

BORGULYA ISTVÁNNÉ

A magyar menedzserek és az interkulturális kommunikáció

A 80-as évek vége óta Magyarország a radikális gazdasági változások korát éli. A gazdaság pillérei alakulnak át: új gazdasági törvényeket hoz a parlament, korábbi állami vállalatok kerülnek magántulajdonba, számos kis- és középméretű vállalat születik, a központi irányítási rendszer a piacgazdaság felé törekszik, az ország nyitott a beáramló külföldi tőke előtt és az Európai Unió tagjává akar válni.

Az általános nehézségek között külföldi beruházóktól várjuk a megélénkülés serkentését, akik korszerű menedzsmentmódszereket, fejlett technológiát hoznak magukkal, és utat nyitnak eddig hozzáférhetetlen külföldi értékesítési piacok felé is. 1994 végéig közel húszezer vegyesvállalatot alapítottak hazánkban. Az 1994 áprilisában formálisan is benyújtott EU-tagsági kérelemmel Magyarország további fontos lépést tett a világgazdasági integrálódás felé. A gazdaság nemzetközivé válásának folyamata már elkezdődött. Mindez sok vállalat menedzsereinek új kihívásokat, új feladatokat jelent: gyarapodó kapcsolatokat külföldi partnerekkel, egyre gyakoribbá váló interkulturális tárgyalási helyzeteket.

Jelen tanulmány a tipikus interkulturális helyzetekből kiindulva foglalkozik azokkal a befolyásoló tényezőkkel, amelyek a magyar viszonyok között sajátos módon nehezítik a kommunikációt a nemzetközi együttműködések keretében. Rávilágít az értékrendben és a vállalati kultúrában bekövetkezett átalakulásokra, valamint azokra a bizonytalanságokra és fogyatékososságokra, amelyek a kommuniká-

ció tényezői közül a *ki, mit, mi módon és eszközzel és milyen eredménnyel* kérdések kapcsán keltenek zavarokat.

A menedzser tipikus interkulturális kommunikációs helyzetei

Az interkulturális gazdasági kommunikáció elsősorban azt jelenti, hogy különböző kultúrákból származó személyek egy, az egyik fél számára idegen, a kultúra által meghatározott szituációban találkoznak, hogy egymással kereskedjenek, tevékenykedjenek. A mindenkori partnerek azonban ... egy egészen egyedi kultúra/társadalom, egy sajátos vállalati kultúra képviselői

és kulturálisan meghatározott individuumok. A partnerek egyike számára ez a kulturális kontextus és a más kultúrát képviselő partner idegen.

Ilyen értelemben minden menedzser kommunikációját meghatározza az a nemzeti kultúra, amelyben él, meghatározzák annak szubkulturái, mint a gazdasági, a műszaki kultúra, és hatással van rá annak a vállalatnak a kultúrája is, amelynek alkalmazottja.

A menedzser munkája során, tartósan vagy esetenként szembesülhet interkulturális kihívásokkal.

Tartósan, ha mint cégének kiküldött vezető beosztású alkalmazottja fiókin-tézményt, vagy nagyobb volumenű projektet vezet külföldön, de akkor is, ha saját országában egy leányvállalat-

Magyarország nemzetközi gazdasági integrálódásra törekszik. Az EU-csatlakozási kérelem benyújtása tettekre, tudatos felkészülésre sarkall. A táguló üzleti mozgástér sok vállalat menedzsereinek új kihívásokat, merőben új feladatokat jelent: gyarapodó kapcsolatokat külföldi partnerekkel, egyre gyakoribbá váló nemzetközi tárgyalási helyzeteket. A magyar menedzserek többsége nincs az üzleti élet interkulturális helyzeteire felkészülve. Gazdasági érdek tehát alaposan feltárni a buktatókat, és ezek ismeretében nyújtani segítséget a vállalati szakembereknek. E dolgozat ezt az érdeket tartja szem előtt, amikor célul tűzi ki a magyar menedzser kultúrák közötti kommunikációs helyzeteinek vizsgálatát és azoknak a tényezőknek számbavételét, amelyek e minden viszonylatban buktatókkal teli feladatot a magyar menedzser számára sajátosan megnehezítik.

Borgulya Istvánné dr. egyetemi adjunktus a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Idegennyelvi tanszékén.

nál, vegyesvállalatnál a zömében külföldiekből álló vezetés tagjaként dolgozik. Alkalmanként, ha külföldi partnerekkel üzleti tárgyalásokat folytat, függetlenül attól, hogy a tárgyalás külföldön vagy saját országában zajlik-e.

Témánk, a magyar menedzserek kommunikációja szempontjából mindkét változat fontos. Az egyre nagyobb számú vegyesvállalat és a multinacionális cégek sokasodó leányvállalatai mindennapivá teszik, hogy a magyar menedzsereknek a beruházó, az anyavállalat képviselőivel, tehát egy más kultúra tagjaival együtt kell dolgozniuk, problémákat kell megoldaniuk, döntéseket kell hozniuk. Ez az együttműködési forma, amikor a menedzser saját országában, saját vállalatánál saját kultúrabeli beosztottakat irányít és mintegy hidat épít a helyi dolgozók és a külföldi vezetés közé, egyszerűbb feladatok elé állítja, mint azt a menedzsert, aki idegen országban tevékenykedik. Ennek ellenére megjelenhetnek a kulturális különbségekből eredő típusos konfliktusok.

Emelkedik a nemzetközi tendereken külföldi projektvezetést elnyerő magyar vállalatok száma is, ilyen esetekben a menedzser kis stábjával akár éveket is tölt egy-egy idegen kultúrájú környezetben; a nemzetközi piacokra való kilépés pedig az alkalmankénti üzleti tárgyalásokat teszi egyre gyakoribbá.

A kommunikáció kultúráról függő komponensei

Hogy egy közösségen belül *kinek van joga kommunikálni*, erősen kultúrafüggő. A férfiak és nők, idősök és fiatalok különböző megszólalási jogai ma is jól megfigyelhetők a különböző kultúrákban. A „Ne szólj bele a felnőttek beszélgetésébe!”, „Várd ki, amíg a felnőtt befejezi mondanivalóját!” nevelési intelmek a mi kultúránkban is világosan körvonalazzák a közösség tagjainak különböző kommunikációs jogait. A vállalati kultúra elemét képező vállalati kommunikációs rendszer is egyértelműen behatárolja a különböző szinteken foglalkoztatottak helyét a kommunikációs láncban: ki képviselheti kifelé a céget, ki tárgyalhat külföldi üz-

letfelekkel és ki kivel vitat meg adott kérdéseket, ki utasít a vállalatban belül.

Hasonlóan kultúrafüggő a *mit szabad elmondani* kérdés. Minden kultúrközösségben vannak tabu-témák. A személyes szférába tartozó problémákat nagyon különböző módon kezelik a különböző kultúrák. Az amerikaiak nem tárják fel egészségi problémáikat és magángondjaikat, mi néhány óras vonatozás során olykor utastársaink teljes életútját, elszenvedett összes betegségeit megismerhetjük. Hasonlóan kultúránként különbözően kezelt kérdés a kereset. „Na, és mennyi a fizetésed?” – hallhatjuk sokszor a buszon, villamoson, ahol ismerősök néhány percig beszélgetnek. A keresetről érdeklődni, arról beszélni sok kultúrában otrombaságnak minősül. És hosszasan folytathatnánk a példák sorát.

A „mit szabad, mit kell elmondani” összességében sok mindent elárul a gazdasági kultúráról is. Csak egyetlen példa az a szabályozási rendszer, amely bizonyos országokban például előírja a vállalat éves mérlegének nyilvánosságra hozatalát. Ez a nyitottság bizalomerosztó, a megbízhatóság, ellenőrizhetőség demonstrálása. Hogy mit tesz publikussá a birtokában lévő információból a vállalat, az elsősorban a vállalati kultúra függvénye. Javarást a vállalati kultúrától függ, hogy nagy-e az információvisszatartás a vállalatban belül, hatalmi motiváció van-e az elhallgatás, a ködösítés mögött, vagy ellenkezőleg: a nyitottság, az információk megosztása a jellemző. Kultúrafüggők a mód és az eszközök is, ahogyan, illetve amiknek a segítségével a kommunikáció zajlik. Sok vállalat kommunikálását teljesen behatárolja alkalmazottjainak nyelvtudása. A nyelvtudás általában nagy mértékben függ a nemzeti kultúrától, de azt, hogy egy vállalat mekkora súlyt fektet dolgozóinak továbbképzésére, a vállalati kultúra határozza meg. A hírtovábbítás technikája, a rendelkezésre álló technikai eszközök, a gyakorlattá vált alaki megjelenítés ugyancsak jellemzik a csoport kultúráját.

A kommunikáció eredményességében, sikerességében jelentős szerepet játszik a tárgyalási készség fejlettsége, a tartalom és a formai tényezők szinkronjának, a kifejező erőnek az érvé-

nyesülése. A kommunikálást a nemzeti, a gazdasági és a vállalati kultúra határozza meg, tehát tisztában kell lennünk kultúránk legfontosabb jellemzőivel, különösen a kultúra alapját képező értékek és normák összetettségével.

Napjaink kultúrájának változása – változások az értékrendben

A 80-as évek végével felgyorsult gazdasági és politikai átalakulás az érték- szemléletre is jelentős hatással van. [Andorka, 1995] Az ember alapfeltevései a környezethez való viszonyról, az igazságról, az ember lényéről, az emberi cselekvésről és kapcsolatokról, amik világképünket formálják [Schreyögg, 1989:5], rendkívül lassan változnak, ebbe a rendbe külső erővel beavatkozni rövid távon nem lehet. Alakítani lehet azonban az értékekről alkotott felfogást olyan határokon belül, amiket az értékek alapjául szolgáló alapfeltevések az adott pillanatban megengednek, amennyiben a külvilág impulzusai erősek és az egész kultúrközösséget érintik. A túlélésért folytatott küzdelem rábírhhatja egy közösség tagjait, hogy tilalmakat szegjenek meg, normákat hagyjanak figyelmen kívül, új ideológiákat fejlesszenek ki, a korábbtól eltérő elvekhez tartsák magukat. Az újra körvonalazódott értékek fokozatosan kialakítják a normarendszert, az új szokásokat. A gyakorlatban meg is fordulhat a hatásmechanizmus: először terjednek el bizonyos szokások, pl. vonzó külsőségek terjednek el pusztán utánzás révén, s a szokások alapjául szolgáló értékek csak később tudatosulnak.

A jelenlegi gazdasági átalakulás módosítja az értékrendet. (1) A gazdaság szerkezete, a tulajdonviszonyoknak megváltozása következtében emberek sokasága veszíti el munkahelyét. Ennek következtében a biztos munkahely, amit korábban mindenki természetesen tartott, felértékelődik. A munkahely megtartása érdekében sokan vállalnak olyan erőfeszítéseket (továbbképzés, nagyobb odaadás), amiket e felértékelődést megelőzően nem tettek. Ma az emberek jelentős része szo-

rongató időhiányban szenved, hiszen főállása mellett jövedelempótló tevékenységet is kénytelen folytatni. Ez az állandó sürgető nyomás átalakítja az időhöz való viszonyt. Az időtényező felértékelődik. Tetézi ezt az információszerzés gyorsaságából eredő előnyök felismerése. (2) Változások álltak be a tulajdonhoz való viszonyulásban is. A magántulajdon visszanyeri egészséges státuszát. (3) Nő a minőség értéke. A minőség első lépésben elvárás-ként, követelményként jelenik meg: fellettes cél a termelésben, igény a fogyasztásban. Hosszú távon azonban átalakul az individuumnak a minőséghez való viszonya: ösztönző erővé, indítékká változik, ami arra készteti, hogy maga is mindenben minőségre, igényességre törekedjen. (4) Átalakul a környezethez való viszony. Ebben is nagy szerepe van a külföld mintájának, a nevelésnek. A természet megsemmisítése, romboló kizsákmányolása, a jövőre nem figyelő pusztítása a negatív értéktartományba kerül, és pozitív viselkedési mintává válik a természeti értékek megőrzése.

Számos példát találunk arra is, hogy a vonzó minták utánzása új szokások átvételéhez vezet, anélkül, hogy a minta követésekor az egyén azonosulna a viselkedési mód mögött meghúzódó értékekkel. Az értéket gyakorta csak akkor ismerik fel, amikor a viselkedési mód szokássá vált. Tipikus példái ennek országunkban például, „divattá válik” a gyerekeknek PC-t vásárolni, sikk külön nyelvrára jártni, aki „ad magára” sporttal köti össze szabadságát, korszerű táplálkozási szokásokat vesz fel stb. Hogy e divatjelenségek mélyén, amiket sokszor a szívesen utánzott fejlett ipari országoktól lesünk el, fontos értékszemlélet működik: az idegen nyelvek tudásának, a számítástechnikai ismereteknek, az egészségnek, a betegségek megelőzésének az értéke sokak számára csak évek múltával válik tudatossá.

Napjainkban tehát az értékrend sokrétű átalakulásának vagyunk tanúi, ami a nemzeti kultúrában is nyomon követhető. Mindez nem hagyja érintetlenül a vállalati kultúrát sem.

Az új kihívásokhoz való alkalmazkodás, új stratégiák és szervezeti struk-

túrák kialakítása, a tulajdonviszonyok átfelműködése, a megújuló topmenedzsment a vállalatoknál, és az értékrend átalakulása döntően hat a vállalati kultúrára: az újonnan alapított nagyszámú, főként kis- és közepméretű vállalat most teremti meg kultúráját, a régiekből átalakuló vállalatok pedig megújulásra kényszerülnek.

Az interkulturális kommunikációt nehezítő tényezők

Ha a kultúra oly mértékben befolyásolja a kommunikációt, mint azt az előzőekben láttuk, a változások eleve bizonytalanságokat váltanak ki a kommunikáció fent elemzett tényezőiben, hiszen épp azt az alapot teszik ingattá, amely stabilitás mellett az orientálódási pontot, az iránytűt jelenti.

Átmeneti bizonytalanság áll be a *ki illetékes, a ki képviseli a céget a tárgyaláson* kérdésében. A gyakorlat kellemetlen tapasztalatokkal bizonyítja e probléma meglétét. Külföldi üzletemberek értetlen bosszúsággal számolnak be arról, hogy a folytatódó tárgyalásokon egy-egy cég képviselőjeként rendre más „illetékesek” jelennek meg, akik nem akarnak tudni a korábban már megbeszéltekről, míg a külföldi fél végül már azt sem tudja, felelős személy volt-e, akivel megálapodott.

A *mit mondunk el*, kérdésében hasonlóképpen bizonytalanságok tapasztalhatók. Ugyancsak a gyakorlat tanúsodik a magyar menedzserek tájékozatlanságáról a tárgyalásokon. A nálunk rosszul kiépített információs csatornák, a hatalmi érdekből visszatartott információk miatt a külföldi partner a magyar viszonyokat sokszor jobban ismerve, lényegesen alaposabban felkészülve érkezik a tárgyalásra, mint magyar tárgyalófele. A külföldi partner érvrendszerre hézagmentes, meggyőző ereje stabil, mindez annak köszönhető, hogy a *mit* komponens kitűnő információn alapszik.

Jelentős elmaradásaink vannak a kommunikálás módja, eszközei terén is. A magyar menedzserek túlnyomó részének nincs nemzetközi tárgyalási

tapasztalata, egyáltalában üzleti tárgyalási iskolázottsága, hiányzik a rutin, az ebből fakadó biztonságérzet; és nagyon gyakran hiányzik a megbízható nyelvtudás is. Oktatás és tréning híján nem épülhetett ki a más kultúrákkal „bánni tudás” készsége. A kommunikáció technikai előfeltételei is túlnyomó részben elmaradnak a fejlett ipari országokétól. A sikeresség pedig e tényezők mindegyikétől függ.

Az oktatás valamennyi komponens terén sokat tehet az egyre bővülő nemzetközi feladatok ellátására történő felkészítésben. A helyes szervezeti struktúra megtalálása, az effektív információs csatornák kiépítése, a külső információk hozzáférhetőségének megszerzése, a hatékony vállalati kultúra kiépítése a feltétele a *ki, kinek, mit* optimalizálásának. A megbízható nyelvtudás, az üzleti tárgyalási technikák a hozzájuk tartozó formai elemekkel és az idegen kultúrák iránti érzékenység az a három pillér, amely a kommunikációban döntő szerephez jut. Ezt kell megtanítani, hogy menedzsereink sikerrel léphessenek a nemzetközi piacra, ahol kommunikációjuk minőségén üzletek sorsa áll vagy bukik.

Irodalom

1. *Andorka Rudolf* (1995): Az érték- és erkölcsviszáltság rendszereket dönthet meg. Magyar Hírlap, 1995. május 3. 10. old
2. *Borgulya Istvánné* (1994): Vállalati kultúra, interkulturális gazdasági kommunikáció. Kandidátusi értekezés, Pécs
3. *Keller, Eugen von* (1982): Management in fremden Kulturen. Haupt, Bern
4. *Lichtenberger, B.* (1992): Interkulturelle Mitarbeiterführung. Vlg. f. Wissenschaft. Stuttgart
5. *Müller, Bernd-Dietrich* (1991): Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft. In: Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. iudicium verlag, München p. 27-53.
6. *Sándor Imre* (1987): Marketingkommunikáció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
7. *Schein, F.H.* (1985): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco
8. *Schreyögg, Georg* (1989): Unternehmenskultur. Gabler. Wiesbaden