

# A kultúrák szerepe a menedzsmentben

– A Management International Review 1992-94. évi cikkei alapján –

A szervezeti kultúráváltás korában érdeklődésre tarthatnak számot azok a vizsgálatok, amelyek különböző kultúrákat hasonlítanak össze az alkalmazott menedzsment-technikák szempontjából. A Management International Review (Németországban megjelenő angol nyelvű szaklap) egyes számaiban rendszeresen olvashatunk a különböző kultúrák szerepéről a nemzetközi menedzsmentben. Két fő irányzat képviselteti magát e témakörben. Néhány kutató szerint a világ a globalizáció felé mozdult el, minden országban kezdenek hasonló szokások kialakulni mind a fogyasztás, mind a menedzsment-technikák terén.

A másik irányzat szerint – amely 80-as években kialakult antropológia elméletre épít – a világ különböző részein a kultúrák megerősödnek, tudatosulnak, és a nemzetközi üzleti tevékenység során ezekhez kell igazodni. Japán gazdasági megerősödésével megkérdőjeleződött az a régebbi nézet, hogy a kulturális értékekben és a társadalmakban fellelhető különbségek az idők során el fognak tűnni, mert a világ egyfelé mozdul (konvergencia elmélet), és a korábban primitívnek tartott ázsiai rendszerek a nyugat-európai és amerikai felé mozdulnak, fejlődnek, hogy elérjék az ipari társadalom magasabb szintjét. (E. C. Yuen, Hui Kee 1993/4) Ma már az ázsiai kultúrákat egyenrangúnak tekintik az európaival és észak-amerikaival, és próbálják alkalmazni a menedzsment-technikák kultúrától független elemeit.

A Management International Review 1992/94-es számaiban súlyponti szerepet kapnak az ázsiai (elsősorban japán)

és a nyugat-európai illetve észak-amerikai menedzsment-stílus különbözőségei. Ezen belül ismét kulcsszerepet játszik az a kérdés, hogy a multinacionális cégek különböző nemzetiségű dolgozói mennyire tudnak alkalmazkodni a hazájuktól eltérő körülményekhez; és hiedelmeik, amelyek kultúrájukban gyökereznek, mennyire befolyásolják menedzsment-módszereiket.

J. J. Laurence és Ryh-song Yeh (1994/1) cikkükben kifejezetten a konfliktusokra és kezelési módjukra hívják fel a figyelmet egy Mexikóban végzett empirikus kutatás alapján. Hasonló problémákkal foglalkozott E. C. Yuen és Hui Tak Kee (1993/4), akik Japán és amerikai multinacionális cégek szingapúri leányvállalatait hasonlították össze helyi vállalatokkal, elsősorban az emberierőforrás-politika szempontjából. Kérdésfeltevésük arra vonatkozott, hogy a multinacionális cégek központi stábjá (HQ), tehát az amerikai illetve japán bevált szokások, amelyeket a háttér kultúrák erősen meghatároznak, és a fogadó ország kultúrája – esetünkben a szingapúri szokások – illetve a szervezet milyen hatással van a ténylegesen alkalmazott személyzeti technikákra. A szerzők végső konklúziója szerint míg az amerikaiak igyekeztek a saját (otthonról hozott) jól bevált személyzeti technikájukat alkalmazni, addig a japánok rugalmasabban alkalmazkodtak a helyi körülményekhez és eljárásokhoz.

Szintén személyzeti problémákkal foglalkozott C.M. Vance, S. R. McClaine, D. M. Boye és H. D. Stage (1994/4), ami talán nem véletlen, hi-

szén a kultúrák közötti különbségek okozata konfliktusoknak egyik aktív színtere éppen ez. Az amerikai kutatók empirikus kutatásaik alapján úgy vélik, hogy a legtöbb szervezetnek van formális személyzeti politikája és gyakorlata, amelyeket csak az adott szervezet egyedi kultúrája befolyásol. Viszont ezek a politikák, gyakorlatok és eljárások a menedzserek előfelvetéseiből, hiedelmeiből és értékeiből fakadnak. A szerzők szerint ami ezeket az előfelvetéseket, hiedelmeket és értéket legmélyebben meghatározza, az a menedzser nemzeti kultúrája. Így a menedzseri stílusok között is szignifikáns különbségek vannak. Az empirikus kutatás során amerikai, indonéziai, malajziai, illetve thaiföldi menedzsereket kérdeztek meg kérdőíves formában, így következtetéseket tudtak levonni az ázsiai és amerikai menedzseri különbségeiről.

B. Sterling és M. R. Hammer (1992/1) amerikai és japán menedzsereket vizsgált thaiföldi leányvállalatoknál, hogy mennyire képesek alkalmazkodni a hazájuktól lényegesen eltérő körülményekhez munkájuk során. A kutatás célja kizárólag a japán és amerikai menedzserek alkalmazkodási képességeinek vizsgálata volt, így a kutatóknak olyan országot kellett vizsgálni területnek választaniuk, amely egyaránt szignifikánsan különbözik a két ország kultúrájától. Hofstede négy dimenzióját és kutatási eredményeit objektívnek tekintve, Thaiföld a hatalmi távolság és az individualizmus dimenziójában Japánhoz, míg a bizonytalanság kerülése és a férfiaság dimenziójában az Egyesült Államok kul-

túrájához esik közelebb. A kutatás arra vonatkozott, hogy a leányvállalati menedzserek milyen erős stresszen esnek át, hogyan kommunikálnak és vesznek fel kapcsolatot más kultúrájúakkal, amit skálán mértek. A kutatók szerint nem elsősorban a fogadó kultúra a meghatározó a fent említett három dimenzióban, hanem az, hogy a menedzserek hazai kultúrája mennyire kényszerítette fel őket a más kultúra befogadására és az ezzel való együttélésre; és ez az, amiben az amerikai és a japán kultúra szignifikánsan különbözik.

Két amerikai kutató: R. Cuplan és O. Kucukemirogh (1993/1) a sokszor felvetett kérdést vizsgálja egy kicsit más szemszögből. Mi a különbség az amerikai és a japán menedzsment-stílus között? Modellként hat dimenziót határoznak meg, ami a menedzszeri stílust befolyásolja, és így a hatékonyságot is. A máig megválaszolatlan kérdésben visszanyúlnak a nagy elődökhöz, akik szintén ezt a problémát vizsgálták, többek között Ouchi híres Z. elméletét említik. Viszont a szerzőpáros vitatja, hogy a japán menedzsment-technikák elemeit át tudják venni az amerikaiak, vagy bármely más kultúrában gyökerező szervezet. Arra a megállapításra jutnak, hogy míg a modelljükben szereplő hat meghatározó dimenzió közül az amerikaiak a felületes stílusra, a döntéshozatalra és az ellenőrzési mechanizmusra, addig japán kollégáik elsősorban a kommunikációs folyamatra, az osztályok közötti együttműködésre és a paternalisztikus bánásmódra helyezik a hangsúlyt.

T. L. Power és R. P. Leal (1994/2) azt kutatták hogy innovatívak-e az amerikaiak. A találmány-aktivitást egy sor statisztikai adaton keresztül vizsgálták Japánnal, Németországgal és egy sor más országgal (OECD) összehasonlítva. Az amerikaiak messze lemaradtak a japánoktól és németektől, holott közhelyként „ismert”, hogy az amerikaiak innovatívak. A szerzőpáros az okokat és következményeket vizsgálta.

J. Li (1994/3) kutatásai alapján úgy találta, hogy az ázsiai pacifikus régióban a multinacionális cégek szolgáltatás-stratégiáját két dolog határozza

meg szignifikánsan: a vállalat mérete és az ország kultúrája.

Hasonló kérdéseket vet még fel a következő három tanulmány is: E. J. Bruijij, Xianfeng Jia (1993/4), R. C. Weber (1993/1), M. P. Kriger, E. E. Solomon (1992/4). Mindezek mellett az európai kultúrák különbözőségeire P. Meschi, A. Roger (1994/3) és D. Boldy, S. Jain, K. Northey (1993/2) cikkei hívják fel a figyelmet, empirikus kutatások alapján.

A globalizációs elmélet tipikus képviselői R. Bottcher és M. K. Welge (1994/1) cikkükben Levitt híres, 1983-as cikkére hivatkozva megkérdőjelezik a kultúrák szerepét a menedzsmentben, és hangsúlyozzák a standardizáció költséghatékonyságát. Ugyanakkor Y. P. Hua és W. McKinley (1992/2) Porter versenylőny elméletébe építve, Levitt 1983-as kijelentéseit cáfolva, éppen a nemzeti jellegzetességeket helyezi előtérbe. Mindezek mellett S. A. Share (1992/4) kutatásaiban úgy találta, hogy Hofstede híres négy dimenziója közül a „hatalmi távolság” nem hat szignifikánsan a közvetlen export és a külföldi beruházás közötti választásra, hanem más – egyébként szintén részben kulturális – tényezők határozzák meg ezt.

A kultúrára több definíció található a cikkekben. P. Meschi és A. Roger (1994/3) Thévenet (1986) meghatározását veszi elő, ami szerint a „kultúra láthatatlan kényszer az érzékelhető és észlelt dolgok mögött bármely szervezetben.” J. J. Lawrence és Ryh-song Yeh (1994/1) Adler definícióját használja: „valami közös a társadalmi csoport tagjaiban, ami formálja az egyén viselkedését illetve a világról kialakított észleléseit strukturálja”.

Lawrence és Ryh-song Yeh (1994/1) hívja fel a figyelmet arra, hogy a különböző kultúrák konfliktust okozhatnak a szervezetben. A menedzsereknek (akik multinacionális vállalatoknál dolgoznak) azt javasolja, hogy először is próbálják megérteni a munkatársak kultúráját, próbáljanak olyan embereket kiválasztani a különböző menedzszeri szerepekre, akikkel együtt tudnak dolgozni, azaz a kultúrájuk összeegyeztethető a szervezetben uralkodó kultúrával, illetve módo-

sítsák az alkalmazott technológiát, és próbálják megváltoztatni a munkatársak értékrendszerét a közös kultúra kialakítása érdekében. Csak a kultúrák közötti konfliktusok minimalizálásán keresztül vezet az út egy hatékony szervezet kialakításához.

Számunkra érdekes megállapítást tartalmaz P. Meschi és A. Roger (1993/3) cikke, amelyben a Magyarországon alapított vegyesvállalatokat vizsgálja a vállalati kultúra különböző dimenzióiban (nemzeti illetve szervezeti kultúra). A kutatás 51 német-, osztrák-, amerikai-, francia- és angol-magyar vegyesvállalat tapasztalatai alapján négy tipikus vállalati kultúrát talál: adhokratikus, hierarchikus, piaci jellegű és klán típusú. A szerzők szerint ez határozza meg a szociális hatékonyságot, amely alatt az alkalmazottak szervezetbe való bevonásának szintjét és a munkahelyi légkört értik. Adler kijelentését amely szerint az „alkalmazottak, akik egy szervezetnek dolgoznak és még ha különböző nemzetiségűek is, inkább hasonlóak, mint különbözőek” inkább cáfolják, mint helyeslik, amikor azt mondják, hogy a legtöbb esetben a nemzeti kultúrának nagyobb hatása van a szociális hatékonyságra, mint a szervezetek közötti egyszerű különbségek.

Ezenfelül D. Boldy, S. Jain és K. Northey (1993/2) cikkét lehet kiemelni, amely svéd, belga, német és spanyol egyetemisták véleményéről szól. A kutatók azt vizsgálták: a négy országban a leendő menedzsereknek milyen elképzeléseik vannak arról, hogy mit kell tenniük ahhoz, hogy hatékony vezetővé váljanak. Négy ismérv szerint vizsgálták a kérdést (képessegek, tudás és tanulás, hiedelmek és értékek, személyiség). A kutatás eredményei szerint a hallgatók elképzelései között szignifikáns különbségek mutatkoztak nemzetenként (főleg észak-dél viszonylatban). Konklúzióként azt vonták le, hogy figyelmet kell szentelni az oktatásban ezen kulturális különbségek szerepének és kezelési módjainak. Hosszú távú célként a menedzsment-oktatás fejlesztését tűzték ki oly módon, hogy a kulturális kérdéseket közelebbről helyezzék.