a multikulturális projekteket vezető menedzserek, valamint az azokban résztvevő szakemberek számára nagyon fontos, hogy képesek legyenek reagálni az interkulturális kommunikációs helyzetek kihívásaira, hogy tudatosan kezeljék az ezen helyzetekből adódó súrlódásokat, illetve konfliktushelyzeteket. Hasonlóan vélekedik

Niedermüller [1999] is: a kultúraközi kommunikáció fogalma és problémája nem szűkíthető le csupán üzenetek közvetítésére, hanem sokkal inkább a különböző kultúrák közötti érintkezésekre, interakciókra vonatkozik, vagyis azokat a helyzeteket és folyamatokat kell megvizsgálni, amelyeknek során a különböző kulturális kódokkal, készségekkel és képességekkel rendelkező emberek egymással kommunikálnak, illetve együttműködnek.

Az életünk során számos interkulturális helyzet adódik: 1) nemek közötti kapcsolatok; 2) generációk közötti kapcsolatok; 3) ha új iskolába vagy munkahelyre kerülünk; 4) vidékről a fővárosba való költözésnek köszönhetően, ahol más viszonyok, másféle társas kapcsolatok jellemzőek, és az új kultúráknak megfelelően alkalmazkodásra van szükségünk. Az interkulturális vagy kultúraközi kommunikáció kutatása során a kulturális különbségek magyarázatára a kulturális- és szociálanropológia **háromféle** értelmezési modellt különböztet meg. [Niedermüller, 1999] 1) A kulturális különbségek **időbeli dimenzió mentén** történő magyarázata. Ebben a modellben a kultúraközi kommunikáció a hagyományos és modern gondolkodás közötti kommunikációra vonatkozik. pl. a generációk között. 2) A kulturális különbségek **térbeli dimenzió mentén** történő magyarázata. Ennek a lényege, hogy a közös kultúra alapja az adott területen való együttélés, pl. vidék és város. 3) A modern társadalmakon belüli kulturális különbségek alapja az **etnikai hovatartozás**, ami egyfajta kulturális hovatartozást is jelent, pl. magyar és külföldi. E három értelmezési modell ellenére a kultúraközi vizsgálatok elsősorban a 3. értelmezést, vagyis **az egyes nemzetek és etnikumok** közötti kulturális kommunikációkra és kapcsolatokra vonatkoznak. Ezt a nézetet a nyelvészek is alátámasztják, hiszen legtöbbjük szerint az interkulturális kommunikáció az eltérő kulturális csoportokhoz tartozó emberek nyelvi integrációját jelenti. [Földes, 2007]

Az előbbieken feltárt értelmezések rendszerezésére teszünk kísérletet: olvasatomban a következő értelmezést kapták az alábbi meghatározások: **Nemzetközi/Üzleti kommunikáció:** az etnikai hovatartozás – ami egyfajta kulturális hovatartozást is jelent – alapján különböző nemzetek, országok, államok, vállalatok és/vagy tagjaik között zajló kommunikáció. Az interakcióban résztvevők száma szerint lehet: 1) **interkulturális kommunikáció:** két kultúra egymással való interakciójára, az együttélésükre, az együttműködésükre vonatkozik, az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, országok, államok, vállalatok és/vagy tagjaik között zajló kommunikáció; 2) **multikulturális kommunikáció:** kettőnél több, az etnikai hovatartozás alapján különböző nemzetek, országok, államok, vállalatok és/vagy tagjaik között zajló kommunikáció. **A kultúraközi kommunikáció** az angol cross cultural kifejezés fordítása, a szakirodalomban az előző három meghatározás szinonimájaként egyaránt használatos. Ugyanakkor **az interkulturalitás** – a fentebb említetteken túl – **magasabb szintet is jelenthet.** A különböző csoportok interakciójuk során **közös kultúrát** hoznak létre, ami úgymond tökéletesnek nevezhető állapot, hiszen a különböző kultúrák nemcsak interakcióba kerülnek egymással, de elfogadják egymást, és együtt is működnek a másikkal. A későbbiekben ezt az ún. absztrahált **interkulturális, ill. kultúraközi kommunikációt** használom. Léteznek még az interetnikai kommunikáció, ill. exolingvális (anyanyelvi

beszélők és nem anyanyelvi beszélők közötti) kommunikáció fogalmak, amelyek szintén az interkulturális vizsgálatokhoz tartoznak. [Hidasi, 2004] A kultúraközi kommunikációt aligha lehet azáltal értelmezni, hogy megállapítjuk, a különböző csoportoknak, társadalmaknak eltérőek a viselkedési mintái, tapasztalatai, konfliktuskezelő eljárásai stb., s ebből következően a különböző kultúrájú individuumok és csoportok közötti kommunikáció nehézségekkel jár, s konfliktusokat okoz. Ellenkezőleg: ez a megközelítés, amely az embereket mint társadalmi létezőket a kultúrában helyezte el, része, összetevője annak a problémának, amelyet a kultúraközi kommunikáció összefüggésében éppen megoldani kívánt. Éppen ezért az a fajta megközelítés látszik szükségesnek, amely megkülönbözteti a megfigyelhető kulturális viselkedést, illetve az ezek által reprezentált „mögöttes tartalmakat”, azaz a kultúra hordozóinak saját életvilágukra vonatkozó gondolatait, koncepcióit, fogalmait, elképzeléseit. Ennek megfelelően ez a koncepció, amelynek középpontjában a gondolkodás, a cselekvés, a tudás és a jelentés kategóriái állnak, a kultúra interszubjektív valóságára helyezi a hangsúlyt. [Wuthnow, 1988]

## **2.2. A nemzetközi környezet**

Elsőként Lewitt [1983] hívta fel a figyelmet az ízlések növekvő homogenizálódására, ami a globális falu létrejöttéhez vezethet. Korábban Faulkner és Bowman [1997] azt jelezte, hogy a kommunikációs forradalom teremtette globális technológiák sikeresen összezsugorították a világot: olyan termékek tervezéséhez és termeléséhez vezettek, amelyek globális vonzerővel bírnak – áraiknak, megbízhatóságuknak és technikai minőségüknek köszönhetően. Nemes [1999] a nemzetközi tranzakciók növekedését három fő tényezőben állapította meg: először is a szállításban és a kommunikációban végbement áttörésben, másodsor bizonyos termékek és szolgáltatások világméretű elterjedésében és egységes színvonalában, harmadszor pedig a nemzetközi üzleti élet terebélyesedésében. Bernek [2003] a legfontosabb „térzsűkítő” technológiát a közlekedési és kommunikációs – kiemelten az információs – eszközök ugrásszerű elterjedésében látja, amik nélkül napjaink globális rendszere nem létezhetne. A technológiák és piacok globalizálódása szükségessé teszi, hogy a méretgazdaságosság maximális kihasználása érdekében a vállalat elég nagy mennyiségben tudjon termelni, ezzel biztosítva a pozícióját az egységköltség alapján folytatott globális versenyben. A szövetségek és a hálózatok az integrált vállalatokkal szemben a specializálódás, valamint a vállalkozás és a megállapodások rugalmasságának előnyét élvezik. Ha a vállalatnak szövetségese van, hozzáférhet olyan értékes piacokhoz, technológiákhoz, speciális szakértelemhez vagy nyersanyagokhoz, ill. közös fejlesztésekhez, kutatásokhoz, amelyek elérése egyébként nem lenne egyszerű. Szövetséget gyakran azért kötnek, mert szükség van a kockázat csökkentésére. Pénzügyi erőforrások esetén a kockázat természete lehet az igazi mérce. Nem minden szövetség köttetik terjeszkedési céllal. Sok közülük az attól való félelem eredménye, hogy elveszítik az önállóságukat. [Fülöp, 2001] Ha a következő évtizedekben nem lesznek jelentősebb globális politikai vagy gazdasági megrázkódtatások, a világgazdaság transznacionális integrálódása tovább erősödik. Ennek folyamatára

továbbra is a kirívó egyenlőtlenségek melletti aszimmetria, a kapcsolatokból származó nyereségek és veszteségek egyenlőtlen megoszlása marad jellemző. A világgazdaság egyre inkább függ a nemzetközi vállalati rendszertől. Poór [2009] kiemeli, hogy a cégek globalizációjának fontos jellemzője a sokféle nemzetiségű és kultúrájú munkaerő jelenléte. A globalizációnak világszerte elfogadott meghatározása nem létezik. Ez sok félreértést szül arra vonatkozóan, hogy mi alakít ki egy globális szervezetet; azonban a „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” mondás megragadja a globális vállalat lényegét: egy olyan szervezet, amely világszerte funkcionálisan integrált, standardizált folyamatokon keresztül irányít projekteket, miközben, ahol szükséges, ott rugalmasan reagál a nemzeti piaci különbségekre. A definíció kevésbé fontos, mint azok az erők, amelyek alakítják és irányítják a vállalatokat a nemzetközi színrelépés bizonyos foka felé. Csath [2008] azt emeli ki, hogy tartós versenyelőnyöket egyre kevésbé lehet csupán kiváló termékekkel, vagy éppen egyszer megszerzett piacokkal megőrizni. A globalizáció a világpiac nagyarányú koncentrációjával jár. Ma már egy-egy iparág világpiacának felét-kétharmadát csupán néhány multinacionális vállalat ellenőrzi. [Fülöp, 2001]

### **2.2.1 A globalizálódó vállalatok formái**

Nemes [2001] az általános és feladatkörnyezet dimenzióit és azok hatásainak vizsgálatát tartja elengedhetetlennek a nemzetközi szintre lépéskor. Poór [2009] a nemzetköziesedés sajátos lépcsőfokának tekinti a globalizációt, amit nem minden szakember tekint pozitív jelenségnek. [Bárdos – Feltornyai, 2005] Azzal, hogy a cég kimozdul a jól ismert hazai környezetből, már meg is kezdte ezt a folyamatot. Az üzleti élet nemzetköziesedése, globalizációja többlépcsős folyamat, komplex tevékenység, amely során a teljesen hazai piacon tevékenykedő – előbb egy régióra, majd egy kontinensre és végül az egész földgolyóra kiterjedő tevékenységű – vállalatból globális vállalkozás lesz. A globális szervezetté válásra a nemzetközi piacok készítetik a vállalkozásokat. [Fülöp, 2001] Fülöp [2001] szerint a legfontosabb lépcsőfoknak a multinacionális vagy a transznacionális vállalat tűnik, egyre inkább követelménnyé válik, hogy a pusztán hazai vállalkozásból teljesen globális vagy transznacionális vállalat alakuljon ki. Csath [2008] a globalizáció zászlóvivőinek nevezi a nemzetközi cégeket, amelyek külföldi telephelyeket hoznak létre, felvásárolnak cégeket más országokban, közös stratégiai szövetségeket alakítanak ki. A vállalatok által alkalmazott különböző szervezeti formák megítélése sem egységes. (Hasonlóan korábban tárgyalt fogalmakkal, mint kultúra, interkulturális kommunikáció, globalizáció.) Az empirikus kutatásban – a kérdőívben a szervezeti formára kérdezve – ugyanazon vállalat vezetői különböző választ adtak. Áttekintve az erre vonatkozó szakirodalmat, elsőként azt kell megállapítanom, hogy a vállalati formák és szerkezetek közötti leheletnyi különbségek, árnyalatnyi sajátosságok nehezítik az egységes csoportosítást, ugyanis a kategóriák közötti átmenetek tárháza nagyon széles. Mégis próbálok adni egyfajta képet erről: a vállalkozás 5 különböző és egyre komplexebb lépcsőfokokon megy keresztül, mire egy sikeres hazai vállalatból transznacionális vállalattá fejlődik. [Fülöp, 2001, Csath 2008] Heidrich [2001] 4



fejlődési szakaszt használ, viszont a strukturális fejlődési lépéseket 6 stációban állapítja meg. Poór [2008] összefoglaló művében a szervezeti formák típusait – több alcsoportos bontásban – 6 kategóriára osztja, továbbá egy vegyes struktúrát, ill. újabb differenciált modelleket vetít előre.

**Hazai vállalat:** Fülöp [2001] és Csath [2008] meghatározása szerint a hazai vállalat alapvetően adott határok között létező nemzeti piacra termel: csak a hazai piaci tendenciákról, erőforrásokról és környezeti feltételekről gyűjt és használ fel információkat. Ezen a piacon a társadalmi és gazdasági környezet, a gazdasági szabályozás, a kulturális értékek többé-kevésbé homogének. Természetesen egy adott ország piacán belül sem hanyagolhatók el a regionális különbségek. Egy vállalat, szervezet akkor van ebben a fázisban, ha a stratégiájában alapvetően a hazai vagy a helyi piacot tartja kiemelkedően fontosnak; gazdálkodásában a világgazdaság jelentősége elhanyagolható. Szokásos technológiát használ, exportja nincs, termelése helyben folyik. Piacá és ügyfelei helyiek.

**Export/nemzetközi vállalat:** Barlett és Ghosal [1995] úgy véli, a külföldi kirendeltségeket az otthoni működés nyúlványaiként tekintik a vállalatok. Fülöp [2001] megfogalmazásában a nemzetközi cég olyan sikeres nemzeti vállalkozás, amely termékeket, illetve szolgáltatásokat értékesít külföldön, de elsődlegesen a hazai versenyképesség és versenyelőny szellemében működik. Az exportcég termékeit és szolgáltatásait exportügynökökön vagy disztribútorokon keresztül értékesíti. Az export bővülésével külön exportrészlegeket hoznak létre az exporttevékenység bonyolítására. Poór [2008] három esetet különböztet meg: az export volumene nem ér el kritikus mennyiséget [Heidrich 2001], így hazai szakemberek felügyelik a külpiaci munkát; értékesítési divízió kialakítása; képviseleti iroda létesítése.

**Multinacionális vállalat:** multinacionálisnak tekintjük mindazokat a szervezeti, intézményi, vállalati képződményeket, amelyeken belül kettőnél több nemzet, állam, illetve az azokhoz tartozó természetes vagy jogi személyek szervesen összefonódott részvétele a jellemző. Multinacionális tehát az olyan vegyes tulajdonú vállalat, amelynek tulajdonosai különböző nemzetgazdasághoz tartoznak, a vállalat működésében viszont ez a tulajdonosi elkülönülés közvetlenül nem érvényesül, annak irányítása és üzletpolitikája – az „egynemzetiségű” vállalatokéhoz hasonlóan – egységes. [Fülöp, 2001] Különbség tehető a külföldi eredetű tőke két változata között: helyi kötődéssel rendelkező, valamint helyhez nem kötődő. Korten [1996] multinacionális és a transznacionális tőke közötti különbségről ír. Csath [2008] szerint olyan több telephelyes nagyvállalat, amelynek telephelyei/leányvállalatai különböző országokban vannak, de az anyavállalat tulajdonában. Heidrich [2001] úgy látja, a kulturális környezethez való igazodás a kulcskérdés, ugyanakkor egy önálló nemzetközi divízió létrehozása, amelyben minden nemzetközi tevékenység fellelhető. Poór [2009] azt mondja, hogy a külföldi részleg már önálló vállalatnak tekinthető: a tőke-hozzáférhetőségben, a már megszerzett piacban, a tőkeerősségben, a pénzügyi allokáció lehetőségében, valamint a cég nevének, termékeinek szolgáltatásainak ismertségében látja az előnyöket. Ezeken túlmenően a munkatársak

képzettségét is kiemeli, ugyanis a specialisták révén a mélyebb és célirányosabb szaktudással piac- és versenyképesebb helyzetbe tudják hozni a vállalatukat. A szerző rámutat a saját és más forrásból összegyűjtött hatalmas tudásanyagra és tapasztalatkincsre, ami a vállalat vezetésének és működtetésének minden területén jelen van, továbbá a multikulturális jellegre, ami ezt a tudás- és tapasztalatanyagot belülről, folyamatosan és ingyenesen táplálja, kiegészíti, finomítja, gazdagítja, színesíti. Fülöp [2001] is előnyként említi, hogy a vezetőik és alkalmazottaik több nemzetiségű, esetenként több állampolgárságú és több nyelvet beszélő szakemberek, aki tapasztalata akár több szakaszban, több kontinensen eltöltött idő alatt gyűlik össze.

**Globális vállalat** globális alapon osztja fel az erőforrásokat annak érdekében, hogy beléphessen a legmagasabb minőségű, a legalacsonyabb árú termékekkel a legjobb piacokra. Globális jellegű az a vállalati rendszer, amelynek külföldi értékesítési forgalma nagyobb, mint az anyaországbeli; fejlesztési tevékenysége különböző tőkepiacokra épül; dolgozói között legalábbis az anyavállalatéval azonos arányban alkalmaznak más nemzetiségűeket a globális hálózatban; vezetési, döntési rendszere egyidejűleg több országban lévő műveleteket irányít; K+F hálózata több országban működik a rendszer szükségleteinek megfelelően; részvényeit egyidejűleg több külföldi tőzsdén is jegyzik, és részvényesei között jelentős külföldi tulajdonosok is vannak, a vállalat irányításában, igazgatótanácsában és menedzselésében különböző országok állampolgárai vesznek részt, a globális döntésekben is jelentős szerepet játszanak; arculata a közvéleményben nemzetközi, nem kapcsolódik egy országhoz sem. [Fülöp, 2001] Heidrich [2001] arra mutat rá, hogy az alapvető piaci cél vált globálissá, az ár a domináns, így a kulturális érzékenység háttérbe szorul. Poór [2009] háromféle irányt határoz meg: globális területi divízió, globális termék divíziót és globális mátrixot.

Érdekeit és céljait ezért egyidejűleg sok fogadó országgal tudja koordinálni. Fogyasztói számára alapvetően standardizált termékeket vagy szolgáltatásokat kínál. [Csath, 2008] A nemzeti igényeknek való megfelelés érdekében végzett bármilyen átalakítás csupán kozmetikázásnak tekinthető, hiszen a fogyasztói preferenciák az egész világon közel azonosak, egyformák. A leányvállalatok feladata alapvetően a vállalati központban kialakított tervek és programok végrehajtása. A globális vállalat legnagyobb erőssége a méretgazdaságossági előnyök elérésének képessége.

**Transznacionális vállalat** működése – külföldi leányvállalatai révén – egyszerre több nemzetgazdaságra terjed ki, üzletpolitikájának középpontjában pedig a vállalat összműködésének eredményessége, globális optimalizálása áll, és elsősorban az anyaggazdaságban lévő bázis, ill. irányító csoport érdekei által meghatározott. Külföldi leányvállalataik esetenként helyi tőkerészesedéssel vagy más pénzügyi hozzájárulással alakulnak, ezért a transznacionális vállalatok zömét elméletileg multinacionálisnak is tekinthetnénk. A különbség tehát az irányítás nemzeti vagy nemzetközi jellegében van. E kapcsolat jellemzőinek korai felismerése előnyt jelent a vállalatnak, mivel megnyitja előtte az utat a kulturális akadályok elhárítására, illetve a lehetőségek kihasználására. [Fülöp, 2001] Bartlett és Ghoshal [1989] meghatározása

szerint kevésbé szervezeti besorolás, inkább szervezeti képességekben és vezetési megközelítésben megtestesülő széles körű szervezeti koncepció vagy filozófia. Erőssége, hogy képes globális méreteket elérni, ill. a centralizált termékdivíziók lehetővé teszik az új termékek gyors fejlesztését.

A fejlesztések középpontjában a vállalati kultúra átalakítása áll, amely magában hordozza a meglévő paradigmákat, illetve gondolkodásmódot. Ennek sikeres egyéni és közös megvalósításához egyaránt szükséges a kulturális háló elemeinek a vállalati célokhoz való igazítása. A kulturális háló elemei három csoportba sorolhatóak: a formális struktúra, a rendszerek és az információ, a kultúra és az értékek. A transznacionális vállalattá válás mindhárom tényezőcsoport esetében megfelelő fejlesztési lépéseket tesz szükségessé. A közös értékek fontosságát, legyenek azok implicit vagy explicit formában kifejezett értékek, nem szabad alábecsülni. A menedzsmenttevékenységek három területe kap kiemelkedő hangsúlyt a vállalati kultúra befolyásolásában: a vállalati küldetés és célok közös megértése és elfogadása; a felső vezetők példamutató magatartása, ami az általuk elismert értékeket hangsúlyozza; a szervezet által megvalósítható humánerőforrás-stratégia. Milyen mértékben folyik toborzás az anyaországon kívül, a menedzsmentfejlesztő programokat és a menedzsereket milyen arányban helyezik ki a különböző nemzeti egységekhez az ismeretek és tapasztalatok átadása, ill. a személyes kapcsolathálózat fejlesztése céljából. Mindezekből érzékelhető, hogy a vállalati kultúra, illetve az általa körülhatárolt alapvető értékek és hitek megváltoztatása kétségkívül hosszadalmas folyamat. A transznacionális vállalat egymástól függő elemek integrált hálózataként fogható fel. A transznacionális vállalattá válás nagy kihívást jelenthet egy szervezet számára. A feladat tartalma a szervezet környezetétől és fejlettségi szintjétől függően változik. Egyetlen esetben sem szabad a problémát alábecsülni. Különösen fontos meggyőződni arról, hogy a vezetők és az alkalmazottak a nemzeti vagy önérdeken felülemelkedve elkötelezik-e magukat a szervezeti célok elérése iránt. [Fülöp, 2001]

Az anya- és leányvállalatok közti kapcsolatokat Heenan és Perlmutter [1979] osztályozta annak mértékének megfelelően, hogy etnocentrikusak, policentrikusak, régiócentrikusak vagy geocentrikusak. Ahol ez a kapcsolat etnocentrikus, minden eljárás mód és ügyrendi szabályzat felülről jön: a központ dönt, hogy mit és hogyan. Ahol policentrikus, ott ezek végrehajtása helyileg van meghatározva: a központ dönti el, hogy mit, a leányvállalat, hogy miként. A régiócentrikus kapcsolatoknál a regionális központ ütközőként funkcionál, ami közvetít az anyaországbeli központ és a befogadó országbeli leányvállalatok között, egy bizonyos régió belül, mint például Északkelet-Ázsiában, Latin Amerikában vagy Közép- és Kelet-Európában. Ahol a geocentrikus kapcsolat dominál, az eljárásokat és a műveleteket mind a központtól, mind a leányvállalattól beérkező adatokból fejlesztik ki. [Schneider – Barsoux, 1997]

Perlmutter [1969] a globalizációt tekintve négy stratégiát különböztet meg. Az **etnocentrikus** stratégia a globális vállalathoz köthető: jellemzően kevésbé érzékeny a helyi kultúrára, az anyaországi a domináns; a leányvállalatok élén, a kulcspozíciókban külföldiek, leginkább anyaországbeliek találhatók; a nyereséget hazaviszi. Leginkább érzékeny a fogadó ország kultúrájára a **policentrikus** stratégia,

ami a multinacionális vállalatra illik: a helyiek közül kerülnek ki a vezetők; a nyereség egy részét helyben fektetik be. A **geocentrikus** stratégia a transznacionális vállalatoknál észlelhető: a globális integráció nemzeti rugalmassággal párosul; a kulcspozíciókat a legjobb képességűek nyerik el nemzetiségüktől függetlenül. [Csath, 2008; Poór, 2009] A **regiócentrikus** stratégia pedig az adott régió kultúrájához igazodik, szakembereit a régió adja, a nyereség a régióon belül marad. A helyi és a globális integráció sokszor ellentmondásos igényeit mindenképpen figyelembe kell venni, ugyanakkor ösztönözni kell a kutatást és fejlesztést, valamint a tanulást is e téren. [Pralhad –Doz, 1987; Bartlett – Ghoshal, 1989]

### **2.2.2 A multikulturális és a transznacionális csoport**

Csapatban dolgozni olyan különböző háttérű emberekkel, akik különféle tapasztalattal, megközelítéssel, szemlélettel, értékkel és véleményekkel rendelkeznek, több nézeteltéréssel és vitával járhat, ezért fokozott rugalmasságot, toleranciát, valamint észlelési- és viselkedésmódokra való nyitottságot igényel. Megkívánja, hogy megpróbáljuk megérteni társaink szempontjait, és kompromisszumokat kössünk. [Titley, 2002] A multikulturális csoportoknak megvan a lehetőségük arra, hogy vállalatuk legütőképesebb egységét alkossák. De arra is, hogy a legkevésbé hatékonyt. [Heidrich, 2001] Az interkulturális csapatmunka lehet kifejezetten eredménytelen is, hiszen a benne zajló folyamatok elterelik a figyelmet a küszöbön álló feladatokról. Ha viszont alaposan átgondoljuk, és megfelelően irányítjuk ezeket a folyamatokat, akkor az egyes csoporttagok forrásai és képességei gazdag és kreatív folyamatot eredményezve egészíthetik ki egymást, teljesebbé téve a feladat és a célcsoport összetettségét. Ebben az esetben az interkulturális csapatmunka izgalmas, ösztönző és rendkívül hatékony folyamat is egyben. [Grimaldi, 2002] A közös interkulturális munka a csoport minden tagja számára mély és kölcsönös tanulási lehetőség, ugyanakkor az elvégzendő munkamennyiség, a felelősség és a stressz elviselésében a kölcsönös támogatás forrása. A legfontosabb talán mégis az, hogy a csoporton belüli sokszínűség azt sugallja, hogy számos, valószínűleg felmerülő lényeges kérdés, már előre jelezhető és megvitatható. A személyes preferenciák és tapasztalatok, a kulturális különbségek, a különböző társadalmi realitások és oktatási rendszerek befolyásolják, hogy miként közelítjük meg a tanulást és az elvégzendő feladatot. [Wagner, 2002] A résztvevőknek eltérőek a tanulási, a képzési és együttműködési módjaik, stílusaik: más és másképpen meghatározott preferenciáik és kedvelt módszereik vannak. Ha a csoport ezeket a szempontokat megvitatja, egyensúlyt talál közöttük, akkor legalább bizonyos mértékig csökkenti a kulturális viszonylagosságokat, és növeli annak lehetőségét, hogy olyan megközelítéssel, vagy a megközelítések olyan kombinációjával rúkkoljanak elő, amelyre a résztvevők rábízhatják magukat, és amit egyértelműen hasznosnak találnak. [Titley, 2002]

Manapság egyre több cég a csoportmunkában látja az egyre összetettebb és dinamikusabb környezetet kezelésének lehetőségét. Ahhoz viszont, hogy a csoportok hatékonyak legyenek, valamint a külső tényezők befogadására sikeres megoldásokat nyújtsanak, meg kell találniuk a megoldást a belső integráció problémáira. Ebből a célból stratégiákat dolgoznak ki a csoport elsődleges feladatának megoldására és a

folyamatára. Ez a stratégia-kidolgozás azonban sokkal bonyolultabb feladat akkor, ha a csoport tagjai más kulturális elképzeléssel rendelkeznek arról, hogy miként kellene egy csoportnak működni. [Schneider, 2002] A belső integráltság megoldásához szükség van az egyéni és közös erőfeszítések egyensúlyára, amit egyre inkább támogatnak az erősen individualista kultúrákban: a csoportok alkalmazása épp úgy terjed, mint az ún. minőségi körök kialakítása, amik hozzájárultak a japán menedzsment technikák alapvető népszerűségéhez a nyugati üzletemberek körében. Más kultúrákban, mint például a kelet-európaiaké, ahol a kommunista ideológia támogatta a kollektívizmust, az individualizmus válik jelenleg hangsúlyossá, azzal a céllal, hogy támogassák a vállalkozó szellemet és az egyéni kezdeményezőkézséget. A csoportmunkát lebecsülik, mivel a régi rezsimre emlékeztethet. [Singer, 2002] A sokféleség segítségével nyújtott jobb teljesítmény ígéretének valóra váltásához a multikulturális csoportoknak ki kell dolgozniuk **a kultúrájuk megfelelő stratégiát**, hogy a feladatokat és a folyamatokat is menedzselni tudják. Miközben megoldják a külső környezet befogadása és a belső integrálódás miatt felmerülő problémákat, a csoportok gyakorlatilag saját kultúrájukat alakítanak ki. Az idő múlásával a csoport tagjai osztoznak egymás viselkedési mintáin, értékein és meggyőződéseiben, sőt elképzeléseiben, amik többé-kevésbé igazodnak az uralkodó nemzeti vagy a vállalati kultúrához. A csoportokat néha azzal a nyílt szándékkal hozzák létre, hogy ellenszegüljenek a vállalati normáknak, és kialakítsanak egy ellenkultúrát, hogy kifejlesszenek újabb és újabb vállalati ötleteket. [McLoad – Lobel, 1992]

A **transznacionális csoportok** (3. táblázat) fejlődési lehetőségeket biztosítanak a csoporttagoknak, hogy jobban megértsék a nemzetközi folyamatokat, valamint, hogy jobban elfogadják az egységek közötti egymásra utaltságot. [Ghoshal et al., 1994] Ezek a csoportok biztosítják a csoporttagok és a szervezet számára a lehetőséget, hogy megtanuljanak **hatékonyan dolgozni különböző kultúrákban**.

2. táblázat: A transznacionális csoportok főbb típusai  
 Forrás: Snow et al. [1993]

<p><b>1. Üzletfejlesztő/termék bevezető</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A csoport különböző nemzetiségű tagjai egy termék kifejlesztéséért és piacra történő bevezetéséért felelősek, a mely várhatóan nemzetközileg is forgalmazható lesz.</li> </ul>
<p><b>2. Regionális központ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Különböző nemzetiségű, de egy adott régióból (például skandináv területről vagy Ázsia partvidékéről) származó csoporttagok stratégiai irányításáért felelősek.</li> </ul>
<p><b>3. Funkcionális</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A különböző nemzetiségű csoporttagok egy adott üzleti területről érkeznek (például K+F, minőségbiztosítás).</li> </ul>
<p><b>4. Nemzetközi közös vállalat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Két vagy több nemzetiség közel egyenlő arányban képviselteti magát.</li> </ul>
<p><b>5. Szervezeti központ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egy szervezeti szintű csoport több nemzetiségből áll.</li> </ul>

Fontos üzenetet közvetítenek a karrier lehetőségekről a többi szervezet és a külvilág felé, ezáltal megkönnyítik a toborzást a helyi, kiemelkedő képességekkel rendelkező menedzserek között. Így több stratégiai oka is lehet az ilyen csoportok létrehozásának: szervezeti integráció, szervezeti tanulás és a menedzsment fejlesztése. [Schneider, 2002] Néha ezek a transznacionális csoportok multikulturálisak, ami elkerülhetetlen következménye annak, hogy a csoporttagokat a

vállalat különböző részeiről hívják össze. Máskor azért alakítanak ki szándékosan nemzetközi csoportokat, hogy megpróbálják a legjobb döntést meghozni, a nagyobb kreativitást és innovációt elősegíteni. A multikulturális csoportok alkalmazása, és a bennük rejlő változatosság előnye intuitív vonzerővel bír. [McLoad – Lobel, 1992] A kulturális különbségek hozzájárulhatnak, hogy régi problémákat új módon közelítsünk meg, és a kiemelkedő kreativitásnak és innovációnak teret engedjünk. **A nemzetközi csoportok csökkentik az egysíkúság kockázatát**, ami olyan csoportoknál jöhet létre, ahol túl sok hasonló gondolkodású egyén van. [Janis, 1971] A transznacionális csoportok hozzájárulhatnak, hogy a kohézióképeség erősödjön az egyébként önálló, autonóm nemzeti leányvállalatok és más üzleti és funkcionális egységek között. Transznacionális csoportok kiegészítő hálózatot is létrehozhatnak, ami fejlesztheti a kommunikációt és információáramlást, ami a leányvállalatok között, valamint az anyavállalat és a leányvállalatok között zajlik. [Evans, 1992] A különbözőségek személyek közötti konfliktusokat és kommunikációs problémát okozhatnak. [Cox, 1991] Nagyobb valószínűséggel fordulhat elő csalódottság és elégedetlenség, ami a tagok gyakoribb cserélődését okozhatja. A multikulturális, ill. a hatékony csoportmunka nem jön létre spontán módon. A kutatások igazolják, hogy a multikulturális csoportok vagy sokkal jobban, vagy sokkal rosszabbul teljesítenek, mint a monokulturális csoportok. Más eredmények azt sugallják, hogy a heterogén csoportok felülmúlják a homogéneket. [Adler, 1991] A Belbin, R. [1981] által vezetett kutatás a csoportteljesítményről azt mutatja, hogy hatékonyabbak a különböző profilú tagokból összeállított csoportok, mint azok, amik az ún. sztár tagokból – a legjobb és legokosabb emberekből –, vagy a hasonló érdeklődésű tagokból állnak. A vegyes csoportok, ahol a szerepek egyensúlyban vannak, jobban teljesítenek. A legújabb kutatások továbbá kimutatták, hogy a problémák azonosításában és az alternatívák kifejlesztésében a jól felépített, multikulturális csoport jobb eredményeket ért el, mint a monokulturális. [Watson et al., 1993]

## **A multikulturális csoportok menedzselésének stratégiái**

A kulturális különbségek a csoport céljára és a csoport működésére vonatkozó elvárásokban fejeződnek ki: néhány a feladatstratégiára vonatkozik, mások a folyamatokra. Ezeket az elvárásokat mind a feladat, mind a folyamat előtt meg kell tárgyalni. Nem kell teljes körűen alkalmazni, mindenesetre jó kiindulási pontként szolgál.

### **A) Feladatstratégiák**

Amint az a 4. táblázatban látható, első lépés a **közös cél érzésének megteremtése**. A hatékony csoportok kialakítására azt ajánlják, hogy találni kell egy közös célt, a csoportra jellemző elérendő teljesítményszintet kell kitűzni, rendelkezni kell a képességek megfelelő összetételével, megfelelő külső segítségre és erőforrásokra van szükség, meg kell alapozni a feladat- és folyamatstratégiát, ki kell értékelni a visszajelzéseket, és a csoportteljesítményről értékelést kell adni. A sikeres csoport kialakítás egyik legfontosabb eleme a közös cél érzése. Ennek a szándéknak a csoporton belül kell kifejlődni, nem lehet felülről érkező parancs. Amennyiben a

csoportképződés spontán, vagy csak egyszerűen egy jó ötletnek tűnik, a tagok gyorsan elveszítik a motivációjukat, hacsak nem határozzák meg saját létezésük okát. Közös okot találni nem egyszerű feladat, főképp, ha a tagok már elkötelezettek egy funkcionális, üzleti vagy országos egységhez. Ráadásul, különböző kultúráknak különböző elképzelésük van egy csoport értelméről: információkat megosztani, megbeszélni a problémákat, döntéseket hozni és cselekedni, vagy kapcsolatokat felújítani és szociális kapcsolatokat kialakítani. [Evans, 1993] Ezen különböző felfogások sora meghatározza a kapcsolatok ritmusát, valamint azt, hogy ki lehet tag, hogy az interakciók történhetnek-e telefonkonferencián, avagy szemtől szembe kell történnie a tárgyalásoknak, és szánnak-e külön időt az összejárásra, egymás megismerésére. A közös cél érzésének megteremtése nemcsak azt jelenti, hogy a csoport egyetért a teljesítményben, amit a csoporttól elvárnak, hanem a konkrét teljesítményre vonatkozó célok és a feladatok meghatározásában is egyetértés van.

3. táblázat: A multikulturális csoportok stratégiái – Feladatstratégiák  
 Forrás: Schneider – Barsoux [1997]

Feladatstratégiák	Kulturális elem
<p><b>A közös cél érzésének megteremtése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi a csoport missziója? Mennyire legyen világosan megfogalmazva?</li> <li>• Mik a csoport céljai, feladatai? Milyen mértékben legyenek mérhetőek?</li> <li>• Ki legyen tag?</li> <li>• Mik a csoport prioritásai? Időbeosztás? Költségvetés? Minőség?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feladat/kapcsolat           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenni/tenni</li> <li>• Hierarchia</li> </ul> </li> <li>• Individualizmus/kollektívizmus           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magas/alacsony kontextus</li> <li>• Monokróm/polikróm</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>A feladatok strukturálása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milyen mélységig legyenek lebontva a teendők?</li> <li>• Milyen mértékig kell a „játékszabályokat” érthetően kimondani?</li> <li>• Mit kell elvégezni? Kinek kell?</li> <li>• Hogyan kell az időt beosztani? Milyen fontosak a határidők? Mi történik, ha valaki nem tarja be őket?</li> <li>• Hogyan kell a munkát szétosztani? Aztán utána újra összeilleszteni?</li> <li>• Mit lehet együtt elvégezni? Mit külön?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bizonytalanságkerülés</li> <li>• Monokróm/polikróm</li> <li>• Magas/alacsony kontextus</li> </ul>
<p><b>A szerepek és felelősök kijelölése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ki mit csinál? Ki miért felelős?</li> <li>• Szükség van-e vezetőre? Milyen szempont szerint válasszuk ki? Kompetencia? Interperszonális készségek? Hierarchiában elfoglalt pozíció?</li> <li>• Mi a vezető szerepe? Döntések meghozatala? Megbeszélések előmozdítása? Erőforrások beszerzése?</li> <li>• Kinek kell a tárgyalásokon jelen lennie és mikor?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualizmus/kollektívizmus           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatalom és státusz</li> <li>• Bizonytalanságkerülés</li> <li>• Feladat/kapcsolat</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Döntéshozás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miként születnek a döntések? Szavazással? Megegyezéssel? Kompromisszummal?</li> <li>• Várhatóan ki hozza a döntéseket? A vezető vagy a csoport?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualizmus/kollektívizmus           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magas/alacsony kontextus</li> <li>• Hierarchia</li> </ul> </li> </ul>

A csoport jól felfogott érdeke az, hogy meghatározzák, kit kell bevonnai a közös munkába. A feladatközpontú kultúrákban csak azokat hívják meg, akik közvetlenül érintettek, és a megfelelő tudással és képességekkel rendelkeznek. A cél az, hogy a munkát elvégezzék. Azokban a kultúrákban, ahol a hierarchia fontos, a tagokat azért

jelölik a csoportba, mert megvan a hatalmuk és a befolyásuk a szervezetben, a tudásuk miatt. A hatalommal bíró tagok jelenléte jelzi a csoporthoz való tartozás fontosságát, épp úgy, mint ahogy a döntéshozatal valószínűségét. Az ötlet, mi szerint a tagokat a hierarchia többé-kevésbé azonos szintjéről hívják, hogy egyik tagnak se kelljen használnia a befolyását, bizarnak tűnik. A kapcsolatorientált vagy kollektivista kultúrákban valószínűleg több tagot vonnak be, tekintet nélkül arra, hogy a tudásuk a tárgyalandó témához tartozik-e. A csoport célja, hogy kialakítsa a valahova tartozás érzését, hogy megerősítse a kapcsolatokat és a csoporttal történő azonosulást. Ha kihagynak valakit, rossz közérzetet teremthet, mivel ezt kiközösítésként élheti meg. Azon kultúrák számára, amik erős informális hálózattal rendelkeznek, épp olyan fontos lehet az, ami a szórakozóhelyen, egy kávé fölött vagy az ebéd közben hangzik el, mint ami az értekezleten. Az igazi döntések az értekezleteken kívül születnek. Így a tárgyalások célja inkább a döntések támogatása és a tagok hajlandóságának a felmérése a döntés megvalósítására. Ez fölöttébb zavaró azoknak, akik azt várják, hogy a találkozó célja egy döntés előkészítése, nem pedig a megerősítése. Ez olyan csoportok esetében lehet tárgyalási helyzet, ahol a döntéshozó személye, felelőssége nem tisztázott, mert valószínűleg a csoporton kívül található. Adottak a csoport céljaira vonatkozó elvárások, ám ezek a célok és feladatok különbözhetnek. Tulajdonképpen a közös célok nyílt kifejezésére és a pontos tervek kitzítésére érvényes általános előírásokat akár naivnak is tarthatjuk, de akár egyenesen lehetetlennek is. Egy magas kontextusú kultúrában, (ahol a tagok hasonló tapasztalati és kulturális háttérrel rendelkeznek, ezért a dolgokat ritkán határozzák meg pontosan, hiszen a kultúrájuk megteszi helyettük) a cél érzése talán inkább hallgatólagos: világos meghatározása, egy látomás egyértelmű kimondása úgy hat, mintha ellopnánk a finomságát vagy kifinomultságát. A célt vagy a víziót inkább érzésként élik meg, inkább intuitívan, mint konkrétan és megfoghatóan. Az az elvárás, hogy a csoport célja az idő múlásával alakuljon ki, nem meghatározható. Az utóbbi szemléletmódot a rugalmasság korlátozásának és a kreativitás elfojtásának is tekinthetik. Ez különböző időszemléleteket tükröz. Ahol egyidejű szemlélet uralkodik, a feladatstratégiák megoldását folytonosan várhatják egy korlátozott időkereten belül. De ahol az időt párhuzamos módon, több síkon szemlélik, a folyamat valószínűleg többször meg fog ismétlődni, és a csoport céljához vagy célkitűzéseikhez újra és bármikor visszatérhetnek. A pontos teljesítménybeli célokhoz és célkitűzésekhez való ragaszkodást is túl lélektelennek, túl feladatorientáltnak és az egyes tagok szükségleteire vagy a csoport szociális igényeire érzéketlennek érezhetik. Nem fordítanak elég időt a kapcsolatépítésre és az összetartozás érzésére, beleértve a szocializációra fordított időt. [Meyer, 1993] Továbbá, azokban a kultúrákban, ahol a környezet irányításának gyakorlata nem elterjedt, a teljesítménycélok meghatározását kellemetlenül élhetik meg, mivel a tagok azt érzik, hogy olyanért tarják őket felelősnek, ami felett nem érznek befolyásolási lehetőséget. Nem magától értetődő, hogy a csoporttagok azonos rangsorral rendelkezzenek. Például, néhány tag számára fontosabb lehet a határidők betartása, míg mások inkább a jobb minőség elérésével törődnek a késés ellenére is. A költségvetésre való folytonos emlékeztetés idegesítheti azokat, akik úgy vélik, a költségvetés túllépése szükségessé válhat a



határidők betartása és a minőség elérése érdekében. [Orleman, 1992] Ezek a különbségek annak köszönhetőek, hogy az időt korlátozottnak vagy tágíthatónak tételezzük fel. Ezek a különbségek a pragmatizmusra vonatkozó értékeket is tükrözhetik, ezért inkább olyan megoldást javasoljunk, ami működik, mint egy olyan, ami eszményi.

**A feladatok strukturálása:** a csoportnak azt is el kell döntenie, hogy miként strukturálja a feladatot. Időbeosztást készítenek, mikor és hogyan kell megbeszélést tartani, mikor kinek mit kell tennie. A tárgyalások beosztása olyan terület, ahol a kulturális különbségek félreértések és a feszültségek forrása lehet. A különböző kultúráknak valóban eltérő elvárásaik vannak, hogy egyáltalán csináljanak-e időbeosztást. A reakciók az idő különböző értelmezését leplezik – a monokróm, ill. a polikróm kultúrákat. Az időt egy síkon érzékelő kultúrákban azt várják, hogy rendszerezetten végighaladjanak a napirendi pontokon, döntéseket hozzanak, betartsák a határidőket, és egyszerre csak egy ember beszéljen. A polikronikus, az időt párhuzamosan, több síkon érzékelő kultúrában a merev napirendeket úgy érzékelik, mint a kreativitás megbénítását, a határidőket inkább csak irányadónak tekintik, nem pedig megváltoztathatatlan ténynek, és sokkal elfogadottabb, hogy több ember beszél egyszerre, anélkül, hogy káoszként fognák fel. Ezek az időre vonatkozó különböző szemléletmódok eltérő nézeteket mutatnak azzal kapcsolatban, hogy mi az elfogadható viselkedés egy tárgyaláson. Egy polikronikus menedzser nem utasítaná a titkárnőjét, hogy tartson egy hívást, vagy várasson egy be nem jelentett vendéget. Ez megbocsáthatatlanul goromba lenne azokkal szemben, akik váratlanul szoktak betoppanni. Míg a polikronikus menedzserek inkább odébb mennek, hogy telefonáljanak, vagy figyelmüket a papírmunkára összpontosítják, ha a beszélgetés már nem érinti őket. Az időt egy síkon érzékelő résztvevőket rendszerint zavarja, ha a tárgyalások későn kezdődnek vagy elhúzódnak. Más fontos kulturális különbség a napirendek szervezésében a magas vagy alacsony kontextus, ill. annak a foka, hogy mennyire magyarázzák meg nyíltan a dolgokat vagy mennyire értetődnek maguktól. A német üzletemberek büszkék a képességükre, hogy jól tudnak tárgyalásokat szervezni, ugyanakkor gyakran zavar más kultúrabelieket a szájbarágó stílus, ami szükségesnek tartja a legkisebb részleteket is megmagyarázni. Ez igaz az amerikaiakra is.

**A szerepek és a feladatok kiosztása:** az individualistább kultúrákban a csoporttagok gyakran inkább kedvelik a *csináld magad* megközelítést, és türelmetlenül várják a feladatok szétosztását, hogy mindenki mehessen és egyedül dolgozhasson. Később arra számítanak, hogy a különböző részeket egy csoportmegbeszélésen összeillesztik, vagy az az ember, aki a felelősséget vállalta, összerakja egészé. A kollektivistákban a felelősség egyénekre történő leosztása szokatlan dolognak tűnik. Ők azt várják, hogy a csoport együtt, közösen végezze el a munkát, számukra értelmetlen az az utasítás, hogy mindenki menjen és egyedül, függetlenül oldja meg a feladatát. Így, ha a kollektivistákban a csoporttagoknak kiosztják a részüket, lehet, hogy elmennek, de semmit nem csinálnak a másik kultúrából érkező társaik csalódottságára. A csoportmunka pusztán ténye egyesek számára vonzóbb, mint másoknak. A csoportmunkába belerángatott egyének kényszerítve érezhetik magukat,

és türelmetlenebbek, amikor meg kellene érteni mások nézőpontját, és konszenzust elérni. Továbbá azt várják, hogy elismerjék az egyéni erőfeszítéseiket, és sértődött magányos farkasok a csoport azon tagjai, akik nem veszik ki a részüket a munkából. A kollektivisták társadalomból származó emberek gyakrabban és otthonosabban dolgoznak csoportban, nem vezetnek listát, hogy ki, mit csinált, és nem szívesen erőltetik saját ötleteiket a többiekével szemben. [Early, 1993] Az egyének jutalmazása rombolja a harmóniát, ami fenntartja a működő kapcsolatokat. Kínai, amerikai és izraeli menedzserek körében végzett felmérés kimutatta, hogy az individualista kultúrából érkező menedzserek jobban teljesítenek, ha egyedül dolgoznak, míg a kollektivisták kultúrából érkezők jobban dolgoznak egy csoport tagjaként.

Az egyéni kezdeményező-készség, a személyes felelősség vállalásának fontossága és az elszámoltathatóság stresszt okoz olyan kultúrában, ami nem kizárólag individualista, de érezhető a környezet feletti uralom. Ha valami rosszul megy, pl. az amerikaiak úgy hiszik, hogy csak saját magukat hibáztathatják. Így gyakran csalódtak, amikor más kollektivisták kultúrából, főleg Ázsiából vagy Kelet-Európából érkező menedzsereket rá akarnak venni, hogy vállaljanak egyéni felelősséget, és elszámoltathatók is legyenek. Miért vállaljanak felelősséget valamiért, amit nem irányíthatnak? Amikor az amerikaiak könnyedén vállalnak felelősséget a napirend egy pontjáért, addig ez a japánoknak azt jelenti, hogy nincs enyhítő körülmény: teljesítenie kell, kíméletlenül. Az amerikaiaknak a felelősségvállalás azt jelenti, hogy a tőlük telhető legjobb teljesítményt beadják, de ha a helyzet tarthatatlan, elvárják, hogy feloldozzák őket a felelősség alól. [Watson et al., 1993]

**A csoportvezető szerepe és felelőssége** jelentősen eltér a különböző kultúrák között, pl. Németországban a csoportvezetőnek műszaki tudását kell bizonyítania, hogy hiteles legyen, míg Franciaországban vagy Olaszországban a csoportvezető kiválasztása a szervezeten belüli hatalmán és a politikai befolyásán alapszik. [Canney Davison et al, 1993] Az amerikaiak az olyan csoportvezető választását helyeslik, aki jó interperszonális készségekkel rendelkezik, és aki képes támogatóként a munkát megkönnyíteni, és így szolgálni a csoportot. [Altier, 1986] A kultúrákban, ahol a hierarchia fontos, a csoportvezetőtől elvárják, hogy elnököljön az üléseken, és minden döntésben övé legyen a végső szó. Latin-európaiak elvárják a szigorú elnöktől a napirend és a tárgyalás folyamatán. Francia menedzsereknek nehéz elhinniük, hogy a csoport döntést hozhat, amikor az a főnök dolga. Az egyenlőségre törekvő kultúrákban a csoporttagok felváltva elnökölnek a tárgyalásokon, és elvárják, hogy a döntések konszenzusok által szülessenek meg. A szerepeket és a felelősséget megosztják egymás között. Északi menedzserek elvárják, hogy a főnök – szerepéhez híven – előmozdítsa, segítse a munkát. A struktúrára való igénye miatt a német csoportvezetőtől elvárják, hogy kemény kézzel irányítsa a tárgyalást. A csoporttagok, akik jelzik, hogy hozzá kívánnak szólni a tárgyhoz, annak rendje és módja szerint felírják a nevüket, és abban a sorban kerülnek sorra. [Meyer, 1993] A csoportvezető szerepével kapcsolatban is különböző elvárásokkal találkozunk a csoporttagok

részéről. Ezek a különbségek különösképpen észrevehetőek egy brainstorming-tárgyaláson, ami azon alapszik, hogy kimondjuk az ötleteinket, ami máris egyenlő feltételeket biztosít a döntéshozatalban. Az ilyen típusú viselkedés nem működhet azon kultúrákban, ahol a kor, a rang vagy a hivatali pozíció tisztelete a szabály.

**Döntéshozatal:** a kultúra befolyásolja azt is, hogyan hoznak a csoportok döntést, és mi alapján döntenek: többségi alapon, konszenzussal vagy kompromisszummal. A szavazással – többségi elv alapján – történő döntéshozatal alapvetően demokratikus folyamatnak tűnhet, amennyiben az egyéni véleményeket is figyelembe veszik. A szavazás az egyenlő elbánás és az individualizmus elvén nyugszik: mindenki szavazata egyenlően számít. Mellőzi a hangosság vagy csendesség, az erő vagy befolyás szerepét. Amikor feltesszük a kérdést – Ki van mellette? Ki van ellene? –, az amerikaiak gyakran úgy vélik, hogy a beleegyezés hallgatást jelent. A szavazás győzteseket és veszteseket teremt, ami problémát okozhat azon kultúrákban, ahol a konszenzust értékelik, vagy ahol a tekintély őrzése fontos. A konszenzus értelmezésére is különböző módok vannak. A konszenzust tekinthetjük a szétágazó vélemények összefoglalásának, vagy a legjobb ötlet alkalmazására szóló engedély megszerzésének. Másrészt a konszenzust tekinthetik a szociális harmónia megőrzési módjának, a feladat integritásának szükséges biztosítékának. Japánban elképzelhetetlen egy olyan javaslat előterjesztése, ami nem kapott egyetemleges engedélyt. [Black et al., 1992] A hivatalos értekezlet nem a vita helye, inkább a konszenzus megerősítéséé. Minden aprólékos előkészítő munka jóval az értekezlet előtt megtörténik, hogy elkerüljék a konfliktusokat, amik a tekintély veszteségét okozhatják a legyőzött oldalon. Habár a konszenzus elérése időigényes, és nem szükségképpen garantálja a legjobb megoldást, a kutatók kimutatták, hogy a legjobb döntéseket az ellentétes alternatívákat bemutató tagok közötti aktív vita árán érték el. [Schweiger et al., 1989] A konfliktuskerülő kultúrákban ezt nehéz lenne követni. Az Egyesült Államokból és Nagy-Britanniából érkező menedzserek inkább a *válasszuk szét a különbséget* elvet használják, hogy megfeleljenek az egyéni érdekeknek. Így inkább azzal foglalkoznak, hogy elérjék a fair állapotot, ami viszont inkább kompromisszumhoz vezet, mint jó megoldáshoz. A franciák szerint a döntéseknek a legjobb intellektuális érvre kell épülniük. Így a kompromisszum egy angol kultúrában talán fair megoldásnak tűnhet, de a franciák úgy is értelmezhetik, mint egy félig-meddig optimális megoldást, ami még valaki pozícióját is lerombolhatja. A kompromisszum a franciák számára a lehetőségek és tervek kockáztatását jelzi. A multikulturális csoportoknak hatékonyan meg kell tárgyalniuk a feladatstratégiát, hogy közös szemléletmódot alakítsanak ki a közös munkáról. Nyíltan meg kell tárgyalniuk a folyamat témakörét, aminek inkább az emberek kölcsönös egymásra hatásáról kell szólnia, mint a feladat strukturálásáról.

## **B) Folyamatstratégiák**

A folyamatstratégia lépéseit az 5. táblázatban követhetjük nyomon. **A csapatépítés:** hogy mikor jön el a csapatépítés ideje? Egy csoportot össze lehet hozni egyének összegyűjtésével, a cél meghatározásával és a „kerék” megolajozásával (egy kis szocializációval és extra erőforrásokkal), és már várhatjuk, hogy hatékonyan

működjön, vagy megjavíthatjuk (az alkotórészek kicserélésével), ha nem megfelelően funkcionál. A csapatépítésre fordított erőfeszítések arra irányulnak, hogy bemutassák a csoportba bevont tagoknak a túlélés érdekében történő együttműködés szükségességét. [Evans, 1992] Bár a csapatépítés során kialakulhat a bajtársiasság érzése, de akár mesterkéltnek is tűnhet a kapcsolatok eszközszerű felhasználásakor, és ezért visszafelé is elsülhet. Ebből kifolyólag a csoportazonosság kialakítására tett nyílt kísérletek, mint pl. pólók, szlogenek ellenállásba is ütközhetnek. [Snow et al, 1993]

4. táblázat: A multikulturális csoportok stratégiái – Folyamatstratégiák

Forrás: Schneider – Barsoux [1997]

Folyamatstratégiák	Kulturális elem
<p style="text-align: center;"><b>Csapatépítés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogyan alakítsuk ki a bizalmat?</li> <li>• Mennyi időt hagyjunk a szociális tevékenységre?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feladat/kapcsolat</li> <li>• Monokróm/polikróm</li> <li>• Magas/alacsony kontextus</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>A kommunikáció módjának kiválasztása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi a munkanyelv? Ki dönti el?</li> <li>• Hogyan kezeljük a nyelvtudás szintjei közötti különbségeket?</li> <li>• Milyen típusú kommunikációs technológiát lehet használni?</li> <li>• Mi jelenti a hatékonyságot?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatalom</li> <li>• Individualizmus/kollektívizmus</li> <li>• Magas/alacsony kontextus</li> <li>• Monokróm/polikróm</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>A részvétel ösztönzése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogyan biztosíthatjuk minden tag részvételét?</li> <li>• Milyen mértékben adhatunk egyes tagok szavának nagyobb hitelt, mint másokénak?</li> <li>• Előfordul, hogy egyes tagok erőfeszítését figyelmen kívül hagyják?</li> <li>• Ki kire hallgat?</li> <li>• Ki szakít félbe kit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatalom</li> <li>• Individualizmus/kollektívizmus</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>A konfliktus megoldása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogyan kezeljük a konfliktust? Hogyan kerüljük el? Hogyan nézzünk szembe vele?</li> <li>• Ki alkalmazkodik kihez? Keressük az együttműködést?</li> <li>• Milyen mértékig kötünk kompromisszumot? A tárgyalást nyertes-vesztes, vesztes-nyertes vagy nyertes-nyertes játszmának tekintjük-e?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feladat/kapcsolat</li> <li>• Hatalom</li> <li>• Individualizmus/kollektívizmus</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Teljesítményértékelés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogyan és mikor kell értékelni a teljesítményt?</li> <li>• Az értékelés egy- vagy kétirányú folyamat?</li> <li>• Mennyire lehet a visszajelzés közvetlen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magas/alacsony kontextus</li> <li>• Hatalom</li> <li>• Individualizmus/kollektívizmus</li> </ul>

A csapatépítő gyakorlatokat a bizalom megalapozására is tervezték. A bizalom gyorsabban nő, ha a csoporttagoknak meg kell tanulniuk egymás segítségére támaszkodniuk. [Meyer, 1993] Ezért a cégek szándékosan kevés emberből állítanak össze transznacionális csoportokat, hogy együttműködésre kényszerítsék a csoport tagjait a hiányzó ember(ek) pótlása céljából. Bár a bizalmat mindenhol fontosnak tartják, másképp építik ki és tartják fent. Az amerikaiak hajlamosak először megbízni valakiben, amíg meg nem bizonyosodnak arról, hogy megbízhatatlan. A németeknél rendszerint fordított a helyzet. Az amerikaiak barátságossággal és közvetlenséggel építik a bizalmat, a németek az alkalmasságuk bizonyításával és a műszaki

tudásukkal. Ez eredményezheti a németek által összeállított sokféle tesztet. Németországban a bizalom a személy becsületességén és a kiszámíthatóságán alapszik: ígéretkehez, őszinteséghez, megbízhatósághoz és pontossághoz híven teljesíteni. [Meyer, 1993]

Ha egy feladatot nem fejeznek be az ígért időpontra, a határidőt újra kell tárgyalni, hogy előre felkészülhessenek, ami tükrözi a magas feladatorientáltságot. A kapcsolat-orientált kultúrákban inkább a másokhoz fűződő kapcsolatokban mutatott becsületesség és kiszámíthatóság számít, a gondoskodás, a törődés és a támogatás. Továbbá egy határidő elmulasztása nem kritikus tényező, és nem feltétlenül vezet a bizalom csökkenéséhez, mivel az időt sokkal rugalmasabban kezelik, és a szavak, a kijelentések is kevésbé értendőek szó szerint. A bizalom kiépítését tovább nehezíthetik a kultúrák közötti kommunikáció problémái. Félreértések gyakran hozhatnak létre olyan helyzetet, ahol kevés a bizalom, így a nézeteltérések és gyanúk aránytalanul felerősödhetnek. A félreértés pedig további okot adhat a megbízhatatlanságra. A kételkedésből nem származik semmi előny. Az emberek lecsapják a kagylót egyetlen kétséges tartalmú, félreérthető szó miatt, ami hatalmas eseménnyé nőheti ki magát: egy kicsit olyan, mint az otthoni viták a fogkrém kupakjának visszatekeréséről.

**A kommunikációs forma megválasztása:** a csoportok beszédmódja megmutatja és befolyásolja a csoportdinamikát. A csoportok a nyelvet mint munkaeszközt alkalmazzák közös tevékenységük során. A mód, ahogyan a csoportok beszélnek, gondolatokat és érzéseket ébreszthet, bátorítja vagy megbéníthatja a kapcsolatokat. A csoport beszédmódja többek között megmutatja, miként kezelik az identitást, a függetlenséget, a hatalmat, a szociális távolságot, a konfliktusokat. [Donnelon, 1996] Az első legfontosabb dolog a munkanyelvben való megegyezés. A nyelv kiválasztása súrlódást válthat ki, főleg, ha a csoportban két vagy több más anyanyelvű kultúra is jelen van. A nyelv megválasztása győzteseket és veszteseket teremthet, mivel a nyelvi fölény gyakran a hatalom és a befolyás szinonimája. [Canney Davison, 1994] Pusztán tény, hogy az angol nyelv lett a közös nyelv az üzleti életben. Így az angol anyanyelvűek – akik egyébként a hatalom megosztásáról prédikálnak, vagy támogatják a brainstormingot – egyre inkább uralják a csoport döntését, figyelmen kívül hagyva, hogy a különböző szintű nyelvtudás igazságtalan játékteret teremt. [Botti, 1992] Törekedjünk arra, hogy a választott nyelv ne legyen a csoporton belül egyik klikk anyanyelve sem. Támogassuk a csoport tagjai körében a választott nyelv magasabb szintű elsajátítását! Orleman [1992] egy francia-amerikai közös vegyipari vállalkozás globális képzési és fejlesztési csoport menedzsere a következő tanácsokat adja: beszéljen lassan; bármikor rákérdezhet a dolgokra, amennyiben az nem világos; ha valaki túlságosan elveszve érzi magát, amikor angolul kell megfogalmaznia a véleményét, visszatérhet a saját anyanyelvére, és majd valaki lefordítja – az anyanyelvi biztonsági szelep számos alkalommal segítségnek bizonyul. Még ha nincs is senki, aki lefordítaná, az anyanyelvre való kapcsolás feloldja a nyomást és a zavart; és a többi résztvevő gyakran tanul valamit az egyén igazi személyiségéről. Gyakran elképesztő váltás történik testbeszédben, hangszínen, arckifejezésekben és magabiztosságban, amikor valaki a saját nyelvére vált vissza. Az is hasznos, ha

összegzünk, másképpen fogalmazunk és jegyzeteket készítünk. A multikulturális csoportok vezetőinek meg kell tanulniuk számos módon újrafogalmazni egy-egy kérdést, közben folyamatosan figyelni, vajon mindenki ugyanúgy érti-e, hogy mi hangzott el, ill. miben egyeztek meg. Tudnak-e olvasni a sorok között, meg fogják-e érteni az utalásokat és a rejtett jelentéseket a különböző kultúrák tagjai? Szükség lehet arra a szimbolikus gesztusra is, hogy a csoportvezető lemond egy olyan becses dolgról, mint az anyanyelve. Bár ezt meglehetősen nehéz megtenni, különösen azért, mivel, ez a hatalom és a rátermettség egyértelmű érzésének fő forrása. Ez néhány kultúrában nehezebb, mint másokban, hiszen pl. az Egyesült Királyságban és Franciaországban a nyelv kifinomult használatát kifejezetten nagyra tartják, és az alkalmasság jelének tekintik. A nyelv mellett a nyelvhasználat is különbözhet: az amerikaiak például lebecsülik a csend létét, a *hallgatni arany* mondás ellenére. [Main, 1989] A japánoknak van egy mondásuk: aki az első találkozáson beszél, az bolond. A nyelvi készségek, és hogy valaki mennyire tud szabadon felszólalni vagy közbevágni, nagymértékben befolyásolja az interakciót. Japán menedzserek értékelik a csendet, és gondosan megfontolják szavaikat, mielőtt kimondanák azokat. A nyugati kommunikációs stílus olyan, mint egy teniszeccs, amíg a japán kommunikációs stílus a bowlingra hasonlít. A bowling játékosok nem állnak egymással szemben, de megválaszthatják helyüket. [Inoue, 1999] Délkelet-Ázsiában és néhány skandináv kultúrában nem szokás közbevágni, a félbeszakítás durvaságnak számít. Egy japán, egy Egyesült Államokbeli és egy brazil tárgyalásokat összehasonlító tanulmány azt mutatta ki, hogy a brazil tárgyalófelek kétszer olyan gyakran szakítják félbe egymást, mint az amerikaiak vagy a japánok. [Graham, 1985] A nyelv vagy a mondat is meghatározza bizonyos mértékben a közbeszakítás lehetőségét: pl. a csendes angolok az állítmányt, az igét és a tárgyat a mondat elejére teszik, így egy angolszásznak egyszerűbb közbeszólnia, mivel már gyaníthatja a befejezést. Nem ez a helyzet a németeknél, akik az igét, igeidőt és a szükséges összefüggés mértékét a mondat legeslegvégére helyezik. Meg kell várnod a végét, hogy megértsd az egész jelentését. [Canney Davison, 1994] A csoporttagok közötti kommunikáció témakörében egyre inkább helyet kap a technika: a közös szoftver, elektronikus- és hangüzenetek, telefonkonferenciák stb., amik jelentősen megkönnyítik a kommunikációt az eltérő helyen levő csoporttagok között. A közös szoftver lehetővé teszi, hogy a csoport tagjai anélkül ötleteljenek, hogy szemtől szembe találkoznának, aktívan közreműködhetnek, és a csoportnyomás, valamint a nyelvi nehézségekből származó problémák is csökkenhetnek. Elektronikus üzenetek és faxok segítségével az időzónák különbségei nem mérvadóak többé, a telefonkonferenciák a szemtől szembeni találkozókat érzését nyújtják. Ezek az eszközök a kultúra szempontjából semlegesnek tekinthetők, és különböző mértékű fogékonyságra számíthatunk az alkalmazásukkal kapcsolatban. Például az e-mailen történő kommunikáció egyre közvetlenebbé, de személytelenebbé válik, diplomáciai finomságok és a státusz feltüntetése nélkül – ami néhány kultúrában visszatetszést kelt. [De Meyer, 1991] Hogy hasznosak legyenek ezek a technológiák, a csoporttagoknak el kell fogadniuk, meg kell beszélniük és tárgyalniuk, mely technikákat használják, ahogy azt is, hogy mikor és hogyan tegyék, ugyanakkor elég

rugalmasak legyenek abban is, hogy számításba vegyék a kommunikációban megjelenő kulturális különbségeket. [O'Hara-Devereaux – Johansen, 1994]

**A részvétel ösztönzése:** néhány hangadó tag visszafogása és a csendesebb tagok bátorítása is szükségessé válik. Bátorságra és érzékenységre van szükség, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy minden tagot meghallgattak, és hogy azok a nézeteiket alaposan kifejtették. Erre azért van szükség, hogy azonosítsuk és szembesítsük a felszín alatt megbúvó különbségeket és előítéleteket, amik kizárhatnak vagy mellőzhetnek egyes csoporttagokat. Ez nem csak azt jelenti, hogy meghallgatunk valakit, hanem, hogy tudomásul is vesszük azt, amit mond. Túl gyakran érzik a külföldiek kirekesztve magukat, legyen az amerikai egy francia menedzsmentben vagy az egyetlen francia menedzser egy angol csoportban. **Néha a kulturális különbségeket személyiségi problémaként értelmezik.** [De Meyer, 1991] A csoporttagot talán nehézkes embernek tartják, vagy a csoport erőfeszítéseinek szabotálásával vádolják (talán mert csendes marad, vagy éppen erőszakosan vitatkozik a nézőpontjukkal), amikor ő csupán egy másik kultúra normái szerint válaszol. Ezután különként kezelik a személyt, és ügyet sem vetnek rá, vagy éppen erőltetik, hogy kövesse a többieket, és ezzel el is veszítik az együttműködését. Ráadásul az egyén hibáztatásával – az egyik kultúra uralkodó szerepéből fakadóan vagy a beavatkozás természetéből eredendően – gátolják a részvételt. Racionális részvétel alatt nem azt értjük, hogy mindenki ugyanannyit beszél. Egy személy beszélhet alkalmanként, és még így is rendszeresen mondhat döntő fontosságú információt, véleményt. Ésszerű részvétel alatt azt értjük, hogy mindenki segíti a csoportot, hogy előrébb jusson a maga útján. Tulajdonképpen a csoport előre meghatározhatja az ésszerű részvétel módját is. Multikulturális csoportok ne essenek a közreműködés kiereszkolásának csapdájába. A csapattagok talán sokkal kényelmesebben tudnak témákat négy szemközt megbeszélni, mint egy tárgyaláson előhozakodni vele. [Canney Davison, 1994] Finnországban pl. sok dolgot – amit nem mondanak ki egy hivatalos tárgyaláson – a szaunában beszélnek meg. Ez azt is jelentheti, hogy úgy szervezik a találkozásokat, hogy több lehetőség legyen az egymás közötti beszélgetésekre, hogy személyesebb módon járuljanak hozzá a közös munkához, mivel a nyilvános beszámolók feszélyezettséget okozhatnak. Az, aki szerint csak az számít, ami a megbeszélésen folyik, kevésbé szentel figyelmet a társasági eseményekre, a folyosói pletykákra, így viszont értékes információk zömétől eshet el. Az olyan technika, mint a brainstorming vagy a telefonkonferencia, bátoríthatja a részvételt. A brainstorming azonban nem kedvez azoknak, aki nem bírják mesterfokon a nyelvet, vagy akik más együttműködési módokhoz szoktak.

**Konfliktusok megoldása:** a hatékony működés érdekében a csoportoknak technikákat és módokat kell találniuk a konfliktusok megoldására. A konfliktusmegoldási módokat az asszertivitás és az együttműködés mértéke szerint csoportosítjuk: versenyző, együttműködő, kompromisszum-kereső, alkalmazkodó és konfliktuskerülő. [Thomas, 1976] Ez a modell személyes stílusokat különböztet meg, a kulturális mintákat figyelmen kívül hagyja. A befektetett források fontossága vagy a hatalom mértéke meghatározhatja az asszertivitás fokát, míg a kapcsolat természete

és az érdekek az együttműködésre való hajlandóságot határozza meg. [Gladwin – Walter, 1980] Pl. egy individualista országban, ahol a hatalom egyenlőtlenül oszlik el, a konfliktust elkerüléssel kezelik (a hierarchia fokától függően), és aztán következik a szembeszállás vagy kényszer. Ez gyakran vált ki erőszakos reakciót: ellenállást, sztrájkot. Olyan országban, ahol a hatalmat látszólag egyenlően osztják el, és ahol jobban törődnek a kapcsolatokkal és a közös haszonnal, a konfliktusokat inkább együttműködéssel oldják meg. Az alkalmazkodás inkább a kapcsolatorientált országokban valószínű, az érdekeket közösnek érzik, vagy közösen határozzák meg. A konfliktus elkerülése akkor alkalmazható, ha a hatalom nem erős, ahol kis esély van a közös haszon érzésére, vagy ahol nem érdekelték az emberek a kapcsolatok fenntartásában. Az elkerülés lehet erős taktika is. Tárgyalások alkalmával a japán menedzserek tudják, hogyha elég hosszú ideig maradnak csendben, az amerikaiak végül egyet fognak velük érteni. Habár az elkerülés megszokott azokban az országokban is, ahol szélsőségesen fontos a kapcsolatok fenntartása a tekintély megőrzése segítségével. A japánok közösségben lévén konfliktus-kerülők, egyrészt, hogy megőrizzék a kapcsolatokat, másrészt, hogy a lehető legrugalmasabban tudjanak megfelelni a kölcsönös kötelezettségeknek. [Black et al., 1993] Az individualista kultúrák inkább helyezik előtérbe és bizonygatják a saját ötleteiket. Az alapfeltevés az, hogy az érdekellentétek a tárgyalásokhoz tartoznak. Ilyen kultúrákban a tárgyalások nulla-összegű játszmának látszanak, egy nyertessel és egy veszteséssel. Ahogy a tortáról (vagy adott elérhető erőforrásról) kiderül, hogy korlátozott mennyiségben áll rendelkezésre, a legfontosabb, hogy olyan sokat szerezzenek belőle, amennyit csak lehet. Ez a cél fontosabb lesz, mint a kapcsolatok építése, így többet áldoznak a nyereség érdekében. Az amerikaiak a tárgyalás során akkor elégedettek, ha egyenlő mértékben sikerül elosztani a tortát. A japánok megtalálják a módját annak, hogy növeljék a torta méretét, de kevésbé foglalkoznak azzal, hogy egyenlően osztották-e el. [Graham – Sano, 1989] A csoporttagok a kollektivisták kultúrából szívesebben nézik a közös hasznot (integratív megközelítés), kapcsolatok építésére és fenntartására koncentrálnak, az asztalhoz szerényen érkeznek, nem asszertívan. Ezt ne keverjük össze a gyengeséggel. **A konfliktus elkerülése inkább megőrzi a csoport harmóniáját és a vezető tekintélyét, mint a konfliktussal való szembenézés.** [Canney Davison, 1994] Nyilvánvaló, hogy a feloldatlan kulturális különbségek konfliktust okoznak. De a túl kevés konfliktus sem feltétlen jó jel. Azt is jelentheti, hogy a kulturális különbségeket nem veszik figyelembe vagy elnyomják ahelyett, hogy kiaknáznák: így a kisebbség feladja nézeteit a túlnyomó többséggel szemben, ami megelégedettséget és rutinos hozzáállást jelent az új problémákkal szemben. Egy bizonyos mennyiségű építő jellegű feszültség éppen ezért kívánatos.

**Teljesítményértékelés:** a hatékonyság biztosítása érdekében a csoportoknak folyamatosan értékelniük kell az előrehaladásukat, mind a feladatok, mind a folyamatok tekintetében. Időt kell szánni a csoport és a tagok közérzetének értékelésére, a csoportdinamika megbeszélésére és a különbségek feloldására. Bár egyik kultúrának sem könnyű visszajelzést adnia és elfogadnia, mégis néhány kultúra



jobban készen áll erre. Az értékelés folyamata ugyanis kulturális szempontból lehetséges veszélyforrás lehet. Ha úgy tűnik, egy csoporttag problémával küzd, az amerikai menedzser a közvetlen beavatkozásban hisz. Látásmódjuk szerint a problémát úgy lehet megoldani, hogy a folyamatokat áttervezik, és lehetőséget teremtenek az egyén számára, hogy elmondja az igényeit, elvárásait, így feloldja az különbségeket. Kultúrájuk vegyes természetének köszönhetően az amerikaiak szükségesnek érzik, hogy a nézeteltéréseket szembesítéssel felszínre hozzák és tisztázzák. A japánok természetének egyneműsége miatt a nézeteltéréseket hajlamosak elsimítani, és ezzel megőrizni a harmóniát. Amerikában a főnök várja, sőt kéri az építő jellegű kritikát az alkalmazottjaitól épp úgy, mint a saját főnökeitől, ahogyan az számos multinacionális cég által kedvelt 360°-os értékelésben is történik. [Fulkerson – Schuler, 1992] Latin-európai országokban, amelyekhez sokkal jobban kötődik a hierarchia, a gondolat, hogy a csoport adjon visszajelzést a vezetőről, és a vezető fogadja is el azt, nehezen elképzelhető. Nagy-Britanniában, ahol a kommunikáció kevésbé közvetlen, mint Amerikában, a bíráló visszajelzést inkább burkoltan adják, vagy humorral leplezik. [Barsoux, 1993] Így a multikulturális környezetben az üzenet elveszítheti jelentését. Számos ázsiai országban a visszajelzés kevésbé közvetlen, és általában a munkahelyen kívül történik: a nézeteltéréseket bizalmasan intézik, gyakran az informális hálózaton keresztül. Japánban egy csoporttag talán több óra iszogatás után mondja ki efféle meglátásait. Éppen ezért fontos megegyezni előre a visszajelzés módjáról és a csoportban levő kölcsönhatásokról. Pl. egy csoport három egyszerű ismertetőjelet használ: piros (feladatorientált), zöld (kapcsolatorientált) és kék (ötletorientált). Így lehetővé válik, hogy egy csoporttagnak azt javasoljuk, hogy legyen kevésbé piros és legyen jobban zöld. [Canney Davison, 1994] Multikulturális csoportoknak meg kell találniuk a módot arra, hogy miként mondják el és hozzák felszínre a nézeteltéréseket úgy, hogy közben ne veszélyeztessék a személyiségüket. A kultúra azon dimenzióinak megismerése, amelyek a közös munkához szükségesek, olyan ismeretek és szókincs elsajátítását teszi lehetővé, amit használhatnak a nézeteltéréseik tisztázásakor, és aminek segítségével megérthetik a csoporton belüli, bírálatból fakadó kellemetlen eseményeket. A multikulturális csoportok léte mára a szervezeti életben nem kérdéses. A kulturális különbségek megbeszélése – bár nagyon kockázatos, mivel mindenféle értékekkel terhelt – magas fokú érzékenységet, bizalmat és a beilleszkedésre irányuló igazi elkötelezettséget követel meg. A nézeteltéréseket inkább felismerni, megbeszélni és irányítani kell, mint alkalmazkodni hozzá vagy elmerülni benne, és véletlenül sem figyelmen kívül hagyni. A nézeteltérés így eredendően része a csoportlétnek, tehát a csoport egyik tagjában sem kelt kényelmetlen érzést.

A kiemelkedően teljesítő transznacionális csoportok tagjai vállalják egymás különbözőségének megismerését, hogy közös munkájuk során sokoldalúan és színesebben tudjanak egymásra hatni. A multikulturális csoportoknak hajlandónak kell lenniük felismerni és megtárgyalni a feladatstratégiára vonatkozó elvárások eltéréseit és a közös munka folyamatát. A cél nem az, hogy egysíkúvá tegyünk a különbségeket, hanem hogy építsünk rájuk. [Maznevski, 1994] Ha a nézeteltéréseket

nem ismerjük fel, vagy nem beszéljük meg, akkor nem értékeljük, és nem használjuk ki őket, ami ebből kifolyólag hátránnyá válhat. A multikulturális csoportok ígérete nem a különbségekkel való együttélésben, hanem azok kihasználásban rejlik. Amikor egyének közös kultúrával rendelkeznek, legyen az nemzeti, szervezeti vagy szakmai, a felmerülő problémák talán önkéntelenebbek, kevesebb tudatos erőfeszítést igényelnek, mint amikor a tagok elérő kultúrából érkeznek. A csoport kultúrája a haszon bezsebelése érdekében inkább a különbségek megőrzését igényli: nincs értelme eltérő háttérű embereket összehívni, csak azért, hogy a különböző tapasztalatokat és nézőpontokat felismerve később mindenkit hasonlóvá változtassunk, akik ugyanúgy gondolkoznak, ugyanúgy beszélnek, és ugyanúgy cselekednek. [Donnelon, 1996] Ez a veszélye annak, ha a szervezeti kultúrában vagy a szakmai kultúrában bízva elnyomjuk a kulturális eltéréseket. Tehát a kérdés nem az, hogy a különbségek a nemzeti kultúrában vagy a vállalati kultúrában fontosabbak-e, hanem az, hogy képesek vagyunk-e megérteni ezeket a különbségeket és a csoport kultúráját ezekre építve kialakítani. A feszültség kezelése biztonságot és kihívást nyújtó feltételek megteremtését kívánja meg. A biztonsági feltétel nem más, minthogy a tagok biztonságban érezzék magukat, elmondhassák ötleteiket és véleményüket, és vitatkozhatnak a másokéval. Tudomásul venni a különbségeket, elfogadni az egyediséget, észrevenni a képességeket, megerősíteni a közös célokat. A kihívást jelentő feltételek másfajta erőfeszítéseket kívánnak meg: más nézőpontok aktív keresését, a kritika beépítését a folyamatba, minden tag aktív, racionális részvételének biztosítását. [Kirchmeyer – McLellan, 1991] A szerteágazó nézőpontokkal rendelkező csoportok több időt igényelnek egyrészt a munkakapcsolatok kialakításában is, valamint a döntéshozatali folyamatokban is. A támogató közhangulat elengedhetetlen az építő jellegű vitákhoz.

Létfontosságú eszköz mindehhez **a humor**: támogatja az összetartozás érzését, és egyben utat is kínál arra, hogy egyesek próbára tegyék a csoportnormákat anélkül, hogy komolyan fenyegetnék a csoport összetartó erejét. Eszközként szolgálhat a kulturális nézeteltéréseket közös nevezőre hozni és tárgyalhatóvá tenni. A közös humor szintje egy csoportban épp ezért a csoport integritását mérő műszerként is szolgál: a közös nevetés egyértelmű jele annak, hogy a csoport saját identitást alakít ki, és az egyének csoporttá válnak. A csoport önálló létezését mutatja, hogy saját viccek és mókamesterük lesz, és a külsősök „ostobák”. A csoportok megerősítik a szabályaikat és értékeiket azáltal, hogy min nevetnek. Az aktatologatás gúnyolása a cégen belül, vagy a kiselejtezendő eszköz hiánya egy mód, hogy közös cél érzése alakuljon ki. A viccek közös élményeken alapulnak, és a csoport kizárólagos tulajdonává válnak. Ez a fajta humor talán nem szórakoztató a kívülállók számára, de nagyon hatásos a csoporttagok között. Olyan emberek sajátos kapcsolatából származik, akik egyszerre voltak egy helyen. Valójában csak nekik sokatmondó, mert a közösség érzését adja. **Ha a csoporttagok elérték az értelmileg biztonságos szintet, akkor képesek nevetni, viccelni, kérdezni és kellemetlen ügyek mellett is ki mernek állni egymással szemben.** Amennyiben eközben teljesítik a feladataikat, akkor jól csinálták! [Canney Davison et al., 1993]

Sikeresek a multikulturális csoportok, amennyiben megtalálták a megfelelő módot az együttműködésre, megtanultak értékteremtő megoldásokat találni a változatosság érdekében, tudnak egymással tréfálkozni, és a kulturális különbségek felfedezését mint lehetőséget kihasználják az újításra, a tanulásra és a közös nevetésre.

### 2.3. Nemzetközi menedzser

A cégek elvárják az alkalmazottaiktól, hogy a határokon túl dolgozzanak – akár rövid időszakokra is – multidiszciplináris, multikulturális csapat tagjaiként. Továbbá a kommunikáció és az információs technológia vívmányainak köszönhetően a fax, e-mail, telekonferencia általánossá vált, így azok is, akik szinte soha nem hagyják el otthonukat, külföldiekkel folytatott interakcióban találják magukat. [Barham – Oates, 1991] A szakmák globális tartalma változó, az üzlet, a cég, az egység természetétől és a tapasztalat mértékétől függ, de a kulturális különbségek kezelése egyre inkább mindenki munkájának részévé válik. [Schneider – Barsoux, 1997] Míg a globális menedzser képe inkább mítosz, mint realitás, a nemzetközi és a hazai menedzserek közti hagyományos megkülönböztetés kezd elhalványulni, mivel a nemzetközi felelősség is szélesebb körben oszlik meg. A világ különböző részeiről származó embereknek együtt kell dolgozniuk, és tudatosan kezelniük kell a kulturális különbségeket. A cégeknek kevésbé arra kellene figyelniük, hogy ki a nemzetközi menedzser, ehelyett inkább azzal kellene foglalkozniuk, hogy milyen nemzetközi feladatokat és felelősséget kell az alkalmazottaknak ellátniuk, és ezt alapul venni az egyes állásokhoz szükséges kompetenciák vizsgálatakor. [Barham – Antal, 1994] Természetesen, lehetőségük van kihívásra és felelősségre, valamint személyes és szakmai fejlődésre is.

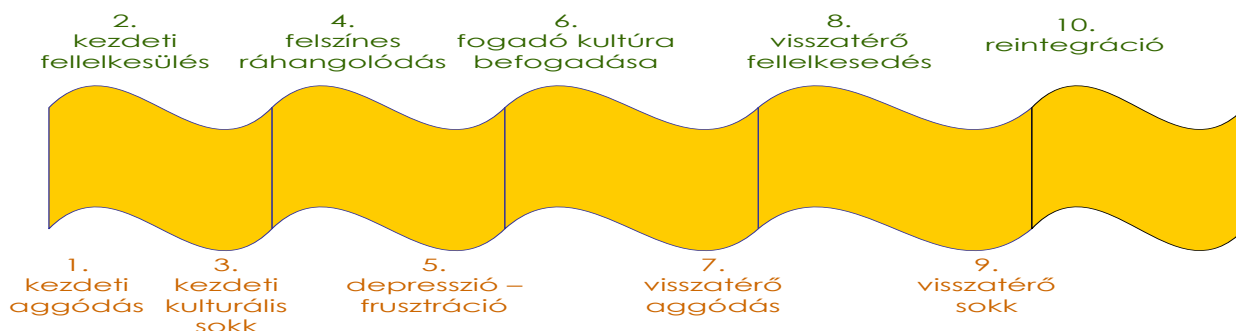
Annak nagy része, amit a kulturális különbségek kezeléséről tudunk, a hazájukat elhagyó, kiküldött menedzserektől származik (az ún. misszionáriusok, akiket a cég vagy a Békehadtest küldött ki). Közülük sokaknak a nemzetközi kiküldetés a legemlékezetesebb karrier-élményük, de nem mindig a pozitív okokból kifolyólag, bár lehetőségük van személyes és szakmai fejlődésre is a kihívások megoldása által. [Barham – Oates, 1991] Az USA-beli multinacionális cégeken belül 30% a bukási arány, amit az új kultúrához való alkalmazkodás nehézségei okoztak. [Black et al., 1992] A nemzeti határokon túli munkavégzés ténye nem jelenti azt, hogy a nemzetközi menedzserek elméje is a határokon át utazna. Néha megkérdőjelezhető, hogy az angolul beszélő, Hilton-béli vezetők, akik kevésbé keverednek a helyiekkel, jogosultak-e a nemzetközi jelzőre. [Tyler, 1985] A nemzetközi mobilitás nem szükségszerűen növeli a nemzetközi keretekben történő gondolkodás képességét. [Barham – Oates, 1991] Mik a beilleszkedés nehézségeinek lehetséges okai? A kiküldött menedzserek számára egy idegen országban való tartózkodás tele van állandó és nem várt kihívásokkal, és ami még ennél is rosszabb, hogy a saját viselkedésük sem éri el a kellő hatást: azok a technikák, amelyek otthon bevethetők és működnek, kudarcot vallanak, nem vezetnek eredményre. [Schneider – Barsoux, 1997] Valójában a legtöbbet felhozott ok a sikertelen küldetésre az, hogy a kiküldött vezető és családtagjai képtelenek a helyi kultúrához alkalmazkodni. A nyomás talán még nagyobb a családtagokon, mivel a menedzsert a munkája védi a kulturális

találkozásoktól, így gyakran a család kapja a sokk jó részét. Ezért fontos megérteni a beilleszkedés folyamatát, és felismerni a kulturális betegségek intő jeleit. [Lysgaard, 1955]

### 2.3.1 A kulturális sokk

A kulturális sokk kifejezés Oberg, K. [1955] antropológustól származik, aki Brazíliában egy egészségügyi projekten dolgozó amerikaiak körében beilleszkedési és akkulturációs nehézségeket tapasztalt, és a jelenség magyarázatára alkalmazta azt. Tanulmányában a külföldi kiküldetésben résztvevők által tapasztalt foglalkozási betegségként definiálta a kifejezést. Mai értelmezése ennél sokkal szélesebb körű, és a kifejezést összefoglalóan alkalmazzák a külföldi környezetben tapasztalt fizikai és lelki alkalmazkodási problémákra. A szélesebb értelmezés ellenére a témával foglalkozók között nincs pontos megegyezés, hogy mit is takar a kifejezés, csakúgy, mint a kultúra tartalmát illetően. Azok járnak közelebb az igazsághoz, akik szerint a kulturális sokk nem betegség, hanem az új környezetben való megmártózás természetes következménye.

Rhinesmith, S. [1985] modellje (5. ábra) tíz kulturális sokk-szakaszt különböztet meg, ebből az első nyolc vonatkozik az új környezetbe való beilleszkedésre, míg az utolsó kettő a visszatérésre.



5. ábra: Rhinesmith, S. modellje [1985]

Brett, J. és szerzőtársai [1992] szerint egy idegen kultúrába való beilleszkedés három fő részből áll (1. szakasz: **lelkeselem és optimizmus**, 2. szakasz: **frusztráció**, 3. szakasz: **fokozatos hozzászokás**) Bár megkérdőjelezhető e három stáció elkerülhetetlensége, ezek az érzelmi ingerek nem ritkák. E reakciók intenzitása a motivációtól, a külföldre települtek és családtagjaik előzetes elvárásaitól függenek. [Brett et al., 1992] Különösen a **második szakasz – frusztráció – érdemel nagy figyelmet**, mikor a kulturális különbségeket már nem vonzóknak, hanem idegesítőnek látják. [Brislin, 1981] Ez az az időszak, amikor a legtöbb kiküldetés sikere veszélyben van, ugyanakkor felismerik, hogy az interperszonális és a munkahelyi viselkedésben meg nem oldott problémák vannak, amelyek a legváratlanabb helyzetekben jelentkeznek. A kulturális sokk kifejezést gyakran használják a frusztráció leírására, de ez eléggé félrevezető, hiszen egyetlen esemény által kiváltott hirtelen hatásra utal. Valószínűbb, hogy ez inkább sok kis esemény egymást követő sorozatára adott fokozatos reakció: inkább teniszkönyök, mintsem kifecamított váll. A

kulturális betegség tünetei az egyszerű rossz közérzettől a honvágyon és identitászavaron keresztül a teljes mértékű depresszióig terjedhetnek, ez utóbbi a csúcspont. Mivel a kulturális sokk egyfajta átmeneti állapot a nemzetközi küldetésekben, arra utal, hogy a kiküldött egyén egyre inkább részese lesz az új kultúrának, és nem bújik el a kitelepítettek gettójába, és motivációt ad a kulturális különbségek megértésére és elfogadására. Hofstede, G. [1994] pszichológiai megfigyeléseire alapozva a kulturális sokk folyamatát négy szakaszra osztja: 1) Lelkesedés és eufória szakasza: eufóriát és pozitív élményeket él át az új környezetbe került személy, 2) A tényleges kulturális sokk szakasza, aminek az első lépése a kulturális eltérések kirajzolódása, ahol újra meg kell tanulni a legegyszerűbb dolgokat is, és a stressz tünetek, valamint fizikai tünetek megjelennek. A második etap az elveszettség, eltávolodás, amit a minden korábban ismert dologtól való eltávolodás jellemez, elveszettséget él át, személyes kudarcként éli meg a nehézségeit, önmagát hibáztatja. Majd ezt követi az ingerlékenység, ellenségeskedés szakasza: az új kultúra iránt haragot, ellenséges érzéseket táplál. [Hofstede et al., 2002] 3) A kulturális alkalmazkodás szakasza, azaz akkulturáció során megtanulja, hogyan kell alkalmazkodnia az új környezeti feltételekhez, bizonyos helyi értékeket is átvesz, az önbizalma is visszatér. 4) A stabilizációs szakasz, ami háromféleképpen valósulhat meg: továbbra is idegen marad, és negatív érzéseket táplál az új kultúra iránt; kétkultúrájúvá válik, vagyis hasonló érzéseket érez az új kultúra iránt, mint a sajátja iránt; jobban elfogadja az új kultúrát, mint sajátját. Hofstede a kutatásaiból azt a következtetést vonta le, hogy az egyes szakaszok hossza személyenként eltérő lehet, azaz a kiküldetés teljes hosszának függvénye. A kulturális sokk mértékét befolyásolja még az otthoni környezet, valamint a befogadó környezet közötti eltérés mértéke. Természetesen minél nagyobb az eltérés, annál nagyobb a tapasztalt sokkhatás. Ugyanakkor a lelkileg való felkészültség mértéke is befolyásolja a sokk mértékét.

Csath M. [2007] a kulturális sokkot hat stációban határozza meg. 1) A kapcsolat kezdete: az új kultúrával való ismerkedés időszaka, amelyet érdekesnek, izgalmasnak, szokatlannak talál a más kultúrából érkező. Ugyanakkor felszínesség is jellemezi a kezdeti időszakot. 2) A tényleges kulturális sokk: egyre több különbséget vesz észre. A nyelv ismeretlen, ahogy a helyi szokások is. Nem tudja mi helyes és helytelen, nem érti, mit gondolnak róla, így frusztrációt, dühöt és állandó bizonytalanságot él át. 3) Felszínes alkalmazkodás szakasza: megpróbál a helyi környezethez és adottságokhoz alkalmazkodni, és valamelyest megérteni azokat. Ez azonban nem egyezik meg a valódi alkalmazkodással. A túlélésre való berendezkedés szakasza ez, amikor már felszínes kapcsolatok kialakítására képes. Még nem érti a környezetet, ezért gyakori az elveszettség érzése, valamint az önhibáztatás. 4) Depresszió, elszigetelődés: önbizalomvesztés, félreértések és türelmetlenség, elkeseredés, stressz jellemzi a fenti szakaszt. Gyakoriak a stresszel járó testi tünetek is. 5) Tanulás, beilleszkedés: kezdi megérteni a másikat és a másik kultúrát. A korábban észlelt problémák megoldódnak. Képes szimpátiát érezni, és megérteni a helyieket, akik attól, hogy mások, nem kevesebbek vagy rosszabbak. 6) Autonómia, függetlenség szakasza: visszatér az önbizalom. A helyiekkel jó kapcsolatot képes

kiépíteni, amely a kölcsönös megértésen alapul. Ráérez arra, hogy a tapasztalat elősegíti a személyes fejlődést.

A kulturális sokk okozta nyugtalanság túl erős is lehet, gátat is jelenthet. Korábban úgy vélték, hogy a beilleszkedés a helyi kultúráról és nyelvről megszerzett nagyobb tudás elsajátításán, az azonos célok érdekében történő munkavégzésen keresztül valósul meg. Az európai menedzserek, akik egy másik európai országban állomásoznak, kevesebb kulturális hatásról számoltak be, mint azok, akiket az USA-ba vagy Ázsiába helyeztek ki. Paradox módon a kulturális és földrajzi értelemben vett otthonhoz való közelség korlátozhatja a kulturális különbségek felszínre hozását, ami befolyásolja a beilleszkedést. Az azonosságról és különbségről szóló feltételezéseket így meg kell kérdőjelezni. [Janssens, 1995] A tényleges kulturális sokkot, a 6. táblázatban 3-tól 7-ig terjedő szint mutatja, ami az érdeklődés középpontjában áll. Bármelyik csoportosítást is nézzük, mindegyik foglalkozik a frusztráció és a beilleszkedés nehézségeivel.

5. táblázat: A kulturális sokk fázisai  
Forrás: saját munka

Szint	Rhinesmith, S. (1985)	Brett, J. (1992)	Hofstede, G. (1994)	Csath M. (2007)
1.	1. kezdeti aggályok			
2.	2. kezdeti lelkesedés	1. lelkesedés és optimizmus	1. lelkesedés és eufória	1. kapcsolat kezdete
3.	3. kezdeti kulturális sokk	2. frusztráció	2. tényleges kulturális sokk • kulturális eltérések • elveszettség, eltávolodás • ingerlékenység, ellenségeskedés	2. tényleges kulturális sokk
4.	4. felületes alkalmazkodás			3. felszínes alkalmazkodás
5.	5. depresszió, frusztráció			4. depresszió, elszigetelődés
6.	6. integráció	3. fokozatos hozzászokás	3. akkulturáció	5. tanulás, beilleszkedés
7.			4. Stabilizáció	6. autonómia, függetlenség
8.	7. visszatérő aggályok			
9.	8. újra-beilleszkedési sokk			

A kulturális adaptációt többféle modellben ábrázolják, ennek megfelelően létezik U alakú görbe, W alakú görbe, ill. egy J betűre emlékeztető görbe. Mindegyik görbe ábrázolására jellemző, hogy az egyes szakaszokat hullámvásznak fogják fel. A sokkot átélő személy hangulatváltozásaira vonatkozik ez a hullámvászás, hiszen hol fent, hol pedig lent érzi magát a kulturális adaptációs folyamat átélése során.

A hazatérést követően a kiküldetésben lévők visszatérési vagy fordított kulturális sokkot élnek át. Amióta elhagyták a kultúrájukat, ott sok minden megváltozott, akár makro, akár mikrokörnyezetükben egyaránt. [Hofstede, G. – Hofstede, G.J., 2005]

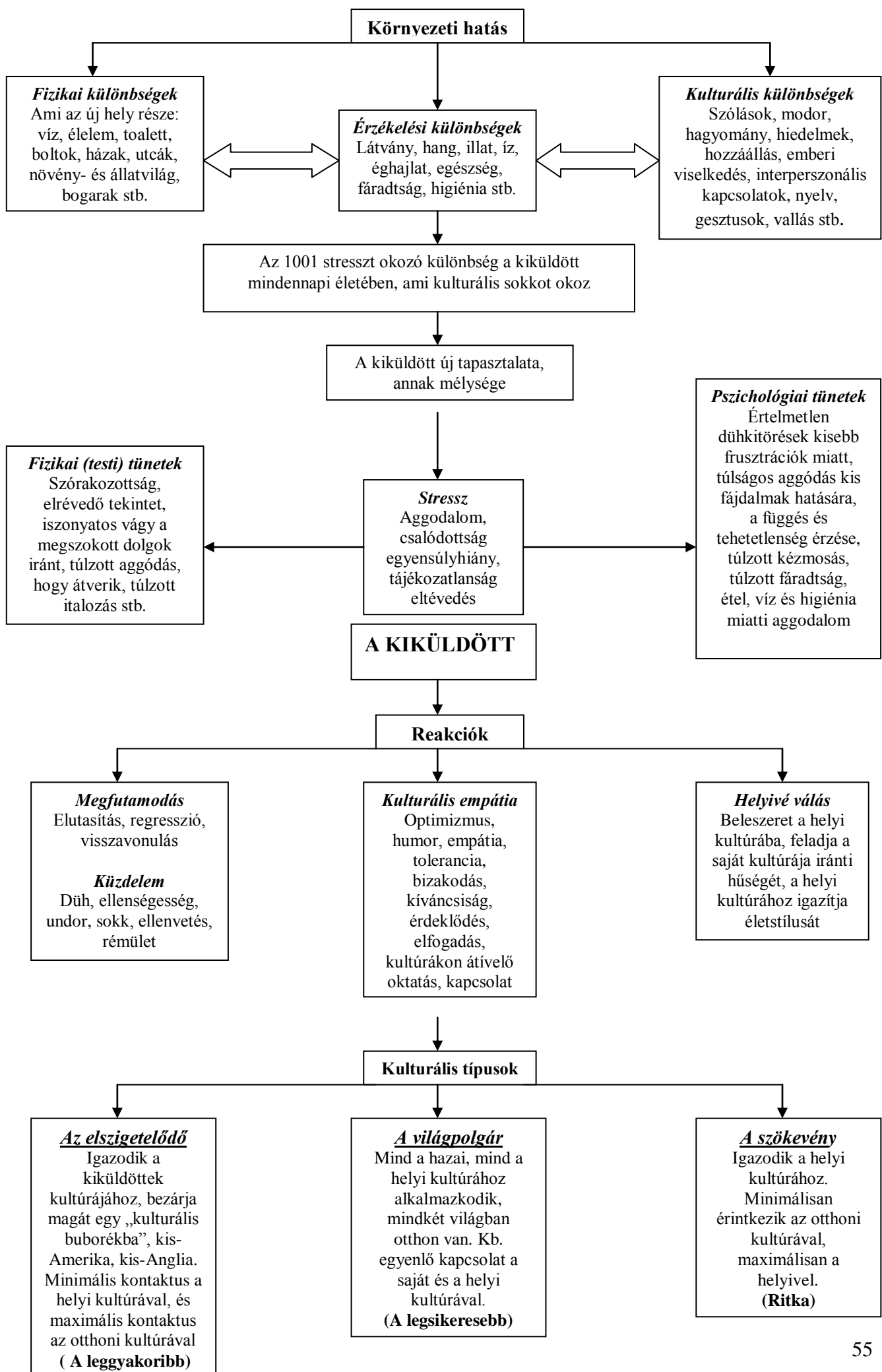
A kulturális sokk átélését tehát három fő tényező okozhatja. 1) **A megszokott környezet elvesztése:** a gyermekkortól kezdve megszokott tárgyi és társadalmi közeg és rend biztonságot ad, amelynek elvesztésével fellép a sokkhatás. 2) **A személyközi és a társas kommunikáció diszfunkciója:** kommunikációs kapcsolatban az eltérő kultúrájú üzenetküldő és üzenetvevő mást ért az adott üzeneten, ez okozza a

diszfunkciót. 3) **Identitáskrízis** (self-shock): a kapaszkodók elvesztése, a védekező mechanizmusok beindulása; az önmagunkkal való összeütközés. Abban különbözik magától a kulturális sokktól, hogy a kulturális különbségek a belsőkre terjednek ki. A kulturális sokkot átélő személy számára megkérdőjeleződik az identitása, ill. a legjellemzőbb értékei. A másokkal szembeni ítékezés, sztereotípiák a self-shocknak köszönhetően alakulnak ki az egyén védekező mechanizmusaival együtt.

A kulturális sokk sokszor olyan komoly testi jeleket produkál az átélők között, hogy a delegáltak kiküldetési idejét le kellett rövidíteni. Sőt, már öngyilkosságok is történtek a kiküldetési nehézségek következtében. A statisztikák azt mutatják, hogy a fejlett országokban történő sikertelen kiküldetések aránya 25-40%, míg a fejlődő országokba akár 70%-os is lehet. [Dankó, 2006] A kulturális sokk megnyilvánulhat **érzelmi** szinten: hangulatváltozásokat élnek át az eufóriától a depresszióig, a **gondolkodás** szintjén: a sztereotipizálástól a kulturálisan hatékony gondolkodásig jutnak el, valamint a **társas készségek és identitás** szintjén: a nemzeti társas készségektől a nemzetközi társas készségek, illetve identitás felé. A kulturális sokkot átélők által tapasztalt **leggyakoribb, meghatározó tünetek**: stressz, és az ahhoz kapcsolódó fizikai tünetek; kognitív fáradtság, kimerültség, szellemi leterheltség; szerepválság és szerepkonfliktus az új kultúrában; individuális, vagyis egyéni sokk, amelyben a személyes, bizalmi, támogató kapcsolatok elvesztése által a belső egyensúly sérülhet.

Craig [1979] szinte láttatja a kulturális beilleszkedés folyamatát (7. ábra). Ami az új környezetet illeti, három csoportot jelöl meg: a fizikai feltételek csoportját, az érzékeléssel kapcsolatos különbségeket, valamint a kulturális különbségeket. Természetesen ezek kölcsönhatásban vannak, és különbözőségük, ill. azok következményei kihatnak a kiküldött mindennapi életére. A kulturális különbözőség – legalábbis az én felfogásomban – mindhárom csoport tényezőit magában foglalja, ugyanakkor leginkább a viselkedésben, az interakciókban nyilvánul meg. Az *1001 stresszt okozó különbség* érzékletesen mutatja a környezeti hatás széles spektrumát. Az észlelt fizikai, pszichológiai és stressz tünetek feldolgozása kulcsfontosságú a kiküldött jövőjét illetően – az 6. táblázatban a 3–5. szint jelöli –, ugyanis ekkor dől el, hogy a kiküldetés tulajdonképpen sikeres lesz-e számára. És az, hogy milyen reakciót ad a környezeti hatásokra függ az interkulturális kompetenciától, aminek az elsajátításáról a következőkben lesz szó. A három kimeneti típus Hofstede [2002] is megtartotta. Craig tanulmánya már több mint harminc éve látott napvilágot, de a folyamatábrázolása, következtetései ma is helytállóak, különösen a *leggyakoribb, legsikeresebb és ritka* jellemzést illetően.

7. ábra: A kulturális sokk hatásai a kiküldöttre. (A kulturálisan sokkolt kiküldött)  
Forrás: Craig [1979]





## 2.3.2 Az interkulturális kompetencia

### A beilleszkedés kompetenciái

Vegyük számba, milyen készségek és képességek szükségesek a külföldi munkavégzés hatékonysághoz – bár azt mindenkor szem előtt kell tartani, hogy az egyének meglehetősen eltérő alkalmassággal rendelkeznek az új kulturális környezetbe történő beilleszkedéshez. Schneider és Barsoux [1997] kilenc elemet tart elengedhetetlennek. 1) **Kapcsolatteremtő készség**, ami segít a befogadó ország társadalmi életébe való beépülésben, valamint barátságok, személyes/intim kapcsolatok megteremtésében. Az interperszonális adottság megkönnyíti az ismeretek átadását, lehetővé teszi az információ megszerzését, fejleszti az együttműködést és ellenőrzést, ugyanakkor a szerteágazó kapcsolatok létrejöttével a bizalom kiépítése is megtörténik, ami viszont a stresszt okozó bizonytalanságérzést csökkenti, legyen szó munkahelyi vagy az otthoni környezetről. La Palombara és Blank [1977] fontosnak tartja a hosszabb időtartamú kiküldetéseket, hogy mindezekre jusson elég idő, mert különben költöző madárként tekintenek majd a helyiek az odaérkezőre. Az idő szorítása pedig kizárja a kapcsolatok és a bizalom létrejöttét. Az interperszonális kapcsolatot gyakran döntőnek, sőt a legfontosabbnak tartják. Janssens [1995] arra hívja fel a figyelmet, hogy bár sok vállalat elismeri az interperszonális kapcsolatok fontosságát, ritkán tekintik a kiválasztás kritikus feltételének. Elsősorban az otthoni teljesítmények alapján választanak, és főleg azokat küldik külföldre, akik ambiciózusak, karrieristák. Leggyakrabban tehát a technikai vagy elméleti képességek, nem pedig az interperszonális készségek alapján történik a kiválasztás. 2) **Nyelvi készség** segít a kapcsolatteremtésben. Azonban egy másik nyelv elsajátítása nem mindig megoldható, és kevésbé is fontos, mint annak a gesztusnak a kifejezése, hogy nyitottak vagyunk a helyiek által beszélt nyelvre, kultúrára. A helyi nyelv bármilyen fokú elsajátítására tett erőfeszítésnek több jelképes, mint gyakorlati értéke van, de a hatás nagyon jelentős: utat nyit a befogadó nemzettel való kommunikációra és kapcsolatteremtésre. A makacs vonakodás egy másik nyelven történő kommunikációtól nagyon káros is lehet, mivel a megvetés jelét láthatják benne. [Brein – David, 1973] 3) **A kulturális kíváncsiság**, a külföldi munkavégzés motivációja kulcselemnek számít a kiküldött vezetők és családjaik sikeres beilleszkedésében, ezért a más kultúrák és új élmények iránti igazi érdeklődés alapján kellene kiválasztani őket. [Borg, 1988] 4) **A bizonytalanság tolerálása**: gyakran kell cselekedni nem kellő mennyiségű, megbízhatatlan és/vagy egymásnak ellentmondó információ birtokában. A körülmények váratlanul megváltoznak, a helyi alkalmazottak viselkedése és reakciója talán kiszámíthatatlan, így a nemzetközi menedzsernek képesnek kell lennie ösztönösen alkalmazkodni. [Lobel, 1990] Frenkel-Brunswik [1949] azt állapította meg, hogy az alkalmatlanság felerősíti a dogmatikus gondolkodást és a merev magatartást. 5) **Rugalmasság**: fenyegetettség hatására a menedzserek hajlamosak olyan intézkedéseket hozni, amelyek során többet ellenőriznek, korlátozzák az információ áramlását stb. A rugalmasság azt jelenti, hogy inkább alkalmazkodnak, mintsem korlátokat vezetnek be a megváltozott körülmények között. Nem minden úgy történik, ahogy az a nagykönyvben le van

írva, vallja Hagerty [1991]. Ha visszatekintünk Frenkel-Brunswik megállapítására, akkor tulajdonképpen kimondhatjuk, hogy a rugalmasság már egyfajta alkalmasságot is jelöl. 6) **Türelem és tisztelet:** nemcsak azért fontos, mert a különböző kultúráknak más a tempójuk, hanem azért is, mert időbe telik tapasztalatot szerezni e téren. [Ferraro, 1990] Míg a türelem és tisztelet megléte aranyszabály a nemzetközi üzleti életben, mégis úgy tűnik, ezt szegik meg leginkább. 7) **Kulturális empátia:** maga az empátia mélyen a személyiségben gyökerezik, nem könnyen elsajátítható készség. Az odafigyelés és a nem ítélező jellegű megközelítés segít megérteni a másik ember nézőpontját, a különbség okozta súrlódás értelmezését: olyan képesség, amelynek segítségével más bőrébe bújunk, azért, hogy becsülni tudjuk a másikban azt, ami minden emberben közös, és megpróbáljuk megérteni a kulturalizálódás folyamatát, amely megkülönböztet bennünket másoktól. [Vries de – Mead, 1992] Az együttélés egyik alapvető feltétele: mivel folyamatosan olyan különbözőséggel találkozunk, amelyről nincsenek tapasztalataink, lehetővé teszi számunkra, hogy kreatívan kezeljük a másik ember másságát. Az empátiát ugyanakkor meg kell különböztetnünk a szimpátiától: a nélkül is lehetünk empatikusak, hogy rokonszenvet mutatnánk a másik irányába. Lehetőséget nyújt arra, hogy különböző értékeket elkezdjünk összeegyeztetni, különböző értelmezési rendszereket alkalmazzunk, és ezzel összefüggésben kommunikáljunk. Az empátia korlátja abban rejlik, hogy nem a megértés receptje, inkább a különbség felismerésének és megközelítésének folyamata. 8) **Erős én-tudat** lehetővé teszi, hogy egy másik emberrel vagy kultúrával úgy érintkezessen, hogy ne kelljen attól félnie, elveszíti identitását. Az ént helyezi a középpontba: észlelési, értelmezési és értékelési rendszereink normálisak, természetesek és stabilizáló hatásúak. Önmagával szemben kritikus, nyitott a visszajelzésekre. A kudarcra megfelelő módon reagál: inkább tanulási tapasztalatként fogja fel, mint narcisztikus sebként, az én-képre mért ütésként, ami aláássa az önbecsülést. A stressztűrő-képessége erős marad. **A stabilitási zónák megteremtése** menedéket jelentenek, ahova átmenetileg visszahúzódhat és feltöltődhet. [Ratui, 1983] A kikapcsolódás létfontosságú. 9) **Humorérzék:** ami két szinten is fontos: mint beilleszkedési mechanizmus és kapcsolatépítő. A humorérzék megőrzésével a menedzser csillapítja a frusztrációt, bizonytalanságot, amivel törvényszerűen találkozunk egy ismeretlen környezetben. A jól időzített humor feloldja az embereket, megtöri az interakció feszültségét és lehetővé teszi a későbbiek során a nyíltabb és építőbb jellegű vitát. Azonban ne feledkezzünk meg arról, hogy ami viccesnek számít egy kultúrában, nem szükségszerűen az egy másikban és nem fordítható át egy másikra. A hibáinkon való nevetés képessége lehet a végső védekezés a kétségbeesés ellen. [Ferraro, 1990] A humor erősítheti a hatalom szülte távolságot: nagyfokú nyelvi érzékenységet igényel, ami sok külföldit kirekeszt, talán még azokat is, akik folyékonyan beszélnek a nyelvet. A humor és a belső viccek szintén erősíthetik annak képzetét, ki a bennfentes és ki a kívülálló. A humornak nagy ereje van a kultúrák közti kapcsolatépítés megkönnyítésében vagy megsemmisítésében. [Van Maanen – Kunda, 1989]

## A befogadás kompetenciái

Nemcsak a külföldön munkát vállalóknak kell figyelniük a szocializáció folyamatára, hanem azoknak is, akik közé megérkezik a jövevény. A helyiek befogadása, hozzáállásuk az idegen erőfeszítéseikhez, a segítőkészségük nagy befolyással bír a tekintetben, hogy a beilleszkedés megtörténik-e vagy sem, ill. mennyi időt vesz igénybe, sikerekkel vagy zökkenőkkel lesz tele. Schneider és Barsoux [1997] hét ilyen elem fontosságára mutatott rá. 1) **Az egymástól való üzleti függőség elfogadása:** egymásra vannak utalva, csak egymást segítve és nem kioltva érhetnek el sikereket. A nemzetközi menedzserek nem csupán a központ és a leányvállalat közötti fel-és lemenő kapcsolatokkal foglalkoznak, hanem sokkal összetettebb interakciók részesei: több szerepet is játszanak, mivel több csapatban vesznek részt, hol vezetőként, hol csapattagként. 2) **A multikulturalitás elfogadása:** a különböző kultúrkörből származó embereknek különféle szokásaik, hozzáállásuk, ízlésük és üzleti magatartásuk van, és ezek megértését el kell sajátítani, ami nehéz, sokszor lehetetlen feladat. A többi kultúrával történő kapcsolatfelvétel nem sorozatos, hanem egyidejű, ami még komplexebb felkészültséget kíván. [Adler – Bartholomew, 1992] 3) **A kulturális különbségek tudatosítása:** otthon átnézünk a kulturális különbségek felett, azt várjuk, a külföldi tegeyen erőfeszítéseket, hogy a kultúránkhoz illeszkedjen. Ez a hozzáállás azonban nemcsak elidegeníthet, hanem képtelenné is tesz kihasználni a különbözőségekből fakadó, a nem várt hozzáadott értékek lehetséges előnyeit. 4) **A hatalom megosztása** annyit tesz, hogy tudomásul kell vennünk a tényt, miszerint az otthoni és a külföldi nemzetek közötti kapcsolat többé már nem a főnök-beosztott viszony. [Reich, 1990] A kulcsfontosságú erőforrások és piacok szétosztása azt jelenti, hogy a központ többé már nem mindenható, az egyre több részvényes már nem szükségszerűen honfitárs, a legfontosabb piac és a vezető beszállítók nem feltétlenül otthon találhatóak. [Rozenzweig, 1994] 5) **A kulturális összetettség érzékeltetése:** szükség van a különbségek egyidejű felismerésére több szinten és több helyszínen, az intézményen kívül és belül. A helyi alkalmazkodóképesség egyidejű igényeire és a globális integráció szükségleteire való reagálás képessége egyfajta elmematrixot jelent: a több dimenzióban történő gondolkodás képességét, miközben látják a dimenziók kölcsönhatásait. [Ghoshal – Bartlett, 1990] Jacques [1990] szerint e képesség domináns tényező a menedzser hierarchiában betöltött szerepében, ugyanis meghatározza az önállósági szintjét a döntéshozatalban. 6) **Általános kultúraszemlélet kialakítása:** egy bizonyos kultúra alapos ismerete helyett inkább a kulturális különbségeket – legyen az nemzeti, vállalati vagy működési – jelző kulcsponthoz kell ismerni. Ez a megközelítés szemben áll a kultúra-specifikus megközelítéssel, ugyanis azt keresi, hogy együttműködés során a kultúra mely dimenziói lehetnek relevánsak, és úgy véli, hogy a későbbiekben ez legyen a közös kiindulópont a súrlódások megoldásában. Az adott helyzethez vagy témához fontos kulturális dimenzióra történő fókuszálás segít elkerülni a sztereotípiák csapdáit, ugyanakkor ösztönzi az egyént a saját kultúráján kívüli kultúra elismerésére, az együttes munka közös kultúrájának megteremtésére. Az alapértékek olyan csoportjára van szükségünk, amely támogatást nyújt, bármilyen környezetben találjuk is

magunkat. Kiyoi [1995] az angol nyelvet ajánlja rögtön e szerint felülvizsgálni: a hatékonyabb kommunikáció érdekében lassabban, tagoltabban – de nem hangosabban – beszélni, és kerülni a szlenget, hogy minél szélesebb körben ugyanazt érthessék meg a kimondott szavakból. 7) **Gyors tanulás és felejtés**: készen kell állni új módszerek elsajátítására, új megközelítések kipróbálására. Bátran kérdőjelezzük meg a számunkra magától értetődő eljárások helyességét. Az új, izgalmas lehetőségek felfedezéséből eredő energia, és az új horizontok elérésének víziója a megújulást és a feltöltődést szolgálja.

### **2.3.3 A kulturális kompetenciák kialakulása, elsajátítása**

Az interkulturális kapcsolatokban kiemelkedő szerepet játszik a résztvevők **interkulturális kompetenciája**. Az interkulturális kompetencia olyan képesség, ami révén úgy boldogulunk egy kulturálisan heterogén környezetben, hogy miközben megvalósítjuk önmagunkat, másokkal is együttműködünk. Az új kultúrákhoz történő alkalmazkodás egyrészt elősegíti a megértést vagy akár az integrációt, továbbá magában foglalja a rendszeres önvizsgálatot és az önismeretet az egyén részéről. Az interkulturális kompetenciával bíró személy tisztában van az etnocentrizmus, diszkrimináció és sztereotípiák jelentésével, illetve azok működési mechanizmusaival. Fejlesztésében a kritikus tényező nem az, hogy ki milyen mélységig ismeri az egyes kultúrákat, hanem az, hogy milyen mértékben sajátítja el az interkulturális ismeretszerzési folyamatot, a kommunikációt és az emberi kapcsolattartást. A személyes háttér – család, környezet, iskolák –, valamint a munkahely, akár tálcán kínálhatják is a megfelelő terepet ezen kompetenciák elsajátításához, ami így tulajdonképpen nem is tudatos, mert része a mindennapi rutinnak. Amennyiben viszont nem áll rendelkezésünkre sem más kultúrával érintkező család, sem multikulturális környezet, és még a munkahelyen sem találkoztunk korábban eltérő kultúrából származókkal, akkor az interkulturális kompetencia elsajátítását meg kell tanulnunk, akár lépésről lépésre, hogy az új kihívásoknak képesek legyünk megfelelni.

#### **Egyéni háttér**

Egyre több gyerek szülője más nemzetiségű, ami azzal jár, hogy a gyermekek fiatalon országot cserélnek, két-vagy többnyelvű családban nőnek fel. Így egészen korán elsajátítják a fogékonyságot a kulturális különbségek iránt, amit a szerző periférikus látásnak nevez el. [Bateson, 1994] A kulturális különbségekről szerzett közvetlen tapasztalatot a világ egyes részein sokkal könnyebb megszerezni, mint máshol. Például Európa – Japánhoz viszonyítva – nagy kulturális különbségeket zsúfol be kis helyekre, így hasznos színtér. A nemzetközi nagyvárosokban az iskolás gyerekek osztálytársaként más kulturális közösségből származót is kaphatnak. Ha olyan helyen nőnek fel, mint New York, London vagy Párizs, magától értetődőnek veszik a kulturális különbségeket, a mindennapi élet részének tekintik. [Schneider – Barsoux 1997]

A továbbtanulás szempontjából egyre több csereprogram létezik: az európai egyetemeken egyre inkább kezdeményeznek e tekintetben, mert az eltérő kultúrák

földrajzi közelsége és az EU által finanszírozott lehetőségek egyaránt támogatják a tanár-és diákcserét. A nemzetközi üzleti iskolák végzős hallgatói különösen vonzóak a multinacionális vállalatok és a nagy tanácsadó cégek számára. Ahogy a munkaadók fogalmazznak, a nemzetközi üzleti iskolák hallgatói jól felkészültek arra, hogy nyelvi készségüknek, külföldön való tanulási hajlandóságuknak és multinacionális csoportokban történő tapasztalatuknak köszönhetően globális környezetben dolgozzanak. [Schneider – Barsoux 1997] A legértékesebb szolgáltatás ezen iskolák részéről nem csupán az oktatás, hanem a szelekció és a szocializáció.

### **Munkatapasztalat**

Fontos a korai kihívás és különböző kultúrákban szerzett tapasztalat, mert megtanulják nemcsak megérteni, de értékelni is a kulturális különbségeket. [Evans, 1992] Az ide-oda helyezéssel tulajdonképpen a kulturális érzékenységet alakítják ki bennük. A mobilitás valójában a cégek nemzetköziesedésének a kulcsa. [Evans et al. (eds), 1989] Barham és Antal [1994] arra hívja fel a figyelmet, hogy a többi kultúrával való érintkezés még nem elegendő a kultúrák között szükséges készségek kifejlődéséhez. Sőt, az is megtörténhet, hogy a kiküldött vezető szemlélete merevebb, korlátoltabb lesz, mint azelőtt, ún. kolonizált mentalitáshoz vezet. Továbbá a teljesítményelvárás és időkorlátok okozta feszültség is gátolhatja a hatékony munkavégzést. Kritikaként fogalmazzák meg azt is, hogy a cégek túl kevés lehetőséget adnak vezetőiknek, hogy eltűnjenek a tapasztalataikon, megvitassák kollégáikkal, ill. hogy az új élményeket, ismereteket beolvasszathassák a viselkedésükbe. Evans [1992] úgy véli, a személyes és családi okok – amik valóságosak vagy néha csak kifogások – valójában a legnagyobb gátló tényezők lehetnek. Éppen ezért azt javasolja, ne azt teszteljék a kiválasztás során, hogy tudnak-e vajon külföldön dolgozni, hanem azt, hogy egyáltalán akarnak-e. Hagerty [1991] ehhez kapcsolódóan kifejti, hogy a mobilitás különbözőképpen jelenik meg az egyes kultúrákban. Az európai kontinensen élők kevésbé hajlandóak külföldön élni, inkább a családdal való szorosabb kapcsolattartást részesítik előnyben. Éppen ezért a stratégia a következő: olyan hamar eltávolítják a családi fészekből a fiatal menedzsereket, amilyen hamar csak lehet, mielőtt a család iránt érzett felelősség kérdése felmerülne benne. Ezzel ellentétes az a vélemény, miszerint az országokon kívüli első munkahely lehetősége egyre inkább vonzóan tűnik a végzettség körében. [Beslu – de Vendeuil, 1991] A külföldi munkavállaláson kívül a multikulturális csoportmunka révén is elsajátítható a globális perspektíva, a kulturális érzékenység. [Lorenz, 1993]

### **Az interkulturális tanulás**

Általános értelemben az interkulturális tanulást a kulturális helyzetek bonyolultságára adott filozófiai és oktatási válasznak tekinthetjük. Szem előtt kell tartanunk, hogy a kultúránk – bárhogyan is fogjuk fel azt – normálisnak és természetesennek fogadja el a társadalmi valóságról alkotott értelmezéseinket és értékeléseinket. Az interkulturális tanulás arra tesz kísérletet, hogy megkérdőjelezze a természetessé tett értékeink és értelmezéseink központi jellegét, és felvesse annak a lehetőségét, hogy tudatosan más értékeket is megtanuljunk. Az interkulturális kommunikáció tanulása nem pusztán olyasvalami, amit egy esős kedd délután elsajátít az ember. Az ember egy adott

kulturális háttérben nő fel, életét, mindennapi tapasztalatait, viselkedését nagymértékben meghatározzák azok a körülmények, amelyeket az őt körülvevő kultúra biztosít számára. Neveltetése nagymértékben függ az őt körülvevő kultúra jellemzőitől. A hétköznapi életben a legritkább esetben tudatosul bennünk, hogy mi mindent tanultunk meg környezetünkől, holott magatartásunkat, érzelmeinket, gondolkodásunkat és attitűdjeinket nagyban meghatározzák a kulturális hatások. Megtanuljuk, hogyan értelmezzük a valóságot, és hogyan kommunikáljunk arról, abból a valóságból, amely hat ránk, és amely formál bennünket. A kulturalizálódáson keresztüli tanulás természetes folyamat, amelyet gyakran a lélegzéshez hasonlítanak, ugyanis az önkényes és relatív jelentések, az asszociációk, a különbségek a mindennapi életünkben használt természetes szoftverré válnak számunkra. Amíg kultúra létezik, vitatható, hogy azonosnak tekinthetünk-e embereket vagy magunkat pusztán egyetlen kultúrával, azaz feltételezhetjük-e, hogy képesek vagyunk leírni egy kultúrát, és olyan határokat szabni, amelyek megkülönböztetik őket egymástól. Az identitás fogalma lehetővé teszi számunkra, hogy ezeket a kulturális ellentmondásokat a saját tapasztalatunkkal összefüggésben közelítsük meg. Az identitáson való gondolkodás az interkulturális tanulás egyik igen fontos eleme. A kultúránkban és az identitásunkban a fontos elemek nem rögzített rendben állnak, azok fontossága elmozdulhat attól függően, hogyan értelmezzük a helyzetet, és mit érzünk, hogyan fogadják, és milyen értéket tulajdonítanak majd ezeknek az értelmezéseknek. A tanulási folyamat során szembeállítjuk egymással a valóságészlelésünket – gyakran az értékeinket is – egy másik kultúra valóságos értékrendjével, és harmóniát teremtünk a két kultúra között. Egyik eszköze az ún. szereptávolítás: megkíséreljük kívülről szemlélni magunkat. Az én decentralizálásával megkezdhetjük kulturalizált lényként elemezni önmagunkat: elgondolkodni azon tulajdonságainkon, amelyek megkülönböztetnek bennünket a másiktól, miközben vizsgálat tárgyává tesszük normáinkat, előítéleteinket és sztereotípiáinkat. Elsősorban azokra az értékekre és kulturális szempontokra összpontosítsunk, amelyek döntő jelentőségűek az identitásunkban, és amelyek nem egyeztethetők össze másokkal.

### **Az iskola szerepe**

Az iskolák heterogén társadalmi-kulturális környezetben működnek. A gyermekek által az otthonról, a családból magukkal hozott norma-, érték- és szokásrendszer jellemzői nagyban meghatározzák a gondolkodást, a viselkedést és az érzelmi világot. Kiindulópontként a kultúra sokféleségének, különböző elemeinek vizsgálata kínálkozik, meglátatva, hogy a különböző tradíciók, szokások, hagyományok és az ünneplési rítusok mindig csak az adott kultúra keretei között nyernek értelmet, kiemelve környezetükből elveszíthetik mondanivalójukat, más esetekben értelmetlennek, kifejezetten furcsának tűnhetnek. A különbözőség, a sokféleség megértése és elfogadása több fontos üzenetet rejt. A kulturálisan érzékeny iskola méltányolja az odajáró diákok és családjuk sajátos, egyedi kulturális értékrendszerét, miközben nem feledkezik meg a valamennyi ember számára közös humán szükségletek kielégítéséről: egymás elfogadásának, tiszteletének, a békés egymás mellett élésnek minden ember számára alapvető emberi értéknek kell lennie.

Tudatosítja, hogy a kisebbség és a többség vonatkozásában az előítéletek, a sztereotípiák, az etnikai konfliktusok árnyalják e nemes cél elérését. A nyelv elválaszthatatlan része a kultúrának, és egyben az egyik legfontosabb kulturális univerzálé.

### 2.3.4 A kulturális különbségek kezelése

Az interkulturális érzékenység fejlesztésére és az interkulturális kompetencia kialakítására az utóbbi évtizedekben világszerte számos módszertani kísérlet történt. Magyarországon ennek a gyakorlata és alkalmazása még gyerekcipőben jár, noha a kezdeti lépések már megtörténtek. [Borgulyáné, 1996; Falkné, 2001; Hidasi 1992, 1998, 2004]

Hoopes [1981] az interkulturális kompetenciához köthetően az interkulturális ismeretszerzés szintjeit hét fokozatban határozta meg. 1) Az etnocentrizmus szintje: az egyén azt feltételezi, hogy mindenki ugyanazzal a világgéppel rendelkezik, vagyis annak a naiv feltételezése, hogy a saját világgépével azonos világgépet vall mindenki magáénak. 2) A tudatosítás szintje: az egyén felismeri, hogy vannak más, az övétől eltérő világgépek és értékrendek. 3) A megértés szintje: a más nézetek, az eltérések mögöttes okainak felfogása. 4) Az elfogadás és a tiszteletben tartás szintje: az eltérő világnézetek elfogadása és tisztelete, vagyis a másik kultúra világgépének és működési rendjének tiszteletben tartása. 5) Az értékelés és a megbecsülés szintje: az egyén felismeri a más kultúrák és világnézetek értékeit, vagyis a másik kultúra abszolút értékeinek a felismerése, elismerése. 6) A szelektív alkalmazás szintje: a kultúrák bizonyos elemeinek preferálása, vagyis bizonyos szelekciós szempontok alapján a másik kultúra néhány elemének a befogadása. 7) Az asszimiláció – az alkalmazkodás – a bikulturalizmus – a multikulturalizmus szintje: a más kultúrához való alkalmazkodás oly módon, hogy minél jobban azonosuljon vele.

Adler [1991] háromféle stratégiát – semmibevevés, a minimalizálás, a kiaknázás – ír le a különbségek kezelésére. (7. táblázat)

6. táblázat: Stratégiák a kulturális különbségek kezelésére  
Forrás: Schneider – Barsoux [1997]

	<b>Semmibevevés</b>	<b>Minimalizálás</b>	<b>Kiaknázás</b>
<b>Kultúra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jelentéktelen/ Elhanyagolható</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probléma/ Fenyegetés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lehetőség</li> <li>A versenyelőny forrása</li> </ul>
<b>Anya-/leányvállalat kapcsolata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etnocentrikus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poli- és régiócentrikus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geocentrikus</li> </ul>
<b>Elvárt előny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szabványosítás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokalizáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>K+F</li> </ul>
<b>Teljesítmény</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eredményesség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alkalmazkodóképesség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Együttműködés</li> </ul>
<b>Kommunikáció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fentről le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fentről le</li> <li>Lentről fel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minden csatornán</li> </ul>
<b>Legnagyobb kihívás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az elismertség kivívása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A koherencia elérése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befolyásolni a különbségeket</li> </ul>
<b>Legnagyobb gond</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rugalmatlanság</li> <li>Elszalasztott lehetőségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szétfeszítés</li> <li>Az erőfeszítés megduplázása</li> <li>Az együttműködési lehetőségek elvesztése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zavar</li> <li>Súrlódás</li> </ul>

Ugyanakkor megjegyzi, hogy a legelterjedtebb mód a különbségek figyelmen kívül hagyása. Úgy véli, hogy egyrészt nehéz olyan cégeket találni, ahol a kulturális különbségeket versenyelőnyként használják fel, ugyanakkor sok cég különféle stratégiákat alkalmaz egyidejűleg a különbségek kezelésére. Javasolja: bátorítani kell a világméretű vágyakkal rendelkező cégeket, hogy ismerjék fel a magától értetődő stratégiákat a kulturális különbségek kezelésére, és tartsanak önvizsgálatot, vajon nem szalasztanak-e el lehetőséget arra, hogy versenyelőnyhöz juthassanak

**A semmibevevés:** amikor a cégek a kulturális különbségek semmibevevését választják stratégiájukként, úgy vélekednek, hogy az üzlet az üzlet, és az ügyvezetők, mérnökök vagy bankárok mindenhol ugyanolyanok a világon. [Bartlett – Ghoshal, 1989] Prahalad és Doz [1987] szerint az anyaországban kidolgozott előírások változtatás nélkül áthelyezhetők, a befogadó országbelieknek szó szerint be kell tartaniuk ezen előírásokat, mert – mint mondják – ez szükséges ahhoz, hogy megőrizzék a termék minőségét. A standardizált munkafolyamat szent és sérthetetlen. A 7. táblázatban az elvárt előnynél a szabványosítást láthatjuk. Sathe [1983] úgy véli, hogy akár a saját oktatóközpontjukat is kialakíthatják, hogy beleneveljék az embereikbe a szükséges ügyvezetői gyakorlatokat és viselkedést, a fő eszméket és értékeket. Adler [1991] így összegez: noha engedményeket tesznek, a helyi alkalmazkodás csak kényszerből jön létre. A központi cégek uralkodó viselkedése a leányvállalatok felé abból indul ki, hogy csak egyetlen helyes út létezik – az etnocentrizmusból adódóan –, vagyis amit otthon kipróbáltak, és bevált, az a világon bárhol működni fog. Brannen [1992] véleménye, hogy az ügyvezetők nem hisznek abban, hogy a kultúra számít, vagy egyáltalán gondolni kell rá, inkább úgy vélik, a versenyelőnyüket éppen a világméretű szabványosított folyamataiknak köszönhetik. A kulturális különbségekből adódó különféle gondokat környezeti, strukturális vagy politikai tényezőknek tulajdonítják. Kanter és Corn [1994] azt mutatta ki, hogy a kulturális különbségekkel szembeni érzékenységet, és az ezzel kapcsolatos problémák kezelésére való hajlandóságot csak annyiban tekintik fontosnak, amennyiben az a kölcsönös tiszteletben és a kommunikációban fejeződik ki. De mint azt a 7. táblázatban is látjuk, csak a fentről lefelé tartó kommunikáció esetében! A kulturális különbségek valójában megfelelő kifogásként is szolgálhatnak a bukásra, ami tulajdonképpen olyan, mint a kommunikációra fogni a rosszul sikerült házasságot. Az elszalasztott lehetőség a legnagyobb veszteség.

**A minimalizálás:** ez a megközelítés felismeri, hogy a kulturális különbségek fontosak, de leginkább problémaforrásként vagy a hatékony és hatásos működés fenyegetéseként tekint rá. A minimalizálás azt jelenti, hogy azonosságokat keresünk vagy kreálunk más konfliktusokkal, vagy éppen elkülönítve kezeljük. Bizonyos vállalatok erős közösségi kultúra kialakításán – ún. **olvasztótégely** – fáradoznak, mert úgy vélik, ez képes csak redukálni a különböző nemzeti kultúrák hatását: begyűjtik a kultúrák közti súrlódásokból adódó nézeteltéréseket, megkeresik az azonosságokat, és ezek által próbálnak egységes megoldást találni, így tartva alacsony fokon a konfliktusokat. [Barnevik, 1994] Edstorm és Galbraith [1977] ún. **kultúra-áthelyező ügynökök** elmélettel állt elő, miszerint megbíznak egy magasabb rangú ügyvezetőt az



anyavállalat kultúrájából, hogy vezesse a helyi leányvállalatot, aki eléggé szocializált ahhoz, hogy az anyavállalat kultúrájának a hivatalos támasza és gondnoka legyen. Egyébként ez jellemzően európai megközelítés, aminél leginkább a viselkedési szabályozás az irányadó. Doz és Prahalad [1984] kiegészíti azzal, hogy az anyaországi vezetők gyakran meglátogatják a leányvállalatokat, találkoznak a helyi ügyvezetőkkel, hogy megvitassák, miként mennek a dolgok, és a személyes találkozást felhasználva a problémák megoldására is sort kerítenek azzal a céllal, hogy minden a normális kerékvágásban menjen tovább. A helyi ügyvezetőket meghívják, hogy töltsenek némi időt a központban, hogy megismerhessék az anyacég eljárásait és gyakorlatát, valamint érzékeljék az elvárt viselkedés normáit. [Hedlund, 1980] Az erős szervezeti kultúra kialakítására tett törekvések, annak érdekében, hogy a kulturális különbségeket csökkentsék, gyakran ellenállásba ütköznek, mert az anyavállalat országának kultúrája marad a domináns. Ez ahhoz vezet, hogy **a helyi ügyvezetők kisebbségnek érzik magukat a saját országukban**. Még akkor is, ha a vállalati kultúrát egy olvasztótégelyben kotyvasztották. [Lightfoot, 1996] A különbségek mindig fűszerként szolgálnak, az olvasztótégely stratégiával pedig azt kockáztatják, hogy a kultúrák elveszítik a megkülönböztető ízüket. [Schneider – Barsoux, 1997]

**A kulturális szegregáció** az a módja a különbségek kezelésének, amikor izoláljuk a különféle kultúrákat, így kerülve el az összeütközéseket: az anyavállalat határozza meg, hogy mit kell tenni, a helyi leányvállalatnak pedig szabad keze van abban, hogy kitalálja a hogyanot. [Evans, 1993] Az amerikai cégeknél alkalmazott európai ügyvezetők az idejük nagy részét azzal töltik, hogy információkat gyűjtenek a központ részére. [Lightfoot, 1996] Egyedül az eredmények alapján ítélik meg őket, anélkül, hogy figyelembe vennék a helyi feltételeket is, ami a számoktól való megszállottsághoz és rövidtávú gondolkodáshoz vezet. [Blackwell et al., 1991] Az európai cégek a helyi érzékenységen alapuló üzletekben jók: a nemzeti szervezeteknek magas fokú autonómiát engednek. [Schneider – Asakura, 1993] **A policentrikus megközelítés** elismeri a kulturális különbségeket, és hagyja a helyi vállalatoknak, hogy a maguk módján tegyék a dolgukat, ami meglehetősen költséges. Ugyanakkor a **regiócentrikus megközelítés** kiegyenlíti a globális integráció igényét, és egyben érzékeny marad a helyi feltételekre. Sok multinacionális vállalat regionális központokat alakít ki, így segítik a nemzeti szervezetek közötti koordinációt, keresik a köztük lévő együttműködési lehetőségeket, segítenek összeegyeztetni a helyi érzékenységeket és a globális integrációt. [Riesenbeck – Freeling, 1996]

**A kiaknázás:** ahhoz, hogy a versenyelőny forrása lehessen a kulturális sokszínűség, komoly erőfeszítésekre és átfogó, előrelátó tervezésre van szükség. Schneider és Barsoux [1997] úgy véli, szükséges bevonni a helyi ügyvezetőket, a vidéki vezetőket a globális tervek kidolgozásába, sőt, befolyásukat folyamatosan bővíteni kell: rájuk kell bízni a koordinálás felelősségét, és karrierlehetőségeket kell eléjük tárni. Nem szabad megvárni, amíg eléri a 45 éves kort, hanem sokkal előbb kitenni őket nemzetközi tapasztalatoknak. De Meyer [1993] szerint a helyi ügyvezetőktől nem lehet elvárni, hogy más nemzetiségekkel sikeresen tudjanak együttműködni, ha

nincsenek ellátva megfelelő nyelvi és kulturális felkészítéssel. Az sem várható el, hogy más részlegbeli emberekkel kooperáljanak, ha nincs erre irányuló ösztönzés. Szükségük van olyan készségekre, amelyek által országhatárokon keresztül is képesek dolgozni. Ahhoz, hogy tőkét tudjunk kovácsolni a kulturális különbségekből, meg kell találnunk a megfelelő egyensúlyt a helyi szükségletek és a központi irányítás között. Ez meglévő dilemma majdnem minden mai multinacionális cégnél: az egyensúly történelmi és kulturális okokból kifolyólag is különböző Európában, az USA-ban és Japánban. [Krieger – Solomon, 1992] Hampden-Turner [1992] azt írja, hogy az európai multik rugalmasabbak, jobban tisztában vannak a helyi igényekkel, és egyre inkább próbálnak globálisabbak lenni. Asakura [1989] szerint a japánok nehézségekbe ütköztek a globalizáció során, és most igyekeznek sokkal inkább figyelembe venni mások kultúráját. Hofheinz [1993] úgy véli, az amerikai multik jóval érdekeltőbbek a globális integrációban, a tengeren túli piacok egyre fontosabbá válnak számukra. Ezek a különbségek részben **kultúravezéreltek**. [Ghoshal – Bartlett, 1990] Az amerikai terjeszkedés – főleg Európába irányulva – régiócentrikus hajlamot tükröz: sok amerikai vállalat kezelte Európát egy országgént, ami elég nagy hiba. Az egységesítésre való amerikai hajlam miatt – bár elfogadják a külföldieket, vagyis a kulturális különbségeket – elvárják, hogy alkalmazkodjanak, amerikaiakká váljanak, vagyis a szabályok és előírások mindenkire vonatkoznak, ami nem más, mint az **amerikai univerzalizmus**. Ez talán megmagyarázza némiképp az etnocentrikus megközelítésüket. [Perlmutter – Heenan, 1986] Ugyanez elmondható **Japánról**, ahol mindenkitől elvárják, hogy beilleszkedjen a csoportba. A másságot stigmaként fogják fel, és a kívülállók sosem remélhetik, hogy teljesen integrálódni tudnak. Ez nem segíti a japánokat abban, hogy felvegyék és megtartsák a magasan képzett helyieket. Amennyiben a japán vállalatok nemzetközibbé akarnak válni, sokkal fogékonyabbnak kell lenniük a helyi kultúrákra. [Asakawa, 1997] Számos európai tartja magát a globalizáció felé haladás és a kulturális különbségek beolvasztásának útján a legjobbnak, mert eleve hozzá vannak szokva a más kultúrájú szomszédokkal való együttéléshez. [Adler, 1980] Ahhoz, hogy alkalmazni tudjuk a máshonnan átvett ötleteket, az új körülményekhez igazítsuk, szükség van **alázatra, rugalmasságra és nyitottságra**. Számos multinacionális cégnél hatalmas lyuk tátong a globális képviselőjük és a globális önhittségük között. A globális vállalatok jellemzője nem a külföldi működés vagy a termékük vonzereje, hanem a soknemzetiségű vezetőből álló menedzsment rangja. A központi kérdés az, hogy milyen mértékben vonhatóak be a nemzeti erősségek és a kulturális különbségek a globális szinergia kialakításába. [Cox – Blake, 1991] Sok multikulturális szervezetet jellemezhet, ahogyan a különbségeket értékelik és kiaknázzák. A különböző háttérű, a különböző elvárású, a különböző életszakaszban lévő emberek kiválasztása és egybegyűrése olyan erőt jelent, ami a vállalat jövedelmezőségét és versenyképességét megsokszorozhatja. [Adler, 1980] A legtöbb cég nem tekint úgy a kulturális különbségekre, hogy azok versenyelőny forrásai lehetnének. A különbségek kezelésének legjobb modellje talán a stratégiai szövetségekben keresendő: számos multinacionális cégnél a felső vezetést meghagyják az anyaországbelieknek, ez igaz Európára, Japánra és az Egyesült Államokra is, így a limitált karrierlehetőségek miatt

sok képzett vezető áll tovább írja Schneider és Barsoux [1997]. A kétnyelvűeket sokkal magasabb szintű gondolkodásra és kognitív rugalmasságra tartják képesnek. [Cox – Blake, 1991] A kulturális különbségeket átölelő vitának vannak rejtett morális értékei: élteti az egyenlő esélyeket és elátkozza a kulturális imperializmust. Tehát némileg utópikusnak tűnhet. [Schneider – Barsoux, 1997] Mindenesetre a demográfia realitása azt mutatja, hogy a 21. században a munkaerő nagy része nem fehér férfi lesz a világ nyugati és északi részén, akik ma a multinacionális cégek felső vezetését adják. [Noble, 1993]

Bennett [1998] hat érzékenységi szintű modellje 13 stációban tárja fel – az etnocentrikus felfogás tagadó hozzáállásától az etnorelatív fázis konstruktív marginalizálódó viselkedéséig – a válaszokat a különbözőséggel való találkozáskor. Érthető módon azokban a kultúrákban fordult a figyelem a kutatás és alkalmazás szintjén e problémák felé, ahol a kultúrák találkozása, interkulturális összeütközések legelőször jelentkeztek. Így az Egyesült Államokban, majd ezt követően Nyugat-Európában is egyre többen próbálták a kérdéskört mind az elméleti kutatás, mind a gyakorlati alkalmazás oldaláról vizsgálni. Ezek közül a törekvések közül kiemelkedik a benneti modell. [Hidasi, 2004] A nemzetközi környezetben dolgozóknak hasznos útmutatóként szolgálhat a modell. Számukra az lenne a cél, hogy legalább az alkalmazkodás szintjére eljussanak. A tapasztalatok szerint **az elfogadási szintre jutás már pozitívnak tekinthető**, bár az etnocentrikus fázisba való visszatérés is gyakori jelenség. Az interkulturális kompetencia fejlődési és fejlesztési modelljeinek többsége első fokozatként az etnocentrizmust jelöli meg. [Hoopes, 1981] Ha saját kultúránk megoldásmódjait tartjuk egyedül üdvöztetőnek, jónak, követendőnek, másokét viszont a mienkkel szembeállítva szemléljük, akkor etnocentrikus a hozzáállásunk. [Torgyik, 2005] A saját kulturális rendszerünkben való kiindulás irányt ad, de egyben be is határolja és megszabja a viselkedésünket, gondolkodásunkat, érzelmeinket és viszonyulásainkat. Ezen a fázison belül megkülönböztethetők fokozatok, amelyek a kulturális különbségek tagadásától egészen azok jelentőségének a minimalizálásáig terjednek. [Hidasi, 1998] Az etnocentrizmus – amikor saját kultúránk szemüvegén nézünk más kultúrára – gyakran nem csupán félreértések, hanem komoly konfliktusok forrása, összeütközések kiindulópontja is. Hidasi [1998] azt írja, hogy az interkulturális kompetencia kialakulásában és fejlesztésében mérföldkövet jelent az, ha megtörténik annak felismerése, hogy a **kultúrák közötti különbségek nem jelentenek minősítést**.

Nincsenek abszolút mércék arra vonatkozólag, hogy mi a jó vagy mi a rossz, kulturálisan mi a helyes vagy mi a helytelen viselkedés. Egy-egy kultúra elemei részben más kultúrák hasonló elemeihez viszonyítva, részben pedig a saját rendszerében betöltött szerepük alapján értelmezhetők. Ebből következően, az, amit az egyik kultúra pozitívnak értékel, egy másik kultúrában, lehet, hogy negatív töltetű. Ez a személet azt sugallja, hogy ne adjuk fel saját kulturális identitásunkat, ugyanakkor érzékeljük a kulturális különbségeket a viszonylagosságuk szem előtt tartásával, vagyis a különbségeket sajátosságként fogadjuk el, amelyek az egyes kultúrák természetes velejárói.

A kulturális különbségek kezelése ma már elengedhetetlen része a több kultúrájú csoportokat, vezetőket foglalkoztató vállalatok stratégiájának. A 8. táblázatban a közelmúlt három – a témával kapcsolatos – szakértő elméletét mutatom be. A két fázis (etnocentrikus és etnorelatív) egymásra épül, ugyanakkor látható, hogy az első fázisban is vannak fokozatok, amelyek elsajátítása magában hordozza a továbblépés lehetőségét. Mindenesetre célként mind a három szerző az etnorelatív fázist jelöli meg, hiszen a kölcsönös megbecsülés, a kultúrák közötti összhang megteremtése itt kezdődik. Az Adler által megfogalmazott kiaknázás tehát csak akkor valósulhat meg, ha a multikulturális környezet résztvevői képesek belépni az etnorelatív fázisba, ezzel képesek elfogadni és tiszteletben tartani a különbözőségeket.

7. táblázat: Kulturális különbségek kezelési módjai  
 Forrás: saját munka

Hoopes (1981)	Adler (1991)	Bennett (1998)	
<b>Az etnocentrikus fázis és fokozatai</b>			
<b>1. Etnocentrizmus</b>	<b>1. Semmibevevés</b>	<b>1. Tagadás</b>	Elkülönítés
			Szeperáltság
		<b>2. Védekezés</b>	Lenézés
			Felsőbbrendűség
<b>2. Tudatosítás</b> <b>3. Megértés</b>	<b>2. Minimalizáció</b>	<b>3. Minimalizálás</b>	Fizikai univerzalizmus
			Transzcendens univerzalizmus
<b>Az etnorelatív fázis és fokozatai</b>			
<b>4. Elfogadás, tiszteletben tartás</b>	<b>3. Kiaknázás</b>	<b>4. Elfogadás</b>	Viselkedési relativizmus
<b>5. Értékelés, megbecsülés</b>			Értékrelativizmus
<b>6. Szelektív alkalmazás</b>		<b>5. Alkalmazkodás</b>	Empátia
<b>7. Asszimiláció, alkalmazkodás, bikulturalizmus, multikulturalizmus</b>			<b>6. Integrálás</b>
		Kontextus-minősítés	
			Konstruktív marginalizálódás

A nemzetközi környezetben dolgozó vezető kompetenciáit összesíti a 9. táblázat. A személyiséggel kapcsolatos kompetencia elemeket – az előzőekben részletesen tárgyaltam – alkalmazkodási, ill. vezetői tényezők szerint csoportosítja a két szerző. A gyermekkori családi háttér, mint a más nemzetiségű felmenők, vagy a korai multikulturális tapasztalat előnyként jelentkezik a nemzetközi színtérre készülő vezetők esetében. A vezetői tulajdonságok közül a kíváncsiság, a kommunikációs képesség az interkulturális kompetencia elemei közé tartozik. A szerzők a képzés tekintetében egyaránt fontosnak vélik a szakmai tudást, az analízis képességet, a más kultúrában való tapasztalást, valamint a nyelvismeretet. A vezetési kompetencia fejleszthető, ill. kialakítható korai kiküldetés által. A vezető felnőttkori családi környezetére is figyelni kell, a partner és a gyerekek támogatása nélkül a kiküldetés nem lehet sikeres.

8. táblázat: A kulturális kompetencia megteremtése

Forrás: Vires de – Mead [1991]

<b>Személyiségfejlesztés</b>	<b>S Z E M É L Y I  S Z Ű R Ő</b>	<b>Szakmai fejlődés</b>	<b>S Z E R V E Z E T I  S Z Ű R Ő</b>	<b>Szervezeti fejlesztés</b>
<b>Alkalmazkodási tényezők</b>		<b>Képzés és oktatás</b>		<b>Szervezeti felépítés</b>
A család kulturális sokszínűsége Korai nemzetközi tapasztalat Kétnyelvűség Több származási gyök		Analizáló képesség Szakmai képesség Tanulás más kultúrában Nyelvek		Geo - régió - centrikus A harmadik világbeliek alkalmazása Másodlagos kapcsolatok Multikulturalitás
<b>Vezetői tényezők</b>		<b>Vezetői fejlesztés</b>		<b>Nemzetközi emberi erőforrás gazdálkodás</b>
Magabiztosság Felelősség Kiváncsiság Képzelőerő Kommunikációs készségek Alapértékek Karriercélok és elvárások		Korai felelősség A feladatok változatossága Korai nemzetközi tapasztalat		Karrierfelelősség Visszatérő vezetőség Kiválasztási feltételek Kommunikáció Mentorkodás Általános kultúraszemlélet
		<b>Személyi fejlődés</b>		
		A házastárs támogatása Alkalmazkodó társ Mobilizálható gyerekek Sokféle érdeklődési kör		

A nemzetközi menedzsment feladatait is előrevetítik, kiemelve a kiválasztási feltételek fontosságát, az elengedhetetlen interperszonális diszciplínát, a kommunikációt, a mentorkodást és a javasoltan elsajátítandó általános kultúraszemléletet.

A következőkben – a dolgozatom kutatási részében – ezen táblázat elemeinek meglétét, ill. azok minőségét fogom megvizsgálni a Magyarországon multikulturális környezetben dolgozó vezetők esetében.

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

#### 3.1 Hipotézisek

1. ***Az interkulturális kompetencia elemeivel nagyobb arányban rendelkeznek azok a vezetők, akiknek gyermekkori családi és iskolai környezetéhez hozzátartozott a multikulturalitás***

Azt feltételezem, hogy a magyar vezetők gyermekkori környezetére kevésbé jellemző a több kultúra jelenléte, mint a hazánkban dolgozó külföldiekére. Alsó- közép- és felsőfokú tanulmányaik során úgyszintén kevesebb lehetőség adatott meg számukra érintkezni a mássággal. Mindkét tényező társadalmi adottságból következik, míg az előző teljesen magánszféra, addig az iskolai színtér már nyújt/nyújthat olyan terepet, ami kompenzálhatja a korábbi homogenitást, vagyis felkészíti/felkészítheti a felnövő generációkat a multikulturalitásnak nemcsak a kihasználására, de a benne való eredményes és sikeres létre, tevékenységre.

2. ***A felnőttkori családi és munkahelyi környezet a vezetők interkulturális érzékenységét erősen befolyásolja***

Amennyiben a vezetők nem kapták „ajándékba” a gyermekkori környezetüktől, iskoláiktól a multikulturalitáshoz való hozzászokást, életük következő szakaszában is lehetőségük van erre. Feltételezem tehát – a szakirodalom is megerősít ebben (9. táblázat) – a személyi szűrő és a munkahelyi szűrő által is fel lehet készülni a multikulturális csapatmunkára, történjék ez otthon vagy külföldön. Úgy gondolom, a külföldi vezetők vagy egyedülállóak, vagy élvezik a családjuk támogatását, ill. közelségét, valamint a külföldön élés minden előnyét. Nemcsak a vezető, de az őt kísérő családtagok is igénylik, és persze meg is kapják a beilleszkedéshez szükséges hivatalos segítséget az ún. interkulturális képzés keretében.

A magyar vezetők ebben az életszakaszban képesek pótolni azokat a hiányosságokat, amik számukra nem adatott meg a multikulturalitással kapcsolatban korábban, ugyanis azt feltételezem, hogy nincs nagy tapasztalatuk e téren.

3. ***A kiküldetésbe kerülő vezetők kiválasztása az interkulturális kompetencia figyelembevételével történik: a kiküldöttek felkészültek, ill. felkészítették őket a más kultúrában történő munkavégzésre, a kulturális sokk, ill. a kulturális különbségek kezelésére***

Feltételezem, hogy nagy odafigyeléssel, a legújabb kutatási eredmények figyelembevételével történik a kiválasztás külföldi munkavégzésre. Poór [2009] átfogó monográfiája támasztja alá ezen feltételezésemet. A szükséges kompetenciák megléte, azok mérése szolgál alapul a szelekciónak. A boldog kiválasztott pedig tudatosan készül az új, kulturális kihívásokban gazdag nemzetközi színtérre.

Megvizsgálom azokat az interkulturális kompetencia elemeket, amelyek Schneider és Barsoux [1997] elengedhetetlennek vél a siker érdekében. Úgy vélem, a magyar és külföldi vezetők véleménye, ill. a kompetencia elemek megléte különbséget mutat majd.

#### ***4. A vezetők interkulturális kompetencia elemeinek minőségétől függ a kulturális különbségek kezelésének módja***

Amennyiben a vezetői kiválasztás szempontja az interkulturális kompetencia minél több elemének domináns jelenléte volt, akkor ennek a vezetőnek a kulturális különbségkezelése túlmutat az etnocentrikus fázison, ami sikerének és hatékonyságának záloga. Az interkulturális kompetencia elemeiről, ill. az ezekhez való hozzáállásról, viszonyulásról kérdezem a vezetőket a harmadik hipotézis elemzése keretében. Úgy hiszem, a válaszok alapján képet kapok majd arról, hogy milyen erős érzékenységet, ill. megoldási lehetőséget használnak a különbségekből adódó félreértések tisztázására. A különböző elemek értékelése, ill. eredményeinek ismeretében kísérletet teszek a mellőzés – minimalizálás – kiaknázás feltérképezésére. Előzetesen úgy gondolom, hogy mindhárom csoport módjainak alkalmazása egyaránt fellelhető majd, de többségében az etnocentrikus hozzáállás várható. A magyar és külföldi vezetők – véleményem szerint – hasonló eredményeket mutatnak majd.

#### ***5. A magyarországi multinacionális vállalatok vezetői nemzetközi menedzserként – külföldiek és magyarok egyaránt – a legalkalmasabbak a vezetésre***

A magyar vezetőkkel kapcsolatban Benedek [2002] megállapítja, hogy mentalitásuk lényegesen eltér a világ fejlett országaiban dolgozó vezetőékétől. Az ez irányú vizsgálatról tehát azt várom, hogy bizonyítódjék ez a nagyfokú különbség. Különös tekintettel figyelek a magyar vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiákra, mint a „röghöz kötöttség”, a híres vendégszeretetet, az alacsonyabb/felsőbbrendűség stb. Boncolgatom az aktuális problémákat, mint az anya- és leányvállalat közötti megítélés különbözőségét, a magasan képzett magyar munkaerő lehetőségeit magyar és külföldi vezetők szemszögéből.

### **3.2. A kérdőíves módszer**

Az empirikus társadalomtudományi kutatások legelterjedtebb eljárása a kérdőíves felmérés. [Horváth, 2004] A témában fellelhető magyar és külföldi szakirodalom alapos áttanulmányozása, valamint a kutatási cél megfogalmazása után döntöttem a kérdőíves módszer mellett, ugyanis **sem emberi, sem technikai, sem anyagi erőforrás nem állt a rendelkezésemre** a tervezett vizsgálathoz, így más módszer még csak szóba sem jöhetett. A terephez jutás korlátozott volta már előrevetítette azt a ténytet, hogy nincs mód reprezentatív kutatás végzésére. Tudomásul véve ezen meg nem lévő feltételeket, úgy döntöttem, hogy az egyetemi keretek adta lehetőséget fordítom a magam boldogulására. Előkészítő és feltáró beszélgetéseket folytattam egyrészt a kollégáimmal, másrészt azokkal a hallgatókkal, akik a felmérésben a

későbbiekben segítségemre voltak. Mivel hallgatók működtek közre a kérdezésben, szükségesnek láttam **az adatok érvényességének biztosítását**. Első lépésben tartottam számukra egy olyan tréninget, ahol egyrészt megbeszéltük a kérdőív tartalmát, majd a strukturált interjú menetét is rögzítettük. Ugyancsak elengedhetetlennek tartottam felhívni a figyelmet a kérdőívezés hibalehetőségeire: megbeszéltük a kérdés – kérdező – válaszadó hármas lehetséges problémáit, vagyis a mérési hibákat. A magyar nyelvű változat mellett angol és német nyelvű kérdőívet használtunk.

Az **előzetes kipróbálás** után egy újabb alkalommal értékeltük a tesztelés eredményeit, levontuk tanulságait, majd ezek után finomítottam a kérdőív egyes részein. A kiosztott kérdőíveket a SZIE GTK III-V. éves hallgatói töltötték, ill. töltették ki: személyesen keresték fel a kiválasztott vállalatokat, ill. azok magyar és külföldi vezetőit. A kérdőív kitöltésében – főleg a külföldi vezetők esetében – fontos volt a hallgatók nyelvtudása. Éppen ezért kétféle módon történt a kitöltés: vagy a megkérdezett saját kezűleg töltötte ki a kérdőívet, vagy a hallgató interjú keretében hajtotta végre a feladatot. A mintavételt egyrészt szűrőpróbaszerűen ellenőriztem, másrészt folyamatos konzultációs lehetőséget biztosítottam arra az eshetőségre, ha valami váratlan kérdés merülne fel. Maga a kérdőíves felmérés a **2006 és 2008 közötti** időszakra esik.

Vizsgálatom alapsokaságát a Magyarországon multikulturális környezetben dolgozó vezetők – magyarok és külföldiek – jelentik, és a mintavételelem célja ezen alapsokaság megismerése, közös jellemzőinek a feltárása volt egy nem reprezentatív problémafeltáró, előkutatás keretében. Mivel a KSH adatai szerint a 2006–2008-es években a Magyarországon működő multinacionális vállalatok száma 8–900 volt, igyekeztem, hogy a megkérdezett cégek száma a 10%-ot elérje, 100 körül legyen. A kérdőívekkel összesen 97 multinacionális vállalatot kerestek fel a hallgatók. Minden egyes vállalat esetében az volt a kérésem, hogy az ott dolgozó külföldiek, valamint a velük munkakapcsolatban lévő magyar vezetők – hallgattassék meg a másik fél is! – egyaránt válaszoljanak a kérdésekre, így átlagosan 3-5 kérdőív érkezett vissza vállalatonként. A magyar és külföldi vezetők válaszainak az elemzése során a páros összehasonlítási módszert alkalmaztam, hiszen ennek a két csoportnak a megkülönböztetése létező kategória. A külföldi vezetők egy csoportba sorolására azért volt szükség, mert több mint húsz nemzetiség jelent meg a vizsgálatban, és ennek a színes palettának a kultúránkénti vizsgálata egyrészt rengeteg energiát igényelt volna, másrészt a kapott eredmények – egy-egy kultúrából egy-két személy jelenléte – nem adtak volna megbízható mutatókat. Éppen ezért, amikor a külföldi vezetőket veszem górcső alá a vizsgálatban, megkísérlem érzékeltetni, hogy ez átlag, amihez képest lehetnek eltérések nemzetiségenként, országonként, régióként egyaránt. A visszaérkezett és értékelhető kérdőívek száma 338, ebből a külföldi vezetők száma 116, a magyar vezetőké 222.



## **A kérdőív struktúrája**

A kérdőív két nagy egységből áll. Az első részben a megkérdezettek személyes statisztikai/demográfiai adatai szerepelnek, mint a nem, életkor, családi állapot, ugyanakkor választ vártam a vállalatokról is: jellegükről, méretükről, tevékenységükről stb. Ebben a fejezetben főleg kiegészítendő kérdések szerepelnek, amelyeket a feldolgozás során – szükség esetén – csoportokba rendeztem. A kérdések széles körű lehetőséget biztosítottak a feldolgozás során a keresztelemzésekre: ugyanazon kérdést megvizsgálni, majd az eredményeket értékelni nem, életkor, nemzetiség stb. szerint is.

A kérdőív második egysége négy fejezetre bontható, a hipotézisek igazolása, ill. cáfolata céljából. A kérdések közül néhány eldöntendő, de túlnyomó részben a 7 fokozatú skálát használtam. Az 1-es fokozat a „NEM, nem ért egyet, nem igaz”, míg a 7-es az „IGEN, egyetért, igaz” értelmezést jelenti. Azért ezt a típusú ítemet választottam, hogy az egyezéseket és különbségeket minél árnyaltabban be lehessen mutatni. Mivel a kutatásom problémafeltáró céllal készült, a kérdések inkább véleményre, értékekre, viselkedésre, beállítódásra vonatkoznak, nem pedig ismeretekre. Tipográfiai szempontból a fokozatvizsgáló kérdések skálája szimmetriát mutat, hogy ne befolyásolja a kitöltőt vizuálisan egyik irányba sem. A kérdések, ill. az állítások megfogalmazásánál arra törekedtem, hogy világos, tömör és egyértelmű legyen az olvasó/kitöltő számára. Az is fontos szempont volt, hogy egy-egy mondat kizárólag csak egy állítást tartalmazzon. Volt néhány ún. „visszatérő” állítás, amelyek különböző helyen tűntek fel: azt a célt szolgálták, hogy ezen állítások erősségét bizonyítsák.

## **Adatrögzítés**

A minőségbiztosítás kiterjedt az adatrögzítésre is: egyrészt már a szerkesztésben – a gördülékeny feldolgozhatóság kedvéért – egy gazdasági statisztikus kolléga javaslatait figyelembe vettem, másrészt minden egyes visszaérkezett kérdőívet mechanikusan beszámoltam, rendszereztem, a rögzítést figyelemmel kísértem, szűrőpróbával ellenőriztem. A válaszokat Excel táblázatban dolgoztam fel: kódok segítségével azokat, amelyekre szöveges válasz érkezett, skálás rendszerben pedig azokat, amelyekre jelölést kaptam. A fokozatvizsgáló kérdések válaszadatainak értékelése egyszerű és egyértelmű feladat volt. A szöveges válasz nem fogalmazást, vagy mondatokat jelentett, hanem pl. a nemzetiségét jelölte meg ekképpen. A kérdőív összes adatát feldolgoztam, az elemzés folyamán azonban kiderült, hogy volt egy-két olyan kérdés, amely legnagyobb igyekezetem/igyekezetünk ellenére sem volt egyértelmű, így ezen kérdéseket az értékelésből ki kellett hagynom.

A kérdőívben kapott anyagot az SPSS 14-es verziójában – a gazdasági matematikus kolléga segítségével – dolgoztam fel. Az alkalmazott statisztikai módszerek: az egyszerű leíró statisztikai mutatók (az átlag, a szórás), az ábrázolási módszerek (boxplot, hisztogram, kör- és oszlopdiaagram), az egytényezős variancia-analízis (ANOVA), valamint az ordinális regresszió.

### 3.3 A minta bemutatása

#### 3.3.1 A vezetővel kapcsolatos személyes adatok

##### Nem

A férfi-női arány vizsgálata akkor igazán érdekes, ha egy olyan országban végezzük a kutatást, amely egyértelműen férfias értékeket mutat. A különböző kultúrakutatások eredményeiből ismerjük, hogy Magyarországra ez teljes mértékben jellemző, mint azt a GLOBE eredményei is mutatják: 3,73 nemzeti, ill. 3,62 a szervezeti érték. [Bakacsi, 2002] Így érdemes megvizsgálni, hogy a férfi-nő arány milyen képet mutat összességében a magyar, ill. a hazánkban dolgozó külföldi vezetők esetében. A megkérdezettek nemét tekintve a férfiak száma magasabb, vagyis 64 – 36 az arány a férfiak javára, ezen belül a magyar vezetőknél 59 – 41, a külföldieknél pedig 75 – 25 szerint alakul. Látható, hogy a külföldön munkát vállalók háromnegyede férfi. Ami a magyar női vezetők számát illeti – legalábbis ezen vállalatok esetében –, megállapítható, hogy a fenti állítás, miszerint országunkra egyértelműen a férfias értékek jellemzőek, nem igazolható.

##### Életkor

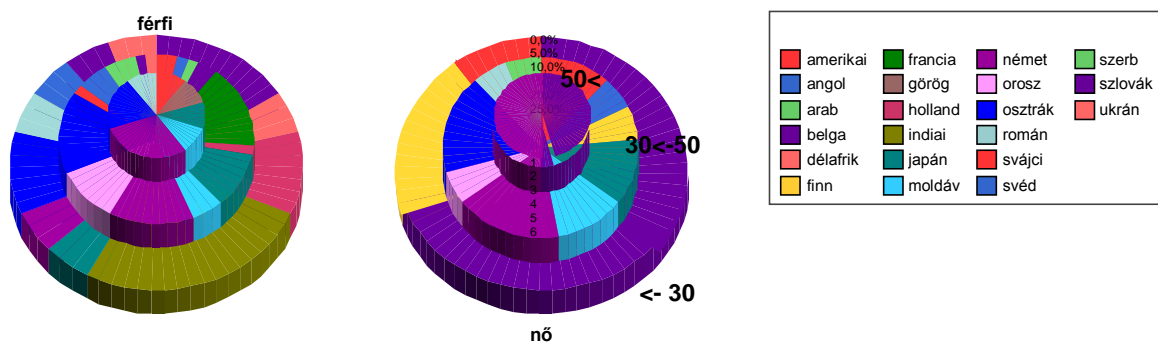
A vezető beosztás korábban hazánkban inkább az idősebb korosztályt jellemezte, a rendszerváltás után – éppen a külföldi tőkét hozó multinacionális vállalatok esetében és hatására – egyre fiatalabbak kapnak bizalmat, így érdemes megnézni, hogy a felméréskor mit mutattak az adatok. A válaszadók életkora a **22 év és 66 év közötti** intervallumba esik, az általunk felállított három kategória szerint a 30 év alattiak 21%-ban, az 50 év felettiak 17%-ban, míg a 30 és 50 év közöttiek 62%-ban vannak jelen. Ezen belül a magyar vezetők életkor szerinti megoszlása e három kategória szerint: 19 – 60 – 21%, a külföldieké pedig 25 – 65 – 10%. A fiatal külföldiek vezetői beosztása magasabb arányú, mint a magyaroké. Hatvan év fölött viszont jóval alacsonyabb. A női és férfi vezetők életkorát tekintve az látható, hogy mind a férfi, mind a női vezetők átlagéletkora 39 év. A külföldi vezetők átlagéletkora 38 év, a magyar vezetőké pedig 40 év. E tekintetben nincs nagy eltérés. A szakirodalomban olvasható Barsoux [1997] megállapítását (60.o.) támasztja alá ez az eredmény, miszerint nem szabad megvárni, amíg eléri a 45 éves kort, hanem sokkal előbb kitenni őket nemzetközi tapasztalatoknak. És ami igazán öröndetes, a szerző ezen megállapítása a kulturális különbségek előnyként való alkalmazásával, a kiaknázással kapcsolatban született.

##### Nemzetiség

A nemzetiség egyrészt azért vízválasztó, mert a két nagy csoportot – magyarok és külföldiek – egyértelműen szétválasztja, másrészt pedig a külföldiekről szolgáltat adalékokat: honnan, hányan, milyen arányban érkeztek hozzánk, van-e kapcsolat a tulajdonosi nemzetiség és a kiküldött alkalmazott nemzetisége között.

Továbbá előremutat, hogy a kultúraközi esetleges problémák esetén mely kultúrák azok, amelyekkel számolni kell. A válaszadók aránya a magyar/külföldi viszonylatban a következő: 66 – 34. A külföldiek nagyon sokszínű képet mutatnak,

főleg a német – 13,8%, osztrák – 13,8%, belga – 11,2%, japán – 8,6%, francia – 7,8% nemzetiségűek azok, akik nagyobb számban képviselik nemzetüket a hazánkban működő multinacionális vállalatok esetében. (M/1.ábra)<sup>1</sup> A németek egyenlő arányban küldtek férfi – női vezetőt, az osztrákoknál, a japánoknál és a franciáknál több a férfi, a belgáknál jóval több a nő. Érdekes, hogy 30 év alatti és 50 feletti nők aránylag kevés országból érkeztek, míg a férfiak esetében sokkal színesebb a paletta. A fiatalabb külföldi férfivézetők inkább vállalkoznak kiküldetésre, mint női társaik. (7.ábra)



6. ábra: A külföldi válaszadók megoszlása nemzetiség, nem és életkor szerint

### 3.3.2 A vizsgált vállalatok

Az általunk megadott öt kategória értelmezése – hazai, export/nemzetközi, multinacionális, globális, transznacionális vállalat – néhány esetben a kitöltőknek gondot okozott, ugyanazon vállalat vezetői mást jelöltek be. Mindenesetre számunkra az volt a cél, hogy a multinacionális vállalatok adják a vizsgálat zömét. A kutatás indulásakor ez egy sokkal tisztább célcsoport volt, mára azonban a globális és transznacionális vállalat már önálló kategóriává lépett elő.

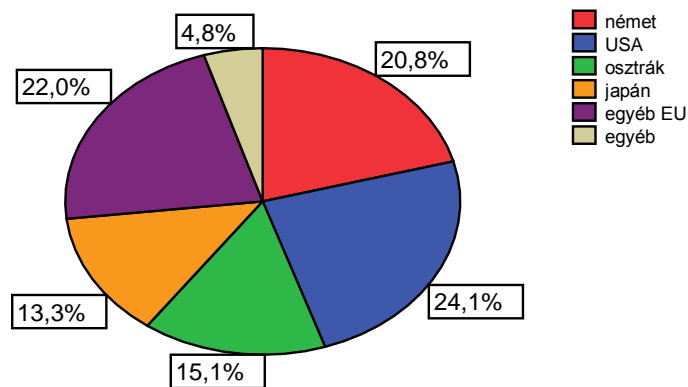
**Jellegük** szerint a következő formákban van jelen (M/6.ábra): Hazai vállalat – 4%, Export/Nemzetközi vállalat – 7,3%, Multinacionális vállalat – 81,2%, Globális vállalat – 2%, Transznacionális – 5,5%.<sup>2</sup>

**A vállalat mérete:** a multinacionális vállalatok általában 250 főt meghaladó létszámmal vannak jelen a magyar gazdaságban, ezért kérdeztünk rá a vállalat dolgozóinak a számára. A vállalatok méretük szerint (M/7.ábra): 1 – 50 fő alatt 5,1%, 2 – 250 fő alatt 10,2%, 3 – 250 fő fölött pedig 84,7%.

**A vállalat tulajdoni formája:** ismerjük a legnagyobb befektetőket, akik tőkebehozatal formájában multinacionális vállalatokat hoztak létre hazánkban. Arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon jelenleg milyen a befektetett tőke nagysága szerint ez az összetétel. (8.ábra) Amerikai tulajdonban van a vállalatok csaknem negyede, német tulajdonú a vállalatok ötöde. Jelentős még az osztrák és japán tulajdon is. Az

<sup>1</sup> Az M/ jelű ábrák a Mellékletben találhatóak.

EU országai a két fenti kivétellel még negyedrészt vannak jelen, míg az egyéb kategória csak néhány %-ot tesz ki.



7. ábra: A vizsgálatba bevont vállalatok tulajdonosi kör szerinti megoszlása

**Tevékenységi kör:** előzetesen már tudhattuk, hogy a vállalatok nagy része az iparban tevékenykedik. Az ágazatok besorolásához KSH kategóriáit használtuk. (M/8. ábra) A KSH adatok szerint a nagyvállalatok a feldolgozóiparban (D) 58%-ban, a villamos energia, gáz-, gőz-, vízellátásban (E) 5%-ban, tehát **az iparban** 63%-ban vannak jelen – a mi vizsgáltunkban pedig **65%-ban**. Ezek az ágazatok a meghatározóak. Az ipari ágazathoz tartozik a vizsgált vállalatok háromnegyede, a szolgáltatásba – mint távközlés, pénzügyi tevékenység – pedig alig az egynegyed rész. (M/9-10.ábra)



## 4. EREDMÉNYEK

### 4.1 Az első hipotézis elemzése

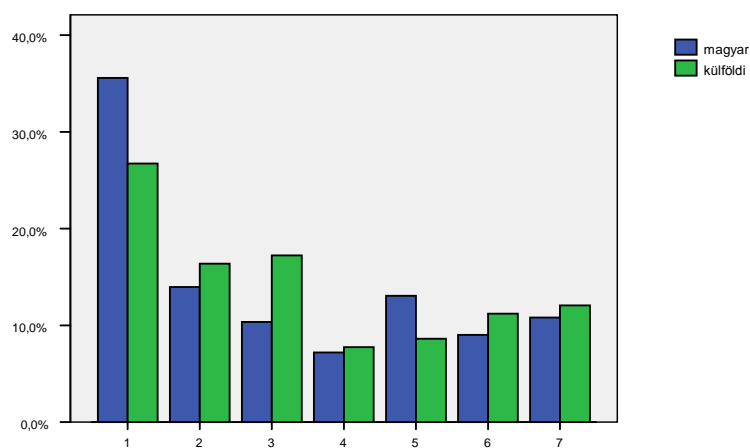
*Az interkulturális kompetencia elemeivel nagyobb arányban rendelkeznek azok a vezetők, akiknek gyermekkori családi és iskolai környezetéhez hozzátartozott a multikulturalitás*

Egy vezető személyes – gyermekkori, családi – környezete nagy befolyással van arra, hogy későbbi pályafutása során szembesülve bizonyos nehézségekkel – jelen esetben az interkulturális különbségekből adódó súrlódásokkal – miként nyúl a problémához, miként érzékeli ezt, mekkora jelentőséget tulajdonít neki, hogyan fog hozzá a megoldásához, és ehhez milyen – ösztönös vagy tanult – eszközei vannak.

#### A gyermekkori környezet: a család

Azoknak, akik már kora gyermekkoruktól, a családjukban hozzászoktak több kultúra jelenlétéhez, fel sem tűnnek olyan dolgok, amelyek mások számára frusztrációt okoznak. Első kérdésem tehát arra irányult, hogy a válaszadók között vajon mennyire volt megszokott a multikulturalitás. Külön vizsgáltam a magyar és a külföldi válaszadókat, hiszen a hazánkban működő vállalatok vezetői magyar környezetben dolgoznak, így a magyar vezetőknek a sokféle kultúrához, míg a sokféle külföldi vezetőnek a magyar kultúrához kell/kellene igazodnia. A diagramon a hétfokú skála alsó szintjének megfelelő oszlopa (9.ábra) azt mutatja, hogy **a magyar vezetők közel 40%-a egyáltalán nem érintkezett másik kultúrával gyermekkorában.**

	Külföldi / magyar	A mintából számolt átlag	A 95%-os konfidencia intervallum az alapsokaság átlagára		A mintából számolt szórás <sup>3</sup>
A gyermekkori környezetében megszokott volt-e, hogy más kultúrába tartozókkal találkozott?	magyar	3,18	2,90	3,47	2,165
	külföldi	3,37	2,98	3,76	2,120



8. ábra

Ha hozzávesszük a 4-es középérték alatti válaszokat, akkor megállapítható, hogy a magyar vezetők kétharmada nem, vagy csak alig érintkezett más kultúrával. A

<sup>3</sup> A következőkben a táblázat fejlécében levő kategóriákat már nem jelölöm, de mindig ez az 5 oszlop jelenik majd meg

határozott igen 10% körüli értéket mutat. Az átlagot tekintve a külföldiek esetében nincs nagy eltérés, de látható, hogy csak egyötödük állítja: egyáltalán nem érintkezett más kultúrkörrel, a további válaszok arra engednek következtetni, hogy a magyarokénál több kapcsolatuk volt más kultúrkörrel. Ezt támasztja alá az az adat (M/11.ábra) is, amely azt mutatja, hogy anyanyelvükön kívül a család használt-e otthon másik nyelvet.

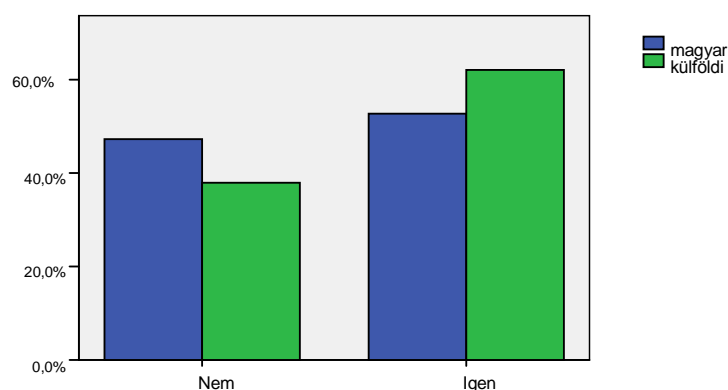
**A magyar vezetők 90%-a nem hallott/beszélt más nyelvet családi környezetben:** ez egyrészt magyarázata is annak a ténynek, hogy idegen nyelvismeretünk elég negatív képet mutat, ill. annak az egyenes következménye, hogy Magyarország egynemzetiségű ország, mivel a kisebbségek aránya 10 % alatt marad. (Holott ez korábban nem volt így, hiszen a XIX. század közepén a Magyarországon élő lakosságnak kevesebb, mint a fele volt csak magyar nemzetiségű. A történelem átírta az országhatárokat, az addig soknemzetiségű állam az I. világháborút lezáró béketárgyalások következtében homogénné vált.)

Az előbbieken tehát feltártuk, hogy honfitársaink közül kevesen érintkeztek más kultúrájú/nyelvű emberekkel, így már a kezdetektől fogva hiányzik az a motiváció, ami nyelvtanulásra sarkallta volna őket. Mivel a családi környezetet befolyásolni nem igazán lehet, a cél mindenképpen a gyermek- és ifjúkori más kultúrában való tapasztalatszerzés erősítése, ami több irányban is motiválhat: akár a nyelvtanulásra, a nyelvtudás folyamatos fejlesztésére, ill. a tolerancia korai felismerésére, megtanulására. **A külföldi vezetők közel egynegyede gyermekkorától használ az anyanyelvén kívül más nyelvet,** amit az üzleti életben főként az előbb említett területeken kamatoztathat.

A másik ok, ami a nyelvismereti hiányosságot magyarázza, hogy nincsenek más nemzetiségű, más nyelvet beszélő felmenők: a magyar vezetők háromnegyedének, a külföldiek kb. háromötödének. (M/12.ábra)

### Az iskolák

A magyar vezetőknek alsó- és középfokú tanulmányaik során aránylag kevés lehetőségük volt megismerni más kultúrákat, míg a külföldiek ebből a szempontból kedvezőbb képet mutatnak: csupán kicsivel több, mint harmaduk nem érintkezett a jelölt életkori szakaszban más kultúrába tartozókkal. (10.ábra)



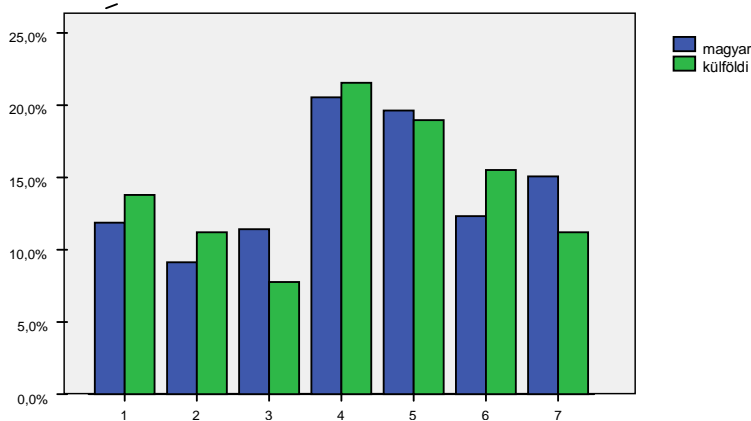
9. ábra: Alsó- és középfokú tanulmányai során volt-e lehetősége megismerni más kultúrákat?

Már most megállapítható, hogy a magyar alsó- és középfokú oktatás egyik újabb kihívásának kell lennie, hogy a diákok minél több olyan eseményen, programon vehessenek részt, amelyeken nemcsak a tanult idegen nyelvet hasznosíthatják, de betekintést, tapasztalatot szerezhetnek más kultúrákról is.

A felsőoktatás csereprogramjai érezhetően még nem értek el számottevő eredményeket, legalábbis a mostani vezetők tekintetében, akár a magyar, akár a külföldi vezetőket nézzük. (M/13.ábra) **A magyar vezetők** – életkoruk alapján – felsőfokú tanulmányaikat még a rendszerváltás előtt végezték, így érthető ez a lehangoló eredmény: **kb. 10% vett részt csereprogramban**, és valószínűsíthető, hogy ez a 10% is inkább a közelmúltra tehető. Ami **a külföldi vezetőket** illeti, nos, **háromszor magasabb** a magyarokénál, azaz 30%, ugyanakkor ez az arány nem kiugró. A magyarázata talán abban keresendő, hogy a külföldi vezetői kategória sok-sok különböző nemzetet takar, és jócskán vannak olyan kelet-európaiak, akik esetében hasonló okok lehettek, mint nálunk. Mindenesetre a felsőoktatásnak vezető szerepet kell vállalnia abban, hogy a felnövekvő menedzsereket felkészítse a kulturális különbségek adta kihívásokra, egyrészt elméleti alapozással, másrészt gyakorlati lehetőségekkel, amiket a csereprogramokban való részvétel koronáz meg.

A feladatokat viszont el kell végezni, és szerencsére az tapasztalható, hogy vannak kezdeményezések, pozitív hozzáállások a kultúrák ütközéséből adódó nézeteltérések megoldására, de legalábbis feloldásukra. Az e téren jelentkező tapasztalati hiányosságon nagyban segít, ha felsőfokú tanulmányaik során legalább elméletben találkoztak a multikulturalitás jelenségével, annak vonzatos kérdéskörével. (11.ábra) A hétfokozatú skála alapján kapott eredmények azt mutatják, hogy a magyar vezetők 3,99 és 4,49 közötti értékekben, a külföldiek pedig 3,77 és 4,47 közötti értékekben vallják, hogy ismereteiket tantárgyak keretében sajátították el. Az előbb már láttuk, hogy a külföldi vezetőknek felsőfokú tanulmányaik során háromszor annyi lehetőségük volt tapasztalatokat szerezni, ezért is alacsonyabb itt az ő válaszáértékük.

<i>Felsőfokú tanulmányai - tantárgyak - során sajátította el interkulturális ismereteit?</i>	magyar	3,99	4,49	1,884
	külföldi	4,12	3,77	4,47



10. ábra

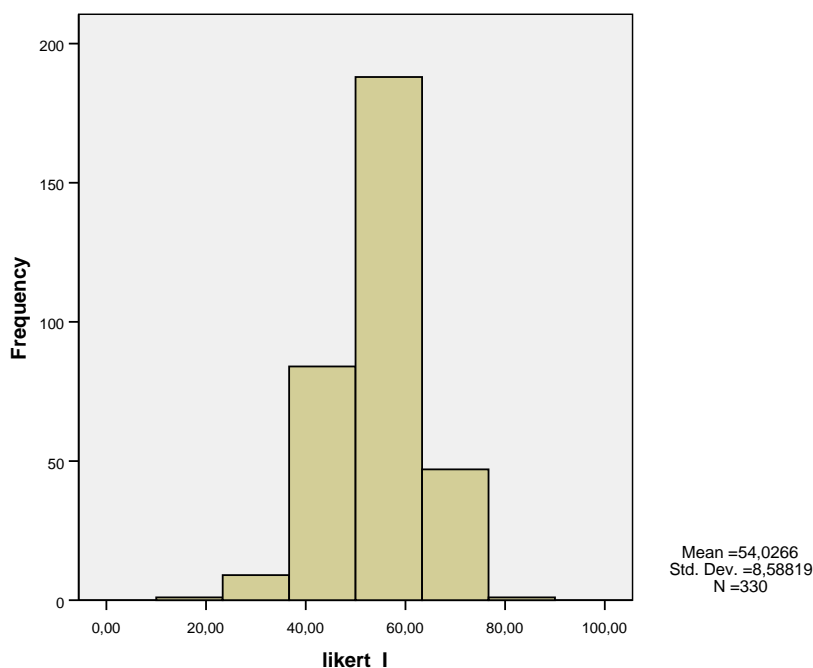
A vezetők harmada állítja, hogy tantárgyak keretében találkozott a témával, elméletben tehát felkészült. Mindenesetre ennek a folyamatnak nem szabad megállnia, a felsőoktatásnak egyre nagyobb teret kell engednie mind az elméleti megalapozáshoz szükséges tantárgyaknak, valamint az erre épülő, a mindennapi



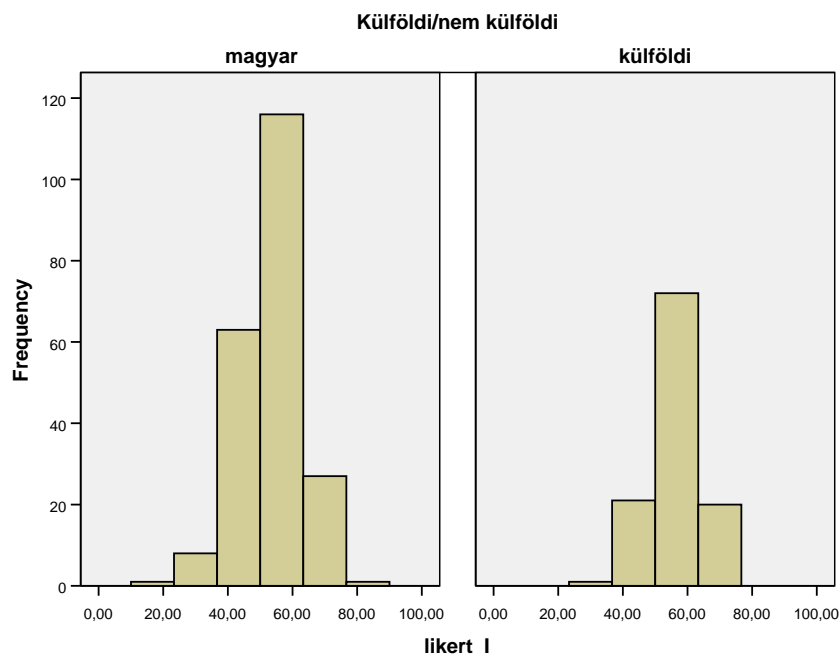
gyakorlatba beágyazódó tapasztalat megszerzésének.

Az előbbieken arra mutattunk rá, hogy a multikulturális környezetben foglalkoztatott magyar vezetők családi, iskolai környezete múltjukban nem nyújtott számottevő segítséget ahhoz, hogy képesek legyenek a kultúrák között átjárni, hiszen a családokra nemzetiség tekintetében a homogenitás volt jellemző, iskolai tanulmányaik során pedig – a kisiskolás kortól kezdve a diplomaszerezésig – nem volt domináns gyakorlat a más kultúrával való érintkezés. Mindezek ellenére azonban a jelenükben számolniuk kell ezzel a ténnyel, hiszen a globalizáció következményeként több és több külföldi idegen országban keresi a kenyerét, a magyaroknak pedig – alkalmazkodva a globalizáció teremtette körülményekhez – el kell fogadniuk a külföldiek jelenlétét a munkahelyükön. A kisebb súrlódásokból kiindulva sokszor szinte feloldhatatlan ellentétek alakulhatnak ki abból kifolyólag, hogy nem ismerik egymás kulturális identitását, sőt, ha nem is akarják ezt megismerni.

Azok a vezetők, akik multikulturális környezetben nőttek fel (család, iskola), a munkahelyen jelentkező kulturális különbségeket jobban kezelik. Azok, akik gyermekkorukban érintkeztek más kultúrába tartozókkal, nyitottabbak, szívesebben dolgoznak multikulturális környezetben, munkájuk során kevesebb a konfliktus a más kultúrába tartozókkal. A fenti kérdésekre adott válaszok alapján egy összetett mérőszámot („likert\_I”) képeztünk, amellyel mérjük a megkérdezett vezetők fogékonyságát a multikulturális környezet iránt, a 0-tól 100%-ig terjedő skálán. A 0%-os érték az abszolút elzárkózottságot jelenti, míg a 100%-os érték az abszolút interkulturális nyitottságnak felel meg. A skála összetétele 11 item. (M/17.ábra) A multikulturális környezet iránti nyitottság szempontjából a negatív itemekhez tartozó válaszokat be kellett forgatnunk. A válaszadók megoszlása – az összes válaszadó alapján – a multikulturális környezet iránti nyitottság mértéke szerint (12-13.ábra):



11. ábra: A válaszadók megoszlása a multikulturális környezet iránti nyitottság mértéke szerint

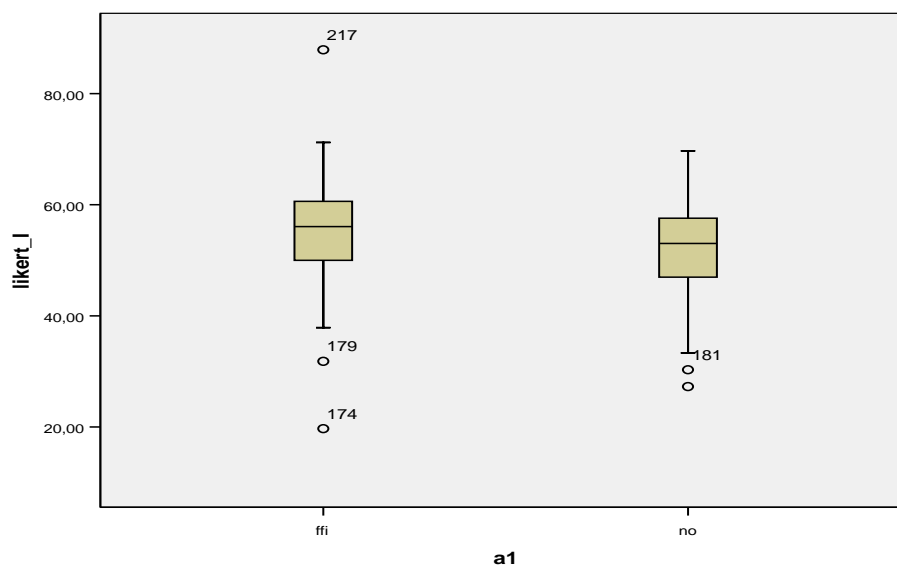


12. ábra: A külföldiek és a magyarok megoszlása a multikulturális környezet iránti nyitottság mértéke szerint

Az egytényezős variancia-analízis (ANOVA) segítségével elemeztük a multikulturális környezet iránti nyitottság alakulását a válaszadók kor kategóriája, neme, valamint a szerint, hogy külföldi vagy magyar, és hogy érintkeztek-e más kultúrába tartózókkal a gyermekkorukban.

**A kornak (<30, 30-50, 50<) statisztikailag jelentősnek mondható hatása nem mutatható ki** az interkulturális környezet iránti fogékonyság alakulására.

A megkérdezett vezetők neme azonban jelentősen befolyásolja (akár 99%-os megbízhatósági szinten is!) az index értékét. Ahogyan látható a Boxplot diagramon is, **a férfiak fogékonyabbak** a multikulturális környezet iránt, **mint a nők.** (14.ábra)



13. ábra: A multikulturális környezet iránti fogékonyság nők és férfiak esetében

Az, hogy a válaszadó magyar vagy külföldi, szintén fontos az index értékének alakulása szempontjából (a próba szignifikánsnak bizonyult 95%-os megbízhatósági

szinten). **Statisztikailag igazolható, hogy azok a válaszadók, akik a gyerekkorukban érintkeztek más kultúrába tartozókkal, nyitottabbak a multikulturális környezet iránt (ANOVA,  $p=0,031$ ).**

Érdekes, hogy a magyarok és a külföldiek csoportjaiban elvégzett vizsgálat azt mutatta, hogy a gyerekkori érintkezés más kultúrával csakis a külföldiek esetében befolyásolja jelentősen az „index” értékét, a magyar vezetők esetében nem. Ezek alapján valószínűsíthető tehát, hogy **az országonkénti hovatartozás (magyar/külföldi), valamint a más kultúrával való gyerekkori érintkezés között egyenes arány van.** Ezen kapcsolat szignifikanciáját az ordinális regresszióval ellenőriztük, amely eredményei alapján jelentős kapcsolat mutatható ki a vizsgált két tulajdonság között: **a külföldi vezetők többször érintkeztek más kultúrával a gyermekkorukban, mint a magyarok, vagyis hozzászórtak a multikulturális környezethez.**

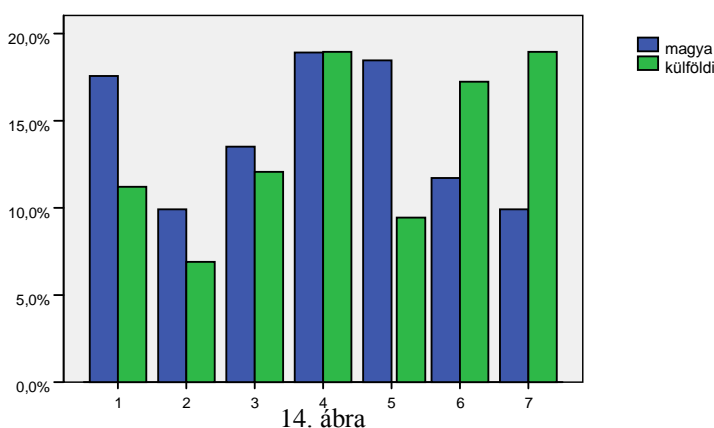
## 4.2. A második hipotézis elemzése

### *A felnőttkori családi és munkahelyi környezet a vezetők interkulturális érzékenységét erősen befolyásolja*

#### Felnőttkori környezet: a család

A külföldi munkavállalás nagyon ritkán egyszemélyes döntés eredménye: elengedhetetlen a család támogatása. (15.ábra), Vagy közös az elhatározás, hogy mindannyian kiköltöznek az adott helyszínre, vagy áldásukat adják a kiküldött lehetőségére.

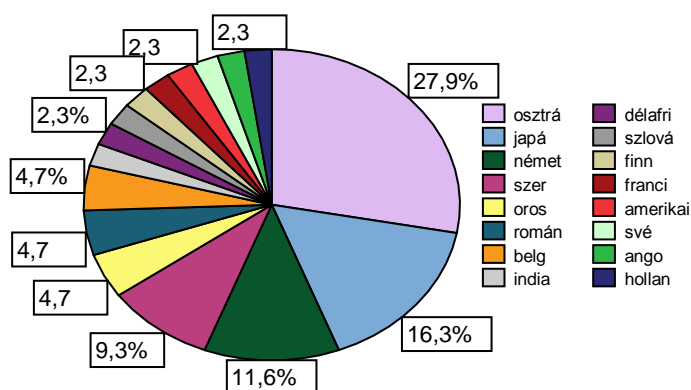
Partnere/családja támogatja-e, hogy külföldön vállaljon munkát?	magyar	3,86	3,60	4,11	1,911
	külföldi	4,47	4,11	4,82	1,940



A külföldiek véleménye erősen eltér a magyarokétól: a magyar üzletember párja kevésbé tolerálja a külföldi munkavállalást, mint a külföldieké. A magyarok negyede (az 1-es, 2-es választ adók) egyáltalán nem támogatja párját, míg a külföldiek (6-os, 7-es érték) harmada teljes mértékben. A külföldiek támogatottsága éppen azon a ponton (4,11) kezdődik, ami a magyaroknál a legmagasabb átlagot mutatja. Bár a külföldi válaszadók támogatják a partner külföldi munkavállalását a saját kiköltözés tekintetében azonban két nagy tábor mutatkozik: egyértelműen otthon marad 30-40%-uk, míg ugyanennyien nem hagyják magukra társukat, természetes, hogy vele

tartanak, kiköltöznek. A családos külföldiek fele magával hozta családját jelenlegi tartózkodási helyére. A demográfiai kérdésekből ide helyezve nézzük a **családi állapot** szerinti megoszlást! A vezető beosztásúak családi állapotát tekintve különösen a külföldiek válasza az érdekes: kik azok, akik külföldi munkára vállalkoznak inkább: a férfi vagy a női vezetők családpártiak, a magyarok vagy a külföldiek. A külföldi munkavállalási lehetőség esetén a családosok számára egyik kulcsfontosságú kérdés, hogy közösen menni a célállomásra, avagy ideiglenesen szétválni. A válaszadók családi állapota azt mutatja, hogy 71 – 29 arányban vannak családosok. Ezen belül a magyarok aránya: 74 – 26, a külföldieké pedig 66 – 34. **A külföldi vezetők harmada tehát egyedülálló.** Ez az eltérés a külföldiek átlagéletkorával is magyarázható, hiszen láthattuk, hogy 25%-uk 30 év alatti. Az irodalmi áttekintés során olvashattuk Evans [1992] véleményét, miszerint fontos a minél korábbi külföldi tapasztalat, amit Hagerty [1991] azzal egészített ki, hogy ezt addig kell megtenni, amíg nem alakul ki a család iránt érzett felelősség, vagyis minél fiatalabb korban. (56.o.) Úgy tűnik, ezt a tanácsot mára már alkalmazzák is a vállalatok.

A család biztos háttérrel nyújt egy vezetőnek, ezért fontos, hogyha van családja, akkor együtt legyenek. Itt kizárólag a családos külföldiek válaszára voltunk kíváncsiak. Ha családos, hol él a családja? Amennyiben családostul élnek a vezetők egy másik kultúrában, nagyobb az esély arra, hogy otthon érezzék magukat benne. A családos külföldi vezetőket arról kérdeztük, hogy családjuk velük jött-e Magyarországra. A válaszok szerint **a külföldi vezetők kicsivel több, mint a fele él családjával együtt hazánkban**, 44%-uk viszont a családja nélkül teljesít külföldi szolgálatot. A 44%-on belül azok aránya magas, akik Magyarországhoz képest – földrajzilag – közeli országokból érkeztek, láthatóan az osztrákok, németek, szerbek, de aránylag nagy a számuk a japán vezetőknek is. (16.ábra) A szakirodalomban Janssens [1995] (56.o.) utal arra a paradoxonra, hogy főleg Európában a szomszédos kultúrák között kevesebb az érintkezés, ugyanis a viszonylagos közelség miatt a családok nem mozdulnak el otthonról.

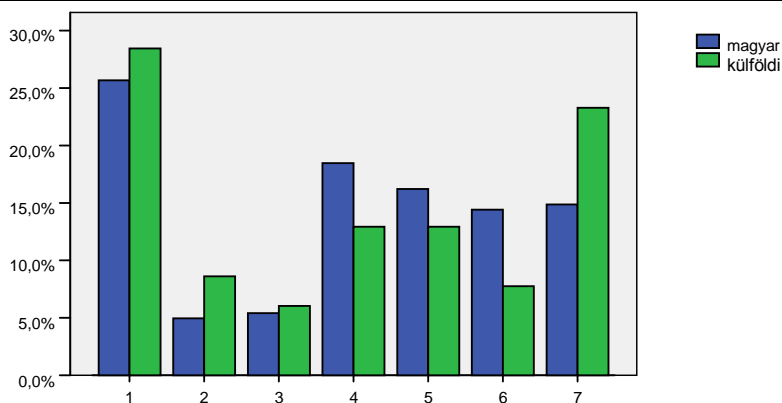


15. ábra: A családja nélkül külföldi szolgálatot teljesítő külföldiek megoszlása nemzetiség szerint

A következő kérdés szerepe egyfajta nyomatékosítás, hiszen a demográfiai adatot támasztja alá. (17.ábra). Vajon a kiköltözést mindenki egyformán ítéli meg? A

magyar válaszadók 10%-kal többen vannak azok, akik biztos itthon hagynák a családot (56 fő), mint akik együtt mennének. Úgy tűnik, van valami igazságtartalma annak a sztereotípiának a magyarokkal kapcsolatban, hogy meglehetősen röghöz kötött nép. Ha csak az uniós csatlakozásra gondolunk, a régi tagországok félelme a magyar munkavállalók tömeges kivándorlásáról teljesen alaptalannak bizonyult. Másik szemszögből viszont az is magyarázatként szolgálhat, hogy az elmúlt évtizedekben „leszoktatták” a magyarokat az utazásról: a közel két generáción keresztül itthon tartás szinte beleívódott a gondolkodásunkba.

<i>Partner/családja önnel együtt kiköltözik a külföldi munkavállalás során?</i>	magyar	3,97	3,69	4,26	2,159
	külföldi	3,90	3,46	4,33	2,353

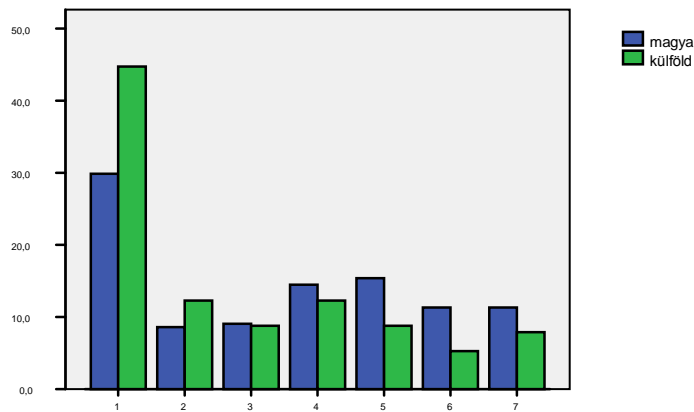


16. ábra

A családban levő gyerekek szempontjából a külföldi válaszadók 80%-a egyetért azzal, hogy előnyös a huzamos idejű külföldi tartózkodás, míg a magyar megkérdezetteknek csak a 60%-a van ezen az állásponton. (M/14. ábra) Míg tehát egy külföldi család életformájában a külföldön való élet egyértelműen pozitív, motiváló tényező, addig a magyarokat ez csak alig közepes mértékben érinti meg. Holott, ha a nyelvismeretre gondolunk, és csak ezt az egyetlen tényezőt vesszük figyelembe, egy magyar anyanyelvű gyermek mennyivel természetesebb módon képes elsajátítani – akár anyanyelvi szinten is – egy-egy idegen nyelvet anyanyelvi környezetben, ami a későbbiekben hatalmas előnyt biztosíthat számára.

A család és a munkahely bizonyos esetekben kapcsolatba kerül egymással, összefonódik. Így van ez abban az esetben is, amikor a külföldi munkavállalás ténye felmerül az egyik alkalmazottal kapcsolatban: vajon segíti-e a vállalat a kiválasztott munkatársat a helyes döntésben, segíti-e például a partner kinti munkavállalását? (18. ábra) Úgy véljük, a reális válasz a külföldiektől származtatható, hiszen ők saját bőrükön tapasztalták, hogy a társuk munkavállalásában kaptak-e segítséget. Már az átlag is magáért beszél, de az 1-es, 2-es válaszok egyértelműen azt mutatják, hogy több mint a felének semmilyen módon nem segítettek e téren. Akik határozottan állítják a segítségnyújtást, az a külföldiek tizede (11 fő). A magyar vezetők – mivel a válaszokból kiderült, hogy kb. 70%-uk még nem élt huzamosabb ideig külföldön – válasza azért mutathat tehát magasabb értékeket, mert ők inkább azt juttatták kifejezésre, amit szeretnének, vagy azt, amit a velük dolgozó külföldiek esetében tapasztaltak.

A cége segít-e a házastársnak is munkát találni?	magyar	3,56	3,28	3,84	2,139
	külföldi	2,75	2,38	3,13	2,024



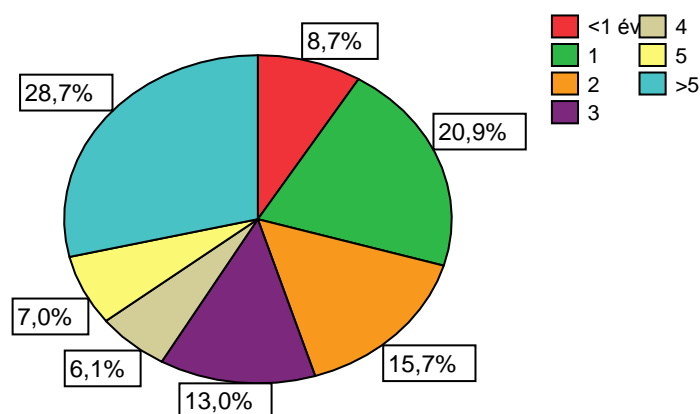
17. ábra

Amennyiben a vállalat külföldi munkavégzési lehetőséget nyújt alkalmazottai számára, a későbbiekben sokkal nagyobb figyelmet kell fordítania a háttérrel biztosító család, partner komfortérzetére. Nemcsak a beilleszkedés sikerének egyik kulcskérdése ez, hanem a kiküldött teljesítményének hatékonyságáé is.

### Felnőttkori környezet: a munkahely

Mint az előzőekben már láttuk, a felnőttkori család és a munkahely szoros kapcsolatban áll, sokszor nem is lehet szétválasztani a kettőt abból a szempontból, hogy melyik van erőteljesebb hatással a másikra egy külföldön szolgáltatást teljesítő vezető esetében.

A magyarországi kiküldetés időtartamára voltam kíváncsi (19.ábra), a kérdés természetesen kizárólag a külföldieknek szólt. A szakirodalom szerint rövid idejűek – 1-3 év – a kiküldetési időtartamok, ezt szerettem volna igazolva látni a válaszokból.



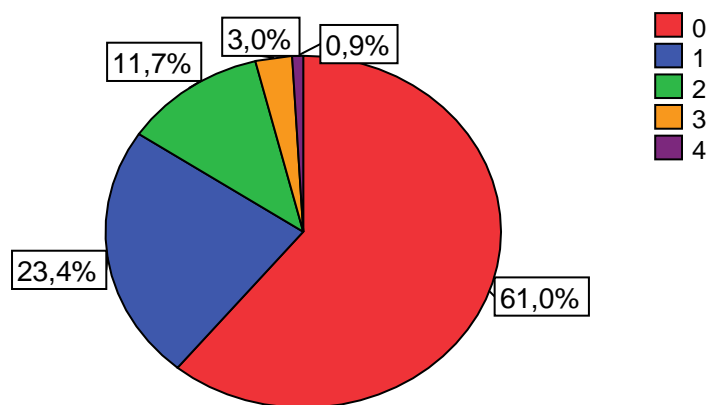
18. ábra: A külföldi válaszadók megoszlása a Magyarországon töltött idő szerint

Megállapítható, hogy kevesebb, mint 1 éve van Magyarországon 8,7%, 1 éve van itt 20,7%, 2 év óta 15,5%, 3 éve pedig 12,9%, ami azt jelenti, hogy 60%-uk nem tölt/töltött el hazánkban három évnél hosszabb időt. És ha még hozzávesszük a 4, ill.

5 éve itt tartózkodókat, akkor ez az arány közel 75%-ossá válik. Így igazolódik az a tény, miszerint a külföldi munkavállalás meghatározott és általában rövid időtartamú. La Palombara és Blank [1977] (52. o.) azért tartja fontosnak a hosszabb időtartamú kiküldetéseket, hogy ne költöző madárként tekintsenek a helyiek az odaérkezőre, mert ez kizárja a kapcsolatok és a bizalom létrejöttét. A szerzők által felvetett probléma egyelőre aktuális marad.

Azoknak, akik öt évnél hosszabb ideje tartózkodnak Magyarországon, személyes kötődésük van hazánkhoz: vagy itt jártak egyetemre, ezért itt kerestek munkát, itt dolgoznak, tehát az eltöltött évek száma így érthetően magasabb, mint más kiküldötteké, vagy párkapcsolat révén ide kötődnek, itt képzelik el jelenüket, jövőjüket. Esetleg a hivatalos dokumentumok külföldiként tartják számon, de igazán nem kíván távozni Magyarországról. (M/4.ábra)

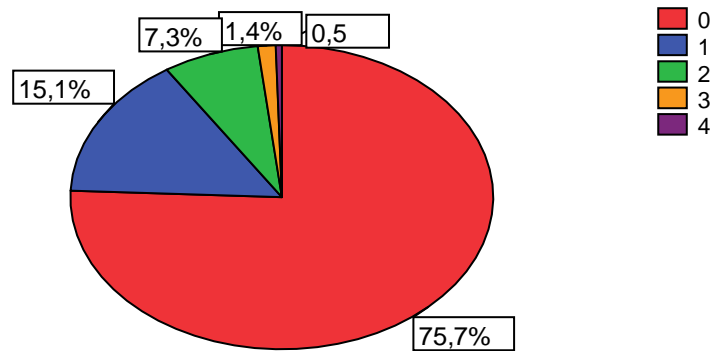
A kultúrák közötti különbségek észlelése, a súrlódások feloldása gyorsabb és sikeresebb, ha van multikulturális tapasztalat, ami vezetők esetében nem más, mint hosszabb-rövidebb időt dolgozni egy másik országban, egy másik kultúrában vagy akár otthon multikulturális csapat tagjaként. Mind a magyarok, mind a külföldiek esetében is izgalmas, hogy milyenek a lehetőségek ezen a téren. A kérdésünk a legalább féléves kiküldetésekre vonatkozott: volt-e ilyen, és ha igen, akkor hányszor. (20.ábra) A tapasztalat rutint adhat a vezetőknek az interkulturális különbségek kezelésére is. A megkérdezettek 61 – 39 arányban dolgoztak hat hónapnál hosszabb ideig külföldön. Megállapítható, hogy a vezetők harmadának van külföldi tapasztalata: 24%-uk egyszer, 12%-uk kétszer, míg 3%-uk háromszor-négyszer töltött el más kultúrában hosszabb időt.



19. ábra: Fél évnél hosszabb ideig egy másik országban dolgozók megoszlása a kiküldetések száma szerint

**A magyar vezetőknek a 76%-a még nem volt kiküldetésben, 15%-uk egyszer, 7%-uk kétszer, 2% pedig ennél többször.** Megállapítható, hogy a magyar vezetőknek csak negyede rendelkezik valamilyen külföldi szakmai/munka tapasztalattal a más kultúrához való alkalmazkodás terén. (21.ábra)

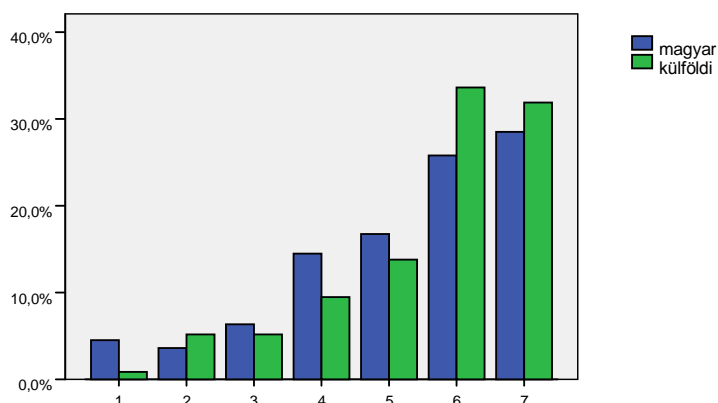




20. ábra: Fél évnél hosszabb ideig egy másik országban dolgozó magyarok megoszlása a kiküldetések száma szerint

*Mivel Magyarország nemzetiségeit tekintve – homogén, feltételezhetjük, hogy a magyar vezetőknek nehézséget okoz egy más kultúrkörből származó kollégával együtt dolgozni, ezért a kulturális különbségek kezelésére való felkészítésnek fontos szerepet kell szánni.* A külföldi vezetők e tekintetben eltérő képet mutatnak: a jelenlegi kiküldetésükön túl csak 33%-uk nem tevékenykedett más országban, 39%-uk már volt egyszer, 20%-uk kétszer, 8%-uk pedig még többször. **A külföldiek 70%-ának nem Magyarország az első célállomása,** így rendelkeznek szakmai/munka tapasztalattal a más kultúrában való étellel kapcsolatban. (M/5.ábra) A külföldi vezetőknek nincs tehát könnyű dolguk a magyarok és a közöttük felmerülő problémák rendezésében, mivel magyar társaiknak kevés interkulturális tapasztalatuk van e téren, így az a valószínű, hogy nekik, mármint a külföldieknek kell irányítaniuk ezek rendezését. Korábban már tárgyaltuk, hogy a felsőfokú tanulmányok idején milyen fontos szerepük van a részképzéseknek, az interkulturális ismeretek elsajátításának. Most nézzük meg, a válaszadók miként vélekednek a pályakezdők minél korábbi külföldi munkatapasztalatáról, ami a szakirodalom szerint [Evans, 1991; Hagerty, 1992] (56.o.) egyik legalapvetőbb feltétel ahhoz, hogy a karrierje csúcán lévő vezető a kulturális különbségek adta súrlódásokat képes legyen kezelni, vagyis a nemzetközi menedzser címet méltán viselhesse. Nos, elég nagy az egyetértés a két tábor között, amit az 5-ös feletti érték is mutat. (22.ábra).

A nemzetközi menedzser fejlődésében fontos a minél korábbi külföldi tapasztalat.	magyar	5,27	5,05	5,49	1,670
	külföldi	5,59	5,31	5,86	1,481



21. ábra



A magyarok között azonban van néhány vezető, akik teljes mértékben elvetik a külföldi munkában szerzett tapasztalat fontosságát. Holott ehhez a körhöz kapcsolódik az a tény, hogy a végzett hallgatók számára az a munkahely vonzó, amelyik biztosítani tudja a külföldi tapasztalatszerzést. Vezetőként mindenképpen oda kell figyelni nemcsak a piac diktálta feltételekre, hanem a fiatalok igényeire is. Úgy tűnik, a vezetők háromnegyede tisztában van azzal, hogy a pályakezdők igénylik – ahogyan a nemzetközi menedzserré válás folyamata is – a kiküldetéseket. (M/15. ábra) A magyar vezetők 10%-a egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy a külföldi munka ígérete vonzza a friss diplomásokat. Mintha lenne egy kis szakadék e tekintetben a vélemények között: ezen vezetők vagy abból indulnak ki, hogy elég nehéz ma álláshoz jutni, örüljenek a pályakezdők, hogy egyáltalán kapnak munkát, vagy úgy gondolják, majd azután, ha letettek valamit az asztalra, lehet beszélni a kiküldetésről. Ez utóbbi viszont kizárja a korábban idézett szerzők által javasolt lehetőséget. Az egyetemi/főiskolai hallgatók több hetet töltenek szakmai gyakorlat keretében különböző vállalatoknál, így ki kellene használni a lehetőséget, hogy megismerjék a fiatalok hosszabb-rövidebb távú céljait, elképzeléseit, igényeit egy leendő munkahellyel kapcsolatban.

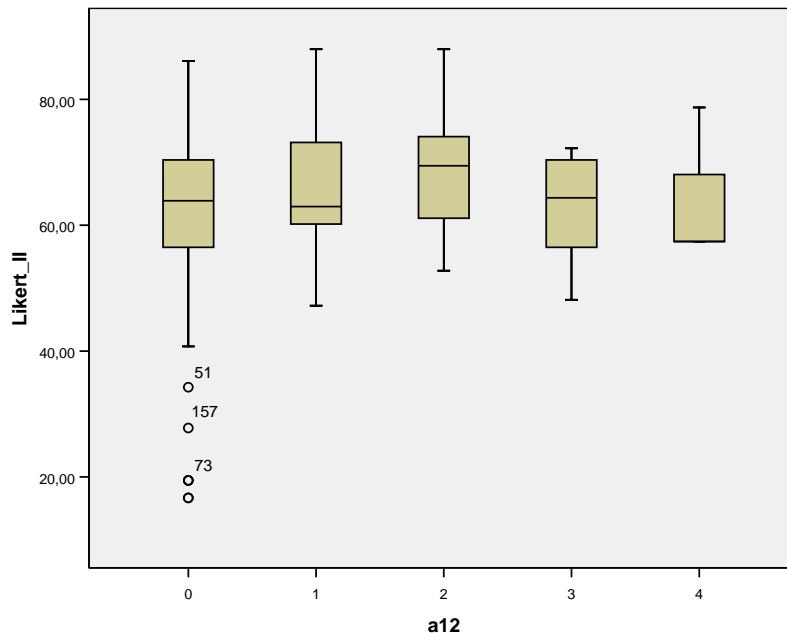
Mint láttuk, a család és a munkahely szorosan kapcsolódik egymáshoz. Ugyanilyen erős a kapcsolat a család és az iskola között, sőt a munkahely és az iskola, azaz a tanulás között. Az interkulturális különbségek kezelését – mint az korábban kiderült – nagyon kis arányban sajátították el gyermekkorban vagy alsó- és középfokú iskoláskorban. Az elmélettel elvileg felsőfokú tanulmányaik során megismerkedhettek. Megállapítható, hogy a kulturális különbségek kezelését mind a magyarok, mind a külföldiek, tapasztalat, ill. munkahelyi képzés során sajátították el hosszabb-rövidebb szakaszban, és több-kevesebb sikerrel, ill. hatékonysággal. (M/16. ábra)

A munkahelyen tehát fontos a minél előbbi multikulturális csapatban való együttműködés. Persze amennyiben az egymáshoz való illeszkedés nem megy zökkenőmentesen, szükség van segítségre. Az egyik leghatékonyabb felkészítési mód az oktatás, ezen belül is a tapasztalati tanulás, azaz a tréning. Az előítéletek, sztereotípiák feldolgozása, átbeszélése a résztvevők viselkedésén keresztül jó eredményeket, hatékony munkavégzést jelenthet a későbbiekben együttműködő kollégák, csoportok között.

Igazából az a pozitívum, hogy az interkulturális ismereteket, vagyis a sokféle kultúrában való eligazodást igénylik, szükségesnek tartják: megerősít bennünket abban, hogy az elméleti alapokat még szisztematikusabban, gyakorlatorientáltabban adjuk át a hallgatóknak, hogy később munkahelyi tapasztalataikkal kiegészíthessék, mélyítsék azokat.

Egy újabb Likert-skálát („jó nemzetközi menedzser” index) képeztünk, amellyel az interkulturális kompetencia elemeit mértük, az itemek száma: 18. (M/26. táblázat) Az ANOVA eredménye **szignifikáns kapcsolatot** ( $p=0.023$ ) mutatott ki a „jó nemzetközi menedzser” (az interkulturális kompetencia elemeinek megléte) index értéke és a között, hogy a megkérdezett hányszor dolgozott más országban hat hónapnál hosszabb ideig. Mivel a Levene-próba nem mutatta ki az index értékének az

A12 kérdésre (a hat hónapnál hosszabb ideig tartott munkaalkalmak száma külföldön) adott válaszok (0; 1; 2; 3; 4) szerinti kialakított csoportonkénti varianciái közti eltérést, a Duncan-próbát választottuk ki azoknak a csoportoknak a megállapításához, amelyek esetében az index értéke jelentős eltérést mutat. Meglepő volt, és az első ránézésre ellentmondásosnak tűnt, amikor a próba azt mutatta, hogy a csoportátlagok közti eltérések nem jelentősek. Mivel azonban a Duncan-féle teszt alkalmazása nem igazán ajánlott az eltérő elemszámú minták esetében, az eltérő csoportok keresését a Bonferroni- és a Scheffe-féle próbákkal folytattuk. A Bonferroni- próba jelentős eltérést mutatott ki a „0”-as és a „2”-es csoportok között. A csoportok közti eltérést szemléltetjük a doboz-ábrán (23. ábra):

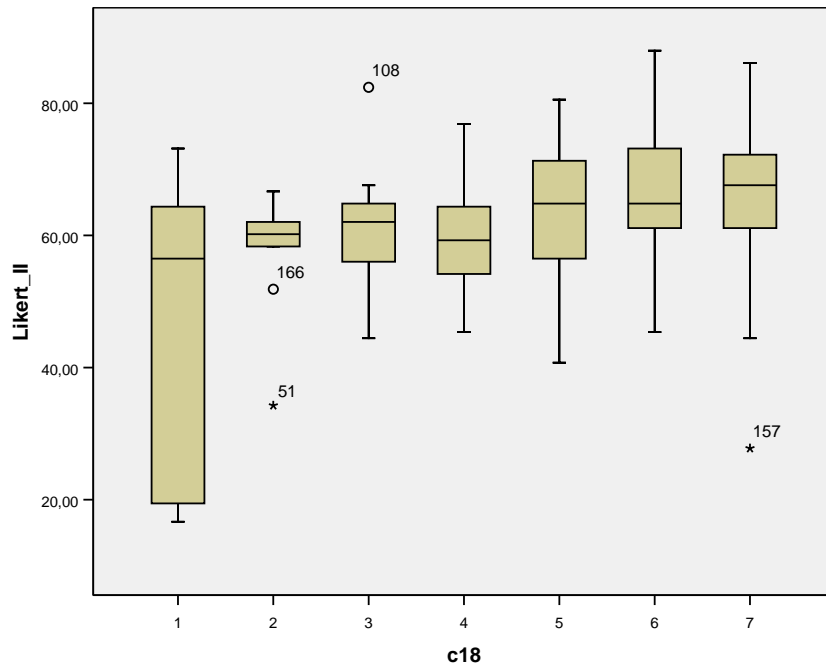


22. ábra: A Bonferroni próba

Ennek lehetséges magyarázata az, hogy **akik eddig kétszer dolgoztak külföldön** hat hónapnál hosszabb ideig, jobban értettek egyet az interkulturális kapcsolatok kezelése szempontjából jónak mondható menedzser (a szerző által szakmailag kiválasztott) jellemzőivel azokhoz képest, akiknek egyáltalán nem vagy kevés ilyen jellegű tapasztalatuk volt, valamint azokhoz képest is, akik három-négyszer dolgoztak már külföldön. Az utóbbiak esetében talán elmondható, hogy az interkulturális problémák kezelése számukra már rutinná vált, ami a jó nemzetközi menedzser szempontjából a pozitív itemek alulértékelésében tükröződött vissza. Amikor a vizsgálatot megismételtük a külföldiek és a magyarok elkülönített csoportjaiban, a külföldön hat hónapnál hosszabb ideig tartott munkaalkalmak számának a hatása a „jó nemzetközi menedzser” indexre nem bizonyult szignifikánsnak egyetlen csoportban sem.

Továbbá azt vizsgáltuk, hogy befolyásolja-e az index értékét, hogy valaki fontosnak tartja/nem tartja a minél korábbi külföldi tapasztalatot. Az ANOVA eredménye jelentős kapcsolatra utal, a Boxplot-diagram azt mutatja, hogy az állítással való egyetértés növelésével a „jó nemzetközi menedzser” index értékei növekvő tendenciát mutatnak (az első csoport – az egyest jelölők csoportja – nem vehető figyelembe, mivel nagy szóródás jellemzi), kivéve a négyes csoportot, amelyet a

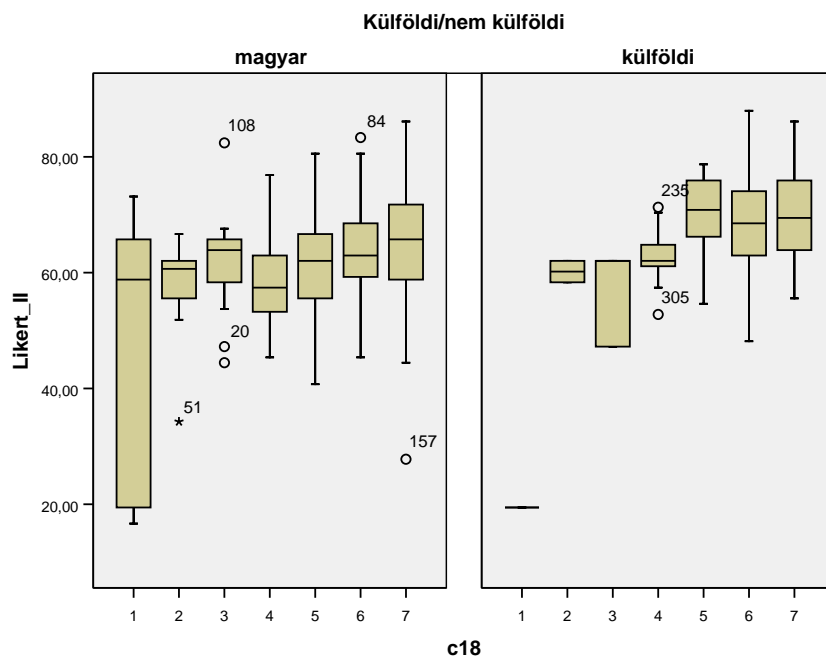
hármast jelölők csoportjához képest alacsonyabb (de nem jelentősen!) átlagos érték jellemez. (24.ábra)



23. ábra: A minél korábbi külföldi tapasztalat fontossága a bejelölt értékek alapján

A Tamhane, valamint a Games-Howell próbák bizonyítják, hogy a kettes-négyes és a felső három (ötös-hatos-hetes) csoportátlagok közti eltérés statisztikailag jelentős.

**A külföldiek és a magyarok elkülönített csoportjaiban elvégzett vizsgálat szintén jelentős kapcsolatot mutatott ki, mind a két csoport esetében: azok, akik fontosnak tartják a minél korábbi külföldi tapasztalatot, magasabb index-értéket szereztek. (25.ábra)**

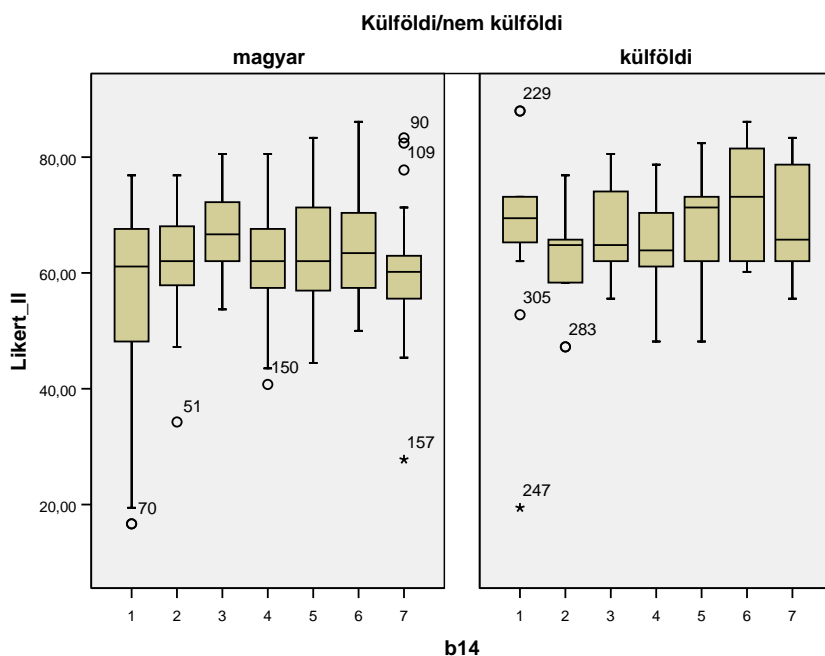


24. ábra: A minél korábbi külföldi tapasztalat fontossága külföldi/magyar vezetők esetében

Vizsgálatom következő lépésében azt vizsgáltam, hogy van-e kapcsolat a „jó nemzetközi menedzser” index értéke és a között, hogy az illető töltött-e hosszabb időt felsőfokú tanulmányai során más kultúrában. Az ANOVA eredménye a kapcsolat hiányát mutatta, a vizsgált faktornak **nincs kimutatható hatása az indexre**. (M/27. ábra) A magyar és a külföldi vezetők elkülönített csoportjaiban elvégzett vizsgálat eredménye megerősítette a kapcsolat hiányát.

Kutatásom során azt is vizsgáltam, hogy van-e index-érték növelő hatása a felsőfokú tanulmányok során elsajátított interkulturális ismereteknek. Az ANOVA jelentős kapcsolatot jelzett. Az eltérő index-értékkel rendelkező csoportok megállapítása azonban kudarcba fulladt: a varianciák különbözőségét (a Levene próba erősen szignifikáns) tételező próbák (Tamhane, Dunnett T3, Games-Howell, Dunnett C) nem mutattak eltérést a csoport-átlagok között. Ez szerintem azzal magyarázható, hogy az első csoport lenne „kiugró”, de abban nagy a szóródás az index értékeit tekintve. A lényeges eltérések hiányát mutatja a boxplot diagram is. (M/28. ábra)

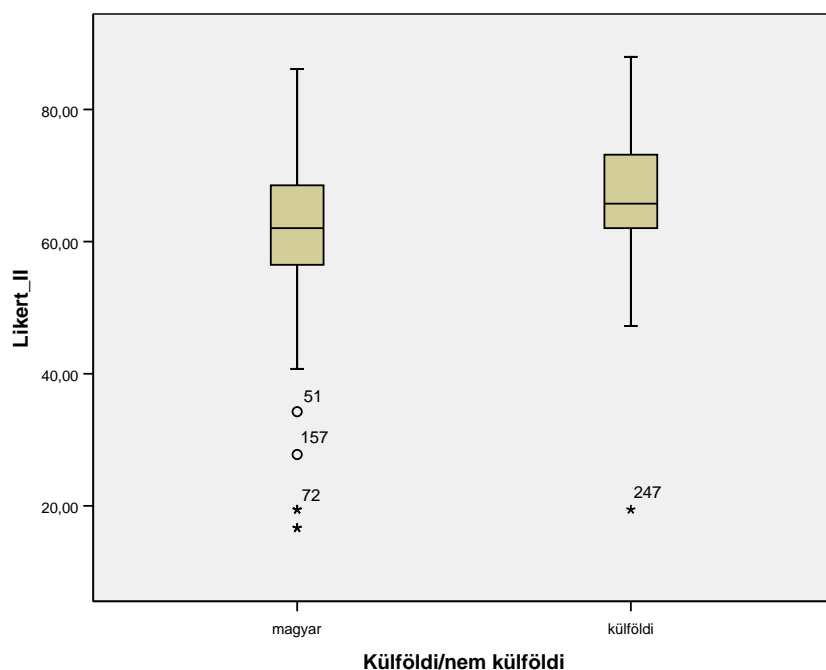
A **külföldiek csoportja esetében nem mutattam** ki statisztikailag jelentősnek mondható hatást a felsőfokú tanulmányai során elsajátított interkulturális ismeretek és a „jó nemzetközi menedzser” index értéke között. Más a helyzet **a magyarok esetében, itt a kapcsolat szignifikáns** (ANOVA,  $p=0,004$ ) bizonyult (26. ábra):



25. ábra: Az interkulturális ismeretek és a jó menedzser összefüggése

Az eltérő csoportok kijelölése itt sem vezetett eredményhez. Összességében elmondható, hogy az állításnak az index alakulására gyakorolt hatása szakmailag bizonytalan.

Az ANOVA eredményének ( $p=0,000$ ) megfelelően jelentős eltérés mutatható ki **a „jó nemzetközi menedzser” indexre kapott átlagos értékek között a magyarok és a külföldiek csoportjai esetében** (27. ábra):



26. ábra: A jó menedzser index

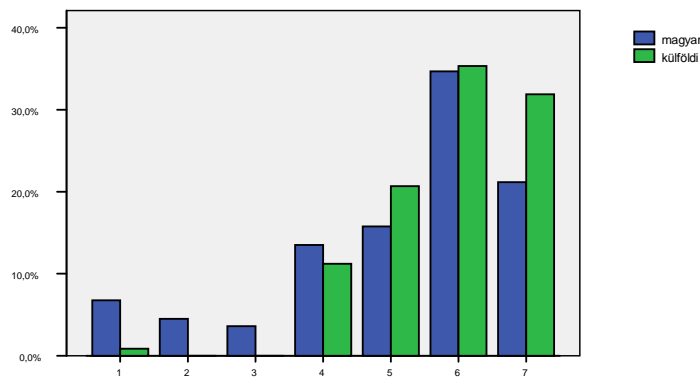
Azt, hogy a **válaszadók mennyire fontosnak értékelték a minél korábbi külföldi tapasztalatot** a más országban hat hónapnál hosszabb ideig tartott munkaalkalmak száma függvényében vizsgáltuk. Az ordinális regresszió számítás elvégzése nem mutatott ki statisztikailag jelentős kapcsolatot a két vizsgálati szempont között. Spearman-féle rangkorrelációs együttható értéke sem bizonyult szignifikánsnak. A kapcsolat nem állapítható meg.

### 4.3. A harmadik hipotézis elemzése

*A kiküldetésbe kerülő vezetők kiválasztása az interkulturális kompetencia figyelembevételével történik: a kiküldöttek felkészültek, ill. felkészítették őket a más kultúrában történő munkavégzésre, a kulturális sokk, ill. a kulturális különbségek kezelésére*

Akkor vizsgáljuk meg a Schneider és Barsoux [1997] (52.o) által leírt kompetencia elemeket! **Az interperszonális készség** az, ami leginkább elengedhetetlen ahhoz, hogy a nemzetközi menedzser képes legyen megállni a helyét az új környezetben. A magyarok ezzel kevésbé értenek egyet, mint a külföldiek. (28.ábra) Persze, az 5-ös átlag viszonylag magasnak mondható, de figyeljük csak: a magyarok átlagos felső határa 5,38, a külföldi minimumé pedig 5,65! Holott, ha egy nép számára fontosak a személyes kapcsolatok, akkor mi az élen járunk! (Vagy csak a pirézeket utáljuk?!)

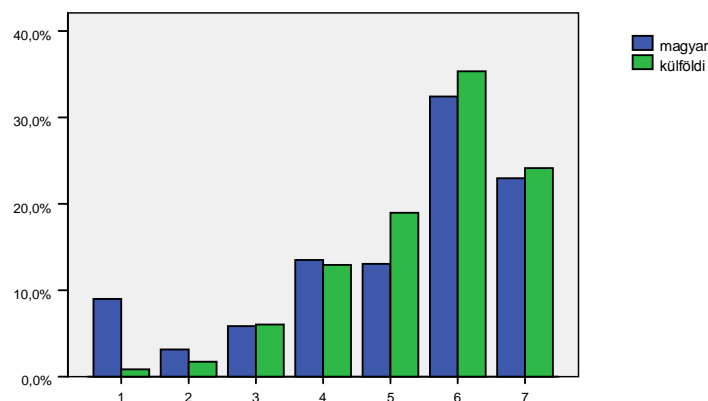
<i>A kapcsolatlétesítő képesség segít a befogadó ország társadalmi életébe való beépülésben.</i>	magyar	5,16	4,93	5,38	1,717
	külföldi	5,84	5,65	6,04	1,084



27. ábra

A kapcsolatépítő képesség nemcsak a beilleszkedés egyik kulcseleme, hanem az információszerzésben is nélkülözhetetlen. (29.ábra) Úgy tűnik, ebben egyetértés van, bár a külföldiek itt is magasabb ponttal értékelték ennek jelentőségét. Sőt, a magyarok 10%-a szerint ez egyáltalán nem így van. Mindenesetre egyre inkább **körvonalazódik a magyar vezetők körében egy olyan réteg, amelyik mintha nem haladna a korrallal:** elveti azokat a kompetenciákat, amik létfontosságúak, nem tart számottevőnek szakemberek által kiemelt tulajdonságokat.

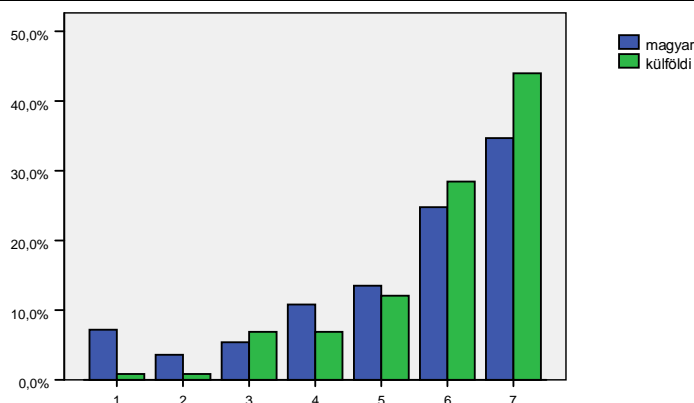
<i>A kapcsolat- és bizalomépítés lehetővé teszi a menedzser számára a kritikus információ megszerzését.</i>	Magyar	5,08	4,83	5,32	1,829
	külföldi	5,50	5,26	5,74	1,322



28. ábra

A nyelv a kommunikáció alapja, elengedhetetlen a kapcsolatok építésében. Ma már a világnyelvek ismerete létfontosságú, a multinacionális vállalatok esetében pedig munkaeszköz. Nagyban segíti a megértést, az együttműködést, ha közös nyelvet beszélnek, és nem csak átvitt értelemben. Annak ellenére, hogy magas a pozitív válaszok aránya (30.ábra), a külföldi vezetők erőteljesebben vallják, hogy a helyi kultúra nyelvét ismerni kell. A magyar vezetők közel tizede ((22 fő) egyáltalán nem tartja fontosnak, hogy külföldi munkavállalás esetén tudjanak beszélgetni a helyiekkel. Ezt az elutasító magatartást meg kell vizsgálni.

Fontosnak érzi-e elsajátítani a fogadó ország nyelvét, ahol hosszabb időt tölt?	magyar	5,33	5,09	5,57	1,829
	külföldi	5,90	5,65	6,14	1,347



29. ábra

Akkor most nézzük meg a kérdőív demográfiai részének azon válaszait, amelyek a nyelvismerettel kapcsolatosak, történetesen, a külföldiek beszélnek-e magyarul! Az elvi helyeslés nem mindig találkozik a valósággal. Itt sem: 70 – 30 arányban nem beszélnek a nyelvünket.

**Anyanyelv:** különösen a külföldiek válasza fontos, az ő esetükben az állampolgárság és az anyanyelv gyakran különbözik. Anyanyelv tekintetében a magyar/külföldi viszonylatban az arány szinte semmit nem változott (66 – 34), csupán egy-egy szlovák és ukrán nemzetiségű vallotta, hogy magyar az anyanyelve. (Talán itt összekeveredett az állampolgárság és a nemzetiség fogalom, emiatt van az eltérés.) A külföldiek esetében a kategóriák változásának oka az egyes nyelvek speciális volta, hiszen pl. az Amerikai Egyesült Államokbeliek közül sokan angol anyanyelvűek, mint a brit állampolgárok nagy része, de ismerjük a belga és francia, ill. az osztrák és német helyzetet. (M/3.ábra)

**Nyelvismeret:** az anyanyelven kívüli idegen nyelv ismeretéről kérdeztük a válaszadókat. Bár a nyelvtudás minőségét nem állt módunkban tesztelni, társalgási szintként erős középfokú tudást feltételeztünk azokkal a nyelvekkel kapcsolatban, amelyeket a válaszadók megjelölnek. Megjegyzendő, a magyarok a nyelvismeret tekintetében kishitűbbek másoknál, még ha „bírják” is a nyelvet, bátortalanok, legalábbis kezdetben. A magyar vezetők esetében akár ún. ellenőrzési vagy megerősítési kérdés is, hiszen nemrég még arról olvashattunk, hogy tolmácsot alkalmaznak, ahelyett, hogy megtanulnának egy világnyelvet. Kopp M. [2007] a 2006-os társadalmi jellemzőket bemutatva megállapítja a statisztikai adatokból, hogy „a magyar lakosság  $\frac{3}{4}$ -e anyanyelvén kívül nem beszél semmilyen más nyelven, és mindössze 7% azok aránya, akik kellő vagy több idegen nyelven képesek megértetni magukat.” Egyik magyarázat az lehet, hogy a magyar nyelv sajátosságából eredően (finnugor nyelvcsalád) sokkal nagyobb energiát kell befektetnünk abba, hogy elsajátítsunk egy indoeurópai nyelvet, mint azon külföldieknek, akik maguk is a hatalmas indoeurópai nyelvcsalád valamelyik nyelvét beszélnek anyanyelvként.

A külföldiek válaszából pedig az tűnik ki, hogy miként állnak az idegen nyelvek ismeretével, ill. az is, hogy magyarországi küldetésük adott-e inspirációt arra, hogy

elsajátítsák a nyelvünket legalább minimális szinten. Akkor lássuk az adatokat! **Angol nyelv:** 70 – 30%-os arányban ismerik az angolt a megkérdezettek, a külföldiek 90 – 10 arányban beszélik, bár a szintjét nem állt módunkban meghatározni. Mivel vezetőkről van szó, feltételezzük, hogy a munkanyelv esetén legalább társalgási szinten vannak. A magyar vezetők nyelvismerete rontja az arányt, mert nekik csak 62%-uk vallja, hogy képes ezen a nyelven kommunikálni. **Német nyelv:** a megkérdezettek fele tud németül, a külföldiek 60 – 40 arányban beszélik a nyelvet, bár a szintjét itt sem tudjuk meghatározni. A magyar vezetők német nyelvismerete közel van az átlaghoz. **Magyar nyelv:** a külföldiek 30 – 70 arányban beszélik, azaz inkább nem beszélik a nyelvet. A magyar nyelvvel kapcsolatban még inkább szkeptikusabbak vagyunk, ugyanis a néhány kulcsszó ismerete is jelenthet egyesek számára „nyelvtudást”. **Franciául** a megkérdezettek közel 10%-a beszél, a külföldiek aránya ennél kicsivel magasabb: 15%.

A munkahelyen történő idegen nyelv használata szorosan kapcsolódik az előző ponthoz. Itt is a külföldiek válasza az izgalmas: mely általuk ismert nyelveket használják munkanyelvként, és vajon a magyart mint idegen nyelvet megjelölik-e? A nyelvismeret a mindennapi munka során, vagyis a munkahely keretein belül a következőképpen alakul: **az angol nyelvet** a megkérdezettek 60%-a, ezen belül a külföldiek 80%-a, **a német nyelvet** a megkérdezettek 31%-a, ezen belül a külföldiek 31%-a használja napi szinten, **a francia munkanyelvet** mindössze 2%-ban használják. A magyarországi kiküldetésben lévő külföldiek magyar nyelvi kommunikációja meglehetősen gyér: az általában indoeurópai nyelvet beszélőknek emberfeletti energiára van szükségük, hogy elsajátítsák gyönyörű anyanyelvünket. Bár azt is méltányoljuk, ha csupán néhány alapvető kifejezést tanul meg, és ezeket a megfelelő helyzetekben gesztusértékben kinyilvánítja. **A magyar nyelv** használatánál csak a külföldiek adataira voltunk kíváncsiak, ami 20%-ban nyilvánul meg, vagyis minden ötödik külföldi vezető meg tud szólalni magyarul a munkahelyén. Számszerűsítve a 116 megkérdezettből ez 22-23 főt jelent, akik közül néhánynak anyanyelve a magyar, jó néhányan hazánkban szereztek diplomát.

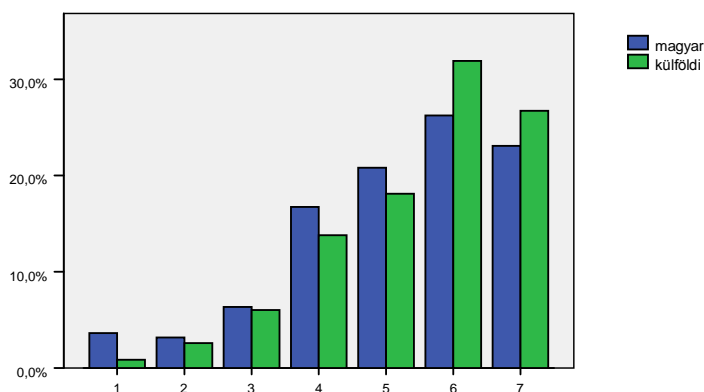
Összegezve tehát megállapítható, hogy a külföldiek 30%-a vallja, hogy rendelkezik nyelvismerettel, 20%-a használja is munkanyelvként. Úgy vélem, a külföldi vezetők 10%-a (10-11 fő) fektetett külön energiát abba, hogy Magyarországon élén képes legyen az anyanyelvűekkel is kommunikálni. Úgy gondolom, hogy az, aki szívesen dolgozik együtt más anyanyelvűekkel, az inkább érez belső igényt arra, hogy azok nyelvét, kultúráját jobban megismerje. A harmonikus munkakapcsolat kialakítása érdekében elengedhetetlen ez a hozzáállás. Ugyancsak fontos tényezőnek kell lennie a külföldi munkavállalás kiválasztásakor, sőt már a pályázat beadásakor is, hogy ezeket a faktorokat figyelembe véve szülessenek meg a vezetői kinevezések.

Egy idegen kultúrába való beilleszkedés folyamatáról azt mondják, egy U-ívet ír le (47 o.) [Brett et al., 1992; Hofstede, 1994], és három fő részből áll: a lelkesedés és optimizmus kezdeti szakaszából (a mézeshetek), amelyet hamar az ingerlékenység, frusztráció és zavartság fázisa követ (a másnap reggel), majd az új környezethez történő fokozatos hozzászokás következik (boldogan éltek, míg meg nem haltak). Bár megkérdőjeleződik e három stáció elkerülhetlensége, ezek az érzelmi ingerek



nem ritkák. E reakciók intenzitása a motivációtól, valamint a külföldre települtek és családtagjaik előzetes elvárásaitól függenek: amit a külföldre utazástól remélnék, az otthon és a befogadó ország kulturális távolságától, a munka és/vagy a napi megélhetési tevékenységek bizonytalanságának mértékétől. Az **empátia** nem is igazán készség, hanem inkább veleszületett tulajdonság, és csak akkor fejleszthető, ill. használható, ha rendelkezünk vele. A nemzetközi környezetben dolgozó menedzsernek alapvető tulajdonságának kell lennie, hiszen csak ez által képes a multikulturális környezetbe beilleszkedni, az abban rejlő értékeket, lehetőségeket kiaknázni. A magyar és külföldi átlag itt is különbséget mutat: míg a magyarok 5-ös körüli, addig a külföldiek 5,5-höz közeli osztályzatra értékelik ezen tulajdonság fontosságát. (31.ábra) Úgy tűnik, a külföldi vezetők véleményalkotása sokkal markánsabb, mint a mieinké.

<i>Az egyén empátikus készsége mélyen a személyiségben gyökerezik, nem könnyen elsajátítható készség.</i>	magyar	5,19	4,98	5,40	1,564
	külföldi	5,48	5,23	5,74	1,386

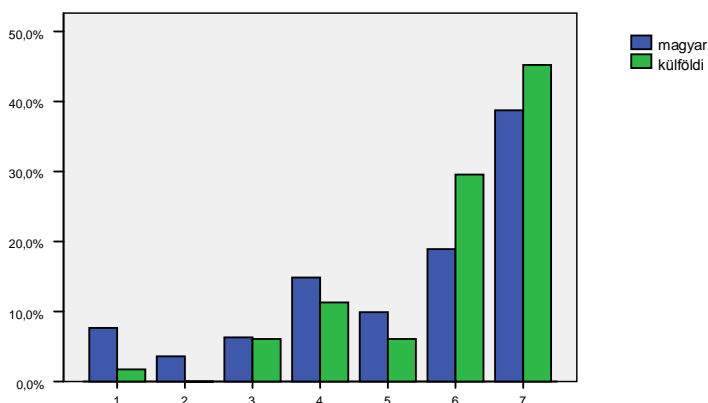


30. ábra

A következőkben arra a kétirányú szerepre kérdeztünk rá, ami a **vezető rugalmasságát** is jelöli, amikor is a menedzser egyrészt a saját telephelyén – a külföldön elhelyezkedő leányvállalat élén – vezetőként működik, ugyanakkor a világméretű vállalat csapatában tagként vesz részt. (M/22. ábra) A külföldi vezetők válasza itt is – sokadszor – erőteljesebb helyeslést mutat: ott kezdődik az egyetértésük mértéke (5,1), ahol a magyar vezetők befejezték (5,12) Viszont most is van egy 10% körüli magyar vezetői csoport, akik egyáltalán nem értenek egyet azon megállapítással, miszerint egy nemzetközi menedzsernek hol vezetőként, hol csapattagként kell részt vennie a munkában.

Szükség van az elvonulásra, a **pihenésre, feltöltődésre** ahhoz, hogy a mindennapi stressz – ami idegen környezetben még erősebb – ne hatalmasodjék el, a józan ítélőképesség folyamatosan megmaradjon. (32.ábra) A külföldi válaszadók 5,9-es átlaga a fenti megállapítást maximálisan helyesli. A magyar vezetők között most is akad kb. 20%, akik azt vallják, a hobbi/kikapcsolódás nem fontos. Talán a saját életüket veszik alapul, és mivel nem jut elég idejük a fent említett tevékenységekre, ezért vélik feleslegesnek. Holott lehet, hogy az időgazdálkodással, a delegálással nincs minden rendben!

A kikapcsolódás/hobbi menedéket jelent, visszahúzódhat és feltöltődhet.	magyar	5,27	5,02	5,53	1,905
	külföldi	5,90	5,64	6,15	1,398



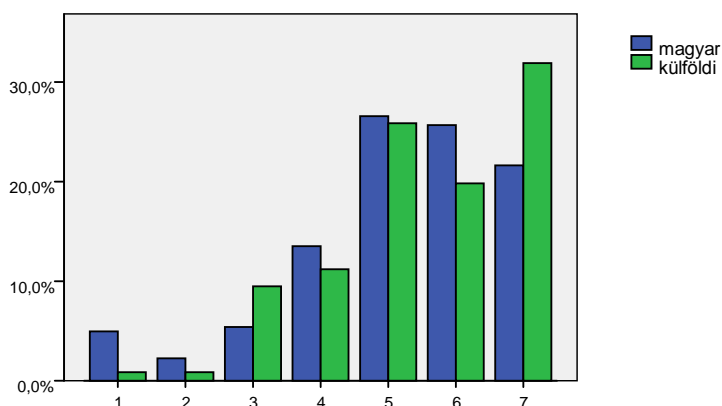
31. ábra

**Önkritikus** legyen-e a nemzetközi menedzser. **(M/20. ábra)** A válaszok erős eltérést mutatnak: a külföldi vezetők többsége a 4-től 7-ig terjedő értékek valamelyikét jelölte meg, ami annyit tesz, hogy kb. 85%-uk egyetért a fenti állítással. Átlagosan is az 5-ös érték a jellemző rájuk. Ezzel ellentétben a magyar vezetők átlaga 4-es, és kb. 30%-uk úgy ítéli meg, hogy az önkritika nem tartozik egy nemzetközi menedzser kompetenciái közé. Szorosan ide kapcsolódik a **humor**, ami a legkritikusabb helyzetekben segítheti ki a menedzsert. **(M/25. ábra)** Nos, a humorérzék nem igazán kapott kiemelt értéket, a 4,5 körüli pont átlagosnak mondható. A magyar vezetők viszont – ha csak egy hajszálnyival is –, de magasabbra értékelték külföldi kollégáiknál. Legalább a humorunk a régi! Lehet rá építeni!

Az előzőekben azokat a **kompetencia elemeket** vizsgáltam meg, amelyekkel mindenképpen rendelkeznie kell egy multikulturális környezetben dolgozó felsővezetőnek. Egy multinacionális vállalatnál alkalmazott vezető számára az a tény, hogy együtt kell dolgozni a vállalati célok érdekében bizonyos kollégákkal tekintet nélkül nemzetiségükre, anyanyelvükre, állampolgárságukra, adott. A pozícióra való pályázatnál, a kiválasztási folyamatoknál figyelembe kell venni, hogy olyanok kapjanak lehetőséget, akik egyrészt felkészültek a multikulturalitás nehézségeiből – elmélet, gyakorlat –, de legalábbis nyitottak arra, hogy a felmerülő gondokat minél gyorsabban és hasznosabban megoldják, hiszen ez mindkét fél érdeke a szervezet céljait, eredményességét figyelembe véve. Amennyiben egy vezető multinacionális céghez szerződik, tisztában kell lennie – már az elnevezésből is magától értetődik –, hogy olyan alkalmazottakkal is együtt kell dolgoznia, akik az övéktől különböző kultúrában nevelkedtek, mások a szokásaik, értékeik, munkamódszereik stb. A kérdésre (33.ábra), miszerint szívesen dolgozik-e együtt külföldiekkel, meglehetősen tanulságos válaszokat kaptunk, főleg annak tükrében, hogy a kutatási helyszín több kultúrát összefogó munkahely. Nézzük először a magyar vezetőket: 6% (13 fő) egyértelműen állítja, hogy nem szívesen dolgozik együtt más kultúrából érkező munkatárssal, és ha még hozzávesszük a skálán 2-es, 3-as értékeket bejelölőket, akkor az eredmény még inkább lehangoló. A magyar vezetők átlagát tekintve, a hetes

skálán az 5,18 még magasnak is mondható, viszont az a közel egyötödnyi magyar vezető (54 fő) számszerűsítve rémisztőnek tűnik, és a jövőben figyelmet kell rá szentelni.

Szívesen dolgozik-e együtt más kultúrából származó kollégákkal?	magyar	5,18	4,97	5,39	1,564
		külföldi	5,47	5,22	5,73

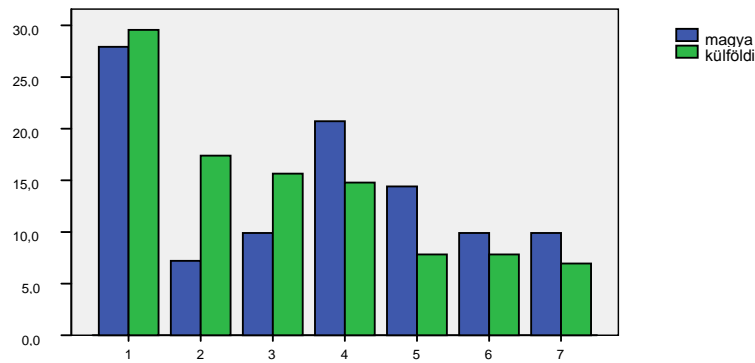


32. ábra

Azt gondolom, hogy erre a tényre oda kell figyelni a kiválasztásnál, minél előbb tisztázni a pályázati eljárás során, hogy szükséges-e a leendő munkavégzéskor más kultúrkörből származókkal együttműködni, avagy sem. Azokat pedig, akik elutasítják a kooperálást, ki kell szűrni, ill. olyan feladattal megbízni, ahol magatartásával nem frusztrálja a környezetét. A maximális pontot a magyar vezetők egyötöde jelölte be, míg a külföldiek több mint harmada. **Megállapítható, hogy a multinacionális vállalatoknál a külföldi alkalmazottak szívesebben vannak együtt magyar, ill. más nemzetiségű társaikkal, mint a magyarok.** Ez mindenképpen olyan eredmény, amire oda kell figyelni, az okokat feltárni. Egyik közülük – amire későbbiekben még kitérünk –, hogy a külföldi vezetők megítélése, státusa más, mint magyar társaiké, ami egyértelműen frusztrálja a magyarokat. Az előbbi diagram átlaga – 5-ös feletti érték – arra enged következtetni, hogy elvileg szeretik és elfogadják egymás társaságát a magyarok és nem magyarok.

A személyes múlt, a tulajdonságok és a munkatapasztalat teszi képessé a menedzsereket arra, hogy jól kezeljék a különbségeket. Arra voltunk kíváncsiak, hogy magyar környezetben dolgozó vezetők esetében vajon érezhető-e a fent említett törekvések a küldő vállalat részéről. Először azt kérdeztük a külföldiektől, hogy a Magyarországra történő kiválasztásuk során fő szempont volt-e a **magyar kultúra iránti érdeklődésük**. A külföldi vezetők harmada egyhangúlag úgy véli, hogy ez nem így történt, és még további harmad is ezt támasztja alá. (34. ábra) A magyarok válasza – a külföldi vezetőkre vonatkoztatva – is szkeptikus: valószínű, hogy itt a magyar válaszadóknak az a kép ugrott be, amikor külföldi kollégájuk nem igazán érdeklődő az ország, a kultúra, a nyelv iránt. Az átlagérték is meglehetősen alacsony. Megállapítható, hogy a kiválasztási eljárás során ez a tényező egyáltalán nem kap szerepet, holott, ha jelentőséget tulajdonítanak neki, elkerülhetővé válna sok olyan súrlódás, konfliktus, ami abból adódik, hogy a kiküldött közönyös az adott ország iránt.

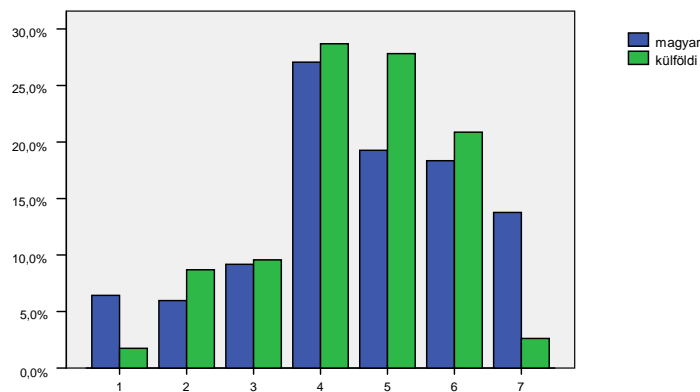
<i>A más kultúrák és új élmények iránti igazi érdeklődés alapján választották ki erre a feladatra.</i>	magyar	3,56	3,29	3,83	2,039
	külföldi	3,05	2,70	3,41	1,914



33. ábra

A kiválasztás professzionális volta megkérdőjeleződik: vajon a kompetenciák alapján történik-e a válogatás, avagy más tényezők inkább fontosabbak. (35.ábra)

<i>Technikai/elméleti képességeik és nem az interperszonális készségeik alapján választják ki a megbízatásra.</i>	magyar	4,57	4,35	4,79	1,662
	külföldi	4,45	4,21	4,70	1,326



34. ábra

Egyöntetű a vélemény a vezetők körében: **a kiválasztás folyamán a menedzser elméleti, szakmai felkészültsége a domináns tényező**, nem pedig a vezetői és interkulturális kompetenciák megléte. A 4,5-ös átlag arról tanúskodik, hogy mind a külföldi, mind a hazai vezetők kinevezésekor azok a tulajdonságok, amiket elengedhetetlennek vélünk (kapcsolatépítő, empátikus stb.) nem igazán játszanak szerepet a választásban. A tény, hogy hazánkban ez így működik, a szakirodalom is alátámasztja [Benedek, 2002], de azt gondoltam, hogy azoknál a multinacionális vállalatoknál, ahol a leányvállalatok sokasága jelenik meg, a kiválasztáskor sokkal körültekintőbbek. (M/41.ábra) A magyarországi vezetői kinevezések esetén is a 4,57-es magyar, valamint a 4,8-as külföldi vélemény megerősíti, hogy a szakmaiság a legfontosabb szempont. Úgy véltem, figyelembe veszik azokat a kutatási eredményeket, amelyek már bizonyították, hogy a külföldi munkavállalás esetén, ezen belül is külföldi vezetőként milyen szerteágazó szerepeket kell nap mint nap gyakorolni, hogy az idegen környezetben egyaránt meg tudjon felelni az anyavállalat

és a leányvállalat igényeinek, a két sokszor ellentmondásos helyzetet kezelni legyen képes, a felmerülő kulturális súrlódásokat minél korábban felismerje, majd kezelni tudja. A vezetői tulajdonságok figyelembe vétele azonban nem kapott magas értéket a magyar üzleti életben (M/42. ábra): a külföldiek 4-es alatti értéke is erre utal. A család fontossága is bizonyított, és a korábbi vizsgálati eredmény szintén azt mutatja, hogy a kiküldetés válogatási szempontjai között nem szerepel e háttérintézmény feltétel nélküli biztosítása.

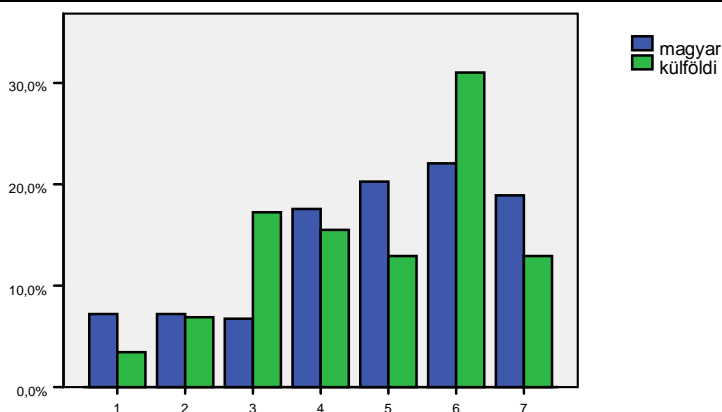
A világ különböző részeiről származó embereknek egyre inkább együtt kell dolgozniuk, és tudatosan kezelniük a kulturális különbségeket. A nemzetközi és hazai menedzserek közti hagyományos megkülönböztetés kezd elhalványulni, mivel a nemzetközi felelősség is szélesebb körben oszlik meg. A cégeknek arra kell figyelniük, hogy milyen nemzetközi feladatokat és felelősséget kell az alkalmazottaknak ellátniuk, és ezen feladatok elvégzéséhez mely kompetenciák szükségesek. Kiválasztáskor pedig ezeket a kompetenciákat kell számon kérniük, vizsgálniuk, értékelniük, hogy a kitűzött célok hatékonyan és sikeresen megvalósuljanak.

#### 4.4. A negyedik hipotézis elemzése

##### *A vezetők interkulturális kompetencia elemeinek minőségétől függ a kulturális különbségek kezelésének módja*

Ahogy azt a szakirodalmi részben olvashattuk, a kulturális különbségek kezelésére három alapvető szervezeti stratégia létezik: a mellőzés, a minimalizálás, a hasznosítás, amelyek be vannak ágyazva az anya- és a leányvállalatok közti kapcsolatfajtákba. [Adler, 1991] (58.o.) Ezek azok a stratégiák, amelyek alkalmazása által a nemzetközi vállalatok megbirkóznak a világméretű integráció és a lokális érzékenységek gyakran ellentmondásos követelményeivel. Kíváncsiak voltunk, hogy vajon a magyarországi vállalatok vezetői miként vélekednek erről. Először azt kellett megvizsgálnom, hogy egyáltalán érzékelik-e ezeket a különbségeket, s ha igen, akkor milyen mértékben, mekkora jelentőséget tulajdonítva neki. (36.ábra)

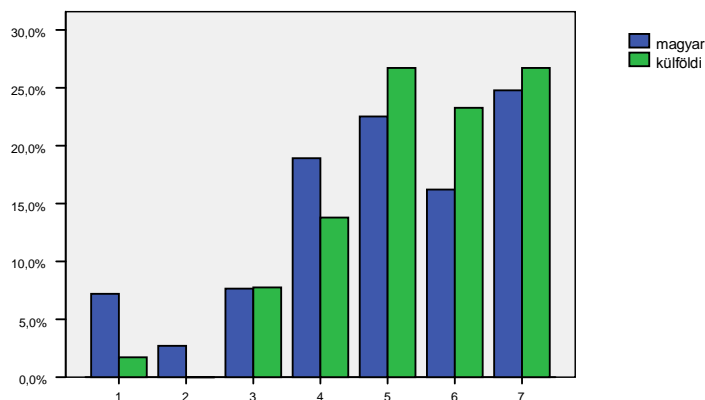
<i>A kultúrák találkozása konfliktusokkal együtt járó folyamat.</i>	magyar	4,78	4,55	5,02	1,787
	külföldi	4,72	4,42	5,03	1,671



35. ábra

Mind a magyar, mind a külföldi vezetők egyetértenek abban, hogy **a kultúrák közötti találkozás** a munkahelyen sűrűdéshez, mi több, összeütközésekhez vezet. Megállapítható tehát, hogy elméletben nem söprik az asztal alá a felmerülő gondokat, ill. fel vannak rá készülve: az, hogy mindkét oldalra az 5-ös közeli átlag a jellemző, megerősíti ezt a feltételezést. Az viszont már közepes eredményt mutat, hogy megjósolhatók-e a konfliktusok előre. (M/29.ábra) Itt mintha lenne egy kis ellentmondás az előző állítással szemben: azt elismerjük, hogy konfliktusokkal terhes a folyamat, de ezen konfliktusokat nem látjuk előre. Igazából csak a konfliktusok milyenségét nem lehet prognosztizálni, de létüket annál inkább. Sokkal magasabb értékeket vártunk, főleg a tapasztalt külföldiektől, holott a 6-os, 7-es érték csak negyedük esetében igazolódott. Valószínűsíthető tehát, hogy inkább arra voksoltak, hogy a konfliktusokat magukat lehet előre jelezni, de hogy ezek hol, milyen mértékben, miként törnek a felszínre, azt kevésbé.

<i>Komoly üzleteket veszíthetnek el, ha nem fordítanak kellő figyelmet a kulturális különbségekre.</i>	magyar	4,95	4,71	5,18	1,748
	külföldi	5,41	5,15	5,66	1,370



36. ábra

A következő kérdésre adott válasz eltérést mutat a külföldi és magyar vezetők véleményében: a külföldiek igen erősen meg vannak győződve arról, hogy amennyiben a kulturális különbségeket nem kezelik, az visszaüt a termelékenységre, a nyereségre, az üzleti életük alakulására. (37.ábra)

Míg a magyar vezetők közel ötöde nem így gondolja. A korábbiakban már láthattuk, hogy a külföldiek tapasztalata sokkal nagyobb, mint a magyaroké. Talán az a markáns különbség magyarázata, hogy míg a külföldi vezetők nagy része már szembesült a kulturális különbségekből adódó veszteségekkel, addig a magyar vezetők – tapasztalat híján – elméletben úgy gondolják, hogy ez a tényező itt nem játszik fontos szerepet. Itt a külföldiek stratégiája egyértelműen etnorelatív, míg a magyar vezetőké kevésbé, ill. inkább etnocentrikus.

Még dominánsabb a különbség azzal kapcsolatban, hogy a kultúrák egymáshoz való alkalmazkodásában **az időnek nagy szerepe** van-e, azaz a kapcsolat fejlődésével átlendülhetnek-e a kezdeti nehézségeken. (M/30 ábra) A külföldiek e tekintetben nagyon derűlátóak a 6-os átlagukkal, a magyarok viszont kevésbé: bár az 5-ös átlag nem alacsony, de egyötödük véleménye szerint a kölcsönös alkalmazkodás egyáltalán nem alakul ki, míg a külföldieknél ez szinte fel sem merül. A kérdés itt csupán az,

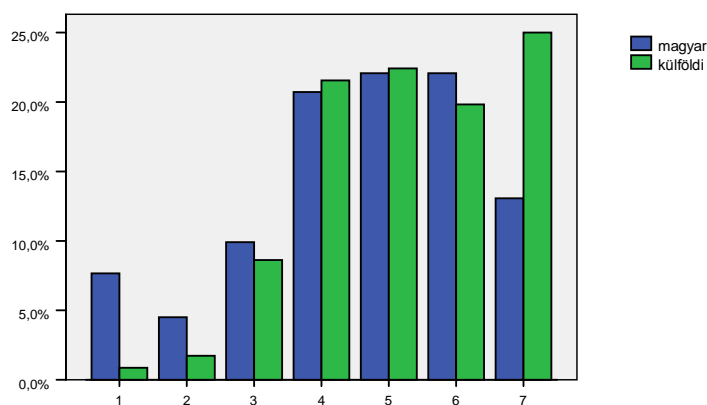


hogy vajon a magyarok a rossz tapasztalatuk miatt ilyen kategorikusan elutasítók: a külföldiek hozzájuk való alkalmazkodását jellemzik ezzel a véleménnyel, avagy ők maguk utasítják el, hogy lépéseket tegyenek egy másik kultúra megismerése felé. A magyarok hozzáállása itt is az etnocentrikus szintnél ragad, de már az megjelenik a megértés, ill. a különbségek tudatosulása, míg a külföldi vezetők esetében az etnorelatív fázis két szintje is tetten érhető – elfogadás, ill. alkalmazkodás –, ami a hasznosítás stratégia jelenlétét mutatja.

Ugyancsak azt támasztja alá a következő – mindkét oldalon egységes – állítás, hogy az elmélet és gyakorlat sokszor nehezen közelít egymáshoz: még ha elméletben fel is vagyunk készülve a kultúrák közötti távolságok adta konfliktusokra, egyáltalán nem biztos, hogy azokat, ill. kialakulásukat, meglétüket azonnal, kristálytisztán látjuk, majd orvosoljuk. Ebben tehát egységes az álláspont. (M/31. ábra) Az érték mindkét oldalon 5-ös közeli az állításra: **a kulturális különbségek felismerése jól hangzik**, de a gyakorlatban nehezen megvalósítható.

Amennyiben a válaszadók a pozitív, a sikerorientált és hatékony jelzõt elfogadják a kulturális különbségek tekintetében, akkor mindenképpen a hasznosítás szemszögéből indulnak ki: minél jobban kiaknázni a lehetőségeket. (38. ábra)

<i>A kulturális sokszínűség pozitív, sikerorientált és hatékony.</i>	magyar	4,64	4,41	4,86	1,690
	külföldi	5,22	4,96	5,49	1,421



37. ábra

Az 5-ös körüli átlag aránylag magas, de nem igazán meggyőző. A 7-es értéket a külföldi vezetők kétszer annyian választották, mint a magyarok. Ellentétét pedig – az 1-es értéket, vagyis azt, hogy ez egyáltalán nem igaz – a magyarok négyszer többen választották, mint külföldi kollégáik. Úgy tűnik, a magyar vezetők meglehetősen szkeptikusak a multikulturális környezetben rejlő értékek hasznosíthatóságával kapcsolatban. Mindenesetre elgondolkodtató, hogy azok, akik teljes mértékben elutasítják ennek a sokszínűségnek az erejét, a benne rejlő energiát, vajon milyen hatékonyan képesek irányítani környezetüket, és a mindennapi súrlódásokat miként képesek kezelni. A stratégia ezen kérdés esetében is hasonló az előzőekhez: a magyar vezetők etnocentrikus, a külföldieké etnorelatív, a tiszteletben tartás, alkalmazkodás elfogadás kimutatható.

A **hasonlóságok** keresése, az azokon keresztül történő közeledés, úgy gondolom, mindenképpen pozitív szemléletet tükröz, és a magyar vezetők 6-os átlaga e

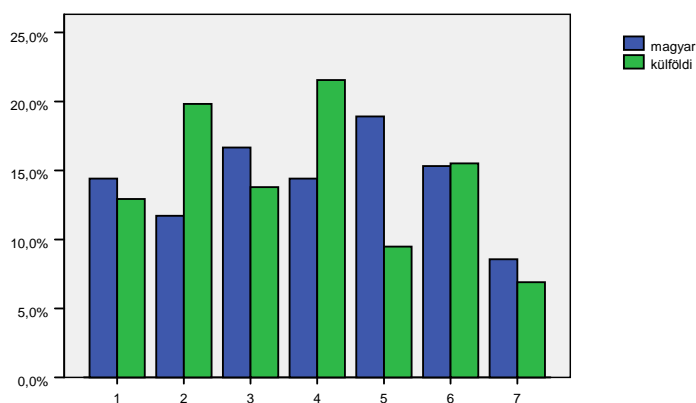
tekintetben igazán reményteljes. (M/32.ábra) A külföldi vezetők 5-ös átlaga is magas, így megállapíthatjuk, hogy elméletben a magyarországi felsővezetők a kulturális különbségek hasznosítására (etnorelativizmus) állítottak be, legalábbis e kérdést illetően.

Úgy ítélem, a **türelem** kulcsszó a kulturális különbségek helyes kezelése esetében: amennyiben adnak a felek időt egymás számára, a felmerülő problémákat azonosítják, megbeszélik, akkor mindenképpen a hasznosítás irányába mutat a hozzáállásuk. (M/33.ábra) Nézzük, mit mutatnak az eredmények: a magyar vezetők közül – akik a skálán 1-es, 2-es vagy 3-as osztályzatot adtak – aránylag sokan, ötödük, nem hisz a türelem fontosságában. Az átlagértéket tekintve viszont hasonló az eredmény a külföldiekéhez, az aránylag magas 5,5-ös érték. Megállapítható, a türelem a külföldiek számára fontosabb, mint a magyaroknak. Mindenesetre ez a gondolkodásmód is a hasznosítás felé mutat.

Az **egymás kultúrájának a megismerését** mindkét fél egyhangúlag fontosnak tartja, amit a 6-os körüli átlag bizonyít. (M/34.ábra) Némi kételkedés a magyar vezetők esetében figyelhető meg, közel tizedük úgy ítéli meg, hogy ez az út nem igazán járható. Ez egyébként azért nehezen elfogadható, mert kis nemzet/ország lévén folyamatosan szembesülnünk kell azzal, hogy a világ nagy nemzetei, országai a kirakatban vannak, kultúrájuk, történelmük stb. mások számára ismert. Azt gondolom, meg kell becsülni azt, aki egy kis ország iránt érdeklődést mutat. Másrészt pedig mi, a kis országok képviselői tartsunk össze, mi is érdeklődünk a többi kicsi iránt!

A **nyelvhasználat**, a fogadó ország anyanyelvén történő kommunikáció, de legalábbis a törekvés a mellőzés kategóriát áttemeli a minimalizálás felé. (39.ábra)

<i>A helyi nyelv beszélésére tett erőfeszítés inkább jelképes, mint gyakorlati értékű.</i>	magyar	3,92	3,67	4,17	1,875
	külföldi	3,69	3,35	4,03	1,834



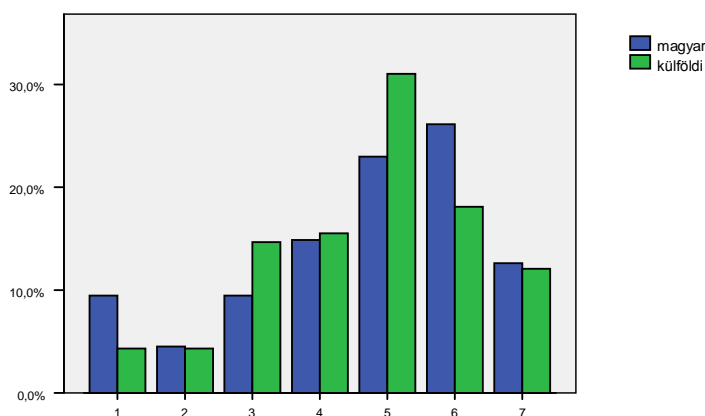
38. ábra

Miről is van szó? Jelen esetben nem másról, mint a külföldi vezetők mutatnak-e hajlandóságot, arra, hogy magyarul szólaljanak meg. És itt egyáltalán nem fontos az, hogy a nyelvet milyen mértékben sajátítják el, munkanyelvként használják-e. (Ezt már korábban megvizsgáltam.) Egyszerűen azt szimbolizálják nyelvi erőfeszítésükkel, hogy partnernek tekintik, tisztelik a helyieket, vagyis ezen esetben a magyarokat. Az eredmény viszont mást mutat: a 4-es átlag középértéknek felel meg, ezzel az állítással a vezetőknek kb. 40 százaléka ért egyet, a többiek viszont – ha nem



is mellszélességgel – kiállnak azon véleményük mellett, miszerint gyakorlatilag is hasznos a helyi nyelvtudás. A minimalizálásra való igény megállapítható, ill. a hasznosítás felé való törekvés a nyelv gyakorlati hasznosításával kapcsolatos álláspontok szerint. Ha a külföldi nem foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy akár csak néhány szót is „felszedjen” a helyi nyelvből, bátran állíthatjuk, az kifejezetten a mellőzést jelenti. (M/35.ábra) Bár az átlag itt is az aránylag magas 5-ös értéket mutatja, ami szintén a hasznosítást igazolja, de látnunk kell mind a magyar, mind a külföldi vezetők esetében azt a közel 25%-os bázist, akik véleménye egyértelműen a mellőzést tükrözi, vagyis az etnocentrikus fázisra jellemző stratégiát. A nyelvtudás gyakorlatban történő hasznosítását igazolja a következő vélemény, bár ez éppen a másik oldalról: vagyis a tulajdonos nyelvét kell igazán jól beszélni – esetünkben a multinacionális vállalatok tulajdonosainak a nyelvét –, és nyílt az út a szakmai előmenetel szempontjából. (M/36.ábra) Az 5-ös átlag megerősíti ezt a feltevésünket, a válaszadók fele a nyelvtudást a szakmai tudás fölé emeli. Mindenesetre a nyelvismeret, egymás nyelvének kölcsönös megismerése a hasznosítás kategóriába tartozik. Azok, akiket nem az érdeklődésük alapján választották ki a külföldi munkára, a fogadó ország kultúráját hasonlítják a sajátjukhoz. (40.ábra) Ebben nincs nagy különbség a magyar/külföldi viszonylatban, és talán ez az eredmény mutat rá leginkább, hogy alapvetően **hibás a hozzáállás egy másik kultúrához**. Aranyszabály, hogy nem szabad hasonlítani, nincs jó vagy rossz, kevésbé jó vagy nagyon rossz kultúra: egyszerűen sokféle kultúra létezik, és a benne élőknek az a természetes. Az általános kultúraszemlélet elfogadása stratégiaileg etnorelatív. (54.o.)

<i>Az új kultúrát az otthonihoz méri, értékeli.</i>	magyar	4,66	4,43	4,90	1,764
	külföldi	4,67	4,39	4,96	1,548



39. ábra

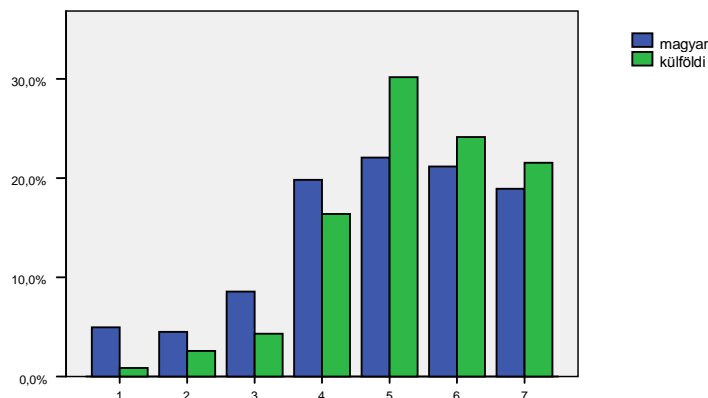
Amennyiben a nemzetközi menedzser a saját kultúrájából indul ki, az újat a sajátjához méri, akkor szinte elkerülhetetlen az összeütközés akár egyéni, akár munkahelyi szinten, vagyis az etnocentrikus fázisban maradást mutatja. Egy nemzetközi menedzsernek el kell sajátítania egy átfogó kultúraképet, amelyet bárhova kerüljön is, alkalmazni tud. Van még mit pótolni! (M/37.ábra) Az egyetértés is megvan: az 5-ös körüli átlag a magyar vezetőknél még kicsit magasabb is! Mindkét tábor azon a véleményen van, hogy egy nemzetközi menedzsernek a kulturális különbségek kulcspontjait kell ismernie, ahelyett, hogy egy-egy kultúrába elmélyedjen. Ide kapcsolódik a következő feltevés is, miszerint az igazi globális

vezetőnek olyan alapértékekre van szüksége, amelyeket bármilyen környezetben használhat. (M/38.ábra) Éppen ezért, a menedzsernek – és ebben is egyetértés van – nem kell mindent elfogadnia a többi kultúrával kapcsolatosan a hatékonyság érdekében. (M/39.ábra) A 4-es átlag egyrészt a középértéket mutatja, másrészt a józan gondolkodást, miszerint szelektálni kell e tekintetben is.

A két kultúra egymáshoz igazításához olyan rendezvényeket kell szervezni, amelyek pozitív élményként maradnak meg a résztvevőkben. (M/40.ábra) A külföldiek átlaga 5,5 a magyar 5-öshöz képest: jobban elfogadják, hogy szükség van az olyan találkozókra, amelyek közelebb hozzák egymáshoz a kultúrákat, akár kötetlenebb keretek között is, mint a munkahely teremtette lehetőségek. A munkát követő, a szabadidős tevékenységnek a magyar vezetők nem tulajdonítanak olyan jelentős szerepet, mint külföldi társaik. Újra érezzük az etnocentrikus és etnorelatív jellemzők különbségét a két tábor között.

Az örömteli élmény akár továbbképzés keretében is megvalósulhat, mondjuk vállalati tréning formában. A tréning jó keretet biztosít az együtt dolgozó kollégák közeledésére: viselkedésük, véleményük, visszacsatolásuk jelez a másik felé, mennyire képesek elfogadni azok máságát, figyelni és rácsodálkozni azokra az apró, a mindennapokban talán elhanyagolható jelekre, amelyek egyike másika esetleg negatív lecsapódású, és még az sem biztos, hogy tudatosan. (41.ábra)

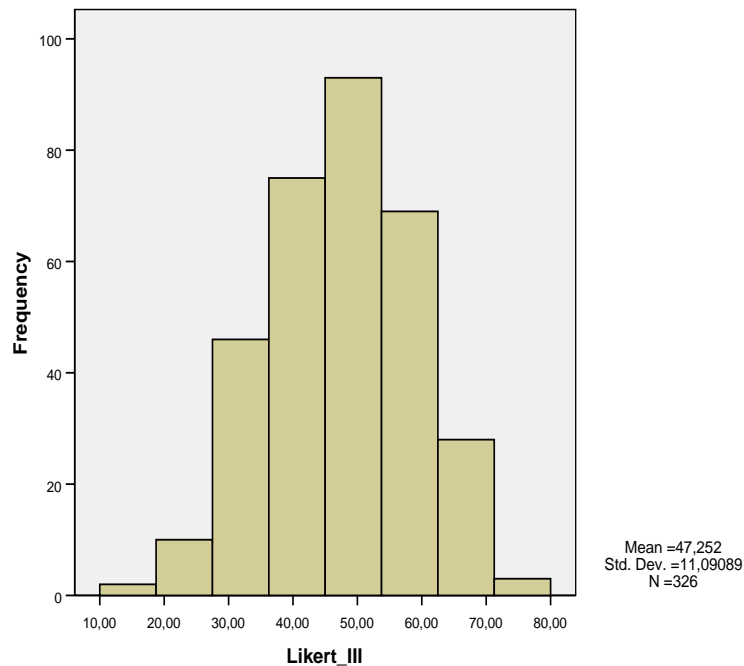
<i>Szükségességek az interkulturális ismeretek folyamatos karbantartása. (pl. tréning)</i>	magyar	4,89	4,67	5,10	1,645
	külföldi	5,31	5,07	5,55	1,315



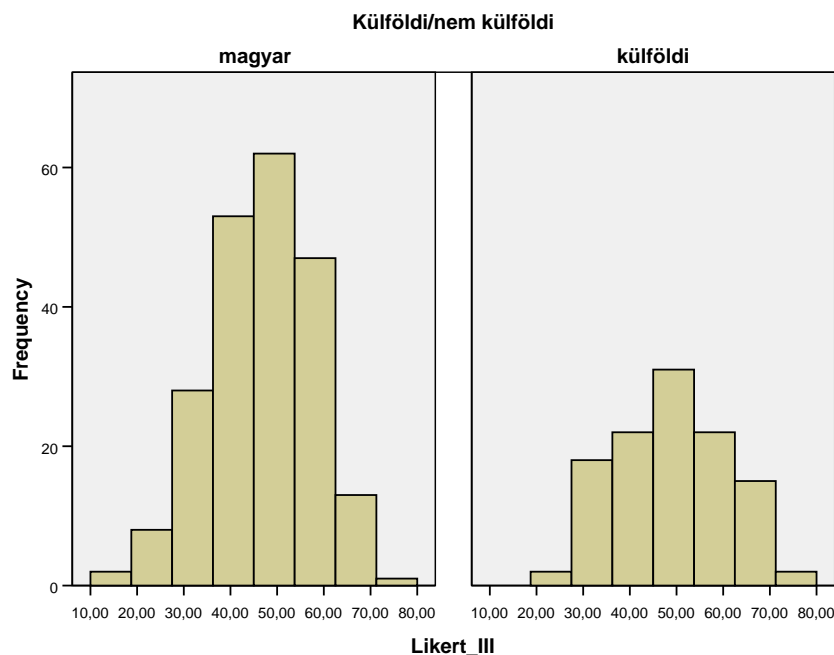
40. ábra

A tréninggel kapcsolatos vélemények láthatóan újra a külföldi vezetők erősebb igénylését mutatják, bár a magyar vezetők közel 5-ös értéke is jónak mondható. A kiküldetés előtt, még az anyaországban lehet hasznos a leendő kultúra megismerését egy interkulturális tréning keretében megtapasztalni, hogy a kiérkezés utáni euforikus szakasz elmúlásával a beilleszkedés minél zökkenő mentesebben következzen be. Bár az interkulturális tréningekkel kapcsolatban azt tapasztaltam, hogy sajnálatos módon a szervezők felületes, ugyanakkor látványos képzéseket ajánlanak: sokszor megrekednek a nem verbális kommunikációs különbségek tárgyalásánál, és a mélyebb, igazán fontos különbségek, mint értékek, gondolkodásmód stb. elő sem kerülnek.

A kiválasztásnál a szakmai hozzáértés az elsődleges szempont, míg a vezetői készségek, valamint a kulturális kompetencia nem számít – a HR-nek még sajnálatos módon nem feladata a pályázók/jelentkezők ez irányú tesztelése. A statisztikai bizonyítás során a Likert\_II elemeinek a száma: nyolc. (M/18.ábra) A felmérésben szereplő vezetők megoszlása a multikulturális környezet kezelésére való készségük szerint (42-43.ábra):



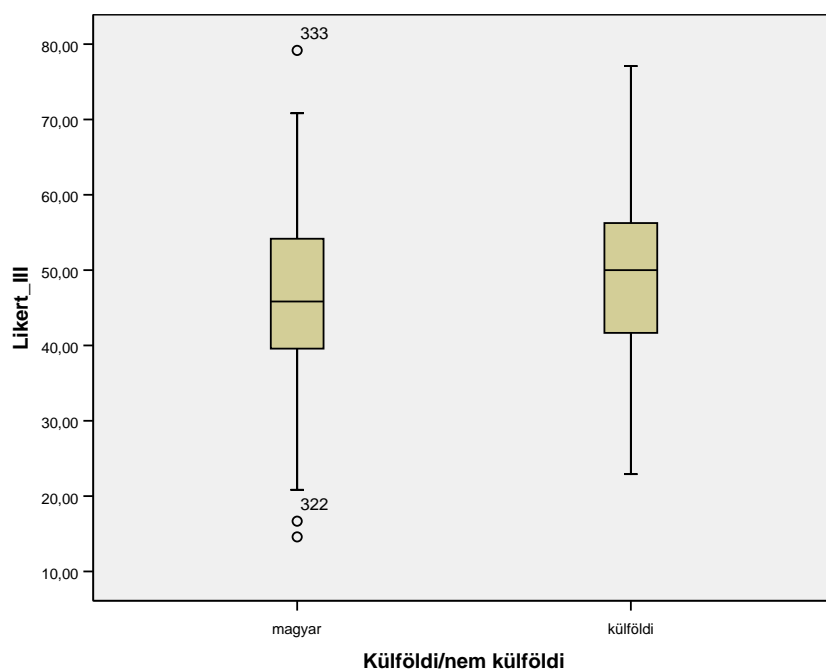
41. ábra: A felmérésben szereplő vezetők megoszlása a multikulturális környezet kezelésére való készségük szerint



42. ábra: A magyarok és a külföldiek megoszlása a multikulturális környezet kezelésére való készségük szerint

A 95%-os megbízhatósági szinten az ANOVA nem mutatott szignifikánsnak mondható kapcsolatot ( $p=0,060$ ) a „multikulturális környezet kezelésére való készség” indexe és a között, hogy a válaszadó magyar vagy külföldi.(42.ábra) A

dobozrajz diagram is az index értékeinek hasonló alakulását szemlélteti a két vizsgált csoport esetében. (44.ábra)



43. ábra: A magyarok és a külföldiek megoszlása a multikulturális környezet kezelésére való készségük szerint

Vizsgálatok a „magyarok-külföldiek” csoportokra való bontás nélkül:

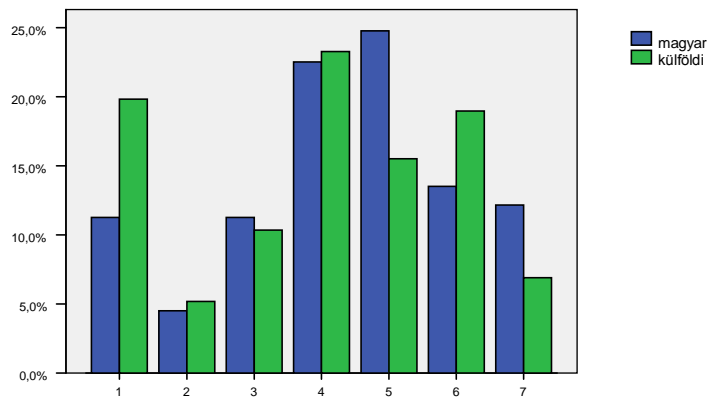
- a kornak nem mutatható jelentős hatása (ANOVA,  $p= 0,606$ ) a multikulturális környezet kezelésére való készségre;
- a megkérdezettek családi állapota (családos, illetve ne családos) nincs jelentős hatással (ANOVA,  $p= 0,590$ ) az indexre;
- a más országban hat hónapnál hosszabb ideig tartó munkaalkalmak számának a „multikulturális környezet kezelésére való készség” indexre gyakorolt hatása nem mutatható ki (ANOVA,  $p=0,182$ ).

#### 4.5. Az ötödik hipotézis elemzése

*A magyarországi multinacionális vállalatok vezetői nemzetközi menedzserként – külföldiek és magyarok egyaránt – a legalkalmasabbak a vezetésre*

Míg az előzőekben a nemzetközi környezetben dolgozó menedzser interkulturális kompetenciájával foglalkoztunk, most nézzük meg, hogy konkrétan a magyar és külföldi vezetők a magyarországi helyzetről miként vallanak. Először vegyük górcső alá a **külföldi vezetőket!** Lássuk az állításokat! Kezdjük egy régóta hangoztatott kérdéssel, vajon van-e valóságtartalma? (45.ábra) Nos, a külföldi vezetők inkább a nemleges válaszra, a magyar vezetők pedig inkább az igenre voksoltak. A külföldiek 20%-a kifejezetten cáfolja, hogy a központ kivételezne – erre utal az 1-es skála megjelölése. A magyarok részéről a 4,4-es és a külföldiek 3,95-ös átlaga középértéket mutat, ami viszont nem annyira negatív, mint azt várni lehetett.

A cég központja eltérően bánt a Magyarországon dolgozó nyugati, illetve a helyi alkalmazottakkal.	magyar	4,40	4,18	4,63	1,713
	külföldi	3,95	3,59	4,30	1,899

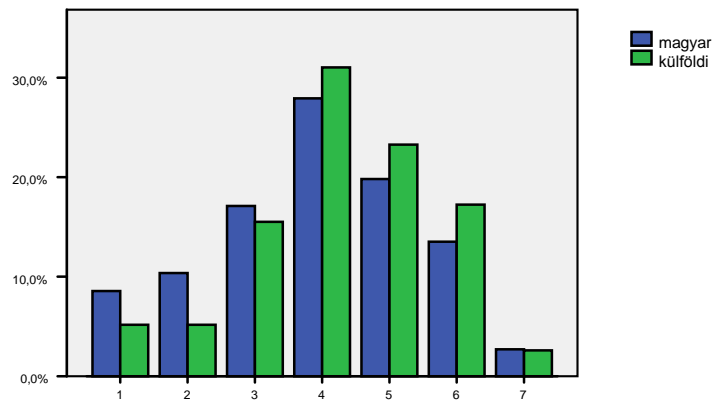


44. ábra

A kiküldetésben levő külföldiek vezető beosztásban tevékenykednek, szívesen a következő állítást. (M/43. ábra) Mindkét fél egyhangúlag elfogadja ezt, amit az 5-ös fölötti átlag mutat. Hasonló eredményről számolhatunk be annak a kérdésnek a kapcsán, mely szerint a magyar és a külföldi vezető egyenrangú-e. (M/44. ábra) A külföldiek jobban hisznek ebben az egyformaságban (4-es átlag), a magyarok 17%-a viszont az 1-es fokozatot jelölte be, ami igencsak határozott állásfoglalás a mellett, hogy nincs egyenrangúság a két fél között. Abban is különbözik a vélemény, hogy a külföldiek a felsőbbrendűség érzésével érkeznenek az országunkba (M/45. ábra): a külföldiek 20%-a tagadja, hogy így lenne, az átlag pedig szintén ezt sugallja: 3,69. A megkérdezett magyarok 20%-a viszont határozottan állítja ezt a tényt, és az átlag is magas, 4,81. Ha figyelembe vesszük az 5-6-7-es skálát választókat, megállapítható, hogy a magyarok 2/3-a egyetért a fenti állítással.

És most nézzünk néhány példát a külföldi vezetők beilleszkedésével kapcsolatban! Nyitottak-e a külföldiek a magyar kultúra iránt: a külföldiek azt vallják magukról, hogy 4,46-os átlagban igen, míg a magyarok véleménye éppen eléri a 4-es szintet. (M/46. ábra) A magyar nyelv iránti igyekezet visszatérő kérdés, a külföldiek 3,88, a magyarok 3,78-ra osztályozzák a hétfokú skálán ezt a hozzáállást. Megállapíthatjuk, hogy elvben támogatják a fogadó ország kultúrájának, nyelvének megismerését, de a gyakorlat még nem igazolja, hogy ezt meg is valósítanák. (M/47. ábra) A gazdasági életünkben való tájékozottság hozta a legmagasabb értékeket, a külföldiek 4,85-re, míg a magyarok 4,54-re taksálták. (M/48. ábra) A politikai életünkben való eligazodásra a külföldiek 4,41-es, míg a magyarok 4-es átlagot adtak. Úgy tűnik, a külföldiek meg vannak róla győződve, hogy jól értik, átlátják a magyar politikai viszonyokat. Talán hagyjuk meg őket ebben a hitben! (M/49. ábra) A külföldi vezetők 3/4-e úgy gondolja, hogy a kulturális különbségekre odafigyelnek, kellően rendezik a felmerülő súrlódásokat. (46. ábra) Ez az érték is átlagosnak mondható (4,27), ám magyar kollégáik nem látják ilyen pozitívan a külföldiek hozzáállását, valamivel kevesebb, mint 4-es értékben határozták ezt meg.

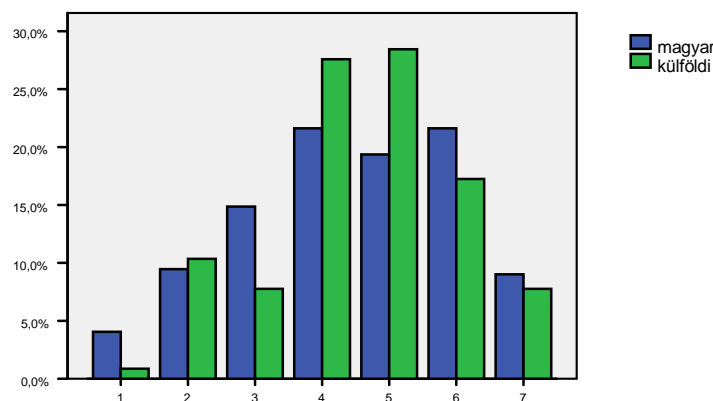
<i>A külföldi vezetők kellő figyelmet fordítanak a kulturális különbségekre.</i>	magyar	3,97	3,77	4,17	1,492
	külföldi	4,27	4,02	4,53	1,372



45. ábra

Most pedig következzenek a **magyar vezetők!** Lássuk, miként vélekednek önmagukról, ill. mit mondanak a velük dolgozó külföldiek róluk! Kezdjük rögtön egy kardinális kérdéssel: van-e lehetőségük a kreativitásuk megvalósítására, avagy inkább csak a központ által kiadott utasításokat kell elvégezniük. (47.ábra) Az önvizsgálat és a külföldi vélemény is megerősíti az állítást, miszerint tevékenységük nagy részét a delegált feladatok végrehajtása teszi ki. A magyar vezetők 1/3-a viszont úgy nyilatkozik – ők jelölték be az 1-2-3-as skálát –, hogy ez nem így van, vagyis van lehetőségük az önmegvalósításra, az egyéni ötletek beépítésébe. Ez mindenképpen biztató jelenség.

<i>A magyar vezető elsődleges célja a végrehajtás, a kapott utasítások betartása.</i>	magyar	4,49	4,28	4,70	1,569
	külföldi	4,57	4,32	4,82	1,363



46. ábra

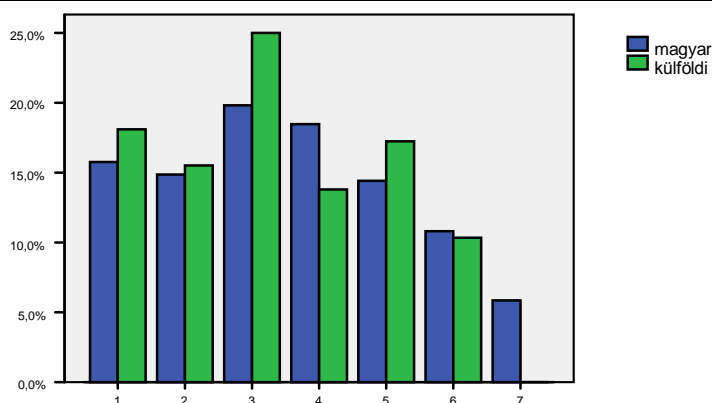
Feltettünk egy általános kérdést a helyi személyzetről: egyenrangúnak vagy kizsákmányoltnak érzik-e magukat a vizsgált multinacionális vállalatok magyar vezetői. (M/50.ábra) Magas értékű egyetértés született, a magyar vezetők 4,66 és 5,09 közé tették le az átlagos voksukat, míg a külföldiek 4,04 és 4,66 közé. Amit a külföldi legmagasabbnak vél, ott kezdődik a magyarok minimális elfogadása.

Abban, hogy a magyar vezetők nem nagyon mobilak, egyetértenek a két csoport tagjai. Sőt, az 5-ös közeli átlag ezt meg is erősíti. (M/51.ábra)

Ezek után nézzük a nyelvtudást! Vajon javul-e a magyarok megítélése e tekintetben?

(48.ábra) Nos, megállapítható, hogy van még mit javítani. Az egyik legalacsonyabb értékekkel szembesülhetünk: a magyar vezetők még kicsit fényesebbnek látják saját maguk helyzetét a 3,61-es átlaggal, amit a külföldi kollégák 3,28-as eredménye nem támaszt alá. A 7-es értéket egyetlen egy külföldi sem jelölte meg! Bár az előzőekben vizsgált adatok alapján részben minden vezető azt vallotta, hogy beszél nyelveket, de utaltunk rá, hogy ennek fokát nem állt módunkban minősíteni, így talán ez a tény, amit most tártunk fel, azt igazolja, hogy a nyelvtudás minősége még nem megfelelő színvonalú. Annak ellenére, hogy akár több nyelvet is beszélnek a magyar vezetők, még komoly hiányosságok vannak e téren.

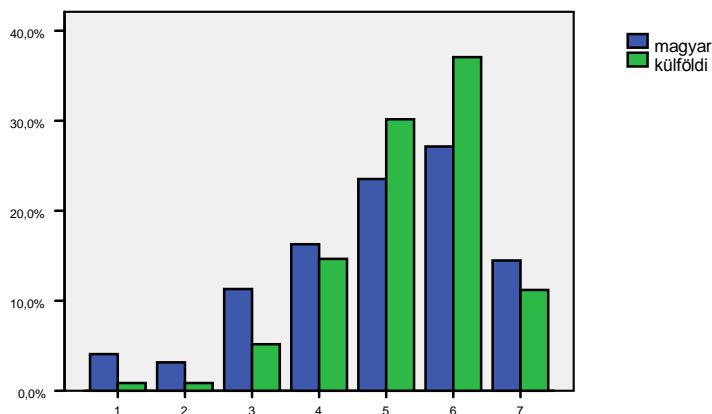
<i>A magyar vezetők beszélnek idegen nyelveket.</i>	magyar	3,61	3,37	3,84	1,762
	külföldi	3,28	2,98	3,58	1,599



47. ábra

Szorosan ide kapcsolódik a következő kérdés, hogy tolmácsot alkalmaznak-e az üzleti életben. (M/52. ábra) Az itt kapott eredmény már kicsit bizakodóbbá tehet bennünket: a 3-as és 4-es közötti eredmények természetesen rávilágítanak arra, hogy a vezetőinknek szükségük van fordítók, tolmácsok segítségére, de az arány már nem nagyon magas. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy a végzettségüket milyennek ítélik meg: megállapítható, hogy a külföldiek magasabbra értékelik a magyar vezetőtársak tudását, mint ők saját magukét. (49.ábra)

<i>A magyar vezetők elég képzettek.</i>	magyar	4,95	4,75	5,16	1,514
	külföldi	5,32	5,12	5,53	1,085



48. ábra

Míg a külföldiek véleménye 5,32-es átlagot mutat, addig az önvizsgálat értéke csupán

4,95. A kishitűség jelensége ez vajon, vagy a realitásé. Melyik tábornak van igaza? Ami szembetűnő, hogy a külföldieknek kevesebb, mint 10%-uk jelölt be a hétfokozatú skálán alsó értékeket (1-2-3), tehát több mint 90%-uk elégedett a magyar társak szakmai felkészültségével. Ezek után azt vizsgáltuk, hogy a magyar vezetők számára fontosak-e a továbbképzések, ismeretük folyamatos karbantartása. (M/53. ábra) A 4,7 körüli átlag igazolni látszik az állítást, vagyis a képzés, továbbképzés fontos szerepet kap a magyar vezetők pályafutásában. Viszont az már kevésbé örömteli, hogy továbbképzések eredményességére nem fordítanak gondot: ezt támasztja alá a 3,9-es átlag, amit mindkét csoport hasonlóan minősített. (M/54. ábra) A magyar vezetők több mint 10%-a bevallja, hogy egyáltalán nem ellenőrzik az oktatás minőségét, annak a hatását, csupán a részvétel a fontos, a továbbképzésen való megjelenés már elegendő. Ebből az aspektusból viszont nem tűnik túl biztatónak az előző kérdésre kapott pozitív válasz sem.

A kulturális különbségek észlelése, az erre való figyelem jellemző-e a magyar vezetőkre – vizsgáltuk a következő kérdésben. (M/55. ábra) Hasonló eredményt mutat mindkét tábor, 4-es az átlag. Ugyanezt a kérdést már feltettük a külföldiekre vonatkozóan. (30. ábra) Azt láttuk, hogy a külföldiek magukra magasabb értéket vallottak, a magyarok viszont alacsonyabbat, de maga az érték a 4-es körül található ott is. Talán abban keresendő ennek a 4-es átlagnak az értéke, hogy a magyar felsőoktatás miként kezeli a multinacionális környezetre való felkészítés kérdését. (M/56. ábra) Az eredmények a 4-es átlagot erősítik meg, egyhangú a vélemény. A hetes skála 4-es eredménye nem igazán pozitív visszajelzés: a felsőoktatásban komolyabban kell venni ezt a területet, legyen az elméleti vagy tapasztalati képzés. De azért beszéljünk a pozitív dolgokról is!

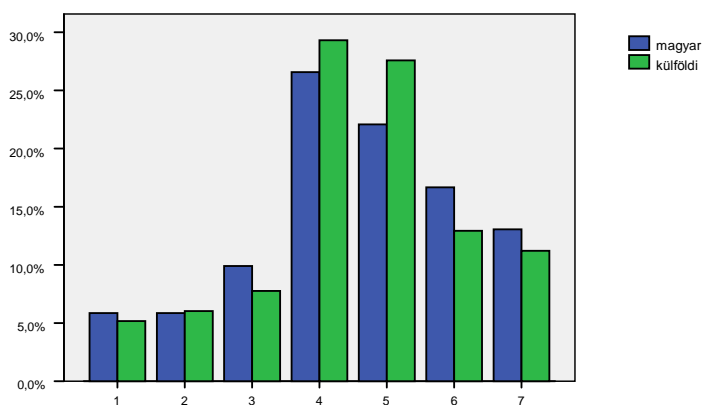
Következő állításunk így hangzott: a magyar felsőoktatásban végzett munkaerő jól megállja a helyét a gazdasági életben. (M/57. ábra) Megerősítést kaptunk a tekintetben, hogy egyelőre jól végezzük a munkánkat: a külföldiek 5,14-es, a hazaiak 4,66-os átlaggal „jutalmazták” ezt a kérdést. A magyar vezetők újra szkeptikusabbak, mint külföldi társaik: 10% megint a legalacsonyabb értéket jelölte meg! Utolsó kérdésünk arra vonatkozott, hogy a magasán képzett magyar munkaerő ki van-e használva a multinacionális vállalatoknál. (M/58. ábra) 5-ös körüli átlagban (magyarok: 4,67, külföldiek: 5,04) egyetértettek abban, hogy sajnos nincs kihasználva ez az erőforrás, ami valószínűleg annak is köszönhető, hogy a vállalatok nem telepítenek kutatással, fejlesztéssel kapcsolatos egységeket Magyarországra. (M/59. ábra) A kapott eredmény, a 4,5-ös érték megerősíti a véleményünket.

Nézzük rögtön, hogy a **nemzetközi menedzser** meghatározása vajon egyformán vonatkozik-e a Magyarországon dolgozóakra, ill. azt, hogy a hazánkban vezetőként dolgozók miként vélekednek erről! A diagram (M/19. ábra) azt szemlélteti, hogy a helyi és a kiküldött menedzserek megítélésében történt-e változás. A válaszadók fele úgy véli, hogy valóban kezdenek a szerepek kiegyenlítődni, de negyedük úgy látja, hogy bizony a különbség is, a megkülönböztetés is elég nagy értékű, így nem lehet arról beszélni, hogy homogén sokaságot alkotnának. A magyar vezetők 4,45-ös átlaga kedvezőbb, a külföldieké (4,35) pedig talán objektívebb, hiszen nagyobb tapasztalatuk van e téren, de igazából hasonlóan ítélik meg. Vagy külföldön lévén



úgy gondolják, kedveznek a hazaiaknak. A válaszadók 5-ös átlaga (50.ábra) azt a feltevést, hogy kezd elhalványulni a különbség, egyáltalán nem támasztja alá. Harmaduk egyetért az állítással, miszerint nem a helybeliek közül nevezik ki az igazgatókat, a válaszadók fele viszont a középértéket jelölte meg, vagyis tud olyan esetekről, amikor ez történt, de 20-20% körüli az a vélemény, hogy egyáltalán nem választanak helybelit vezetőnek. A magyarországi tapasztalat azt mutatja, hogy kb. 10 évig külföldi vezetéssel működnek a vállalatok, és közben folyamatosan kapnak lehetőséget a helyiek: kiküldetésben dolgozhatnak, a ranglétrán egyre emelkednek, majd eljön az az idő is, amikor az anyavállalat a helyiekre bízta a teljes vezetést.

<i>A multinacionális cégek nem a helybeliek közül nevezik ki a felsővezetőket.</i>	magyar	4,55	4,34	4,77	1,621
	külföldi	4,52	4,24	4,80	1,529



49. ábra

A külföldiek nagyszámú jelenléte egyébként önmagáért beszél: mind a magyar, mind a külföldi vezetők megítélése e kérdésben nagyon nagy hasonlóságot mutat, hiszen az átlag 4,5 mindkét esetben. Az előző kérdést visszaemelve rámutathatunk egy ellentmondásra: a megkülönböztetés ugyan kezd elhalványulni (elmélet), a vezetők kinevezésekor viszont egyértelmű a kitelepítettek fölénye (gyakorlat). Bízunk benne, hogy ami már a fejekben megszületett, az hamarosan realizálódik is.

A vezető számára az **irányítás** az egyik alapfeladat, így arra voltam kíváncsi, hogy miként vélekednek a megkérdezettek arról, hogy egy nemzetközi menedzsernek képesnek kell-e lennie egyénekből álló vegyes csoportok egyidejű irányítására. (M/23. ábra) Tulajdonképpen már nem is meglepő, amikor nézem a kapott adatokat: a külföldi vezetők 5,85-ös átlaga mutatja, hogy ezt mennyire fontosnak gondolják, míg a magyar vezetők véleménye itt is visszafogottabb. Persze az 5-ös érték fölötti átlag pozitív hozzáállást jelez, mégis folyamatosan van hiányérzetem: az a bizonyos, már korábban említett 10% körüli magyar vezetői csoport. Az ő véleményük folyamatos felkiáltójelként hat: jobban oda kell figyelni a vezetőképzésben a leendő feladatok jelentőségére.

A következő kérdés akár az előző ellenpróbája is lehet, hiszen nagyon hasonló: jó eredményt képes-e elérni különböző emberekkel. (M/24. ábra) Az érték hasonló az előbbihez, vagyis egyetértenek a vezetők e tekintetben, és a két csoport között is minimális a különbség. A kikapcsolódás ugyanolyan fontos tényezőnek a külföldön szolgálatot teljesítő vezetők esetében, mint bármelyik irányító feladat.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

*Az interkulturális kompetencia elemeivel nagyobb arányban rendelkeznek azok a vezetők, akiknek gyermekkori családi és iskolai környezetéhez hozzátartozott a multikulturalitás* – hangzott az első hipotézis. Azt feltételezem, hogy a magyar vezetők gyermekkori környezetére kevésbé jellemző a több kultúra jelenléte, mint a hazánkban dolgozó külföldiekére. Alsó- közép- és felsőfokú tanulmányaik során úgyszintén kevesebb lehetőség adatott meg számukra érintkezni a mássággal. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a külföldi vezetők közel egynegyede gyermekkortól használ az anyanyelvén kívül más nyelvet, és 40%-uk esetében a családjukban található más nemzetiségű, más nyelvet beszélő felmenők. A magyar vezetők 90%-a viszont nem hallott/beszélt más nyelvet családi környezetben, és csak egynegyedük családjára jellemző, hogy más nemzetiségű, más nyelvet beszélő felmenők vannak. Feltételezésem igaznak bizonyult.

Az országokénti hovatartozás (magyar/külföldi), valamint a más kultúrával való gyerekkori érintkezés között egyenes arány van. Statisztikailag igazoltam, hogy azok a válaszadók, akik a gyerekkorukban érintkeztek más kultúrába tartozókkal, nyitottabbak a multikulturális környezetre.

**Újszerű megállapítás:** a férfiak fogékonyabbak a multikulturális környezet iránt, mint a nők, az életkornak viszont nincs kimutatható hatása az interkulturális környezet iránti fogékonyság alakulására.

Az egyéni kompetenciák vizsgálatában a következő lépés az iskola nyújtotta lehetőség felmérése volt. Megállapítottuk, hogy a magyar vezetőknek alsó- és középfokú tanulmányaik során aránylag kevés lehetőségük volt megismerni más kultúrákat, a külföldi vezetőknek felsőfokú tanulmányaik során háromszor annyi lehetőségük volt tapasztalatokat szerezni a különböző kultúrákban, mint magyar társaiknak. A feltételezésem itt is beigazolódtott.

A multikulturális környezetben foglalkoztatott magyar vezetők családi, iskolai környezete múltjukban nem nyújtott számottevő segítséget ahhoz, hogy képesek legyenek a kultúrák között átjárni, hiszen a családokra nemzetiség tekintetében a homogenitás volt jellemző, iskolai tanulmányaik során pedig – a kisiskolás kortól kezdve a diplomaszerezésig – nem volt jellemző a más kultúrával való érintkezés. Mindezek ellenére azonban a jelenükben számolniuk kell azzal a ténnyel, hogy a külföldiek idegen országban keresik a kenyerüket– így Magyarországon is –, a magyaroknak pedig el kell fogadniuk a külföldiek jelenlétét a hazai munkahelyeken.

*Javaslat:*

- 1. Család felé: bár a családok szuverenitását minden körülmények között meg kell tartani, javaslatom az, hogy főleg a magyar vezetők, ha lehetőségük van a külföldi munkára, akkor vigyék magukkal a családjukat, így teremtve olyan környezetet a gyermekeik számára, ami a későbbiekben az ő karrierválasztásukra pozitívan hat.*
- 2. Oktatás felé: szorgalmazzuk az alsó- és középszintű iskolákban a csereprogramokat, hogy a gyerekeknek minél kisebb kortól kezdve legyen lehetőségük együtt tölteni hosszabb-rövidebb élményekben gazdag időt olyanok*

társaságában, akik más kultúrából érkeznek. Ugyanis ez a korai tapasztalat nagyban segíti a felsorolt képességek kibontakozását a személyiségben.

A felsőfokú intézményekben egyre több lehetőség adódik, bár sokszor a nyelvismeret hiánya miatt nem tudják feltölteni a jelentkezési létszámot: míg az angol nyelvet a hallgatók tömege ismeri, a francia, spanyol és más nyelveket csak a töredékük, emiatt lemaradnak számos ösztöndíjról, lehetőségekről. Támogassuk az angol mellett az egyéb nyelvek elsajátításában őket!

3. Cégek és a HR felé: külföldi, ill. multikulturális csoportokban való munkalehetőségre a kiválasztásnál vizsgálják meg a jelöltek családi környezetét az interkulturális kompetencia elemei szerint. Női vezető kinevezésekor még több figyelmet fordítsanak ezen kompetenciák minőségére.

**A felnőttkori családi és munkahelyi környezet a vezetők interkulturális érzékenységét erősen befolyásolja** – feltételeztem a vizsgálat előtt. Amennyiben a vezetők nem kapták „ajándékba” a gyermekkori környezetüktől, iskoláiktól a multikulturalitáshoz való hozzászokást, akkor erre munkahelyükön került sor.

Abban a vezetők mindkét csoportja – külföldiek és magyarok – egyetértett, hogy a pályakezdők igénylik – ahogyan a nemzetközi menedzserré válás folyamata is – a kiküldetéseket. Azért kulcskérdés a frissdiplomásokkal való törődés, mert az ő jövőjüket, látásmódjukat, a multikulturalitáshoz való viszonyukat befolyásolja nagymértékben, hogy a jelenlegi vezetés milyen stratégiát tart követendőnek. Az eredmények alapján úgy ítélem meg, hogy ebben a kérdésben egyetértés van, és így a lehetőségeikhez mérten egyértelműen serkentik a fiatalokat a minél korábbi külföldi munkavállalásra a vállalaton belül. És ez a miatt sem elhanyagolandó, hogy a leendő menedzserek – ismerve lehetőségeiket – tudatosan, ill. még tudatosabban készülhetnek választott hivatásukra. Ugyanis a multikulturális környezethez szükséges kompetenciák jelenlegi vizsgálatának az eredményei azt mutatják, hogy azok a vezetők, akik gyermekkorukban érintkeztek más kultúrába tartozókkal, nyitottabbak, szívesebben dolgoznak multikulturális környezetben, munkájuk során kevesebb a konfliktus a más kultúrába tartozókkal.

Az interkulturális különbségek kezelését nagyon kis arányban sajátították el gyermekkorban, vagy alsó- és középfokú iskoláskorban. Az elmélettel felsőfokú tanulmányaik során ismerkedtek meg, de ez sem fedi le a témakörben való jártasság megszerzésének módját.

**Újszerű megállapítás:** a multikulturális együttműködéshez szükséges ismereteket mind a magyar vezetők, mind a külföldiek, a munkahelyi tapasztalat, ill. munkahelyi képzés során sajátították el több-kevesebb szakaszban, és hatékonysággal.

Az egyéni kompetenciákon belül a következő vizsgálat a felnőttkori környezetre, ezen belül is a vezető családjára, azaz párjára, gyermekeire vonatkozott. Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar vezetők párja kevésbé tolerálja a külföldi munkavállalást, mint a külföldieké. Ezt igazolja az is, hogy a külföldi vezetők családi életformájában a külföldi munkavállalás egyértelműen pozitív, motiváló tényező, addig a magyarokat ez csak alig közepes mértékben érinti meg. Magyarozatként azt találtuk, hogy a külföldi munkavállalás esetén a társuk munkavállalásában nem

igazán kapnak segítséget a vállalatától: az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a külföldi vezetők több mint a felének semmilyen módon nem segítettek e téren, és akik határozottan állítják a segítségnyújtást, az a külföldiek tizede. Ezt támasztja alá az az eredmény, hogy a külföldi vezetőknek csak a fele – amennyiben házas – hozta magával társát, családját.

*Javaslat:*

- 1. Család felé: kiküldetésre olyanok jelentkezzenek, akik előzetesen egyeztettek párjukkal, családtagjaikkal e kérdésben.*
- 2. Oktatás felé: mivel az interkulturális ismereteket, vagyis a sokféle kultúrában való eligazodást egyaránt szükségesnek tartják a külföldi és magyar vezetők, megerősít bennünket abban, hogy az elméleti alapokat még szisztematikusabban, gyakorlatorientáltan adjuk át a hallgatónak, hogy később munkahelyi tapasztalataikkal kiegészíthessék, mélyítsék azokat. Az oktatásnak, de főleg a felsőfokú képzésnek nagyon nagy szerepe van abban, hogy leendő polgárai miként állják meg helyüket az üzleti életben, jelesül nemzetközi környezetben. A tantárgyak keretében rá kell világítanunk azokra a kulcsfontosságú elemekre, amelyek birtokában a későbbiek során képesek kezelni a multikulturalitás kihívásait, és persze az elmélet mellett lehetőséget kell adnunk, hogy át is éljék, a saját bőrükön tapasztalják – csereprogramokon, szakmai gyakorlatokon, tréningeken –, miként lehet átültetni a tanultakat a valóságos helyzetekbe.*
- 3. Cégek, ill. a HR felé: a kiküldetésben szükség van a családi háttérre, a társ támogatására. A családtagoknak, különös tekintettel a partnerre, ugyanolyan igényük van az önmegvalósításra, esetleg a karrierre, mint a kiküldött vezetőknek. A pályázatnál, a feltételeket ebben az irányban bővíteni kell. Az interkulturális kompetencia elemeinek megerősítése, folyamatos karbantartása érdekében a vállalat HR stratégiájában kapjon helyet az ilyen jellegű képzés, akár tanfolyam, akár tréning keretében. Igényes, hatékony kurzusokra küldjék az alkalmazottaikat.*

***A kiküldetésbe kerülő vezetők kiválasztása az interkulturális kompetencia figyelembevételével történik: a kiküldöttek felkészültek, ill. felkészítették őket a más kultúrában történő munkavégzésre, a kulturális sokk, ill. a kulturális különbségek kezelésére.*** Feltételeztem, hogy a külföldi munkavégzésre történő kiválasztás a legújabb kutatási eredmények figyelembevételével történik, vagyis mérik az interkulturális kompetencia elemek meglétét, ill. azokat minősítik is. Ugyanakkor figyelembe veszik az egyéni háttérrel, a felnőttkori környezetet is. A külföldi munkavállaláshoz elengedhetetlen képzés – az interkulturális kommunikáció – a jelöltek birtokában van.

**Újszerű megállapítás:** a magyarországi multinacionális vállalatoknál a külföldi vezetők szívesebben vannak együtt magyar, ill. más nemzetiségű társaikkal, mint a magyar vezetők velük. A magyar vezetők egyötöde egyértelműen állítja, hogy nem szívesen dolgozik együtt más kultúrából érkező munkatárssal. Ez mindenképpen olyan eredmény, amire oda kell figyelni.

*Javaslat a cégek, ill. a HR felé: kiszűrni azokat, akik előítéletessége, tapasztalatlansága stb. gátolja az interakció pozitív tartalmúvá való alakulását, és ezeken a beállítódásokon a megfelelő, hatékony eszközökkel változtatni.*

*A külföldi tapasztalatszerzés lehetőségével megnyerni a legjobb fiatal pályakezdeket egyrészt, másrészt a vállalat vezetőinek a továbbképzésekor figyelembe venni a multikulturalitáshoz való alkalmazkodás igényét, gyakorlatát, és kiválasztani a személyre szóló, hatékony képzést.*

A következőkben azt vizsgáltam, hogy a multikulturális környezethez való kompetenciákról – mint egy nemzetközi menedzsert jellemző tulajdonságok összessége – miként vélekednek a megkérdezett vezetők, és milyen mértékben tartják jellemzőnek, fontosnak. Az interperszonális készség fontosságában mindkét csoport egyetértett, bár a külföldi vezetők fontosabbnak tartják, mint a magyarok. A nyelvi készségek esetén is hasonló a két csoport véleménye, ugyanakkor ezt is a külföldiek értékelik magasabbra. Megállapítható, hogy mind a magyar, mind a külföldi vezetők beszélnek idegen nyelvet az anyanyelvükön kívül. Egyetértés van abban is, hogy gesztusként el kell sajátítani néhány kifejezést, amivel azt lehet szimbolizálni a helyiek felé, hogy elfogadjuk, egyenrangúnak kezeljük őket. Ugyanis egy-egy kisebb nemzet nyelvének megfelelő szintű ismerete sok energiát igényel, ami nem biztos, hogy a külföldi menedzser idejébe belefér. Amennyiben viszont igen, azt méltányolni kell! A magyar vezetők közel tizede egyáltalán nem tartja fontosnak, hogy külföldi munkavállalás esetén tudjanak beszélgetni a helyiekkel. Ezt a negatív magatartást is meg kell vizsgálni.

Úgy gondolom, hogy az, aki szívesen dolgozik együtt más anyanyelvűekkel, az inkább érez belső igényt arra, hogy azok nyelvét, kultúráját jobban megismerje. A harmonikus munkakapcsolat kialakítása érdekében elengedhetetlen a külföldi munkavállalás motivációja. Ugyancsak fontos tényezőnek kell lennie a külföldi munkavállalás kiválasztásakor, sőt már a pályázat beadásakor is, hogy ezeket a faktorokat figyelembe véve szülessenek meg a vezetői kinevezések. A rugalmasság, a türelem és tisztelet, valamint az empátia megítélése is hasonló volt, és érdekes módon a külföldi vezetők minden esetben többre értékelik ezen tulajdonságok meglétét, mint magyar társaik. Ugyancsak ez látható a kikapcsolódás esetén is. Egyedül a humor az, amit a magyar vezetők magasabbra értékelnek a külföldieknél.

*Javaslat a cégek, ill. a HR felé: mivel a magyar vezetők csoportjában találkozunk egy olyan réteggel –10-15%-uk –, amelyik szinte teljes mértékben elutasítja a fenti kompetenciák szükségességét, ki kell szűrni, majd számukra megtalálni azt a munkakörnyezetet, amiben a leghatékonyabban dolgozhatnak, de ezen munka során nem kell őket kitenni a multikulturalitásnak, ugyanakkor fel kell tárni, és lehetőség szerint orvosolni az okokat.*

A kulturális különbségek kezelési kompetenciáinak elemzése során a következő eredmények születtek. Azt mindkét csoport elismeri, hogy a különböző kultúrák találkozása konfliktusokkal terhes folyamat, de ezen konfliktusok mértékét, minőségét, a felszínre törésének a mikéntjét és formáját nem lehet előre látni. A külföldi vezetők igen erősen meg vannak győződve arról, hogy amennyiben a

kulturális különbségeket nem kezelik, az visszaüt a termelékenységre, a nyereségre, az üzleti életük alakulására, míg a magyar vezetők közel ötöde nem így gondolja. A korábbiakban már láthattuk, hogy a külföldiek nemzetközi tapasztalata sokkal nagyobb, mint a magyaroké. Talán az a markáns különbség magyarázata, hogy míg a külföldi vezetők nagy része már szembesült a kulturális különbségekből adódó veszteségekkel, addig a magyar vezetők – tapasztalat híján – úgy gondolják, hogy ez a tényező itt nem játszik fontos szerepet. A magyar vezetők meglehetősen szkeptikusak a multikulturális környezetben rejlő értékek hasznosíthatóságával kapcsolatban. Mindenesetre elgondolkodtató, hogy azok, akik teljes mértékben elutasítják ennek a sokszínűségnek az erejét, a benne rejlő energiát, vajon milyen hatékonyan képesek irányítani környezetüket, és a mindennapi súrlódásokat miként képesek kezelni.

Megállapítható, a türelem a külföldiek számára fontosabb, mint a magyaroknak.

Az egymás kultúrájának a megismerését mindkét fél egyhangúlag fontosnak tartja, némi kételkedés csupán a magyar vezetők esetében figyelhető meg: közel tizedük úgy ítéli meg, hogy ez nem szükséges. Ez egyébként azért nehezen elfogadható, mert kis nemzet/ország lévén folyamatosan szembesülnünk kell azzal, hogy világ a nagy nemzetei, országai a kirakatban vannak, kultúrájuk, történelmük stb. mások számára ismert. Azt gondoljuk, meg kell becsülni azt, aki egy kis ország iránt érdeklődést mutat. Másrészt pedig mi, a kis országok képviselői tartsunk össze, mi is érdeklődjünk a többi kicsi iránt! Mindkét vezetői csoport azon a véleményen van, hogy egy nemzetközi menedzsernek a kulturális különbségek meghatározó elemeit kell ismernie, ahelyett, hogy egy-egy kultúrába elmélyedjen, tehát egy általános kultúraszemlélettel kell rendelkeznie, így bárhova kerüljön is, alkalmazni tudja ezen ismereteit.

**Újszerű megállapítás:** e témakör vizsgálatakor arra a következtetésre jutottam, hogy a multikulturális környezet adta kihívások még nem tudatosultak a menedzserekben. Azok a kompetenciák, amiket a szakma szinte elengedhetetlennek minősít, sem a magyar, sem a külföldi vezetők gondolkodásában még nem egyértelmű, nem tudatosult. Bár a hozzáállásuk befogadó, úgy érzem, nincsenek megfelelően felkészülve, felkészítve.

*Javaslat: elsőként olyan képzési program összeállítása, amely a fent említett kompetenciákat ismerteti, elsajátítását előmozdítja, és leginkább megmagyarázza a kompetencia használatának előnyeit, ill. hiányának hátrányait. Ezek után lehet gondolkodni a képzés módján: tanfolyam, workshop, tréning stb.*

Az előző két, a kompetenciákra vonatkozó eredmények után nézzük, a gyakorlatban miként valósult meg a nemzetközi menedzser multikulturális környezetbe való helyezése, azaz maga a kiválasztás. Itt a külföldi vezetők véleményét vizsgáltuk.

**Újszerű megállapítás:** a külföldi vezetőknek a Magyarországra történő kiválasztásuk során nem volt szempont az interkulturális kompetencia elemeinek megléte, azok vizsgálata.

A kiválasztás folyamán az elméleti, a szakmai felkészültség volt a domináns tényező, nem pedig a vezetői kompetenciák megléte. A vezetők kinevezésekor azok a

tulajdonságok, amiket elengedhetetlennek vélünk – kapcsolatépítő, empatikus stb. – nem igazán játszanak szerepet a választásban. A tényt, hogy hazánkban ez így működik, a szakirodalom is alátámasztja, de azt gondoltuk, hogy azoknál a multinacionális vállalatoknál, ahol a leányvállalatok sokasága jelenik meg, a kiválasztáskor sokkal körültekintőbbek.

*Javaslat: a kiválasztás során minél előbb tisztázni kell, hogy szükséges-e a leendő munkavégzéskor más kultúrkörből származókkal együttműködni, avagy sem. Azokat, akik elutasítják a kooperálást, ki kell szűrni, ill. olyan feladattal megbízni, ahol magatartásával nem frusztrálja a környezetét. A humán erőforrás menedzsmenten belül ki kell alakítani egy olyan szakértői csoportot, amelyik képes kiszűrni a jelentkezők közül a legalkalmasabbakat. Az eljárás akkor lehet sikeres, ha mind a pályázók, mind a munkaadók tisztában vannak az elvárásokkal, képességekkel, kompetenciákkal, amiket a multikulturális környezet követel. Ezeket a kompetenciákat nem csupán ismerni kell, de el kell sajátítani – amennyiben szükséges, segítséggel.. Erre sokkal nagyobb figyelmet kell fordítani a jövőben.*

Amennyiben a lehetőségek minél hatékonyabb kihasználása a cél, akkor igenis minden olyan eszközt latba kell vetni, ami ezt elősegíti. A multikulturális vállalatok vezetőinek nemcsak a kiválasztásnál kell tehát sokkal körültekintőbben eljárniuk, hanem azt követően is figyelemmel kísérni a kiküldött menedzsereket, hogy megtesznek-e mindent annak érdekében, hogy a kulturális különbségek adta súrlódásokat feloldják, az értékeket pedig ne csak felszínre hozzák, hanem óvják, és a maguk hasznára fordítsák.

## **Javaslatok, a disszertáció hasznosítása**

### **Oktatás**

A kutatás eredményei beépíthetők a felsőfokú gazdasági képzések egyes tantárgyaiba – például Nemzetközi menedzsment, Nemzetközi kommunikáció, Nemzetközi humán erőforrás menedzsment –, hogy a leendő alkalmazottak, későbbi vezetők felkészülhessenek a rájuk váró kihívásokra, amennyiben nemzetközi munkaerőpiacokon kívánnak elhelyezkedni.

Elsősorban az üzleti alap- és mesterkurzusokon, ill. különféle posztgraduális képzések keretében is alkalmazhatók a kutatás eredményei.

Ennek megvalósításához javaslok egy olyan képzési program összeállítását, amely a nemzetközi menedzser kompetenciáit ismerteti, elsajátítását előmozdítja, és leginkább megmagyarázza a kompetencia használatának előnyeit, ill. hiányának hátrányait.

A felsőfokú intézményekben egyre több lehetőség adódik a különböző csereprogramokra, bár sokszor a nyelvismeret hiánya miatt nem tudják feltölteni a jelentkezési létszámot: míg az angol nyelvet a hallgatók tömege ismeri, a francia, spanyol és más nyelveket csak a töredékük, emiatt lemaradnak számos ösztöndíjról, lehetőségről. Támogassuk az angol mellett az egyéb nyelvek elsajátításában őket!

Szorgalmazom és támogatom az alsó- és középszintű iskolákban a csereprogramokat, hogy minél fiatalabb korban tapasztalhassák meg gyermekeink a kulturális másságot.

### **Vállalati szint**

A magyarországi multinacionális vállalatok vezetőit szembesíteni szándékozom azokkal a feltárt, a vizsgálatban kapott eredményekkel, amelyek egyrészt velük, másrészt a vállalatukkal vannak kapcsolatban. Ennek gyakorlati megvalósítása kiadvány, publikáció formájában történik.

A humán erőforrás menedzsmenten belül ki kell alakítani egy olyan szakértői csoportot – tanácsadók alkalmazásával –, amelyik képes kiszűrni a jelentkezők közül a legalkalmasabbakat. Az eljárás akkor lehet sikeres, ha mind a pályázók, mind a munkaadók tisztában vannak az elvárásokkal, képességekkel, kompetenciákkal, amiket a multikulturális környezet követel. Ezeket a kompetenciákat nem csupán ismerni kell, de el kell sajátítani – amennyiben szükséges, segítséggel.

Felhívom a vállalatok HR szakembereinek a figyelmét arra a tényre, hogy a kiküldetésben szükség van a családi háttérre, a társ támogatására, akinek ugyanolyan igénye van az önmegvalósításra, esetleg a karrierre, mint a párjának. A pályáztatásnál a feltételeket ebben az irányban bővíteni kell.

A kiválasztás során minél előbb tisztázni kell, hogy szükséges-e a leendő munkavégzéskor más kultúrkörből származókkal együttműködni, avagy sem. Azokat, akik elutasítják a kooperálást, ki kell szűrni, ill. olyan feladattal megbízni, ahol magatartásával nem frusztrálja a környezetét.

Bár a családok szuverenitását minden körülmények között meg kell tartani, javasolom, hogy főleg a magyar vezetők – ha lehetőségük van a külföldi munkavállalásra – vigyék magukkal a családjukat, így teremtve olyan környezetet a gyermekeik számára, ami a későbbiekben az ő karierválasztásukra pozitívan hat.

Vezetői továbbképzések, tréningek, prezentációk keretében a feltárt ok-okozati összefüggéseket továbbadni, megvitatni kívánom a hazánkba települő multinacionális vállalatok helyi és külföldi vezetőivel egyaránt.





## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

A multikulturális környezet a vezetőket számos olyan megoldandó feladat elé állítja, amelyekre a válaszok megadása nem is olyan egyszerű, magától értetődően egyértelmű. Kutatásom éppen ezért arra irányult, hogy feltárjam, melyek azok a kihívások, amelyekkel szembesülniük kell a kultúrák találkozásakor, valamint bemutassam azokat a kompetenciákat, eszközöket, amelyek segítik őket a sikeres megoldásban.

Egyértelműen kiderült, hogy az egyéni háttér – a család és az iskolák – nagymértékben befolyásolja a személyiségben az empátikus képességet, a nyitottságot, a türelmet, toleranciát mások iránt. Szorgalmaznunk kell, hogy a gyerekeknek minél kisebb kortól kezdve legyen lehetőségük együtt tölteni hosszabb-rövidebb élményekben gazdag időt olyanok társaságában, olyanokkal együtt, akik más kultúrából érkeznek. Ugyanis ez a korai tapasztalat nagyban segíti a felsorolt képességek kibontakozását a személyiségben.

Az oktatásnak, de főleg a felsőfokú képzésnek nagyon nagy befolyása van arra, hogy leendő polgárai miként állják meg helyüket az üzleti életben, jelesen a nemzetközi környezetben. A tantárgyak keretében rá kell világítanunk azokra a kulcsfontosságú elemekre, amelyek birtokában a későbbiek során képesek kezelni a multikulturalitás kihívásait, és persze az elmélet mellett lehetőséget kell adnunk, hogy át is éljék, a saját bőrükön tapasztalják – csereprogramokon, szakmai gyakorlatokon, tréningeken –, miként lehet átültetni a tanultakat a valóságos helyzetekbe.

A vállalatok humán politikájának kialakításakor egyre inkább figyelembe kell venni a 21. század adottságait, igényeit és lehetőségeit. A külföldi, ill. a más kultúrában való jártasságot könyvekből nem lehet megtanulni, tehát ha sikeres és hatékony menedzserekre van szükségünk, akkor gondoskodnunk kell azokról a programokról, amelyeken keresztül megszerzik a készségeikhez a megfelelő tapasztalatot. Napjainkban ez az igény még inkább felerősödik. Ugyanakkor a vizsgálatok arra világítottak rá, hogy a pályakezdők is szívesen töltenek el szakmai karrierjük elején rövidebb időt egy másik kultúrában. Amennyiben ez a folyamat így valósul meg, akkor a személyes fejlődés egyéni és szakmai kompetenciái egyaránt fejlődnek.

Az egyéni kompetenciákon belül – nyelvismeret, a rugalmasság, a humorérzék stb. –, a szakmai tudás mellett az egyik legfontosabb tulajdonság az interperszonális készség, amit ki kell hangsúlyoznunk, amire fel kell hívnunk a HR szakemberek figyelmét, ugyanis a multikulturális közegben élők/dolgozók esetében ennek van a leghangsúlyosabb szerepe. Sajnálatos módon – ahogy ez az eredményekből is kitűnik – ezt a vezetői készséget még nem igazán veszik komolyan, a kiválasztás során nem kap elég hangsúlyt, holott ez kellene, hogy legyen az első szempont! Ugyanis az, aki nem rendelkezik ezen készséggel, a felsorolt kívánatos kompetenciáknak képtelen megfelelni. És ezt a hiányosságot szakmai ismeretekkel, vagy éppen más készségekkel nem, vagy csak részben lehet pótolni. Sőt! A következmények

katasztrofálisak, és sokszor csak jóval később derül ki, hogy tulajdonképpen honnan, miből is ered a sikertelenség.

Azoknak a vállalatoknak, amelyeknek leányvállalataik révén komoly érdekeik fűződnek más kultúrákhoz, létre kell hozniuk egy olyan speciális emberi erőforrás menedzsmentet, ami a nemzetközi környezetben folyó munkára nemcsak kiválasztja, de fel is készíti a legalkalmasabb egyéneket. Nekik a kiválasztásnál a fenti kompetenciákat, különös tekintettel a kapcsolatteremtést mindenképpen vizsgálniuk kell, és a kiküldetés feltételeként szabni.

Multikulturális környezetben találva magunkat az általános kultúraszemléletet hívhatjuk segítségül, hogy azt, ami szintén elengedhetetlen, és éppen ezért ajánlott, minél gyorsabban elsajátíthassuk.

Az empirikus kutatás eredményei alapján rávilágítottam arra, hogy a magyar és a külföldi vezetők egyaránt elismerik a nemzetközi menedzser kompetenciáinak szükségességét, ugyanakkor a kapott eredmények azt mutatják, hogy számos területen az igény jóval magasabb, mint a lehetőség: van még mit tanulni, pótolni.

A kulturális különbségek kezelésének a három módja közül – semmibevevés, minimalizálás, kiaknázás – a tapasztalatok szerint félúton járunk: vannak esetek – szerencsére nem túl sok –, amikre az első csoport, vagyis a semmibevevés illik, ugyanakkor van a kiaknázásra is példa, de általánosságban elmondható, hogy a magyarországi multikulturális környezet adta súrlódásokat a minimalizálással kezelik. A további cél tehát annak az útnak a feltárása, hogy ezen a helyzeten miként, milyen módon lehet, és kell is javítani.

## SUMMARY

The multicultural environment poses several tasks to be solved like that to the leaders, onto which the yielding of the answers not too so plain, automatically unambiguous. My research aimed at me revealing it because of this just, which ones the challenges that they have to confront at the time of the encounter of the cultures, and let me present those competences, devices.

It turned out unambiguously that it is individual background – the family and the schools – the empathic ability, the openness, the patience are influenced on the personality largely, tolerance for other ones. We have to promote it, that for the children at what let them have an opportunity to spend rich time together in long-shorter experiences starting because of a smaller age like that his company, together with people who arrive from another culture. This early experience helps the development of the listed abilities in the personality on a large scale.

For the education, but the higher training has very big influence mainly that way, how his prospective citizens hold out as what in the business life, excellent in the international environment. We have to shed light on those crucial elements in the framework of the subjects, that the challenges of the multiculturalism are able to be handled in the course of the later ones in his possession, and we have to give an opportunity beside the theory of course, it is experienced on their own leather in order for them to experience it – on exchange programs, professional practices, trainings –, as what it is possible to transplant the learned ones into the real situations.

It is necessary to take the conditions of the 21 century, his claims and his opportunities into consideration rather continually at the time of the forming of the companies' human politics. The foreigner in the other culture truth expertise may not be from books to learn, so we have to ensure those programs if we need successful and efficient managers, through which it is got their skills the suitable experience. This claim intensifies rather yet nowadays. The examinations shed light on it at the same time, that the career starters fill shorter time with pleasure on the front of their vocational career in another culture. In as much this process comes true so, the individual and vocational competences of the personal development develop equally then.

Inside the individual competences – language knowledge, the elasticity, the sense of humour etc. –, beside the vocational knowledge one of the most important characteristics the interpersonal skill, which we have to emphasize, for what we have to call HR specialists' attention, since in the multicultural medium living persons/this plays the most stressed role in employees' case. On an unfortunate manner – as this is manifest from the results – this managerial skill is not really taken seriously yet, does not receive enough emphases in the course of the selection, this would be needed in

order for the first viewpoint to be although! The person at who this skill is not is unable to be equal to the listed desirable competences. And this deficiency with technical knowledge, you are just with other skills not, you are only partly it is possible to replace it. Indeed! The consequences catastrophic and it lightens up later with good one only many times that actually from where, from what the failure derives.

For the companies the serious interests of which are connected with other cultures through their subsidiary companies, it has to be created a special human resource like that management, which not only selects it for the work proceeding about the international environment, but prepares the most suitable individuals. For them the selection the above competences, the contacting have to be examined anyway with a strange look, and to cut as the condition of the mission.

We may turn the general culture view to ourselves for help found in multicultural environment, that what is essential likewise, and just because of this recommended, at what let us be allowed to acquire it more quickly.

I shed light on it based on the results of the empirical research, that the Hungarian and the foreign country leaders acknowledge his necessity as the international manager's competences equally, the received results show it at the same time, that on several areas the claim much taller, than the opportunity: is yet what to study, to substitute.

From among the three manners of the treatment of the cultural differences – disregard, minimisation, exploitation – we have been halfway according to the experiences: there are cases – fortunately not too much –, onto which the first group, i mean the disregard matches, is at the same time onto the exploitation example, but in generality can be related, that the Hungary multicultural environment got it frictions it is treated for the minimisation. The additional aim so the exploration of that road, that on this situation as what, on a what kind of manner may be, and it is necessary to repair it.

## MELLÉKLETEK

### M1. Irodalomjegyzék/Hivatkozások

- Adler, N. – Bartholomew, S. (1992): Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6(3), 52.65
- Adler, N. (1980): Cultural synergy: The management cross-cultural organizations. In: Burke, W.W. – Goodstein, L.D (eds): *Trends and Issues in O D: Current Theory and Practice*. San Diego, University Associates
- Adler, N. (1983): A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, no. 2.
- Adler, N. (1991): *International Dimensions of Organisational Behavior*. Boston, MA: PWS Kent.
- Allport, G. (1977): *Az előítélet*. Gondolat Kiadó, Bp.
- Altier, W.J. (1986): Task forces: an effective management tool. *Sloan Management Review*, Spring
- Asakawa, K. (1997): *Business School, Japan*
- Asakura, A.E. (1989): *Nissan, Europe, INSEAD case*
- Bakacsi Gyula – Takács Sándor – Karácsonyi András – Imrek Viktor (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37.
- Bakacsi Gyula – Takács Sándor (1998): Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 2. Szám
- Bakacsi Gyula (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Bp.
- Barakonyi Károly – Borgulya Istvánné (2003): *Vállalti kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- Bárdos-Feltornyai M (2005): *Tudományelméleti kalandozások*. L'Hartman, Bp.
- Barham, K. – Antal, A. (1994): Competences for the pan-European manager. In: Kirkbride, P.S. (ed): *Human Resource Management in Europe*. Ch. 14, London: Routledge, 222-41.
- Barham, K. – Oates, D. (1991): *The International Manager*. London, The Economist Books
- Barnevik, P. (1994): Making local heroes international. *Financial Times*, Jan. 17.
- Barsoux, J. (1993): *Funny Business. Humour, Management, and Business Culture*. London, Cassell
- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S. (1995): Changing the Role of Top. Management: Beyond Structure to Processes, *Harvard Business Review*, January-February

- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S. (1989): *Managing across border. The transnational solution.* Harvard Business School Press, Boston
- Bassis, M. – Gelles, R. – Levine, A. (1991): *Sociology an Introduction.* McGraw-Hill, Inc. New York, Tokio
- Bateson, M.C. (1994): *Peripheral Vision.* New York, Harper Collins
- Belbin, R.M. (1981): *Management Teams.* London: Heinemann.
- Benedek Tamás (2002): *Milyenek a magyar felsővezetők? Vezetéstudomány, 11. Szám*
- Bennett, M. (1998): *Overcoming the golden rule: Sympathy and empathy.* In: Bennett, M. (ed): *Basic Concepts of Intercultural Communication.* Intercultural Press, Yarmouth
- Bennett, M. (1998): *Transition Shock: Putting Culture Shockin Perspective.* In: Bennett, M. (ed): *Basic Concepts of Intercultural Communication.* Intercultural Press, Yarmouth
- Berne Ágnes (2003) : *A globális világ politikai földrajza.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- Beslu, E. – de Vendeuil, R. (1991): *Cadres: Manager les differences.* L'Express, Dec. 19.
- Bitterli, U. (1982): *Vadak és civilizáltak. Az európai-tengerentúli érintkezés szellem-és kultúrtörténete,* Gondolat, Bp.
- Black, J.S. – Gregersen, H. – Mendenhall, N. (1992): *Global Assignments: Succesfully Expatriating and Repatriating International Managers.* San Francisco
- Blackwell, N. – Bizet, J.P. – Child, P. – Hensley, D. (1991): *Shaping a pan-European organization.* The McKinsey Quarterly, No. 2.
- Borg, M. (1988): *International Transfers of Managers in Multinational Corporations.* Uppsala, StudiaOeconomiae Negotorum
- Borgulya Istvánné (1996): *Üzleti kommunikáció a kultúrák találkozásában.* Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs
- Borgulya Istvánné (2001): *Megújuló vállalati kultúrák – átalakuló vállalati kommunikáció.* Vezetéstudomány, 7 – 8. szám
- Borgulya Ágnes (2008): *Arccal kelet felé – kultúraközi menedzsment és kommunikáció a reformországokban. 77-95 p.* In: *Menedzsment a XXI. században.* Szerk. Kovács Z. – Szabó L., Pannon Egyetem, Veszprém
- Borgulya Istvánné Vető Ágnes (2008): *Értékrendi különbségek és kultúraközi interakciók az oktatási órákon.* Iskolakultúra, 2008. 3-4. sz. 69 p.
- Borgulya Ágnes (2006): *Az európai egység kulturális sokszínűsége az értékrendek és kultúraközi kommunikáció kutatása szemszögéből.* EU Working Papers, 1.sz. 3-15.p.

- Botti, H. (1992): The internationalization paradox in Parodi: A research tale. *Scandinavian Journal of Management*, 8(2)
- Bowman, C. – Faulkner, D. (1997): *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London
- Brannen, M.Y. (1992): Bwana Mickey: Constructing cultural consumption at Tokyo Disneyland. In: Tobin, J.J. (ed): *Remade in Japan: Everyday Life and Consumer Taste in a Changing Society*. New Haven: Yale University Press
- Brein, M. – David, K.H. (1973): *Improving Cross-cultural Training and Measurement of Cross-cultural Learning*. Vol. 1. Denver, Center for Research and Education
- Brett, J.N. – Stroh, L.K. – Reilly, A.H. (1992): Job transfer in C.L. In: Cooper and I.T. Roninson (eds): *International Review of Industrial and Organisational Psychology*. Chichester: Wiley, pp. 93-138
- Brinkerhoff, D. – White, L. (1988): *Sociology*. West Publishing Company, St Paul, New York, San Francisco
- Brislin, R.W. (1981): *Cross-cultural Encounters: Face-to-face Interaction*. New York: Pergamon Press
- Canney Davison, S. – Snow, C. – Schnell, S. – Hambrick, D. (1993): *Creating High Performing Transnational Teams: Processes, Hases and Pitfalls*. ICEDR Report, 122.
- Canney Davison, S. (1994): *Creating a high performance international team*. *Journal of Management DEvelopment*, 13(2)
- Child, J. (1981): Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organisations. In: L.L.Cummings and B.M. Staw (eds): *Research in organisational behavior*. Vol.3., 303-56.
- Cox, T. (1991): The multicultural organisation. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47
- Cox, T.H. – Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3)
- Craig, J. (1979): *Culture Shock!* Singapore: Times Books International
- Csath Magdolna (2008): *Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- Csizér Kata – Kormos Judit (2006): Az interkulturális kapcsolatok és az idegen nyelvi motiváció összefüggései. *Iskolakultúra*, 2006. 11 sz. 12-20 p.
- Daft, R.L. (1992): *Organizational Theory and Design*. West Publishing Co., New York, 4.ed.
- Dankó László (2004): Sikeres kommunikáció interkulturális kontextusban. *Marketing és menedzsment*. 2004. 6. sz.- 2005. 1. sz.: 85-96. P



- Dankó László (2006): A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés. In: Marketingkaleidoszkóp. Szerk: Piskóti István. Miskolci Egyetem, Miskolc
- De Meyer, A. (1991): Tech talk: How managers are stimulating global R&D Communication. Sloan Management Review, Spring
- De Meyer, A. (1993): Nestlé. S.A. INSEAD, case
- Demorgon, J. – Molz, M. (1996): Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen. In: Thomas, A. (ed.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie
- Donnelon, A. (1996): Team Talk. Boston, Harvard Business School Press
- Doz, Y. – Prahalad, C.K. (1984): Patterns of strategic control within multinational corporations. Journal of International Business Studies, 15.
- Early, P.C. (1993): East meets West Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic Work Groups. Academy of Management Journal, 36(2)
- Edstorm, A. – Galbraith, J. (1977): Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. Administrative Science Quarterly, 22.
- Evans, P. – Doz, Y. – Laurent, A. (eds) (1989): Human Resource Management in International Firms. London: Macmillian.
- Evans, P. (1992): Management development as glue technology. Human Resource Planning, 15(1) 85-106.
- Evans, P.A.L. (1993): Dosing the glue: Applying human resource technology to build the global organization. In: Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 3. Greenwich CT, JAI Press
- Falkné Bánó Klára (2001): Kultúraközi kommunikáció. Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok. Püski Kiadó Kft., Bp.
- Ferraro, G.P. (1990): The Cultural Dimension of International Business. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Földes Csaba (2007): Interkulturális kommunikáció: koncepciók, módszerek, kérdőjelek. Fordítástudomány, 2007. 1. sz. 14-39 p.
- Földes Csaba (2007): Interkulturális nyelvészet: problémavázlat. [= Interkulturelle Linguistik: Problemaufriss]. In: Magyar Nyelv 103 1, p. 16-38.
- Frenkel-Brunswik, E. (1949): Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. Journal of Personality, 18.
- Fulkerson, J.R. – Schuler, R.S. (1992): Managing worldwide diversity at Pepsi-Cola International. In: Jackson, S.E. (ed): Diversity in the workplace. New York. Guilford Press
- Fülöp Gyula (2001): A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Bp., 2001

- Geertz, C. (1973): The interpretation of cultures. London: Fontana Press
- Ghoshal, S. – Bartlett, C.A. (1990): Matrix management: Not a structure, a frame of mind. Harvard Business Review, July-August, 138-45.
- Gladwin, T.N. – Walter, I. (1980): Multinationals under fire. New York, John Wiley
- Goldman-féle [1990] [www.interkulturalis.lap.hu](http://www.interkulturalis.lap.hu)
- Graham, J.L. – Sano, Y. (1989): Smart Bargaining: Doing business with the Japanese. New York, Harper&Row
- Graham, J.L. (1985): The influence of culture on business negotiations. Journal of International Business Studies, XVI(1)
- Grimaldi, (2002): In: Titley, G. (szerk): T-kit. Amit a képzésről tudni kell. Európa Tanács és Európa Bizottság
- Hagerty, B. (1991): Companies in Europe seeking executives who can cross borders in a single bound. The Wall Street Journal, Jan. 25.
- Hall, E.T. (1959): The Silent Language. New York, Doubleday
- Hall, E.T. (1983): The Dance of Life: The Other Dimension of Time. Doubleday, New York
- Hampden-Turner, C.(1992): Creating Corporate Culture: from Discord To Harmony. Addison – Wesley Publishing
- Hankiss Elemér (2002): Az emberi kaland. Helikon Kiadó, Bp.
- Hedlund, G. (1980): The role of foreign subsidiaries in strategic decision-making in Swedish multinational corporations. Strategic management Journal, 9.
- Heenan, D.A. – Perlmutter, H.V. (1979): Multinational Organizational Development. Reading, MA: Addison-Wesley
- Heidrich Balázs (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting, Bp.
- Heidrich Balázs (2009): Változó idők nyomában. Kísérlet a magyar és román szervezeti kultúra-változások összehasonlítására. Vezetéstudomány, 4. szám
- Hidasi (szerk.) (1992): Kultúra – Viselkedés – Kommunikáció. KJK, Bp.
- Hidasi Judit (1998): Szavak, jelek, szokások. A nemzetközi kommunikáció könyve. Windsor Kiadó, Bp.
- Hidasi Judit (2004): Interkulturális kommunikáció. Ssolar Kiadó, Bp.
- Hofheinz, P. (1993): Europe's tough new managers. Fortune, Sept. 6.
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Astrid Kainzbauer – Frank Brück – Neulinger Ágnes (2005): Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok. Empirikus vizsgálat a bécsi és budapesti menedzserek körében. Vezetéstudomány, 36. évf., 2. szám

- Hofmeister-Tóth Ágnes – Bauer András (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. *Vezetéstudomány*, 6. Szám
- Hofmeister-Tóth Ágnes (2000): Changing Consumer Behavior in a Transitional Economy. CRAWs Conference, Manchester, Proceeding, April, 3-4- p. 21-31.
- Hofstede, G. – Bond, M.H. (1988). :The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth." *Organizational Dynamics* 16(4): 5-21.
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J. (2005): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York, McGraw Hill
- Hofstede, G. (1980): Motivation, Leadership and Organisation: Do American Theories Apply Abroad? *Organisation Dynamics*
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organization – Software of the Mind*. McGraw – Hill Book Co.
- Hofstede, G. (1994): The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, Vol. 3., No. 1. 1-14.
- Hofstede, G.J. – Pedersen, P.B. – Hofstede, G. (2002): Exploring culture: exercises, stories, and synthetic cultures. Intercultural Press, Yarmouth
- Hoopes, D.S. (1981): Intercultural communication concepts and the psychology of intercultural experience. In: Push, M.D. (ed): *Multicultural education. A cross-cultural training approach*. Intercultural press, Chicago
- Horowitz, D. L. (1985): *Ethnic Groups in Conflict*. Berkeley and Los Angeles, University of California Press
- Horváth György (2004): *A kérdőíves módszer*. Műszaki Könyvkiadó, Bp.
- House, J.R. – Javidan, M. – Hanges, J.P. – Dorfman, W.P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to projectglobe. *Journal of World Business*, 37.
- Inoue, Y. (1999): Searching for synergy effects from cultural diversity. INSEAD MBA thesis, 9.
- Jacques, E. (1990): In raise of hierarchy. *Harvard Business Review*, January-February, 127-33.
- Janis, I.L. (1971): *Victims of Groupthink*. Boston, MA: Houghtown Mifflin.
- Janssens, M.(1995): Intercultural interaction: a burden on international managers? *Journal of Organisational Behaviour*, 16, 155-67.
- Jarjabka Ákos (1999): A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban. *Marketing and Management*, 3-4. szám.
- Jarjabka Ákos (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára. *Vezetéstudomány*, 5. Szám
- Kanter, R.M. – Corn, R.I. (1994): Do cultural differences make a business difference? *Journal of Management Development*, 13.

- Kao, J. (1993): The worldwide web of Chinese business. *Harvard Business Review*, March-April, 24-35.
- Kirchmeyer, C. – McLellan, J. (1991): Capitalizing on ethnic diversity: an approach to managing the diverse workgroups of the 1990's. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 8(2)
- Kiyoi, M. (1995): Dear English speakers: Please drop the dialects. *International Herald Tribune*, Nov. 3.
- Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezetszichológia. SHL Hungary KFT, 20. fejezet: Kultúrák közötti különbségek. 558 – 580.
- Kluckhohn, F. – Strodtbeck, F. (1961) *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL. Row, Peterson
- Kopp Mária (2008): *Magyar lelkiállapot, 2008*. Semmelweis Kiadó, Bp.
- Korten, D. C. (1996): *Tökés társaságok világuralma*. Kapu, Bp.
- Krieger, M. – Solomon, E.E. (1992): Strategic mindsets and decision-making autonomy in U.S. and Japanese MNCs. *Management International Review*, 32(4)
- Kroeber, A.L. – Kluckhohn, F. (1952): *Culture: A Critical View of Concepts and Definitions*. Peabody Museum Papers. Vol. 47, no. 1, Cambridge, Mass.: Harvard University
- La Palombara, J. – Blank, S. (1977): *Multinational Corporations in Comparative Perspective*. New York, The Conference Board, Report, 725.
- Landis, D. – Bhagat, R. (1996): *Handbook of intercultural learning*. Thousand Oaks: Sage
- Laurent, A. (1983): The cultural diversity of western conception of management. *International studies of management and organisation*, 13 (1-2), 75-96.
- Lawrence, P.R – Lorsch, JW. (1967): *Organisation and Environment. Managing Differentiation and Integration*. R.D. Irwin Inc., Illinois
- Lewitt, T. (1983): *The marketing Imagination*. The Free Press, New York
- Lightfoot, R.W. (1996): *Philips and Matsushita: A portrait of two evolving companies*. Harvard Business School
- Lobel, S.A. (1990): Global leadership competencies: Managing to different drumbeat. *Human Resource Management*, 29(1)
- Lorenz, C. (1993): Here, there and everywhere. *Financial Times*. November 10.11.
- Lysgaard, S. (1955): Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Sciences Bulletin*, 7.
- Main, J. (1989): How 21 men got global in 35 days. *Fortune*, June 11.

- Makó Csaba – Nemes Ferenc (2003): The Transfer of Managerial Competence. A Neglected Dimension in the Post-Aquisition Process. In: Makó Csaba et al (eds): Emerging Human Resource Practices. Akadémiai Kiadó, Bp.
- Mármárosi András (2002): Szervezeti kultúra típusok a 90-es évek végén Magyarországon. Empirikus kutatás. Vezetéstudomány, 6. szám
- Maznevski, M.L. (1994): Understanding our differences: Performance in decision making groups with diverse members. Human Relations, 47(5)
- McClelland, D. C. – Atkinson, J. W. – Clark, R. A. – Lowell, E. L. (1953): The Achievement Motive. New York: Appleton-Century-Crofts
- McClelland, D. C. (1961): The Achieving Society. Princeton: D. Van Nostrand Company, Inc.
- McLoad, P.L. – Lobel, S.A. (1992): The effects of ethnics diversity on idea generation in small groups. Proceedings of the Annual Academy management Meetings, 227-31
- Meyer, H. (1993): The cultural gap in long-term international work groups: A German- American case study. European Management Journal, 11(1)
- Morey, N.C. – Luthans, F. (1984): An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organisational Research. Academy of Management Review, Vol. 9., No.1.
- Nemes Ferenc (2001): A vezetési alapjai. Bp.
- Nemes Ferenc (1999): A nemzetközi menedzsment alapelvei. Vezetéstudomány, 5. sz. 34-39.
- Nemes Ferenc (1990): Az egységesülő világgazdaság kihívásai a vállalatokkal és vezetőikkel szemben. Közgazdasági Szemle, pp. 1070-81
- Neumann-Bódi Edit – Hofmeister-Tóth Ágnes – Kopp Mária (2006): Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján. In: Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban. Szerk.: Kopp Mária, Bp.
- Niedermüller Péter (1999): A kultúrák közti kommunikációról. 96-111 p. In: Társadalmi kommunikáció. Szerk: Béres István – Horányi Özséb. Osiris, Bp.
- Noble, B.P. (1993). On women's difference: Companies are listening. International Herald Tribune, Nov. 10.
- O'Hara-Devereaux, M. – Johansen, R. (1994): Global Work: Bridging Distance, Culture and Time. San Francisco, Jossey-Bass
- Oberg, K. (1955): Cultural shock. Adjustment to new cultural environments. Practical Anthropology 7. Pp. 177-182
- Orleman, P. (1992): The global corporation: Managing across cultures. Masters Thesis. University of Pennsylvania

- Parsons, T. – Shils, E. (1990): Values and Social System. In: Alexander, J.C. – Seidman, S. (eds): Culture and Society. Contemporary Debates, Cambridge University Press, Cambridge
- Perlmutter, H.V. – Heenan, D.A. (1986): Cooperate to compete globally. Harvard Business Review, May-June
- Perlmutter, H.V. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia
- Poór József – Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné (szerk.) (1999): Személyzeti-emberi erőforrás menedzsment. KJK, Bp.
- Poór József (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Bp.
- Porter, M.E. (1990): The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, March/April, pp. 73-93
- Prahalad, C.K. – Doz, Y. (1987): The Multinational Mission Balancing Local demands and Global visions. The Free Press, New York
- Primecz Henriett – Soós Árpád (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdezés alapján. Vezetéstudomány, 6. sz., 35-48-p.
- Primecz Henriett (1999): Hofstede – más szemmel. Marketing&Menedzsment, 3-4. 111-115.
- Primecz Henriett (2007): Étikus és émikus kultúrakutatások. Vezetéstudomány, 38. évf., különszám
- Pugh, D.S. – Hickson, D. J. – Hinings, C.R. – Turner, C. (1969): The context of organisation stucture. Administrative Science Quarterly, 14, 91-114
- Putnam, R. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy 6:(1):65-78.
- Ratui, I.(1983): Thinking internationally: A comparison of how intwrnational executives learn. International Studies of Management and Organisation, XIII(1-2), Spring-Summer, pp.139-50.
- Reich, R. (1990): Who is us? Harvard Business Review, Januray-February, 53-64.
- Rhinesmith, S.H. (1985): A manager's Guide to Globalization. Burr Rudge. Business One Irwin
- Riesenbeck , H. – Freeling, A. (1996): How global are global brands?European Business Report, 2Q, Summer
- Rosengren, K. E. (2004): Kommunikáció. Typotex Kiadó, Bp. 73.o.
- Rosenzweig, P.M. (1994): The new American Challenge: Foreign multinationals in the Unated States. California Management Review, Spring

- Sathe, V. (1983): Implications of corporate culture. A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, Autumn, 5-23.
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass, San Francisco
- Schneider, S.C. – Asakura, A. (1993): Nissan Motor Co. Europe, INSEAD case study
- Schneider, S.C. (2002): The Central System as a Computational Engine.
- Schneider, S.C. – Barsoux, J. (1997): *Managing across cultures*. Prentice Hall Europe
- Schreyögg, G. (1992): *Unternehmenskultur*. Wiesbaden, Gabler
- Schweiger, D.M. – Sandberg, W.R. – Rechner, P.L. (1989): Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of management Journal*, 32.
- Selmer, J. (1988): Presentation, international conference on Personnel and Human Resource Management. Conference Singapore
- Snow, C. et al. (1993): Types of transnational teams, In: *Transnational Teams Resources Guide*
- Solymosi Katalin (2004): Fejlődés és szocializáció. In: *Pszichológia pedagógusoknak*. Szerk.: Kollár Katalin – Szabó Éva, Osiris Kiadó, Bp.
- Stevens, O.J. – Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organisations*. London: McGraw-Hill, 140-2.
- Takács Sándor (2002): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- Thomas, K (1976): Conflict and conflict management. In: Dunnette, M. (ed): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally
- Titley, G. (szerk) (2002): T-kit. Amit a képzésről tudni kell. Európa Tanács és Európa Bizottság
- Toarniczky Andrea (2007): A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív-tipológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, 38. évf., különszám
- Torgyik Judit (2005): *Fejezetek a multikulturális nevelésből*. Eötvös József Könyvkiadó, Bp.
- Tóth Krisztina – Antal-Mokos Zoltán (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, 1. Szám
- Triandis, H.C. (1999): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Allyn&Bacon, New York
- Trompenaars, F. (1995): *Riding the waves of culture*. London. Nicholas Bredlay Publishing
- Tyler, A. (1985): *The Accidental Tourist*. New York, Knopf

- Van Maanen, J. – Kunda, G. (1989): Real feelings: Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, Vol. II.
- Varga Károly (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. In: *Ergonómia*, 3.
- Vries, de K. – Mead, C. (1992): Development of the global leader. In Pucik, V. – Tichy, N. –Barnett, C. (eds): *Globalizing Management*. New York: John Wiley, 194-205.
- Wagner, (2002): Titley, G. (szerk) T-kit. Amit a képzésről tudni kell. Európa Tanács és Európa Bizottság
- Watson, W.E. – Kumar, K. – Michaelsen, L.K. (1993): Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Williams, R. (1983): *Keywords: a vocabulary of culture and society*. London: Fontana
- Wong, G.Y. – Birnbaum-More, P.H. (1994): Culture, context and structure: A test on Hongkong banks. *Organisation Studies*, 15, 99-123.
- Wuthnow, R. (1988): New directions in the study of culture. *Annual Review of Sociology*.14.



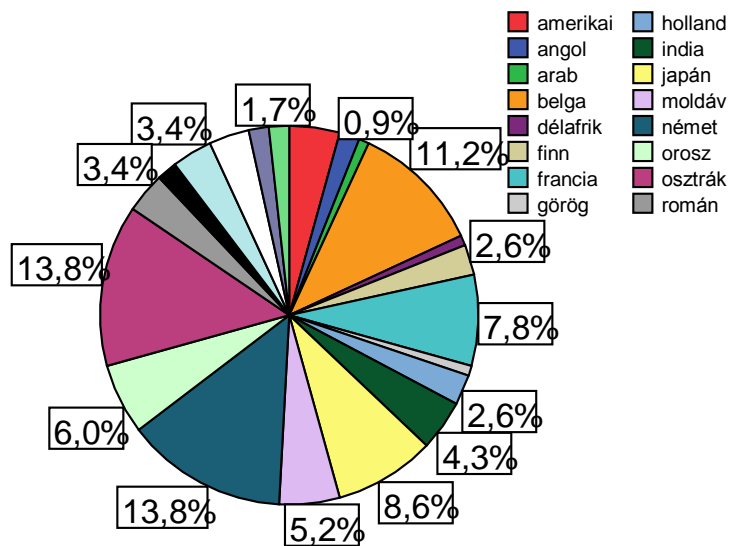


## M 2.

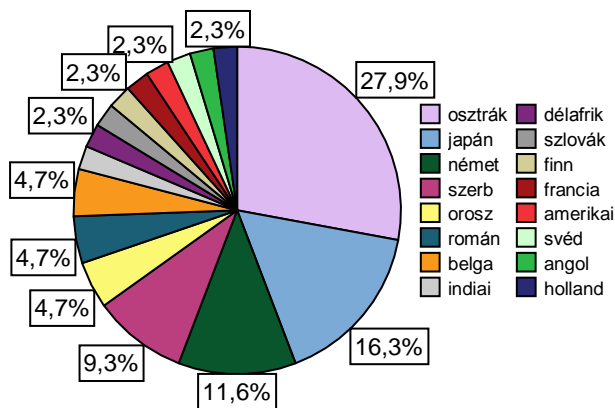
Melléklet/9. táblázat: Forrás: saját

	Természethez való viszony	Emberi természet	Munkához való viszonyulás	Emberi kapcsolatok	Idő	Tér	Bizonytalanság kerülés	Erős/ alacsony kontextus
Hiedelmek	✓	✓		✓				
Értékek	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Normák	✓	✓	✓	✓				
Szimbólumok				✓	✓	✓		
Technika			✓		✓	✓		
Nyelv		✓	✓	✓				✓
Hősök			✓	✓	✓			
Művészet	✓	✓		✓				
Politika			✓	✓			✓	
Gazdaság			✓	✓			✓	
Tudomány	✓		✓		✓			
Gondolkodási minták			✓	✓				✓

M/1. ábra: A külföldi válaszadók nemzetiség szerinti megoszlása



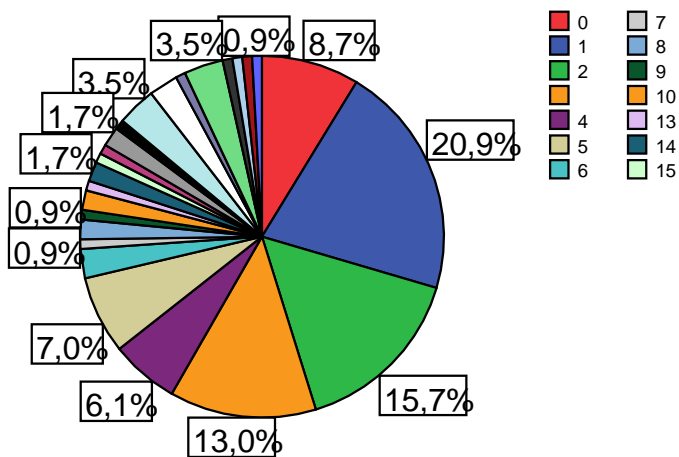
M/2. ábra: A családja nélkül külföldi szolgálatot teljesítő külföldiek megoszlása nemzetiség szerint



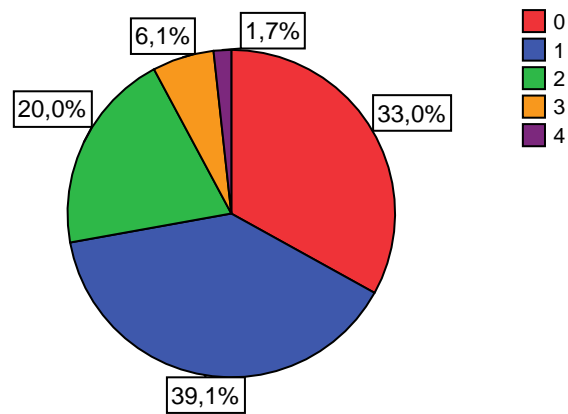
M/3. ábra: Anyanyelv szerinti megoszlás

Angol	Arab	Finn	Francia	Görög	Hindi	Holland	Japán	Moldáv
7	1	3	23	1	5	3	10	6
Német	Orosz	Román	Svéd	Szerb	Szlovák	Ukrán	Magyar	
34	7	4	4	4	1	1	224	

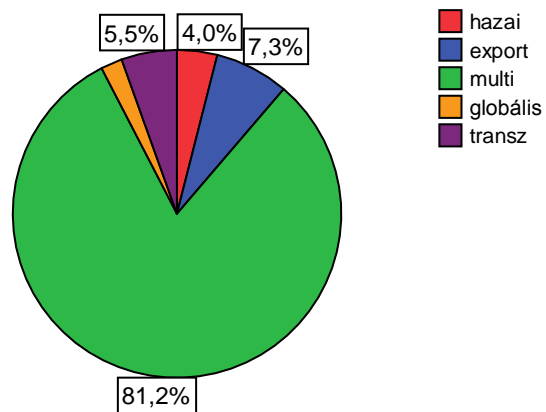
M/4. ábra: A külföldi válaszadók Magyarországon töltött ideje



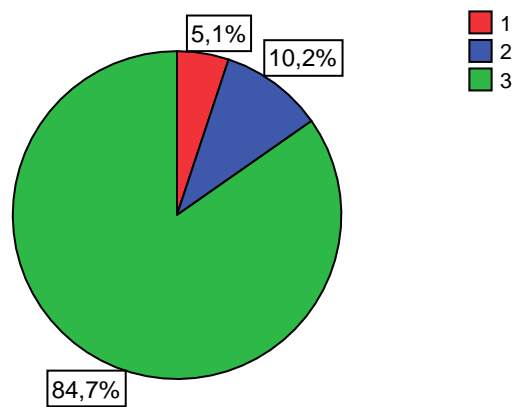
**M/5. ábra:** Fél évnél hosszabb ideig egy másik országban dolgozó külföldiek aránya



**M/6. ábra:** A vállalatok jellegük szerinti megoszlása



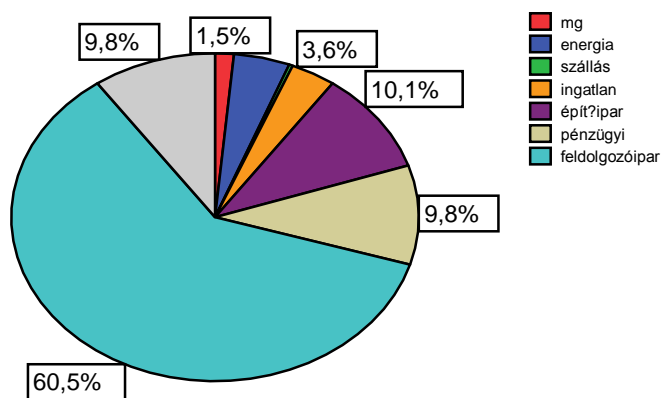
**M/7. ábra:** A vállalatok mérete



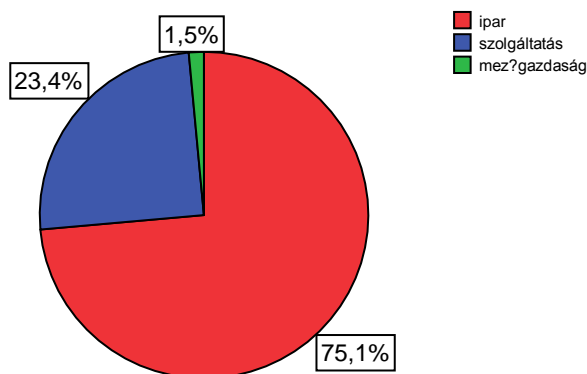
M/8. ábra A KSH ágazati csoportosítása

A – B Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás
C - Bányászat
D - Feldolgozóipar
E - Villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás
C – D – E IPAR
F - Építőipar
G - Kereskedelem, javítás
H - Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
I - Szállítás, raktározás, posta, távközlés
J – Pénzügyi tevékenység
K – Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás
M – Oktatás
N – Egészségügyi, szociális ellátás
O – Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás

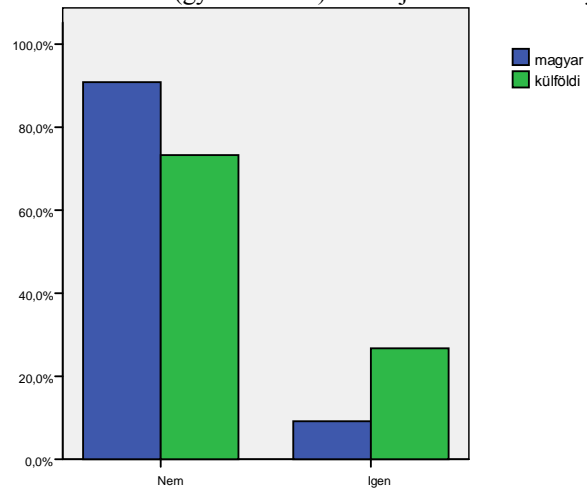
M/9. ábra: Ágazati megoszlás



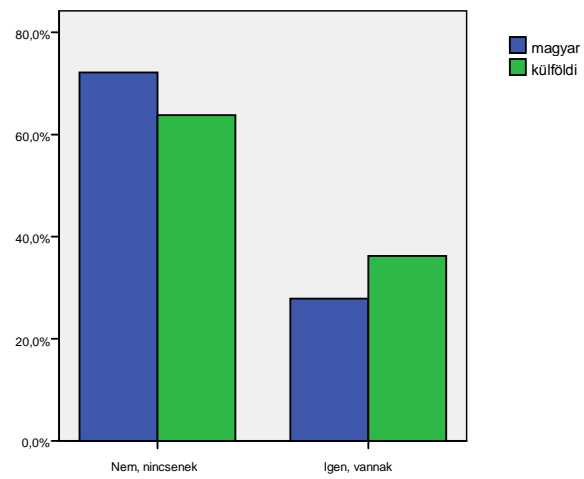
M/10. ábra: Összevont ágazatok szerinti megoszlás



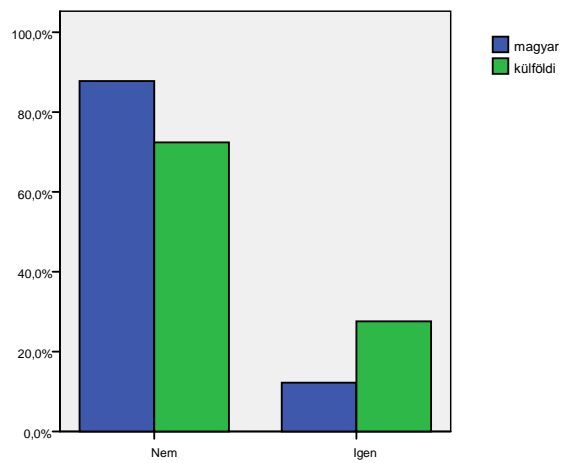
**M/11. ábra:** Az anyanyelvén kívül használt-e a (gyermekkori) családja otthon másik nyelvet?



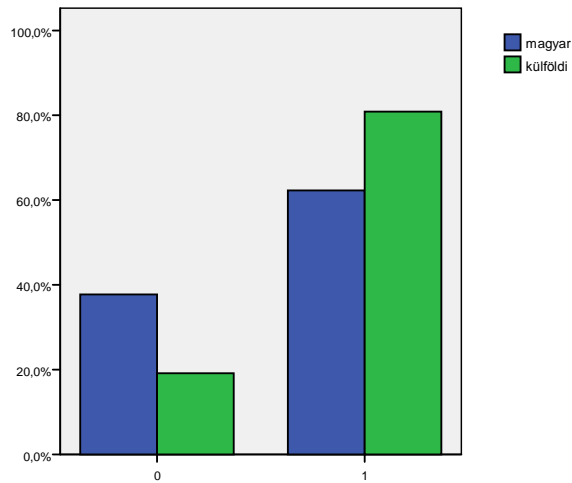
**M/12. ábra:** Származását tekintve van-e /vannak-e más nemzetiségű felmenői?



**M/13. ábra:** Töltött-e hosszabb időt felsőfokú tanulmányai során más kultúrában?

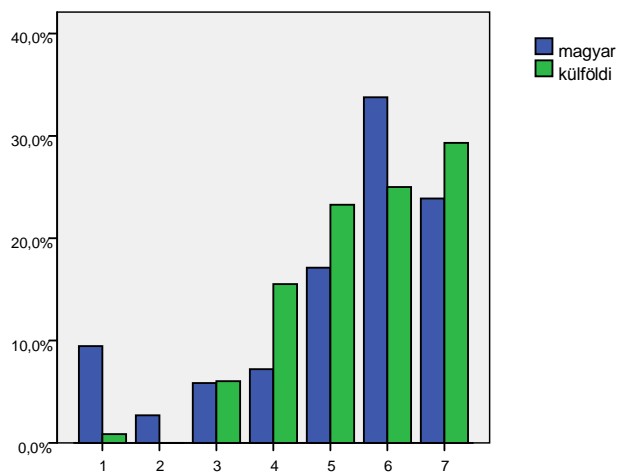


**M/14. ábra:** A gyerekek szempontjából előny, ha külföldön élnek



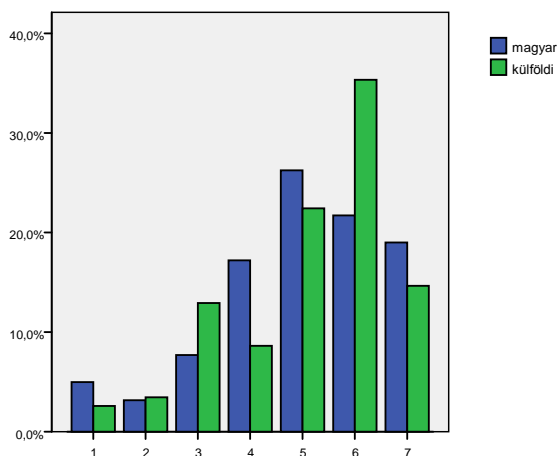
**M/15. ábra + táblázat**

<i>Az országukon kívüli első munkahely egyre inkább vonzónak tűnik a végzetek körében.</i>	magyar	5,17	4,92	5,41	1,828
	külföldi	5,53	5,29	5,77	1,302



**M/16. ábra + táblázat**

<i>Tapasztalat útján vagy munkahelyi képzés során sajátította el interkulturális ismereteit.</i>	magyar	4,98	4,77	5,19	1,597
	külföldi	5,09	4,82	5,37	1,509



M/ 17. táblázat

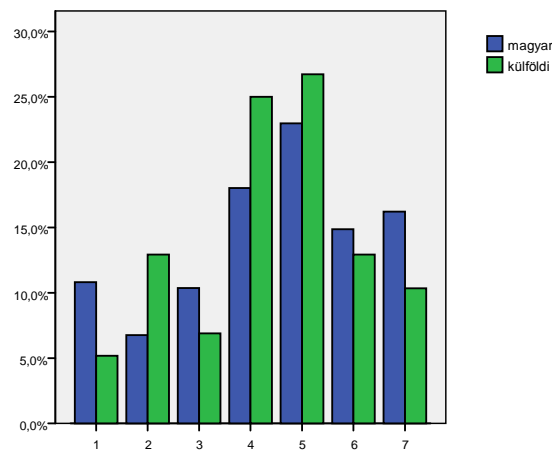
- B 10
- B 11
- B 13 (negatív, azaz be kellett forgatni)
- B 17
- D 36 (negatív, azaz be kellett forgatni)
- D 37 (negatív, azaz be kellett forgatni)
- D 38
- D 39
- D 41 (negatív, azaz be kellett forgatni)
- D 47
- D 49

M/18. ábra

- B 6
- B 7
- B 8
- B 9
- C 19
- C 20 (negatív)
- C 23 (negatív)
- C 26

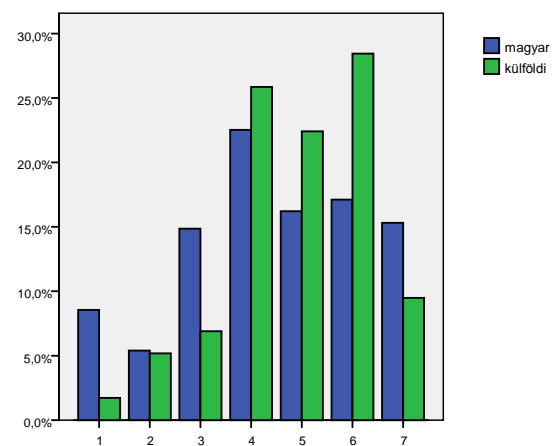
M/19. ábra + táblázat

<i>A nemzetközi és hazai menedzserek közötti megkülönböztetés kezd elhalványulni.</i>	magyar	4,45	4,21	4,70	1,856
	külföldi	4,35	4,05	4,65	1,633



M/20. ábra + táblázat

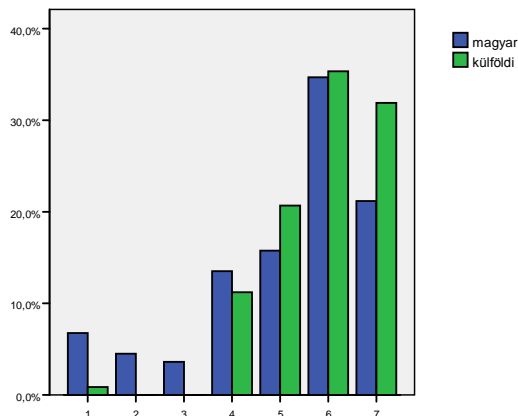
<i>A nemzetközi menedzser önmagával szemben kritikus.</i>	magyar	4,45	4,21	4,69	1,781
	külföldi	4,85	4,60	5,11	1,391





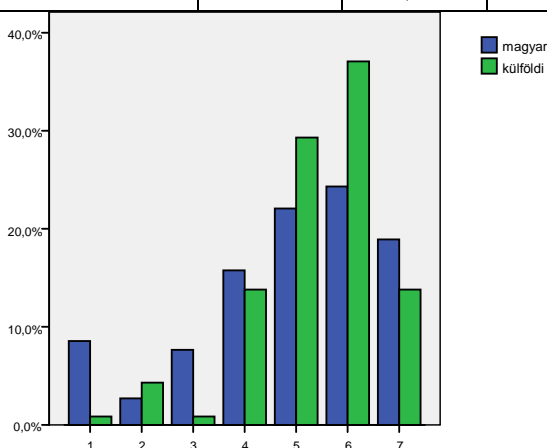
**M/21. ábra + táblázat**

<i>A kapcsolatlétesítő képesség segít a befogadó ország társadalmi életébe való beépülésben.</i>	magyar	5,16	4,93	5,38	1,717
	külföldi	5,84	5,65	6,04	1,084



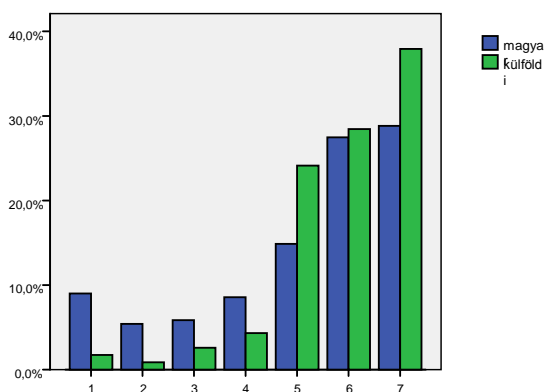
**M/22. ábra + táblázat**

<i>A nemzetközi menedzser hol vezetőként, hol csapattagként vesz részt a munkában.</i>	magyar	4,89	4,66	5,12	1,754
	külföldi	5,33	5,10	5,55	1,236



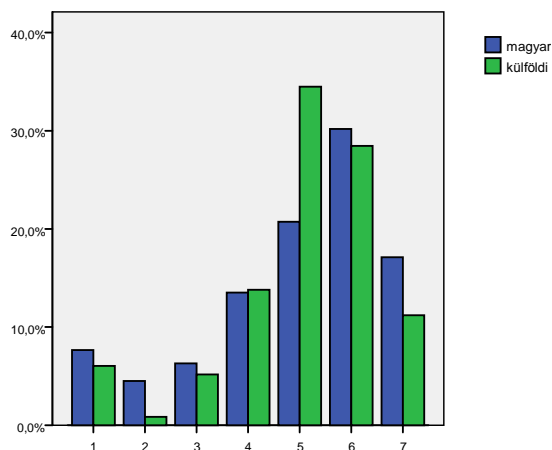
**M/23. ábra + táblázat**

<i>A nemzetközi menedzsernek képesnek kell lennie egyénekből álló vegyes csoportok egyidejű irányítására.</i>	magyar	5,13	4,87	5,38	1,917
	külföldi	5,85	5,62	6,09	1,260



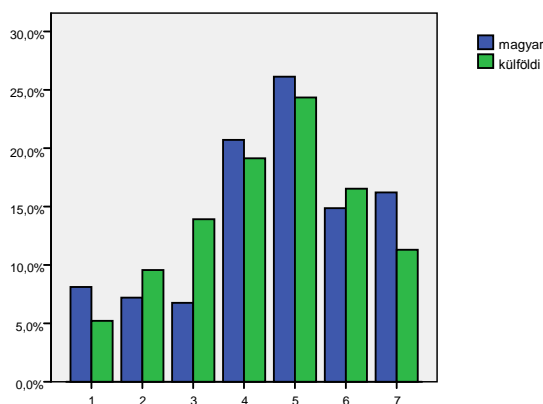
**M/24. ábra + táblázat**

<i>A nemzetközi menedzser jó eredményt képes elérni egymástól nagyon különböző emberekkel.</i>	magyar	4,94	4,71	5,17	1,736
	külföldi	5,00	4,73	5,27	1,463



**M/25. ábra + táblázat**

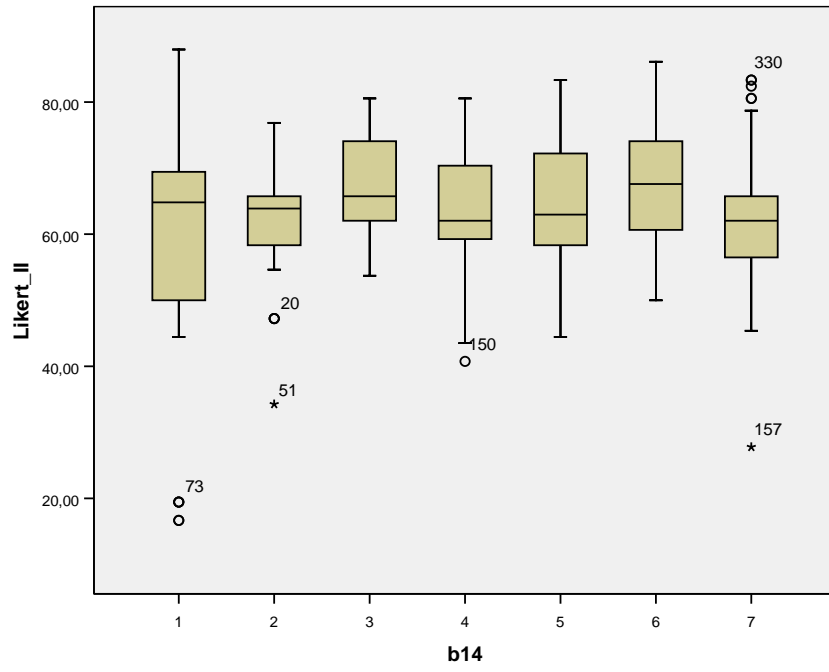
<i>Humorérzékének megőrzésével csillapítja bizonytalanságát, ami ismeretlen környezetben éri.</i>	magyar	4,59	4,36	4,82	1,751
	külföldi	4,43	4,12	4,73	1,660



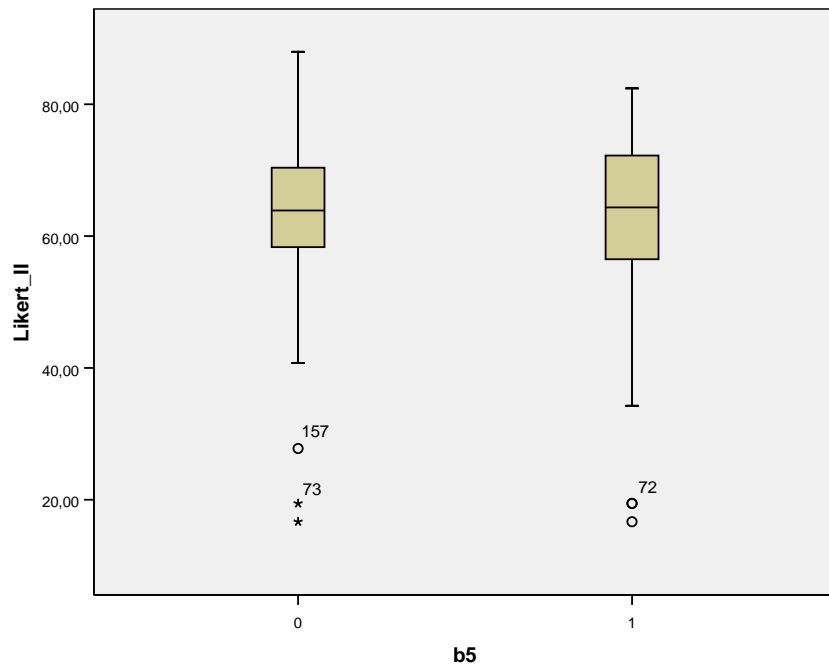
**M/26. táblázat**

- C 21 (negatív)
- C 22
- C 24
- C 25
- C 27
- C 28
- C 29
- C 30
- C 31 (negatív)
- C 32
- D 37
- D 40 (negatív)
- D 42
- D 44
- D 46
- D 48
- D 49
- D 50

M/27. ábra

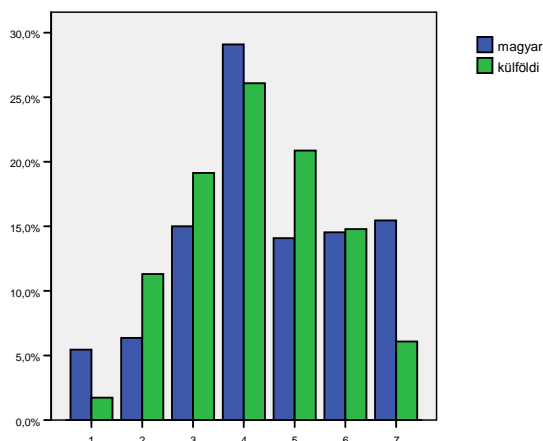


M/28. ábra



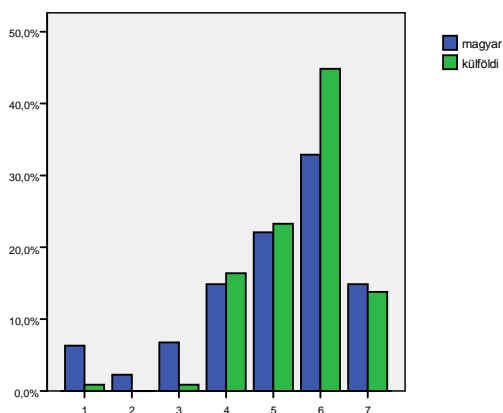
**M/29. ábra + táblázat**

<i>A különbségekből adódó lehetséges nézeteltéréseket előre meg lehet jósolni.</i>	magyar	4,45	4,23	4,68	1,678
	külföldi	4,22	3,95	4,49	1,456



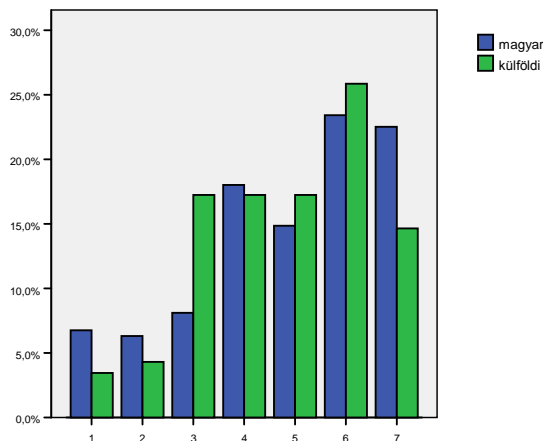
**M/30. ábra + táblázat**

<i>A kölcsönös alkalmazkodás idővel kialakul, ahogy a kapcsolat fejlődik.</i>	magyar	5,02	4,81	5,23	1,602
	külföldi	5,51	5,32	5,70	1,043



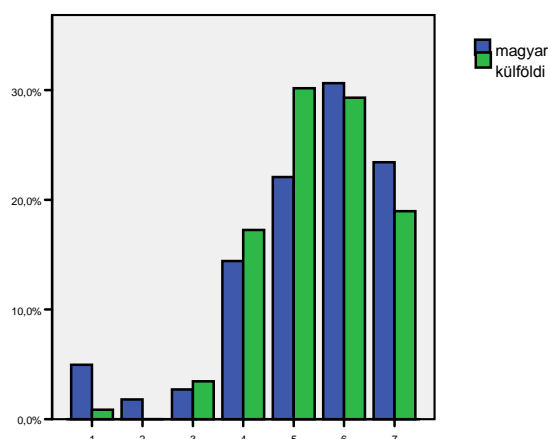
**M/31. ábra + táblázat**

<i>A kulturális különbségek felismerése jól hangzik, de a gyakorlatban nehezen megvalósítható.</i>	magyar	4,88	4,64	5,12	1,814
	külföldi	4,77	4,47	5,06	1,617



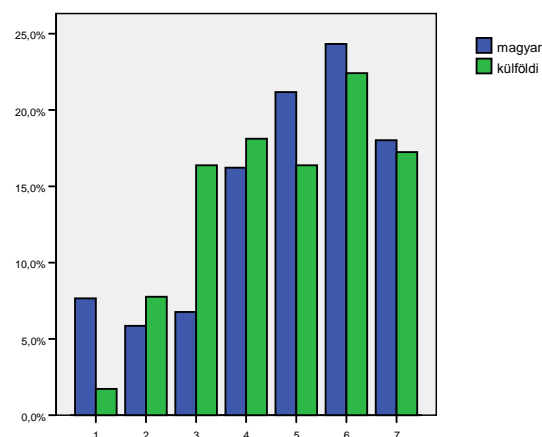
**M/32. ábra + táblázat**

<i>A hasonlóságok hídként szolgálnak a közös terület kialakításához.</i>	magyar	5,32	5,12	5,53	1,535
	külföldi	5,40	5,18	5,61	1,164



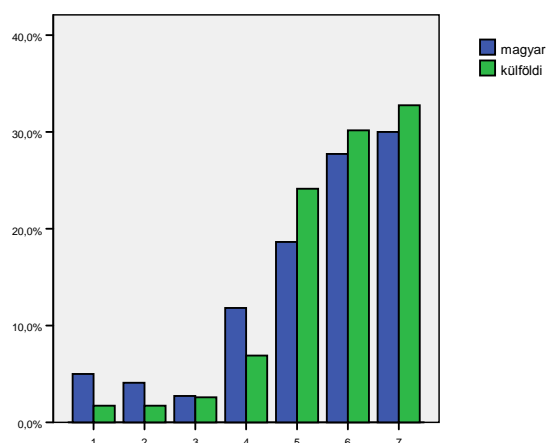
**M/33. ábra + táblázat**

<i>A türelem azért fontos, mert a különböző kultúráknak más a munkatempójuk.</i>	magyar	4,82	4,59	5,06	1,770
	külföldi	4,76	4,46	5,06	1,640



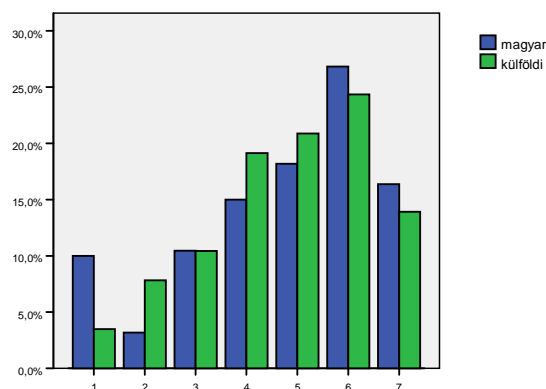
**M/34. ábra + táblázat**

<i>Az észlelt kulturális távolság csökkenthető, ha tanulunk a másik kultúrájáról és nyelvéről.</i>	magyar	5,38	5,16	5,60	1,655
	külföldi	5,72	5,47	5,96	1,311



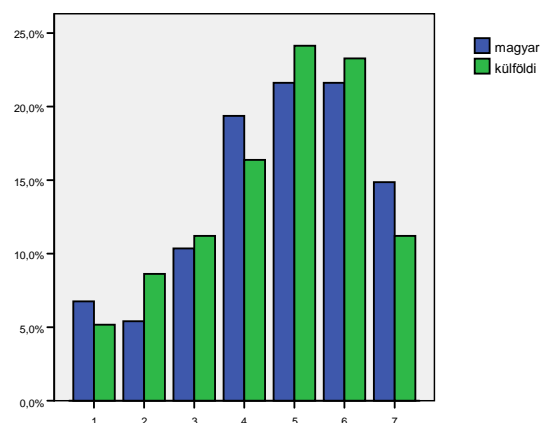
**M/35. ábra + táblázat**

<i>A makacs vonakodás egy másik nyelven történő kommunikációtól káros, mivel a megvetés jelét láthatják benne.</i>	magyar	4,74	4,50	4,98	1,824
	külföldi	4,75	4,45	5,05	1,621



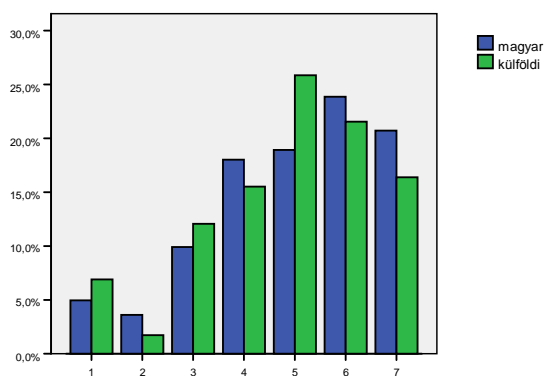
**M/36. ábra + táblázat**

<i>Minél jobban beszél a helyi vezető a külföldi tulajdonos nyelvét, annál inkább ismerik el jó szakembernek.</i>	magyar	4,68	4,46	4,91	1,702
	külföldi	4,60	4,30	4,91	1,662



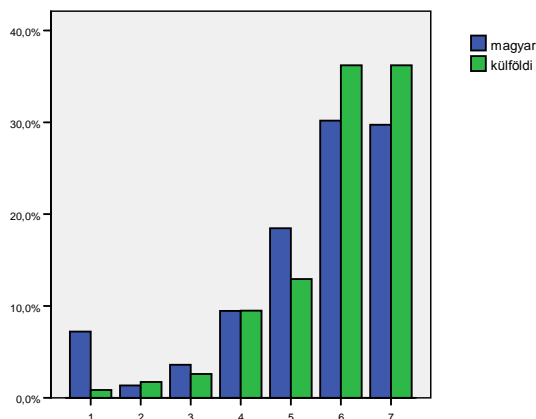
**M/37. ábra + táblázat**

<i>A nemzetközi menedzsernek egy bizonyos kultúra alapos ismerete helyett inkább a kulturális különbségek kulcsfontjait kell ismernie.</i>	magyar	4,97	4,75	5,19	1,665
	külföldi	4,82	4,51	5,12	1,661



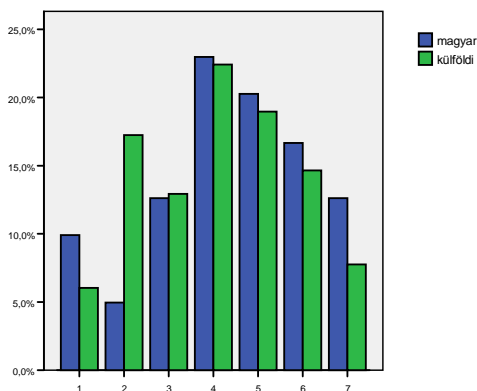
**M/38. ábra + táblázat**

<i>Az igazi globális vezetőnek olyan alapértékekre van szüksége, amelyeket bármilyen környezetben használhat.</i>	magyar	5,40	5,18	5,62	1,690
	külföldi	5,85	5,62	6,09	1,260



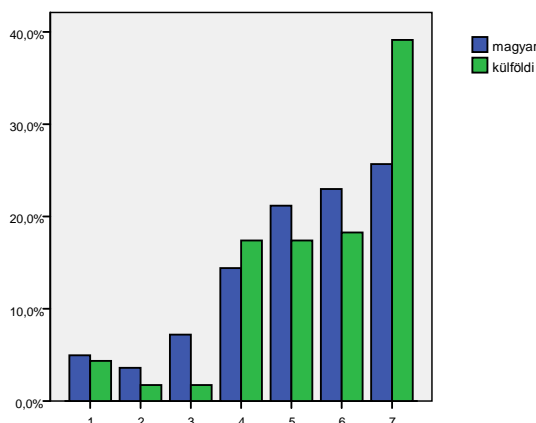
**M/39. ábra + táblázat**

<i>A menedzsernek mindent el kell fogadnia a többi kultúrával kapcsolatosan, hogy hatékony lehessen.</i>	magyar	4,39	4,16	4,62	1,755
	külföldi	4,06	3,75	4,37	1,690



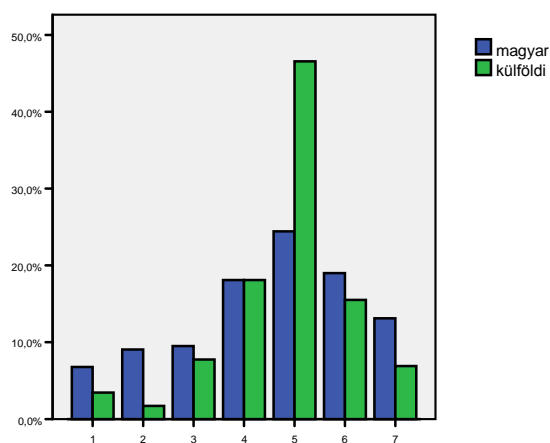
**M/40. ábra + táblázat**

<i>Alkalmat kell teremteni olyan kultúrák közötti eseményekre, amelyekből örömteli élmények származnak.</i>	magyar	5,15	4,93	5,37	1,672
	külföldi	5,53	5,23	5,83	1,608



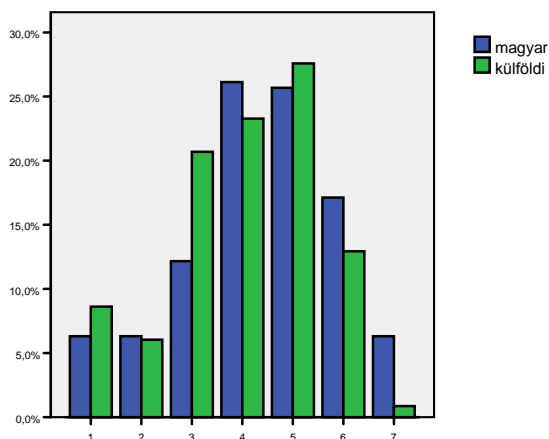
**M/41. ábra + táblázat**

<i>Magyarországon a vezetőválasztáskor legfontosabb a szakmai felkészültség.</i>	magyar	4,57	4,35	4,80	1,703
	külföldi	4,80	4,57	5,02	1,221



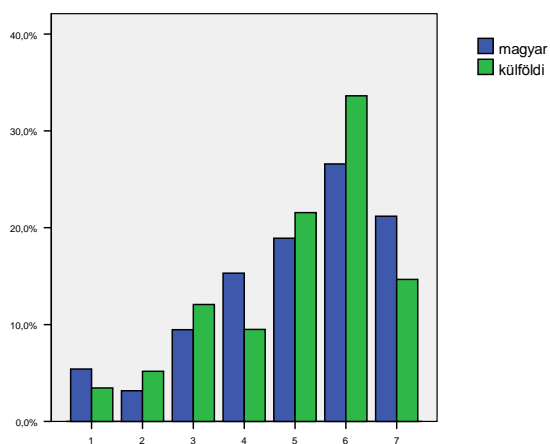
**M/42. ábra + táblázat**

<i>Magyarországon a vezetőválasztáskor legfontosabb a vezetői tulajdonságok megléte.</i>	magyar	4,40	4,21	4,60	1,488
	külföldi	3,98	3,72	4,25	1,427



**M/43. ábra + táblázat**

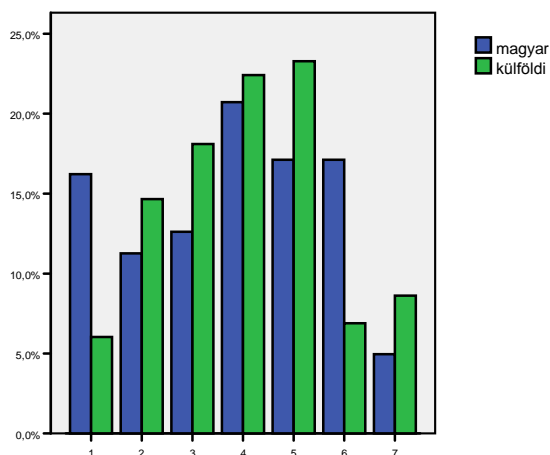
<i>A külföldi alkalmazottak többsége felsővezetői poszt birtokosa Magyarországon.</i>	magyar	5,11	4,90	5,32	1,597
	külföldi	5,03	4,74	5,32	1,560





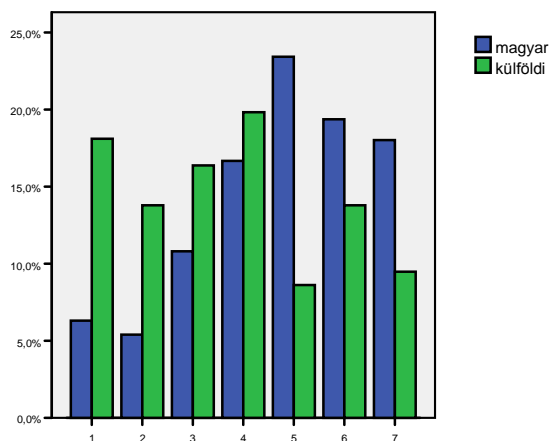
**M/44. ábra+táblázat**

<i>A magyar és a külföldi vezető egyenrangú.</i>	magyar	3,88	3,64	4,12	1,798
	külföldi	4,00	3,70	4,30	1,608



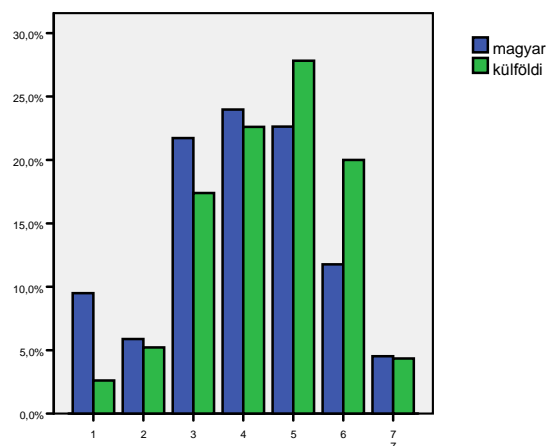
**M/45. ábra + táblázat**

<i>A külföldi vezetők a felsőbbrendűség érzésével jönnek Magyarországra.</i>	magyar	4,81	4,59	5,04	1,678
	külföldi	3,69	3,33	4,05	1,938



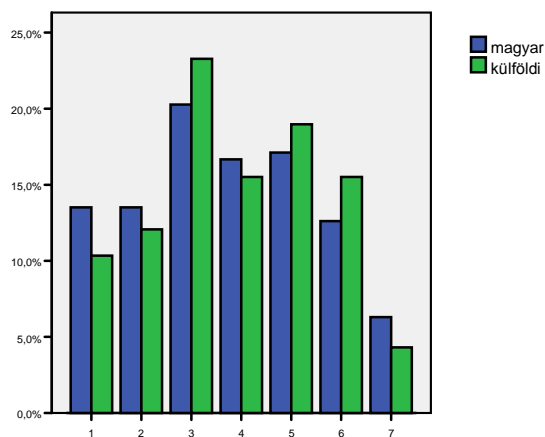
**M/46. ábra+táblázat**

<i>A külföldi vezetők nyitottak magyar kultúra és történelem iránt.</i>	magyar	4,01	3,81	4,22	1,534
	külföldi	4,46	4,21	4,72	1,377



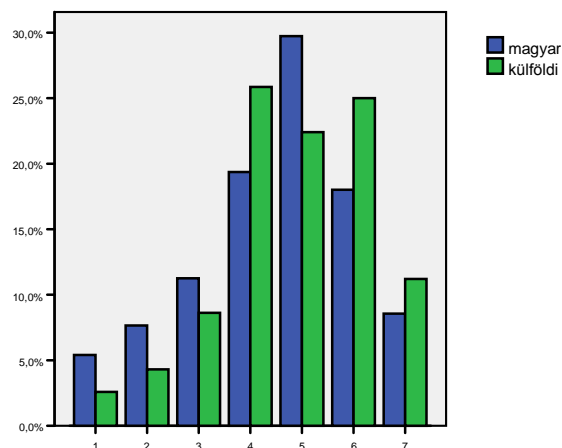
**M/47. ábra+táblázat**

A külföldi vezetők érdeklődnek a magyar nyelv iránt.	magyar	3,78	3,55	4,02	1,750
	külföldi	3,88	3,57	4,19	1,678



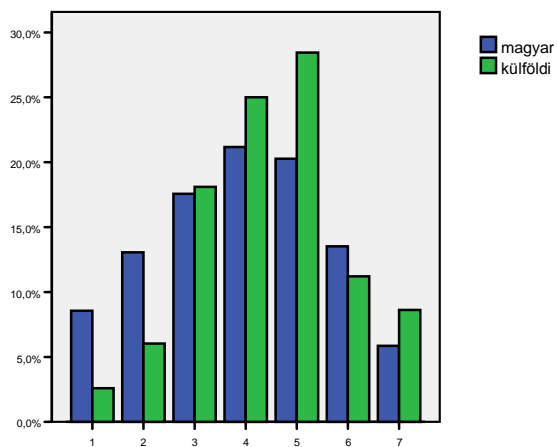
**M/48. ábra + táblázat**

A külföldi vezetők tájékozottak a magyar gazdasági életben.	magyar	4,54	4,33	4,74	1,530
	külföldi	4,85	4,59	5,11	1,409



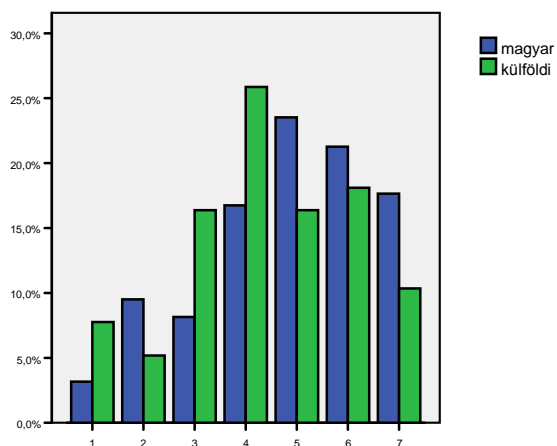
**M/49. ábra + táblázat**

A külföldi vezetők tájékozottak a magyar politikai életben.	magyar	4,00	3,78	4,21	1,636
	külföldi	4,41	4,15	4,67	1,400



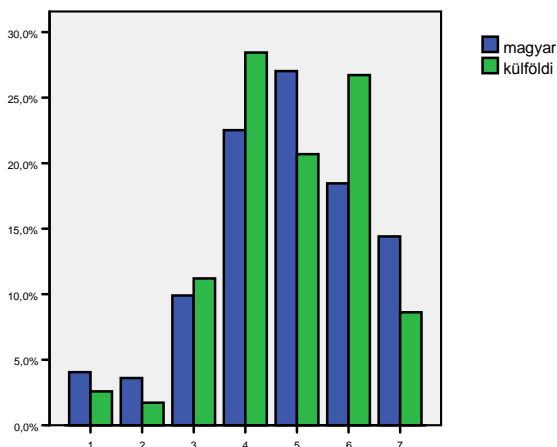
**M/50. ábra + táblázat**

<i>Gyakran a helyi személyzet kizsákmányoltnak érzi magát.</i>	magyar	4,88	4,66	5,09	1,609
	külföldi	4,35	4,04	4,66	1,651



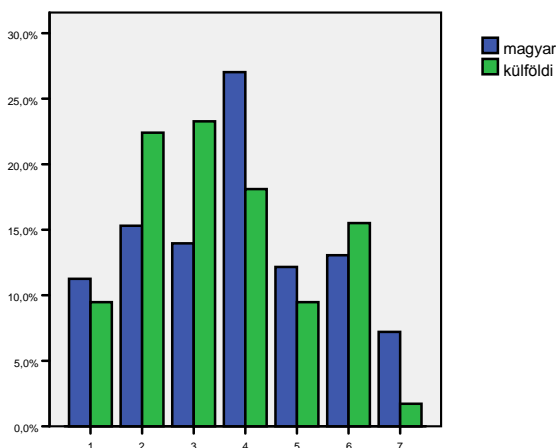
**M/51. ábra + táblázat**

<i>A magyar vezetők kevésbé rugalmasak a munkahely helyszínét tekintve.</i>	magyar	4,84	4,64	5,03	1,464
	külföldi	4,79	4,54	5,03	1,320



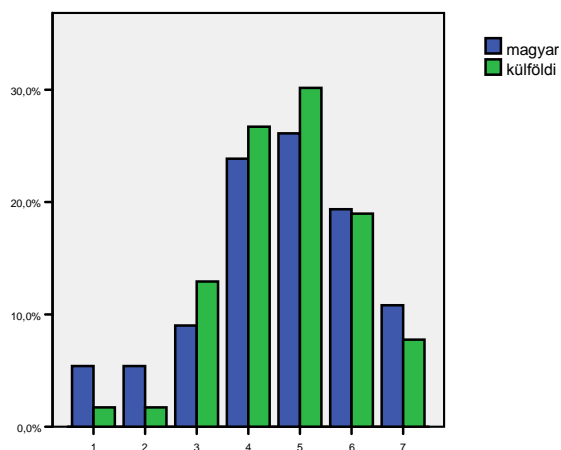
**M/52. ábra + táblázat**

<i>A magyar vezetők fordítokat, tolmácsokat alkalmaznak.</i>	magyar	3,85	3,62	4,08	1,727
	külföldi	3,50	3,20	3,80	1,609



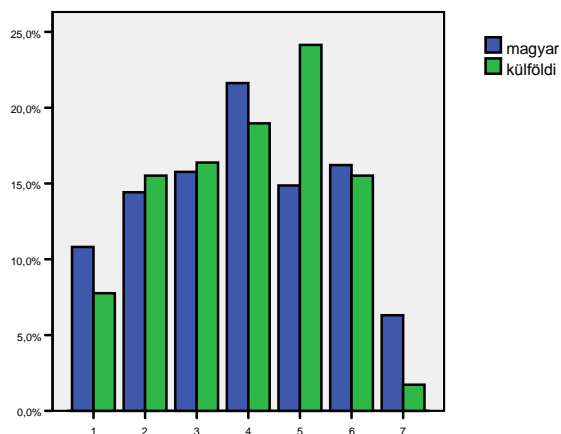
**M/53. ábra + táblázat**

<i>A magyar vezetőknek fontos a vezetők folyamatos képzése, továbbképzése.</i>	magyar	4,67	4,46	4,87	1,516
	külföldi	4,75	4,52	4,97	1,232



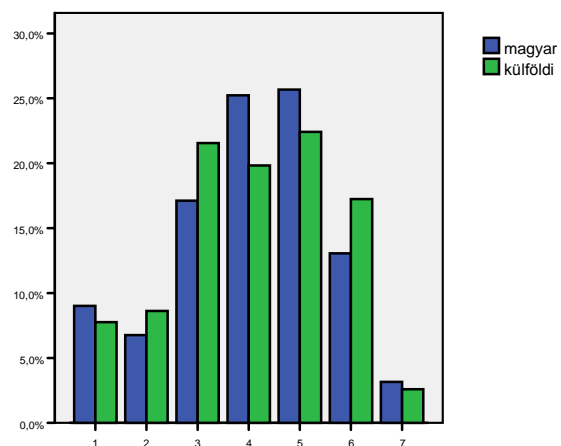
**M/54. ábra + táblázat**

<i>A magyar vezetők jelentőséget tulajdonítanak a továbbképzések eredményességének a mérésére.</i>	magyar	3,93	3,70	4,16	1,736
	külföldi	3,90	3,61	4,19	1,563



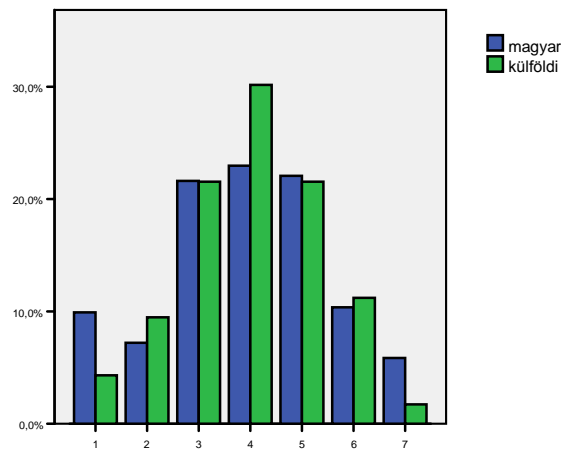
**M/55. ábra + táblázat**

<i>A magyar vezetők kellő figyelmet fordítanak a kulturális különbségekre.</i>	magyar	4,08	3,88	4,28	1,494
	külföldi	4,06	3,78	4,35	1,542



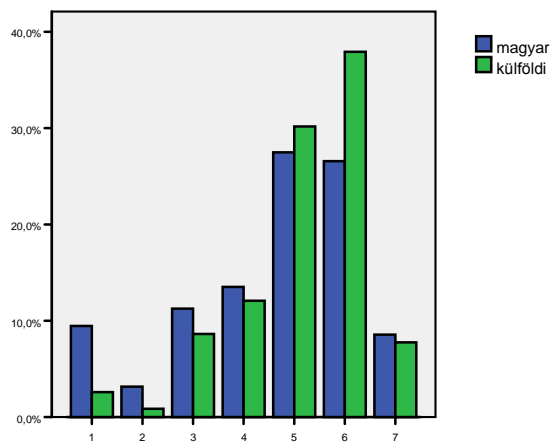
**M/56. ábra + táblázat**

<i>A magyar felsőoktatásban végzett munkaerő fel van készítve a multinacionális környezetre.</i>	magyar	4,00	3,79	4,21	1,566
	külföldi	3,99	3,74	4,24	1,327



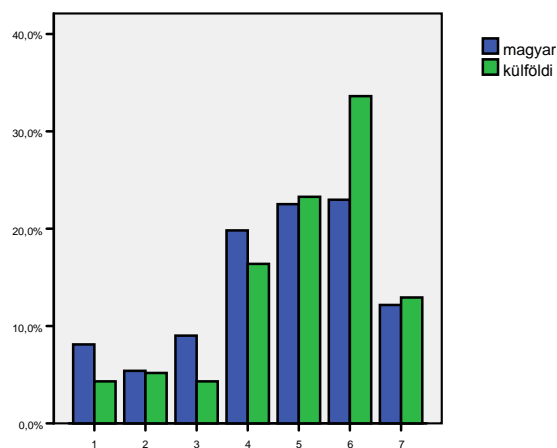
**M/57. ábra + táblázat**

<i>A magyar felsőoktatásban végzett munkaerő jól megállja a helyét gazdasági életben.</i>	magyar	4,66	4,44	4,88	1,648
	külföldi	5,14	4,91	5,37	1,233



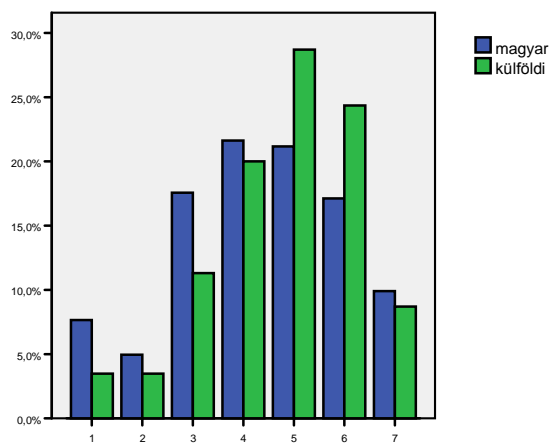
**M/58. ábra + táblázat**

<i>A magasan képzett magyar munkaerő nincs megfelelő mértékben kihasználva Magyarországon.</i>	magyar	4,67	4,45	4,89	1,652
	külföldi	5,04	4,77	5,32	1,502



**M/59. ábra+táblázat**

<i>Csak kevés cég telepít kutatást és fejlesztést Magyarországra.</i>	magyar	4,39	4,18	4,61	1,624
	külföldi	4,78	4,52	5,04	1,400





## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni mindazoknak, akik információval, véleményükkel, javaslataikkal és segítő szándékú bírálataikkal támogatták a disszertáció létrejöttét.

Köszönöm témavezetőmnek, **Dr. Nemes Ferenc professzor úrnak** a sok-sok segítségét, kitartó támogatását, hasznos ötleteit, értékes tanácsait és mindenekelőtt kedves, őszinte szeretetét irányomban.

Külön köszönöm **Dr. Komor Levente intézetigazgató úr** szakmai és emberi támogatását, segítségét.

Köszönettel tartozom **Dr. Fehér Istvánnak, Dr. Jusztin Mártának, Dr. Staller Tamásnak, Dr. Makó Csabának, Dr. Vekerdy Idának, F. Orosz Sárának, Plecskó Anitának, V. Bellász Zsuzsannának, Bohácsi Lászlónénak, Kuti Zsófiának és Bathó Henriettnek** jól hasznosítható tanácsaikért, amelyekkel hozzájárultak a dolgozat végső formába öntéséhez.

Külön köszönettel tartozom **Dr. Vinogradov Szergejnek** a gazdasági matematikai módszer alkalmazásában, az adatok értelmezésében nyújtott segítségéért, barátián segítőkész hozzáállásáért.

Köszönöm a hallgatóimnak a kérdőívezésben való közreműködésüket.

Kollégáimnak köszönöm, hogy oktatói és kutatói munkámban is mindig számíthattam segítségükre.

Köszönöm a családomnak – fiamnak, szüleimnek –, valamint barátaimnak a biztatást és szerető támogatásukat, megértésüket.

Az értekezés elkészítésében a **Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány** (2007/2008-as tanévben) támogatott.