

Láng Eszter

Kultúraköziség és gazdaság

A piaci stratégia és a kultúra összehangolása a vállalat hosszú távú stabilitásának egyik legfontosabb humánpolitikai eszköze. Különösen fontos a kultúra szerepe az olyan nagy jelentőségű szervezeti változások időszakában, mint a piaci stratégiaváltás, az üzleti folyamatok átszervezése, multinacionális cégek helyi vezetési és működési gyakorlatának kialakítása, vállalatok összeolvadása, felvásárlása. A cikk azt mutatja be, hogy a vállalkozás kezdeti, kritikus korszakában a vállalati kultúra ellentétes lehet a környezet igényeivel és a befogadó országokból származó tagok értékrendjével és normáival. A kialakuló vállalati kultúra inkább tükrözi a nemzetközi vállalat komplexitását, mint a befogadó környezetet: a kultúrák ütközése komoly akadályt gördíthet egy-egy vállalat fejlődésének útjába.

A vállalati kultúra az ötvenes-hatvanas években a vezetéstudomány egyik máig népszerű témájává vált, különösen az amerikai vállalatok körében, amelyek külgazdasági kapcsolataik, elsősorban működőtőke-kivitelük révén termelési tevékenységüket egyre dominánsabban terjesztették ki a nemzeti határokon túlra. A vállalati kultúra nem hagyható figyelmen kívül, akár stratégiai átalakításról, akár szervezetfejlesztési projektek megvalósításáról, akár integrált rendszerek bevezetéséről legyen is szó.

A kultúra fogalmára adott legelterjedtebb meghatározás szerint *a kultúra a mindennapi viselkedést vezérlő lényeges feltevések, megértések és implicit szabályok összessége*. A szervezetelmélet általában feltételezi, hogy a dolgozóknak azonos értékrendjük, felfogásuk és magatartásuk van a munkáról és a vállalatról. Sokáig a *sokféleséget megszüntetendőnek* tartották, s feltételezték, hogy akik másfélék, azoknak asszimilálódni kell a vállalati kultúrához. Ezt a szemléletet később felváltotta a „*másság jobb*” felfogása. Minél inkább átlépi a nemzeti határokat a gazdaság, annál jobban előtérbe kerül a vállalati és alkalmazotti kultúrák sokfélesége. A multikulturalizmus tehát mint jelenség s egyben mint problémák és lehetséges előnyök hordozója is, a nemzetközi vállalatoknál jelentkezik elsősorban. A kultúra a vállalat mozgatóerőinek részét képezi, a struktúra, a stratégia és a politika mellett. Az egyes kultúrákban különböző értékeket preferálnak. *Deal és Kennedy* (1988) szerint a sikeres kultúrák a környezetükhöz illő értékeken és feltevéseken alapulnak. *Reilly és Di Angelo* szerint a gyorsan változó gazdasági környezetben a fő értékek a dolgozók tisztelete, a közös felelősség, a kreativitás, *Garscombe*

(USA) a fegyelemre, a szolidaritásra, a hatékonyságra, a szoros gazdálkodásra helyezi a hangsúlyt¹. Tehát az egyes kultúrákban különféle értékeket preferálhatnak.

A nemzetközi vállalatok különlegessége a meglepően változatos munkaerő. Különböző országokból származó vezetők és beosztottak dolgoznak együtt, értékrendjük, viselkedési normáik eltérőek, részben az anyavállalat, részben maga a közös vállalat alkalmazta őket. A kommunikációt akadályozhatják az anyavállalat és a közös vállalat vagy leányvállalat között a kulturális különbségek, az eltérő vállalati folyamatok és működési szabályok. Rengeteg nehézség keseríti a kapcsolatokat, nem utolsósorban azért, mert mindkét fél negatív képet alakított ki a másikról. A piaci siker egyik kulcsa a vállalat céljait támogató és a munkatársak magatartásában is megnyilvánuló pozitív értékrend. Az erre épülő kultúra erősíti a szervezet belső integrációját és elősegíti a környezethez való rugalmas alkalmazkodást. Tehát a piaci stratégia és a kultúra összehangolása a vállalat hosszú távú stabilitásának egyik legfontosabb humánpolitikai eszköze. Különösen fontos a kultúra szerepe az olyan nagy jelentőségű szervezeti változások időszakában, mint a piaci stratégiaváltás, az üzleti folyamatok átszervezése, multinacionális cégek helyi vezetési és működési gyakorlatának kialakítása, vállalatok összeolvadása, felvásárlása.

A meggyőződést, szimbólumokat, mítoszokat, ideológiákat, hagyományokat, tehát a kultúrát azonban nem a vezetőség teremti. Ez elsősorban *egyének és csoportok társadalmi érintkezésének a következménye*. Ezzel kapcsolatban V. Lynn Meek (1988) azt mondja, hogy a kultúra nem olyasvalami, amit (felülről) létre lehet hozni. Inkább csoportok és egyének társadalmi érintkezésének következménye: a meggyőződések, szimbólumokat, mítoszokat és ideológiákat nem a vezetőség teremti, hanem részei egy folyamatnak, amelyben a vezetők, a dolgozók, azaz a teljes közösség részt vesz. Ez alapján tehát *a kultúra sokkal inkább megérteni és megmagyarázni, s nem irányítani való dolog*.

Jaques 1972 a vállalati kultúrát a vállalat szokásos és hagyományos gondolkodási és cselekvési módjaként határozta meg, amelyet többé-kevésbé osztanak a vállalati dolgozók, és amelyet el kell fogadnia és meg kell tanulnia – legalábbis részben – minden újonnan belépőnek. S amely, teszi hozzá egy évtizeddel később Donaldson és Lorsch (1983), a vállalati stabilitásnak egyik jelentős tényezője. E stabilitás azonban nem jelenti azt, hogy a vállalati kultúrát ne lehetne és kellene fejleszteni: Schein (1984) például negatív következményeket is tulajdonít a kultúra önfenntartó képességének: a változásnak való ellenállást, s hangsúlyozza, hogy a kultúra a vállalati fejlődés különböző fázisainak függvényében változik és fejlődik. A vállalat fejlődési fokától függ, hogy jók-e a közös értékek. Amíg a vállalat fejlődik és növekszik, addig a közös értékek és meggyőződések tartják össze a szervezetet és adják identitását. De a vállalat növekedés közben földrajzilag, funkcionálisan és divizionálisan is differenciálódik. A vezetőségnek ilyenkor nem az a feladata, hogy „erős kultúrát” teremtsen, hanem, hogy összetartsa a különböző és „veszekedő” szubkultúrákat. Egyébként is: azok a nézetek, amelyek szerint a vállalati vezetőség irányítani tudja a kultúrát, figyelmen kívül hagyják azt a nem kevésbé fontos tényezőt, hogy az értékeket és a meggyőződések munkahelyen kívüli tapasztalatok és intézmények is formálják, befolyásolják, így a sajtó és egyéb médiumok, az otthoni, lakóhelyi környezet, politikai és társadalmi egyesületek, klubok, s nem utolsósorban korábbi munkahelyi tapasztalatok. *A kultúra mint „közös érték” tehát erősen problemati-*

¹ (Barrat 1990)

kus, és a legszélesebb értelemben egy közösség vagy nemzet életmódjának az egészére utal, és az irányadónak tekintett értékek és normák mellett a tárgyi-technikai örökséget éppúgy magában foglalja, mint a kialakult magatartási mintákat és szokásokat (Egedy 2001).

A dolgozóknak a szervezetelmélet feltételezésével ellentétben nem azonos az értékrendjük, felfogásuk a munkáról általában, s főleg nem a szervezetről, ahol dolgoznak. Fine, Johnson és Ryan (1990) arról számol be egy 500 főre kiterjedő vizsgálat eredményeképpen, hogy *különböző kulturális valóságok vannak az adott szervezetben*, s mindegyik csoport a maga csoportján belül kommunikál szívesen. Mivel a kommunikációs kapcsolatok meghatározzák a kapott információkat, a különböző csoportok különböző információkhoz jutnak, s ezek segítségével értelmezik a világot. Aki nem kap meg egy bizonyos kérdésről vagy problémáról egy információt, azt hiheti, hogy az nem is létezik.

A nagy nemzetközi vállalatok szaporodása és népszerűségük az európai és ma már közép-európai gazdaságokban azt is jelenti, hogy a több országra vagy kontinensre kiterjedő vállalatok nagyon különböző eredetű és kultúrájú munkaerőt foglalkoztatnak. E vállalatok egyik sajátossága éppen a rendkívül változatos munkaerő. A vezetők és a beosztottak értékrendje, viselkedési normái eltérőek; vagy az anyavállalat, vagy a leányvállalat szerződtette őket, ezért másnak érzik elkötelezve magukat; különböző országokban dolgoznak; különféle (tartós vagy változó) beosztásban, különböző előrelépési lehetőségeik vannak. Shenkar és Zeira (1990) egy nagy nemzetközi vállalatokra kiterjedő vizsgálat alapján különösen hangsúlyozza a kulturális különbségekből eredő konfliktusokat. Az anyavállalatok és leányvállalataik közötti kommunikációt gyakran akadályozzák kulturális különbségek, eltérő vállalati folyamatok és működési szabályok. A nemzetközi vállalatot legalább két anyavállalat hozza létre. A közös vállalatnak kezdetben nincs saját kultúrája, és minél több az áthelyezett dolgozó, annál nehezebb egyéni kultúrát kifejleszteni. A vállalkozás kezdeti, kritikus korszakában a vállalati kultúra elmentéses lehet a környezet igényeivel és a befogadó országokból származó tagok értékrendjével és normáival. *A kialakuló vállalati kultúra inkább tükrözi a nemzetközi vállalat komplexitását, mint a befogadó környezetet.* A dolgozók nem ismerik az anyavállalat kultúráját sem a környezetet, amelyben az működik. Mindez konfliktusokhoz vezethet, és alááshatja a vállalkozás sikeréhez nélkülözhetetlen együttműködést.

A példák azt bizonyítják, hogy a nagy nemzetközi vállalatoknál és minden nemzeti határokon átnyúló szervezetnél különös jelentőséggel bír mások megismerése és elfogadása. A nemzetköziesedés során a multikulturalizmus kérdésköre ezért kerülhetett előtérbe. Ha meg akarnánk fogalmazni, hogy melyik az a gondolkör, amely napjainkban leginkább összefoglalja az elméletileg legizgalmasabb és a gyakorlatban megoldásra váró kérdéseinket és gondjainkat, akkor nem találnánk a *multikulturalizmus*nál jobb fogalmat abban a világban, amelyben egy másik fogalom, a *globalizáció* a politika és a mindennapi élet legelterjedtebb közhelyévé silányult – hívja fel a figyelmet Kiss Gabriella (1997b)

A vállalati kultúra gyakorlati megvalósítása néha gondokat okoz a mindennapi életben. Az Illinois-beli Rockfordban működő Rocknel Fastener amerikai-japán vegyesvállalat üzemcsarnokaiban a nyolcvanas évek végén angol és japán nyelvű feliratok buzdították a dolgozókat tisztább és hatékonyabb munkavégzésre. Egy közép- vagy kelet-európai számára nem kell elmondani, milyen hatással lehettek ezek a feliratok a munkavégzőkre. Az üzem egyik vezetője szerint e kiírások jobban hatottak a Honda

Motor Company oda látogató vállalatvezetőire, míg az egész amerikai munkaerő-álmány figyelmen kívül hagyta azokat. Az üzemi alkalmazottak reagálása, illetve nem reagálása csupán apró jele az amerikai és japán partnerek munkavégzésre vonatkozó elképzelései között tátongó szakadéknak (Durr 1991).

Az amerikaiak általában túlzottan nagy követelményeket támasztónak, vállalatukhoz rabszolgamódon ragaszkodónak és társadalmi szempontból „érthetetlennek” írják le a japánokat. Ezzel szemben a japánok szerint az amerikaiak hanyagok, fegyelmezetlenek és kulturálatlanok. Mind a japánok, mind az amerikaiak torz képet alakítottak ki a másik félről, ami miatt rengeteg nehézség keseríti meg az együttműködést, sokszor még a jóakarató erőfeszítések ellenére is.

A japánok száz százalékig ki akarják elégíteni a vevők igényeit: tökéletes gyártmányokkal akarnak szolgálni határidőre. A legkisebb részletre is odafigyelnek, rendkívül fegyelmezetten, kifogástalan minőségre törekednek, nagyon pontosan betartják a határidőket. E tekintetben az amerikaiaknak sokat kellett tanulniuk, s ugyanez a lecke az európaiak, köztük a volt szocialista országok számára is. A japánok az elérendő célok érdekében természetesnek tartják, hogy áldozatot kell hozniuk: sokáig bent maradnak a munkahelyen, minden problémára megoldást keresnek, természetes, hogy meg bírálják a kollégáikat a mulasztásért. Ezzel szemben az amerikaiak (és persze az európaiak is) korán akarnak hazamenni, hogy családjukkal vagy barátaikkal töltsék szabadidejüket, úgy vélik, majd valaki megoldja a felmerülő problémákat, neheztelnek, ha bírálat éri őket. Létfontosságú a kommunikáció – mondja Durr (1991). Az a tény, hogy a japán gyárak, tulajdonosok, valamint az amerikai menedzserek, dolgozók, szakszervezeti vezetők és szakértők között gyakori a nézetkülönbség, arra vezethető vissza, hogy *a két kulturális rendszer merőben különbözik egymástól*. Ami a japán gyárak szervezeti és irányítási struktúrájának gazdasági hatékonyságát illeti, nincs nézetkülönbség. *A kulturális különbségek a humántényezők kapcsán válnak nyilvánvalóvá*. A japánok általában aszerint értékelik magukat, hogy milyen helyet foglalnak el a szervezetben, olyanmódon, hogy általában nem a nevükön, hanem a funkciójuk vagy a címük megnevezésével szólítják meg egymást. Az egyéni szabadságjogokat előtérbe helyező amerikai (vagy európai) értékrend viszont mélyen gyökerezik a nyugati kultúrákban, benne foglaltatik az alkotmányban is. Az amerikaiak azonosulnak egyéni nevükkel, szerepükkel, foglalkozásukkal és eredményeikkel. A japánok szorosabban kötődnek vállalatukhoz, mert az ő kultúrájukban a vállalat jelenti egyrészt a nagyobb családot, másrészt azt az alapot, amely szerint önmagukat megítélik. A munkaadó és a munkavállaló közötti paternalisztikus kapcsolatot erős kötelességérzet hatja át. A japán vezető számít a beosztott lojalitására és együttműködésére, ennek fejében a munkahely nagyobb biztonságát nyújtja. Ez a paternalisztikus kultúra csak bizonyos amerikaiaknak szimpatikus, legtöbbször azonban úgy vélik, hogy ez a szemlélet elfojtja az önállóságot és az egyéni szabadságot, vagyis éppen az amerikai kultúra lényegét.

Ugyanezekkel a problémákkal szembesülhetett a magyar társadalom is a kilencvenes évek közepén, amikor a Japánba kiutazott magyar munkások konfliktusba keveredtek az ottani vállalattal, amiért a hivatalos munkaidő után nem kívántak (ingyen) továbbdolgozni.

Kiyoshi Kasahara (1995) szerint lehetetlen a japán módszereket hatékonyan alkalmazni Európa és Amerika olyan országaiban, ahol a szakszervezetek erősek, és a munkaerő-felhasználás módszerei rugalmatlanok. Ahhoz például, „hogy a Suzuki sikeres

legyen az európai és az amerikai társadalmakban, ahol a munkások jogai és a szakszervezetek munkahelyi szerepe jelentős, és ahol a társadalmi struktúrák és kultúrák szorosan kapcsolódnak a gazdasági kultúrához, a Suzuki saját vállalati kultúrájának jelentős átalakítására van szükség” (Kasahara 1995:34).

Manapság a közép-kelet-európai régióban számos vegyes vállalat és multunacionális óriásvállalat működik. A menedzsment egy része a külföldi fél kiküldötteiből áll. Fizetésük sokszorosát éri el a hazai menedzserekének, aminek egyik indoka a többi sok között, hogy jobb és más vezetői ismeretekkel rendelkeznek a hazaiakhoz viszonyítva. A helyi káderek ezzel szemben azt állítják, hogy jobban ismerik a helyi körülményeket, szokásokat, nem jogos a nagy jövedelemkülönbség. Minden bizonnyal, amellet, hogy számos esetben hatalmi pozíciókról van szó, a kultúrák különbségének problematikája is felmerül. A munka- és vezetési kultúráról van szó elsősorban, de ide tartoznak a szakmai és általános kultúra eltérései is.

Helyénvaló tehát a szociológus megállapítása: „Nagy a diszkrepancia a realitás és fogalmi ideálkonstrukciója között. /.../ Ha az elméletben könnyen kimondjuk, ha kimondjuk, amit a plurikulturalizmus vagy multikulturalizmus szó naivan sugallhat, hogy nincs a kultúrák között értékkülönbség, csak másság létezik, attól még nem feltétlenül lehet érvényt szerezni neki az emberek közötti gyakorlati magatartásban, az emberek és nemzetek, országok és kultúrák közötti gyakorlati érintkezésben” (Kiss 1997a:23).

Schöpflin György (2000) szerint az etnikumközi viszonyok nyugati megközelítésére rányomja a bélyegét az angolszász és francia gondolatvilág feltevéseire épülő – erősen megkérdőjelezhető – elemzés, amely abból indul ki, hogy a multikulturalizmus és a többnyelvűség ugyanannak a jelenségnek két oldala, s a multikulturalizmusban az összes érintett csoport magába szív valamit a többi kultúrából. A valóságban azonban – fogalmazza meg kritikáját Schöpflin – „ez egyszerűen Britannia és az Egyesült Államok jelenlegi politikai és kulturális valóságát tükrözi, ahol létezik hegemon nyelv és kultúra, amelyet a kisebbségeknek el kell fogadniuk”. Peter L. Berger (1998) *A globális kultúra négy arca* című tanulmányában írja le a „Davos-kultúrának” is nevezett globális üzleti kultúrát, amelynek hordozója a nemzetközi üzleti élet, s amelyet Berger után Grill Tibor a következőképpen foglal össze: „Ennek a kultúrának a tagjai értenek a számítógéphez, a mobiltelefon használatához, a tőzsdéhez és a valutaárfolyamokhoz és hasonló dolgokhoz. Nagyjából azonos divat szerint, elegánsan öltözködnek, szívélyes közvetlenséggel érintkeznek másokkal, humorral oldják fel a feszültséget, és természetesen a legtöbbször angolul értekeznek. Mivel ez a kulturális áramlat nyugati (leginkább amerikai) eredetű, a máshonnan származóknak fel kell venniük ezt a viselkedésmintát, gondoljunk csak a nyugatiasan öltözködő, angolul folyékonyan társalgó japán vagy koreai menedzserekre, vagy akár az egész kelet-ázsiai gazdaság „nyugatiasodására”. De hiba volna azt hinni, hogy a „Davos-kultúra” csupán az irodákban, a tárgyalótermekben és a nemzetközi üzleti életet lebonyolító szállodákban érhető tetten. Beépül a résztvevők életébe és értékrendjébe is, a modern üzleti élet rohamtempója hatalmába keríti az üzletemberek családi életét és szabadidejét. Az olyan fogalmak, mint költség, haszon, profitmaximalítás, a munkából átkerülnek a magánéletbe is” (Grill 1998).

A néhány éve hazánkban zöldmezős beruházásként létrejött, japán tulajdonú Alpine Európai Elektronikai Ipari Kft.-nél az első időkben nagy volt a fluktuáció, hiszen a dolgozók jó része nem tudott alkalmazkodni a japánok elvárásaihoz. Ez nem minden

esetben jelentett nagy dolgokat. Sokszor egyszerűen csak a rendszeret hiánya miatt születtek napi konfliktusok. A cégnél – a japán elvárások szerint – kiemelten fontos a rend, a rendezettség, a tisztaság, a fegyelem, illetve mindennek a folyamatos ellenőrzése. Ez olyan egyszerű dolgokat jelent, mint, hogy a munkapadon, az íróasztalon csak azok a szükséges dolgok lehetnek logikus rendben elhelyezve, amelyek az adott munkához kel- lenek. Ez az elvárás egyébként része az értékelő rendszernek is: ennek betartását, illetve elmulasztását jutalmazták és büntetik. A japánoknál nagyon erős a csapatszellem, amit magyarországi cégeiknél is meg kívánnak honosítani. Ezt a közös cél hangsúlyozásával, illetve az év folyamán számtalan közös – a cég vagy egy-egy részleg szintjén – rendez- vénnyel, partival, vacsorával, kirándulással erősítik. A cégekultúra fontos része a sikerek megünneplése. Lényeges a hűség is, amelynek honorálására a hároméves vállalat nagy figyelmet fordít, s ebből már hagyományt is teremtettek.

Egy szocialista nagyvállalat átformálása volt a feladata a General Electricnek, ami- kor mintegy tíz éve tulajdont vásárolt Magyarországon. Mára több különféle profilú ér- dekeltséget is szerzett, ahol összesen mintegy 14-15 ezer dolgozót foglalkoztatnak. Az amerikai cég több olyan alapelvet is megfogalmaz és érvényesít – mindezek a vállalati kultúra alapját képezik –, amelyet a világon mindenütt indokolt betartani. Ilyen egye- bek mellett a feddhetetlenség, a törvények, szabályok betartása. Ez mindenkire és min- den apró dologra érvényes, alóluk nem lehet kivétel. Fontos például az is, hogy a mun- katársak folyamatosan jobbra, többre törekedjenek. Az amerikai és magyar mentalitás közötti különbség igazán jelentős konfliktusokat nem okozott, aminek fő oka, hogy a GE szemléletét, elvárásait fokozatosan, az elmúlt tíz év alatt vezette be, így volt idő az átállásra. A viszonylag zökkenőmentes átállást az is segíti, hogy ezen a téren is állandó a kommunikáció, az elvek megismertetése az új dolgozókkal, és mind teljesebb elfogad- tatásuk a régiekkel. Mindez nem kampányszerűen zajlik, hanem a mindennapi vállalati élet része.

Hasonló feladatra vállalkozott a British American Tobacco, amikor megvásárolta a pécsi dohánygyárat. A vállalat sikeres volt, 86 évre visszatekintő vállalati kultúrával rendelkezett a privatizáció időszakában, amit a minőségorientáltság és a csapatszellem jellemezett².

Magyarországon az elmúlt 15 év során meghonosodott az amerikai, európai stílu- sú munkakultúra, a magas színvonalú termelékenység, melyek együttesen hosszú távon is biztonságos befektetési környezetet jelentenek. A régióon belül elsősorban a lengyelek- kel, a csehekkel és a szlovákokkal vagyunk versenyben. A verseny évről évre erősödik, ezért folyamatosan figyelni kell a versenytársakra, a fentiek mellett a következő körben csatlakozó országokra is.

Egyre gyakoribb manapság a japán vállalati kultúra találkozása az európai vagy amerikai normákkal a korábban erőteljesen elzárt Japánban is, az oda betelepülő kül- földi, elsősorban USA-beli vállalatok révén. E vállalatok jó elhelyezkedési lehetősége- ket biztosítanak a képzett, de nemük miatt a japán gazdaságban hátrányos helyzetben lévő, egyébként tehetséges és ambiciózus nők számára. Azok a férfiak is jó merítési le- hetőséget jelentenek a külföldi befektetők számára, akik teljesítményarányos elismerést és előrelépést szeretnének a hagyományos elvekkel szemben, hiszen nagyon sok japán vállalatnál ragaszkodnak a konformista elvekhez, s e struktúrában „kihalásos” alapon

² (Világ gazdaság, 2002. december 2.)

lehetséges az előrelépés. Számos esetben tapasztalható, hogy a fiatalok a meglévő struktúrák kereteit feszegetik, miközben az emberierőforrás-gazdálkodás területén továbbra is a senioritás dominál az ész és a tehetség felett, és a munkatársak értékelésekor a szorgalom és az alázat még ma is a legfontosabb szempont. Egy vonatkozásban azonban gyökeres változást hoztak a letelepedett külföldi vállalatok: forradalmasították a Japánban megszokott javadalmazási rendszert. Egyre inkább terjed a „pay-for-performance” elv³.

A japán munkakultúrát a minőség állandó javításának szolgálatába állították. A minőségjavítás tartalmazza a munkakultúra minőségének javítását is, hiszen a termék / szolgáltatás az előállítási folyamat minőségét döntően befolyásolja. Nem véletlen, hogy az 5S módszer a munkakultúra javítására éppen Japánból származik.⁴

A módszer felügyelete az együtt dolgozó csoportok önellenőrzési feladatát képezi, melyhez vezetői szűrőpróba-ellenőrzés és munkavédelmi-környezetvédelmi szemlék kapcsolódnak. Az ellenőrzéshez munkakörnyezet-kiértékelő űrlap tartozik, ez segíti az alkalmazást és az elvárások tisztázását. Az űrlapon az elvárt helyzet meghatározásakor kialakított szempontok szerepelnek. Az önértékelés és a vezetői szűrőpróba-értékelés eredményeit láthatóvá teszik a továbblépés érdekében. Az eredmények alapján éves tudatossági tréninget dolgoznak ki.

A fenti példák sokkal inkább szólnak kultúrák találkozásáról (sőt: ütközéséről), mint multikulturalizmusról. A kultúrák ütközése komoly akadályt gördíthet egy-egy vállalat fejlődésének útjába.

Az európai kultúrákat *Elisabeth Marx* (2001) szerint két nagy csoportra lehet osztani. Az egyetemes kultúrájuként számon tartott angolszász, német, holland és skandináv országok sokkal kritikussabb módon viszonyulnak a többi kultúrához. A „sajátságos” – francia, olasz, spanyol, portugál és görög – kultúrák az „én-csoportom-a-te-csoportod-ellen” mentalitással igyekeznek megvédeni saját életmódjukat. A súrlódás egyik jelentős forrása az eltérő időérzékelés. A német és angol üzletemberek például terv szerint dolgoznak, s a pontosságot a tiszteletadás jelének tekintik. A latinok sokféle feladatot végeznek egy időben, és saját iramuk szerint alakítják ki a sorrendet, mindenféle felismerhető séma nélkül. A humor egy másik érzékeny terület. Az angolok „jégtörésként” használják, ez azonban visszaüt Németországban, ahol az üzleti találkozókön felszínesnek, sekélyes dolognak tartják a viccelődést. A németeket sok országban úgy tekintik, mint olyan rugalmatlan gondolkodókat, akik minden körülmények között ragaszkodnak az eredeti tervhez, s nem feladatmegoldó gondolkodásúak. Ugyanakkor szavatartó embe-

³ (Magyar Hírlap, 2002. december 7.)

⁴ Az 5S öt japán szó, amelyek jelentése a következők:

Seiri a munkához szükséges tárgyak és tárgyi feltételek kiválasztása, illetve meghatározása;

Seiton a kiválasztott tárgyak helyes elrendezése, a tárgyi feltételek biztosítása;

Seiso a munkahely és környezet tisztántartása;

Seiketsu az előző három alkotó alkalmazása és felügyelete;

Shitsuke szervezeti értékek becsülése és elvárt viselkedési minták követése.

A módszer alkalmazásának lépései:

1. Helyzetfelmérés: értékek és viselkedési minták megfigyelése, munkakultúra felmérése.
2. Elvárt helyzet meghatározása: elvárt szempontok meghatározása.
3. Helyzetértékelés: valós helyzet és elvárt állapot közötti eltérések meghatározása.
4. A munkatársak bevonásának megtervezése: program kialakítása (benne az 5S módszer bevezetése is).
5. Program végrehajtása, rendszeresen éves értékelés, javítás.

(www.tanulovallalat.hu/mukodes_javitas/full/)

reknek, ezért megbízható partnernek tartják őket. A franciák sokszor túl körülményesek, hajlamosak hosszadalmas előadásba bonyolódni. Gyakran úgy tűnik, mintha nem lenne semmiféle elképzelésük, tervük, s következtetésük sem. A britek finomkodóak. Félreértésekhez vezethet, amikor ahelyett, hogy kerekperec azt mondanák „nem”, inkább valami olyasmit mondanak, hogy „ez érdekes ötlet”. Ez megtéveszti a németeket, akik világosan fogalmazzák meg véleményüket. Ugyanakkor a britek közismerten ragyogóan oldják meg a bonyolult helyzeteket. A fenti (E. Marxtól származó) leírás is veszélyeket rejt magában, hiszen *sztereotípiákban* ragadja meg az egyes nemzetek jellemző karaktereit.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy egy multikulturális munkakörnyezetben az előzetes tapasztalat mellett nagyon fontos az új dolgokra való nyitottság és a kulturális különbözőség megbecsülése, továbbá a kultúraközi „edzés” is, amelynek során az alkalmazottak más kultúrából származó emberekkel kialakított szerepjátszás során fejleszthetik adottságaikat. Éppen ezért, a vállalati képzésekben gyakran az önismeret a kulcsszó, és annak tudatosítása, hogy nemzetközi környezetben a viselkedési normarendszer eltérő lesz, és ezzel számolni is kell.

Hivatkozások

- Barrat, E. S. (1990): *Human Resource Management: Organisational Culture*. Manager Update, 2. évf. 1. sz. 2–32.
- Berger, Peter L. (1998): *A globális kultúra négy arca*. Európai Szemle, 2. sz. 126–128.
- Deal, Terrence E. – Kennedy, Allan A. (1988): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, London.
- Donaldson, G. – Lorsch, J. W. (1983): *Decision Making at the Top*. Basics Books, New York.
- Durr, B. (1991): *Plagued by Cultural Gaps*. Financial Times, február 22.
- Grüll Tibor (1998): *A globális kultúra négy arca*. Hetek, szeptember 12.
- Egedy Gergely (2001): *(Multi)kultúra – konzervatív olvasatban*. Magyar Szemle, április.
- Fine, M. G. – Johnson, F. L. – Ryan, M. S. (1990): *Cultural Diversity in the Workplace*. Public Personnel Management, 19. évf. 3. sz. 305–319.
- Jaques, E. (1972): *Intervention et changement dans l'entreprise*. Dunod, Paris.
- Kasahara, Kiyoshi (1995): *Japán autógyár Indiában*. Vezetéstudomány, 12. sz.
- Kiss Gabriella (1997b): *Előszó*. In: Multikulturalizmus. KLTE Szociológiai Tanszék, Debrecen, 5–8.
- Kiss Gabriella (1997a): *Multikulturalizmus – korunk alapszava?* In: Multikulturalizmus. KLTE Szociológiai Tanszék, Debrecen, 19–38.
- Marx, Elisabeth (2001): *Breaking Through Cultur Shock: What You Need to Succeed in International Business*. Nicolas Publishing Limited, Brealey.
- Meek, V. Lynn (1998): *Organisational Culture: Orogons and Weaknesses*. Organisation Studies, 9. évf. 4. sz.
- Shenkar, Oded – Zeira, Yoram (1990): *International Joint Ventures: A Tough Test for HR*. Personnel, 66. évf. 1. sz. 26–31.
- Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schöpflin György (2000): *Etnicitás és demokrácia Közép-Európában*. Európai Utas, 4. sz.