

**FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚS KUTATÁS NÉMET-MAGYAR
INTERKULTURÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉSRŐL EGY
MULTINACIONÁLIS CÉG PÉLDÁJÁN**

Jelige: ATZ 123

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	ELMÉLETI RÉSZ.....	3
2.1	A KULTÚRA FOGALMA, AZ INTERKULTURÁLIS ÉRINTKEZÉS	3
2.2	A KULTÚRÁK MODELLÁLÁSA	5
2.3	NEMZETI ÉS SZERVEZETI KULTÚRÁK ÖSSZEFÜGGÉSEI	10
2.4	A GLOBALIZÁCIÓ, A GLOBÁLIS KULTÚRA	12
2.5	A SZTEREOTÍPIA, AZ EGYÜTTMŰKÖDÉST BEFOLYÁSOLÓ ASPEKTUS	14
2.6	GAZDASÁG ÉS KULTÚRA KAPCSOLATA	16
2.7	A MAGYAR- NÉMET SZERVEZETI KULTÚRA, BETEKINTÉS	17
3.	GYAKORLATI KUTATÁS	26
3.1.	MAGYAR SZEMLÉLET	26
3.2.	NÉMET SZEMLÉLET	32
3.3.	A NÉMET-MAGYAR SZINTEKEN BELÜLI ÉS AZOK KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK	39
4.	ÖSSZEGZÉS.....	53
	IRODALOMJEGYZÉK	58
	MELLÉKLETE.....	I
1.	MELLÉKELT IRODALOM	II
2.	MAGYAR INTERJÚ MINTA	III
3.	NÉMET INTERJÚ MINTA.....	XVII

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Edward T. Hall: kontextus erős és gyenge kultúrák.....	7
2. táblázat: Trompenaars által meghatározott dimenziók	8
3. táblázat: Owen James Stevens- IBM kutatás	10
4. táblázat: Trompenaars szervezeti kultúra modellje.....	12
5. táblázat: David Held által meghatározott globalizációs nézetek	13
6. táblázat: Sztereotípiák a különböző szemszögek alapján	14
7. táblázat: Sztereotípiák előnyös és hátrányos használata	15
8. táblázat: Sztereotípiák német-magyar oldalról	18
9. táblázat: Meghatározó értékek a németek és a magyarok számára.....	23
10. táblázat: A hallgatóság elvárásai az előadóval szemben német-magyar oldalról	25
11. táblázat: Dolgozói szint, német-magyar összehasonlítás: Nyelvek	39
12. táblázat: Dolgozói szint, német-magyar összehasonlítás Megbeszélésen a külföldi kollégákkal.....	40
13. táblázat: Dolgozói szint, német-magyar összehasonlítás: Külföldiek attitűdje	40
14. táblázat: Dolgozói szint, német-magyar összehasonlítás: Motiválhatóság, a másik kultúrabelire vonatkozólag (legerősebb tényező:5).....	41
15. táblázat: Dolgozói szint, német-magyar összehasonlítás: Struktúrában bekövetkezett változás érzékelése	41
16. táblázat: Dolgozói szint, német-magyar összehasonlítás: Motiváció az azonos kultúrabeliekre vonatkozóan (5-legerősebb tényező)	41
17. táblázat: Mérnöki szint, német-magyar összehasonlítás: Nyelv	42
18. táblázat: Mérnöki szint, német-magyar összehasonlítás: Megbeszélés a külföldi Kollégákkal.....	43
19. táblázat: Mérnöki szint, német-magyar összehasonlítás: Külföldiek attitűdje	43

20. táblázat: Mérnöki szint, német-magyar összehasonlítás: Motiválhatóság, a másik kultúrábelire vonatkozólag (legerősebb tényező:5).....	44
21. táblázat: Mérnöki szint, német-magyar összehasonlítás: Struktúrában bekövetkezett változás érzékelése	44
22. táblázat: Mérnöki szint, német-magyar összehasonlítás: Motiváció az azonos kultúrbeliékre vonatkozóan (5-legerősebb tényező).....	45
23. táblázat: Mérnöki szint, német-magyar összehasonlítás: Előreláthatóan változások a struktúrában	45
24. táblázat: Műszakvezetői szint, német-magyar összehasonlítás: Nyelv.....	46
25. táblázat: Műszakvezetői szint, német-magyar összehasonlítás: Megbeszélés a külföldi kollégákkal.....	47
26. táblázat: Műszakvezetői szint, német-magyar összehasonlítás: Külföldiek attitűdje .	47
27. táblázat: Műszakvezetői szint, német-magyar összehasonlítás: Motiválhatóság, a másik kultúrábelire vonatkozólag (legerősebb tényező:5).....	48
28. táblázat: Műszakvezetői szint, német-magyar összehasonlítás: Struktúrában bekövetkezett változás érzékelése	48
29. táblázat: Műszakvezetői szint, német-magyar összehasonlítás: Motiváció az azonos kultúrbeliékre vonatkozóan (5-legerősebb tényező).....	48
30. táblázat: Szakrészleg vezető szint német-magyar összehasonlítás: Nyelv	49
31. táblázat: Szakrészleg vezető szint német-magyar összehasonlítás: Megbeszélés a külföldi kollégákkal	50
32. táblázat: Szakrészleg vezető szint német-magyar összehasonlítás: Külföldiek attitűdje	51
33. táblázat: Szakrészleg vezető szint német-magyar összehasonlítás: Motiválhatóság, a másik kultúrábelire vonatkozólag (legerősebb tényező:5)	51
34. táblázat: Szakrészleg vezető szint német-magyar összehasonlítás: Struktúrában bekövetkezett változás érzékelése	52

35. táblázat: Szakrészleg vezető szint német-magyar összehasonlítás: Motiváció az azonos kultúrabeliekre vonatkozóan (5-legerősebb tényező)	52
36. táblázat: Szakrészleg vezető szint német-magyar összehasonlítás: Előreláthatóan változások a struktúrában	52
1. ábra: A német és magyar kultúrában húzódó alapvető különbségek	17
2. ábra: Németek által a beszélgetés során fontosnak tartott aspektusok, és a figyelem központosulása.....	19
3. ábra: Magyarok figyelme a beszélgetés során, körkörös figyelem	20
4. ábra: Német (baloldalon), magyar (jobb oldalon) problémamegoldás menete közötti különbségek	22
5. ábra: A két kultúra (felül: német, alul: magyar) megfigyelési igényei	24
6. ábra: Az interjú és az értékelés menete, folyamatára	57

1. BEVEZETÉS

Michael Dibdin *Halott lagúna* című regényében így ír: „Nem lehetnek igaz barátaink, ha nincsenek igazi ellenségeink. Ha nem gyűlöljük azt, amik nem vagyunk, nem szeretjük azt, amik vagyunk. Ezek régi igazságok, amelyeket fájdalmasan újra felfedezünk egy évszázadnál is hosszabbra nyúló szentimentális szenvedés után. Akik tagadják ezeket az igazságokat, azok tagadják családjukat, örökségüket, kultúrájukat, születésüktől fogva őket megillető jogukat- tulajdonképpen önmagukat!”¹

Az emberek az elődök, a vallás, a nyelv, a történelem, az értékek, a szokások és intézmények fogalmaival határozzák meg magukat. Kulturális csoportokkal azonosulnak: törzsekkel, etnikai, vallási közösségekkel, nemzetekkel és a legtágabb szinten a civilizációkkal. A filozófiai feltevések, a meghatározó értékek, a társadalmi kapcsolatok, a szokások és az élet egészéről vallott általános nézetek alapvetően különböznek az egyes civilizációk között. Ami a különböző civilizációk politikai és gazdasági fejlődése közti fő különbségeket illeti, azok egyértelműen az eltérő kultúrákban gyökereznek.² Maga a civilizáció ideáját a 18. század francia gondolkodói dolgozták ki, mégpedig a „barbárság” elmentéteként. A civilizált társadalom ennek megfelelően, különbözött a primitív társadalomtól, mert megállapodott, urbánus és művelt volt. Ugyanakkor napjainkban az emberek egyre gyakrabban emlegetik a civilizációkat többes számban. A civilizáció szó vesztett jelentéséből, ettől kezdve akármelyik civilizáció magában hordozhatta a civilizátlanságot.³

A civilizáció és a kultúra egyaránt az adott nép életmódjának egészére utal, a civilizáció ugyanaz nagyban, mint a kultúra kicsiben. Magukban foglalják az ”értékeket”, normákat, intézményeket és gondolkodásmódokat, amelyeket az egymást váltó generációk az adott társadalomban a legnagyobb jelentőséggel ruházzák fel.⁴ Azonban egyetlen civilizáció egy vagy több politikai egységet is tartalmazhat. Ezek az egységek lehetnek városállamok, birodalmak, föderációk, konföderációk, nemzetállamok, multinacionális államok, amelyek különböző politikai berendezkedésűek.⁵ A különböző kulturális és civilizációs rendszerek egymásra kölcsönös hatással vannak a nemzetközi szféra területén, befolyással bírnak.

¹ Huntington, Samuel P.: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, 2004, 14. o.

² Huntington, Samuel P.: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, 2004, 17. o.

³ Huntington, Samuel P.: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, 2004, 49. o.

⁴ Huntington, Samuel P.: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, 2004, 50. o.

⁵ Huntington, Samuel P.: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása, 2004, 56. o.

Hedley Bull szerint: „Nemzetközi rendszerről akkor beszélhetünk, ha két vagy több államnak elegendő kapcsolata van egymással és elegendő hatást gyakorolnak egymás döntéseire ahhoz, hogy- legalábbis valamelyes mértékben- egy egész részeként viselkedjenek.” Nemzetközi társadalomról csak akkor beszélhetünk, ha az államok a nemzetközi szintén „közös érdekeket és értékeket” képviselnek és „úgy tekintenek magukra, mint amiket közös szabályrendszer kötelez”, „osztóznak a közös intézmények működtetésében” és „közös a kultúrájuk vagy a civilizációjuk”.⁶

⁶ Huntington, Samuel P.: A civilizációk összezsapása és a világrend átalakulása, 2004, 74. o.

2. ELMÉLETI RÉSZ

2.1 A KULTÚRA FOGALMA, AZ INTERKULTURÁLIS ÉRINTKEZÉS

A kultúra, mint kifejezés értelmezésekor kritikus kérdésként merül fel, hogy a kultúra vajon egy saját törvényszerűséggel rendelkező, alkotó tagjaitól független szuperorganikus entitás, vagy egy jelenség, szimbólum, amelyet a közösséget alkotó egyedek rendelnek hozzá valamilyen dologhoz, eseményhez. Míg kezdetben a kultúrát a kívül található jelleg alapján értelmezték, a hetvenes évektől a hangsúly áttevődött a belül található kultúraértelmezésre, tehát a kultúra „szubjektív jelentés-hozzárendelések és eszmék által ragadható meg legjobban.”⁷ Manapság a kultúra fogalma a hétköznapi értelemben, az anyagi, tárgyi, társadalmi és emberi produktumot foglalja magában, azonban a fogalmat jelen esetben, mint társadalmi és emberi alkotó folyamatot kell elképzelni. A kultúra magában foglalja az adott csoport értékeit, normáit, törvényeit, érzelmeit, attitűdöket, elvárásokat magunkkal és a közösség szemben, a szimbólumokat, metaforákat, közmondásokat, szólásokat, mítoszokat, mondhatni a tárgyasult és a szellemi rendszert egyaránt. Hall ’jég-hegy’ modellje megfelelően érzékelteti, hogy a tőlünk idegen kultúrák egészének csak nagyon kis hányada érzékelhető számunkra, nagy része, ahogyan a jéghegy esetében is rejtett, nem ’látható’, ezért is nehéz megismerni és jól kiismerni egy adott kultúrát, mivel rendkívül bonyolult és összetett.⁸ Trompenaars a kultúrát így írja le: „Egy hal csak akkor érzékeli, hogy vízre van szüksége az életben maradáshoz, ha már nem úszik benne. A kultúra olyan, mint a halnak a víz. Élünk és lélegzünk rajta keresztül.”⁹

A modern társadalmakban kultúrák és népek keverednek, összeolvadnak így egyes elemek teljesen újként jelennek meg, mások pedig a háttérbe kerülnek.¹⁰ Különböző szubkultúrák alakulnak ki adott viszonyítási pontok alapján, így tehát vannak etnikai, vallási, vállalati, regionális, generációs és ágazati stb. különbségeken alapuló kategóriák. Az üzleti kultúrában meghatározó faktorként jelennek meg az iparágazatok, a munka és vállalati kultúrák.¹¹ Az, hogy melyik kultúrát választja az egyén, annak függvénye, hogy melyik kultúrátípus belső szerkezete tükrözi leginkább az illető társadalmi helyzetéből, ké-

⁷ http://www.lib.uni-corvinus.hu/phd/topcu_katalin.pdf, 2012.04.10.

⁸ Judit, Hidasi: Interkulturális kommunikáció, 2004, 11-25. o.

⁹ Björn Freiberg, Előadás, 2011

¹⁰ Ágnes, Kapitány- Gábor, Kapitány: A tömegkommunikáció szimbolikus üzenetei, 1998, 59-61. o.

¹¹ Björn Freiberg, Előadás, 2011

pességeiből, vágyaiból stb. kialakított individuális világot.¹² Az identitás meghatározása tehát fontos szerepet játszik az adott kultúrával való azonosulás során. A *principium indentitas* annyit tesz, hogy minden dolog azonos önmagával. Pataki Ferenc szociálpszichológus, az identitást az egyén és közösség, illetve a közösségek közötti kapcsolatokat leíró aspektusként határozza meg: „Az identitás azonosságtudatot jelent, az egyén közösségben elfoglalt helyét. Sokféle identitás létezhet: foglalkozási, nemi, családi, nemzetállami stb. attól függően, hogy az egyén milyen közösségeknek tagja... Az identitás a személyiségnek nevezett konstrukció és a társadalmi struktúra közé elhelyezhető közvetítő kategória, amely az egyén-társadalom viszonyt reflexív módon és szimbolikus formákban építi fel.” Egy másik megfogalmazás szerint a „kulturálisan közvetített személyiségjegyeket kell érteni... habitust, hajlamot... Ezt a tudást a diskurzus alakítja, amely a hétköznapiak nemzeti, és kulturális mintáiról lefolyik.”¹³

A kultúrák közötti különbségek nagyrészt kommunikáció különbségekre utalnak, a szokások eltérései miatt más értelmezést nyer minden gesztus, kimondott szó, kifejezés, némi túlzással azt is mondhatjuk, csoda, hogy két kultúra ennyi különbség ellenére mégis képes megérteni egymást.¹⁴ A kommunikáció során az adó és a vevő között nagyon fontos folyamat játszódik le. Sokan úgy gondolják, hogy a legnagyobb felelősség, hogy elkerülhetőek legyenek a félreértések, az adót terheli, azonban azonos mértékben meghatározó a vevő által adott reakció.¹⁵ Edward T. Hall a kultúrabeli félreértéseket visszavezeti a kommunikációs különbségekre, azonban mélységeiben leírása szerint a kontextus a legfőbb „probléma” okozó: „A probléma (azaz az interkulturális kommunikációé) nem a nyelvi kódokat jelenti, hanem a kontextust, amely változó arányban hordozza a jelentést. Kontextus nélkül a kód nem teljes, mivel az önmagában csak egy része az üzenetnek.” Ting-Toomey ugyancsak alátámasztja ezt: „Elég gyakran az interkulturális találkozások tele vannak félreértésekkel és találgatásokkal, amelynek okai a nyelvi problémák, a kommunikációs stílusok különbözősége és az értékorientációs különbségek.”¹⁶

A kommunikáció sikerességéhez alapvetően 3 aspektus jelenhet meg befolyásoló tényezőként: a helyzet, a kultúra és a személyiség. A nyelvi elemek mellett meg kell említeni a

¹² Ágnes, Kapitány- Gábor, Kapitány: A tömegkommunikáció szimbolikus üzenetei, 1998, 59-61. o.

¹³ Boglárka, Koller: Nemzet, identitás és politika Európában, 2006, 45-46. o.

¹⁴ Ágnes, Kapitány- Gábor, Kapitány: A tömegkommunikáció szimbolikus üzenetei, 1998, 59. o.

¹⁵ <http://www.ling.gu.se/~jens/publications/docs001-050/041E.pdf>, 2012.04.10.

¹⁶ Livia, Ablonczy-Mihályka- Hlaser, Eveline- Anikó, Tompos- Issues of culture and communication, 72. o.

verbális jeleket is, amelyek a különböző kultúrákra más-más hatást gyakorolnak, például a gesztus, a mimika, zaj/csönd, távolságtartás.¹⁷

A kultúra közti kommunikáció, azaz interkulturális kommunikáció, sikerességéhez, szükséges ismernünk a mélyen rejtőző és élő gondolkodást, értékrendszert, mivel így tudjuk értelmezni a magatartáskultúrát vagy egyéb más elemeket, amelyet a másik kultúra képviselői számunkra tanúsítanak.¹⁸ Az ilyen fajta érintkezés kizökkenthet minket a megszokott kulturális környezetünkől, emellett értékrend ütközéshez vezethet. A felmerülő kérdésre, hogy melyik fél engedjen, súlyos etikai konfliktus lehet a válasz. A nyugat-európaiak esetében a racionalitás és a logikusság fontos szerepet játszik a kommunikációs értékrendben. Minden kultúrában más értékeknek megfelelően szerveződik az élet, más a fontossági sorrend, az elvárások, amelyet interkulturális érintkezés esetén figyelembe kell venni.¹⁹

Ha a két kultúra egymással szemben hasonlóságokat mutat, és befogadó egymással létre jöhet az ún. kulturális transzfer. A jelenséget, a kultúratanulást, gyakran hasonlítják a nyelvtanuláshoz. Ha az adott kultúrában ugyanaz a jelenség vagy jelzés előfordul, mint a sajátunkban hajlamosak vagyunk annak megfelelően reagálni, ha erre a reagálásra a visszajelzés azonos a saját kultúránkba esedékessé, akkor létrejön a 'pozitív transzfer', azaz a saját kultúránkból ismert és megszokott kezelési módszer átvihető, beépíthető az újba is. Gyakrabban azonban ez a folyamat sikertelen, amelyet 'negatív transzfernek' nevezünk, ez esetben szükségessé válik eltérni az általunk megszokott módszerektől és alkalmazni az új kultúrának megfelelő reagálást. Előfordulnak olyan helyzetek, amelyekben a saját kultúránkból hozott beidegződéseket ki kell kapcsolni, mivel azok csak megnehezítenék a helyzetet.²⁰

2.2 A KULTÚRÁK MODELLÁLÁSA

A különböző kultúrák megértéséhez és ismeretéhez segítségül szolgál, ha rendszerek alapján vizsgáljuk őket. A szükséges paraméterek és viszonyítási szempontok alapján az adott kultúrák leírhatóvá és bemutathatóvá váltak.

Több kultúra modell létezik ezek szemléltetésére, azonban az egyik legkiemelkedőbb és számottevőbb Geert Hofstede munkája, aki négy kulturális dimenziót különböztetett meg, olyan faktorok alapján, amelyek valamennyi kultúrában a viselkedésre nagy hatással

¹⁷ Björn Freiberg, Előadás 2011

¹⁸ Judit, Hidasi: Interkulturális Kommunikáció, 2004, 12. o.

¹⁹ Judit, Hidasi: Interkulturális Kommunikáció, 2004, 17-18. o.

²⁰ Judit, Hidasi: Interkulturális kommunikáció, 2004, 37-38. o.

vannak. Elsőként a *kollektívizmus kontra individualizmus* dimenzióját vetette fel, amelyben 'én' és a 'mi' tudat szemben állása figyelhető meg. Ahol a kollektívizmus meghatározóbb szerepet játszik, ott a család és a belső csoporthoz való lojalitás és az együttműködési készség az erősebb. Az individualistáknál a saját érdekek, az egyén szerepe, a függetlenség, az önállóság és a verseny a mérvadó.²¹ Az individualisták elvárják, hogy társuk önálló véleményt tudjon formálni. A végső céljuk mindig az önmegvalósítás. Ezzel szemben a kollektivistáknak a véleményét a csoportbeli tagság egyértelműen meghatározza, végső céljuk a társadalmon belüli harmónia és a konszenzus.²² Hofstede ugyancsak kifejti könyvében, hogy az individualizmus visszavezethető egy ország esetében a gazdasági fejlettségére, mivel a polgárok olyan forrásokhoz juthatnak hozzá, amelyek révén képesek lesznek „saját dolgaikkal is foglalkozni”.²³ A következő domináló pont a *bizonytalanságkerülés*, aminél a fő elemzési aspektus, hogy az adott kultúra egyénei mennyire igénylik a 'belátható' jövő ismeretét, ami megnyilvánulhat határidők, időpontok nyilvántartásában, adott viselkedési mintákban és az abszolút igazság hitében.²⁴ Az erősen bizonytalanságkerülő társadalmakban az emberek szeretik a folyamatos elfoglaltságot, ami főleg a munkát jelenti számukra. A gyengén bizonytalanságkerülők esetében habár képesek keményen dolgozni, nem foglalják le magukat folyamatosan munkával.²⁵ A harmadik meghatározó aspektus a *hatalmi távolság* jelensége. Ez magába foglalja, hogy az adott rendszeren belül mennyire meghatározó a társadalmi vagy hatalmi hierarchia, mennyire és milyen formában jelenik meg a presztízs az élet részeként.²⁶ A nagy hatalmi távolságúaknál a felettesek és beosztottak között egzisztenciális egyenlőtlenség áll fenn, a hatalmat kevés kézben összpontosítják, és a beosztottak elvárják, hogy utasítsák őket. Egymás felé beszámolási kötelezettséggel tartoznak, és a főnök a jó apa szerepében jelenik meg. A kis hatalmi távolságú kultúrákban a beosztottak és a felettesek egzisztenciálisan egyenlőek, a hierarchia-piramis viszonylag alacsony. Elítélik a felettesek előjogúságát, az ideális főnök ötlethatalmas demokratiként jelenik meg. A főbb döntések előtt a beosztottak elvárják, hogy kérjék ki véleményüket, de a végleges döntés jogát a főnöknek tartják fenn.²⁷ A *maszkulinitás-feminitás* jelensége olyan értékek preferenciáját jelzi, amelyek vagy a női vagy a férfi viselkedésmintákban találhatók meg. A maszkulinitás jellemző vonásai az

²¹ Judit, Hidasi: Interkulturális kommunikáció, 2004, 39-41. o.

²² Hofstede, Geert- Hofstede, Jan Gert: Kultúrák és szervezetek, Az elme szoftvere, 2005, 152. o.

²³ Hofstede, Geert- Hofstede, Jan Gert: Kultúrák és szervezetek, Az elme szoftvere, 2005, 157. o.

²⁴ Judit, Hidasi: Interkulturális kommunikáció, 2004, 39-41. o.

²⁵ Hofstede, Geert- Hofstede, Jan Gert: Kultúrák és szervezetek, Az elme szoftvere, 2005, 233. o.

²⁶ Judit, Hidasi: Interkulturális kommunikáció, 2004, 39-41. o.

ambíció, a teljesítmény-központúság, a pénzorientáltság, a nemi szerepek éles elkülönülése. A feminin életvitelben a nemek egyenlősége, a kompromisszumos megoldáskeresés, és a szociális érzékenység a mérvadó.²⁸ A maszkulin pólus esetében fontos, hogy legyen lehetőség a magas fizetés elérésére, a jól végzett munkáért elismerés járjon, legyen lehetőség magasabb pozícióba kerülésre és munka mint kihívás jelenjen meg, mivel ettől nagyobb a személyesebb kiteljesedés. A feminin pólusnak fontos, hogy jó munkakapcsolata legyen a közvetlen vezetővel, olyan emberekkel dolgozzon együtt, akikkel jól lehet együttműködni. A lakókörnyezet szempontjából fontos, hogy az egyén és a család számára kívánatos helyen lakjon. Emellett mérvadó a munkahely állandó biztonsága, hogy biztos lehessen abban az egyén, hogy amíg fenn áll szándéka mindig az adott cégnél dolgozhasson.²⁹

Az Edward T. Hall által kidolgozott kutatás alapjául a kontextus fogalom szolgál. Ez alapján a két véglet a kontextus erős és kontextus gyenge kultúrák. Utóbbi képviselői a németek, míg a magyarok a közép mezőnyben helyezkedünk el. A leglényegesebb különbséget a verbális üzenetek kezelése és értelmezése mutatja meg. Az alábbi táblázat jól mutatja a két kultúra között húzódó különbségeket.³⁰

1. táblázat: Edward T. Hall: kontextus erős-gyenge kultúrák

	Kontextus erős kultúra	Kontextus gyenge kultúra (németek)
IDŐ	<u>Polikronikus</u> : laza határidő, többfajta szimultán tevékenység, fontos tervek utolsó percben történő módosítása, az időt nem 'számolják'	<u>Monokronikus</u> : szoros határidő, egyszerre csak 1 dologra figyelnek, szekvenciák, fontos az idő betartása, idő=pénz
TÉR-RITMUS	<u>Erős-szinkron</u> : térfelhasználás a természeti adottságokhoz igazodik, természettel-másokkal való harmóniában mozgás	<u>Gyenge szinkron</u> : Térfelhasználáskor a társadalmi és funkcionális szempontok elsődlegesek.
ÉRVELÉS	<u>Holisztikus logika</u> :	<u>Lineáris Logika</u> :

²⁷ Hofstede, Geert- Hofstede, Jan Gert: Kultúrák és szervezetek, Az elme szoftvere, 2005, 93-94. o.

²⁸ Judit, Hidasi: Interkulturális kommunikáció, 2004, 39-41. o.

²⁹ Hofstede, Geert- Hofstede, Jan Gert: Kultúrák és szervezetek, Az elme szoftvere, 2005, 164. o.

³⁰ Judit, Hidasi: Interkulturális kommunikáció, 2004, 44-48. o.

	az érzelem fontossága, vázlatos beszéd, személyi kohézió kívánata, hangsúly a társadalmi kohézió	terjedelmes beszéd, gazdaságos, gyors, hatékony kommunikáció, érvelés, meggyőzés hangsúlya
TÁRSADALMI SZEREPEK	<u>Kötött társadalmi szerkezet:</u> A viselkedés kiszámítható, társadalmi mintát követ, megfelelési vágy	<u>Laza társadalmi szerkezet:</u> szerepvárások kevésbé definiáltak, viselkedés egyéni, nem kiszámítható
SZEMÉLYKÖZI KAPCSOLATOK	<u>A csoport a döntő:</u> Erősebb személyes kötelék, szövetvényes, egyéni érdek alárendelése, csoport tagjai mindenekelőtt	<u>Az egyén a döntő:</u> Lazább személyes kötelék, széttagolt, rövidtávú, szakításuk lehetősége, mobilitás fontossága, egyén mindenekelőtt
TÁRSADALMI SZERVEZŐDÉS	<u>Személyre szóló jogkezelés és hatalom:</u> Kiskapuk, hatalmi pozíciókban lévők felelőssége az alárendeltek cselekedeteiért	<u>Kodifikált jog és hatalom:</u> Joggyakorlat, mindenki magáért felel

(Szerk.: Hidasi Judit, 2004, Saját)

Trompenaars a társadalom időhöz, természethez, emberekhez való viszonya alapján 7 különböző kulturális dimenziót állított fel.³¹

2. táblázat: Trompenaars által meghatározott dimenziók

Univerzalizmus: szabályok uralma, a kapcsolatokat a társadalmi törvények szabják meg	Partikularizmus: emberi kapcsolatok előtérben, az emberi kapcsolat és a barátság kötelező szerepe
Individualizmus: egyéni érdekek előbbre valók, önközpontúság	Kollektívizmus: a csoport érdekei az elsők, és meghatározóak, együttműködés
Neutrális: az üzleti tárgyalásokkor, munkahelyen nincsen helye az érzelmeknek, célirányos, hatékonyság a cél	Affektív: érzelmek kimutatása fontos és meghatározó
Specifikus: üzleti kultúrában specifikusan lefektetett feltételek, személyes kapcsolat	Diffúz: személyiség fontossága

³¹ Klára, Falkné Bánó: Kultúraközi kommunikáció, 2008, 51-58. o.

nem szükséges	
Teljesítmény orientált: mit tanult, mit végzett az illető	Egyéb körülmény orientált: hol, melyik intézményben
Belső irányítású: ember domináns, uralja a természetet	Külső irányítású: ember a természet része
Szekvenciális: egyenes vonalon az események, időpontok-és határok betartása fontos	Szinkronikus: több dolog történik egyszerre, jelen és múlt együtt mozog a jövővel

(Szerk.: saját, 2011

2.3 NEMZETI ÉS SZERVEZETI KULTÚRÁK ÖSSZEFÜGGÉSEI

Owen James Stevens, amerikai professzor az INSEAD Business School tanárjaként, vizsgafeladatnak egy esettanulmányt adott diákjainak, akik közül a legtöbben angol, francia és német származásúak voltak. A téma egy cégen belül két osztályvezető közötti konfliktus megoldása volt. Megfigyelhető volt, hogy nemzetközi hovatartozás alapján különböző megoldások születtek. Stevens kutatása közel azonos időben történt a hofstedei IBM projekttel, amely kiegészítőként magyarázatul szolgál az esettanulmány eredményeire.³²

3. táblázat: Owen James Stevens- IBM kutatás

Gyenge Bizonytalanság-kerülés	Kis hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés: Piac modell Pl. Nagy-Britannia USA	Nagy hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés: Családi modell Pl. India Malajzia
	Kis hatalmi távolság, erős bizonytalanságkerülés: Olajozott gépezet modell Pl. <i>Németország</i> Finnország Ausztria	Nagy hatalmi távolság, erős bizonytalanságkerülés: Piramis modell Pl. Japán Arab országok Franciaország <i>Magyarország</i>
Erős	Kis	Nagy
	Hatalmi távolság	

(Szerk.: Falkné Bánó Klára, 2008)

A négy besorolás az IBM-es hatalmi távolság és bizonytalanságkerülési dimenziók felhasználásával készült, mint nemzeti kultúrák egymáshoz mérhető dimenzióinak a meghatározásával.

Az olajozott gépezet modellel a németek esetében a tevékenységek szabályozására és nem a szervezeti hierarchiára fókuszáltak. A német kultúrában a felső vezetés beavatkozása csak nagyon különleges és végső esetben szükséges, mivel a problémákat a már előre jól

³² Klára, Falkné Bánó: Kultúraközi kommunikáció, 2008, 65-68. o.

felépített és kidolgozott előírásoknak megfelelően kell megoldaniuk. Ezért mondható a németekre, hogy kis hatalmi távolsággal, de erős bizonytalanságkerüléssel dolgoznak.

A magyar kultúra esetében a piramis modell a legelterjedtebb, de más kutatások azt mutatják, hogy az olajozott modellre jellemző elemek is megtalálhatóak. A GLOBE kutatásai alapján a magyaroknál erős hierarchikus rendszer a jellemző, amely nagy hatalmi távolságra utal.³³

Nemzetközi és nemzeti kultúrák ütközésére nem csak vállalati egyesüléskor, esetleges cég felvásárlás esetén kerül sor, hanem úgy gondolom akkor is, ha egy új multinacionális cég bekerül egy teljesen más országba.³⁴ A problémák kiküszöbölésére Ternovszky öt féle funkciót állapított meg:

- *Dekulturalizáció útján:* erőszakos beolvasztása a helyi szervezeti kultúrának
- *Szeparáció útján:* egymás mellett él tovább a két szervezet, kultúra
- *Asszimilációs folyamat:* békés, lassú folyamat a beolvasztás
- *Integrációval:* „két szervezet között egyenrangú, kiegyensúlyozott összeolvadás történik, létrehozva egy új szervezeti kultúrát”³⁵

Trompenaars szervezeti kultúra modelljeinek alapjául az egyenlőségen alapuló ill. hierarchikus, tekintélyelvű, ill. a személy és feladat-orientáció dimenziók szolgáltak. Ez alapján 4 modellje a család, az Eiffel-torony, az irányított rakéta és az inkubátor.³⁶

³³ Klára, Falkné Bánó: Kultúraközi kommunikáció, 2008, 65-58. o.

³⁴ Saját, 2012

³⁵ Klára, Falkné Bánó: Kultúraközi kommunikáció, 2008, 68. o.

³⁶ Klára, Falkné Bánó: Kultúraközi kommunikáció, 2008, 70-72. o.

4. táblázat: Trompenaars szervezeti kultúra modellje

Decentralizált egyenlőség alapú			
Informális személy-orientált	Inkubátor	Irányított rakéta	Formális feladat-orientált
	Megvalósítás-orientált	Cél-orientált	
	Pl. Svédország	Pl. Nagy-Britannia	
		USA	
		Kanada	
	Család	Eiffel-torony	
	Hatalom-orientált	Szerep-orientált	
	Pl. Belgium	Pl. Németország	
	India	Dánia	
	Magyarország	Hollandia	
Centralizált hierarchikus			

(Szerk.: Falkné Bánó Klára, 2008)

Jelen esetben a német-magyar dimenzió egymással ellentétes helyet foglalnak el. A családhoz tartozó kultúrák kapcsolat- és hatalomorientáltak, hierarchikus szervezetkultúra jellemzi. Magas kontextusú, informális és diffúz személyes kapcsolatok jellemzik.

Ezzel szemben az Eiffel-torony szerep- és feladatorientált kultúra, formális bürokráciájával a gépesítés korának szimbólumává vált. A struktúra és a szervezeti felépítés előre való a funkcionál. Míg a családkultúrában a személy státusza a fontos, itt a pozícióval együtt járó hatalom a meghatározó. Az eszközökre és a módszerekre koncentrálnak.

Trompenaars hozzáteszi, hogy tisztán egyfajta szervezeti kultúra nem létezik, vagy nagyon ritkán fordul elő egy cégen belül. A típusok keverednek és egy kerül ki közülük domináló szerepként. A sikeres cégek minden típus előnyeit kihasználva összeegyeztetik a különböző kulturális sajátosságokat.³⁷

2.4 A GLOBALIZÁCIÓ, A GLOBÁLIS KULTÚRA

A globalizáció modern világunk egyik legmeghatározóbb folyamata, amely hatással van individualizmusunkra, kultúránkra, politikai életünkre, és a gazdaság ágazataira. A folyamatot inkább gazdasági értelemben használják nagyon sokan, ám mégis sok szál köti

³⁷ Klára, Falkné Bánó: Kultúrák közti kommunikáció, 2008, 70-72. o.

a transznacionális vállalatokhoz, amelyek átlépik, szinte megsemmisítik az országhatárokat, ezáltal egy egységes, globális termelési módszert vezetnek be, ami a munkamegosztást, a munkafolyamatokat is befolyásolja. Kialakult az áru, a szolgáltatás, a munkaerő és a pénz szabad áramlása.

Heves viták zajlanak azzal kapcsolatban, hogy a világ állandó változásait, amely a kultúrákra is érvényes és természetesen más területekre is, milyen módon befolyásolja a globalizáció. David Held 1999-es kutatása alapján három csoportot különítenek el, amelyeknek nézetük eltérő értékeket képviselnek.

5. táblázat: David Held által meghatározott globalizációs nézetek

	Szkeptikus	Hiperglobalizálók	Átalakuláshívók
Meghatározó jellemzők	A kölcsönös függőség ma kisebb, a világ különböző részei között	Globális kapitalizmus, globális kormányzás, globális civil társadalom	„mély” egyszerre extenzív és intenzív globalizáció
Vezérmotívum	A nemzeti érdek	Mc Donald's, Madonna stb.	a politikai közösség átalakulása
Globalizációról alkotott kép	Internacionalizálódás és regionalizálódás	Az emberi cselekvés kereteinek áttrendeződése	A régiók közötti kapcsolatok átrendeződése és a távolságot áthidaló cselekvés
A történelmi fejlődés várható eredménye	<i>Regionális tömbök/civilizációk összeütközése</i>	<i>Globális civilizáció</i>	Bizonytalan: globális integráció és fragmentáció is lehet

(Szerk.: Bugovics Zoltán, 2011)

A kultúrákhoz és civilizációkhoz a skeptikus és a hiperglobalizációs elmélet kapcsolódik, ami előre mutatva kifejti, hogy vagy érdeellentétek összeütközése a lehetséges kimenet a jelenlegi állapotból, vagy egy globális civilizáció kialakulása. Egy multinacionális cég esetében a globalizáció nagy befolyással bír. A különböző kultúra képviselői vagy egy egységesen elfogadott normarendszert alkotnak meg, vagy pedig különbségeik miatt feszültség alakul ki.

A globalizáció az individualitást is érinti. Értérendszerünk megváltoznak, már nem az addig megszokott társadalmi struktúra hat a mindennapi életben. Élet- és gondolkodásmódunkat, tapasztalataink jellegét teljesen átformálja és áthatja. Korábban a hagyomány és a szokásmód nagyobb súllyal bírt, míg ma az egyén kénye-kedvére átalakíthatja, megreformálhatja életútját. Ezáltal az 'én' tudat fokozatosan előtérbe kerül és megerősödik, átlépve a kulturális és civilizációs határokat.³⁸ Tehát a társadalmi és kulturális rendszerek földrajzi határai fokozatosan elhalványodnak.³⁹

2.5 A SZTEREOTÍPIA, AZ EGYÜTTMŰKÖDÉST BEFOLYÁSOLÓ ASPEKTUS

Gibson szerint az interkulturális kommunikáció esetén fontos külön választanunk az egyén személyiségére adó magyarázatokat a kategóriák alapján való besorolástól. Hofstede is rámutat arra, hogy a kulturális modellek indexértékei nem alkalmazhatóak az egyén értékelésére, jellemzésére, hiszen számos más társadalmi és fejlődési tényező befolyásolhatta annak kialakulását.⁴⁰ A sztereotípiák különbözőek lehetnek a megfigyelő szemszögét tekintve:

6. táblázat: Sztereotípiák a különböző szemszögek alapján

	Autosztereotípiák	Heterosztereotípiák
Mi	Önkép	Mi mit gondolunk másokról
Mások	Mások mit gondolnak rólunk	X csoport mit gondol Z csoportról

(Szerk.: Hidasi Judit, 2004)

Adler az „International dimensions of organizational behaviour” című könyvében így ír: „a kulturális sztereotípiák, mint minden más kategória, hasznosak is lehetnek, de károsak is attól függően, hogy hogyan használják őket. Hatékony használatuk lehetővé teszi új helyzetek megértését és az új helyzetekben való megfelelő cselekvés használatát.” Így tehát a sztereotípiák alkalmazásával kapcsolatban a következők mondhatóak el:⁴¹

³⁸ Bugovics Zoltán, Előadás, 2011

³⁹ Márta, Konczos-Szombathelyi: Kommunikáló kultúrák, 2008, 72. o.

⁴⁰ Klára, Falkné Bánó: Kultúrákőzi Kommunikáció, 2008, 79-81. o.

7. táblázat: Sztereotípiák előnyös és hátrányos használata

Hasznos	Káros, előnytelen
• Tudatosan alkalmazott • Leíró jellegű (nem értékelő) • Pontosan jellemez • További megfigyelés és tapasztalat módosíthatja	• Kultúrákon belüli különbségeket figyelmen kívül hagyja • Túlzásaival leszűkített képet ad a kultúra magatartásformáiról • Erősíti a saját szemlélet helyességét, ami attól eltér az helytelen (etnocentrizmus-hoz, rasszizmus-hoz vezethet) • Általánosítások hibáit tükrözi abban, hogy nem veszi figyelembe az egyén hatását a kulturális normákra

(Szerk.: Saját, 2011)

A sztereotípiák kerülése tehát előnyös lehet, ennek érdekében pedig a felsoroltakat tehetjük:

- *Önvizsgálat*: odafigyelni kijelentéseinkre, mondatainkra, azok tartalmára, 'általánosítás' elvetésével
- *Ismeretszerzés*: ismereteink bővítése, ezáltal biztosabb hasonlítási pontok a saját kultúránkból kiindulva, hatásosabb 'általánosítás' kerülést eredményez
- *Objektív attitűd*: saját értékrendünktől elvonatkoztatva, saját alapállás felvétele⁴²

A különböző sztereotípiák alapot adhatnak egy úgynevezett kulturális kritika kialakítására az egyén gondolatvitelében és az általános véleményben egyaránt.⁴³ A kulturális kritika alapja- egy 'dialogic', tehát párbeszédes kapcsolat egy „másik” kultúrával, amely kritikus nézőpontot képvisel a „saját kultúránkkal” szemben- feltételez egy már létező világot, amelyben különböző, eltérő „kultúrák” léteznek, és egy problémamentes megkülönböztetést, amely a „saját társadalmunk” és egy „másik” társadalom között keletkezik. Micheal M. J. Fischer és George E. Marcus szerint a jelenlegi „ittthonnak” és a „másik helynek” nem kell túlságosan (kontinentális méretekben) messze elhelyezkednie egymástól térben. A néprajzi kapcsolat nem szimplán az emberekre vonatkozik, akik különbözőek, hanem az eltérő társadalmakra és kultúrákra is, és ezért vitathatatlanul, kapcsolattá válik az „itt” és az „ott” között. Mindebben, az ellentétek kifejezése (itt-ott, mi-ők, miénk és

⁴¹ Klára, Falkné Bánó: Kultúraközi Kommunikáció, 2008, 79-82. o.

⁴² Judit, Hidasi: Interkulturális Kommunikáció, 2004, 130-133. o.

más társadalmak) bevetté válik: a probléma az antropológusok számára, hogy a másik kultúrával való szembenállásunk alapján, milyen kritikát lehet alkotni a saját kultúránkra vonatkozóan.⁴⁴

2.6 GAZDASÁG ÉS KULTÚRA KAPCSOLATA

Az egyre inkább globalizálódó világban az emberi viselkedés legmeghatározóbb formáló erőiként a gazdaság és a kultúra jegyeit tartják számon. A modern gazdaság, annak elméleti absztrakciói, a matematikai elemzései, és a tudományos módszerei, amelyek a gazdasági rendszer viselkedésének elméleteit vizsgálják, azt sugallják, hogy a gazdaság, mint tudományág nem rendelkezik kulturális kontextussal és egy olyan rendszerben működik, amelynek nem feltétele bármilyen kulturális jelenség. A kortárs gazdaságtan azzal érvel, hogy a fent említett gondolatok a mindennapi életben nem érvényesülnek, mivel ez az ágazat szellemi vállalkozás, amely, ezáltal magában foglalja a kultúrát is.

A kulturális kontextus a gazdaságban, mint tudományágban nem csak a benne dolgozókra vonatkozólag tartalmaz szabályokat, hanem a diskurzus metódusára vonatkozólag is. A gazdasági kulturális kontextus, mint gazdasági gondolatok rendszereként egyben, és mint szociális szervezetként is működik. Ha a kultúrát, mint gondolatok és hitek, értékek, szokások rendszereként tartjuk számon, amit a csoportok és egyének egymás között megosztanak, akkor egy szimbolikus vagy tárgyi tranzakció jön létre, amelyet egy gazdasági szerkezetben lehet modellálni. Általánosan elfogadottá vált, hogy a gazdasági szereplők a kulturális környezet befolyása alatt hozzák meg döntéseiket. A tény az, hogy ez a környezet szerepet játszik a preferenciák kialakításában, a viselkedés szabályozásában akár az egyéni fogyasztói, vállalati, vagy a mikroökonómia összes szintjén.

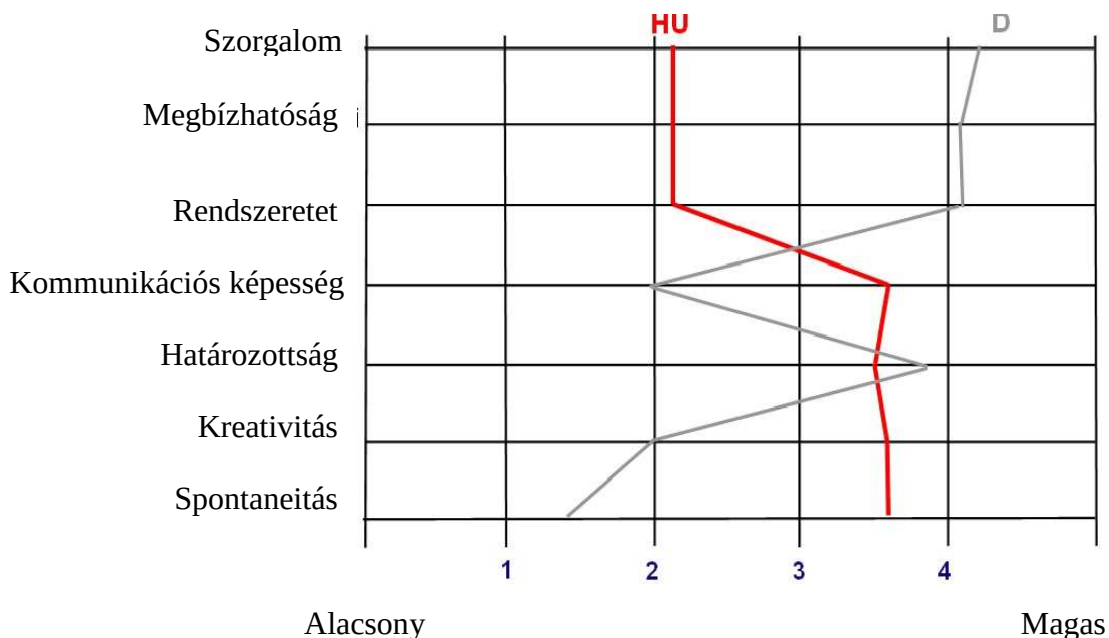
Ha a kultúrát funkcionális szempontból vizsgáljuk, akkor újra kell értelmezni a kultúra fogalmát, a gazdasági szempontok és a benne foglalt gazdasági miliók alapján. A legkézenfekvőbb kiindulási pont, hogy a kulturális termelés és fogyasztás egy ipari keretrendszeren belül helyezkedik el, a termelt illetve fogyasztott áruk és szolgáltatások, olyan árucikkek, amelyek azonos feltételekkel készültek, mint bármely más árucikk a gazdasági rendszeren belül. A 'kulturális ipar' kifejezés megalkotója Max Horkheimer és Theodor Adorno voltak, akik úgy látták, hogy a kultúra átalakult a technológia és a monopol kapitalizmus ideológiája által, számukra a kulturális folyamatoknak a gazdasági értelmezése katasztrófával ért fel. Azóta a kulturális áru fogalma több úton fejlődött tovább jelezve

⁴³ Saját, 2012

⁴⁴ Inda, Jonathan Xavier- Rosaldo, Renato: The Antropology of Globalization, 2002, 71-72. o.

különböző kontextualizációkat széles gazdasági körben (pl. termelés-fogyasztás kulturális aspektusai, és a kulturális jelenségek mindennapi elterjedtsége).⁴⁵

2.7 A MAGYAR- NÉMET SZERVEZETI KULTÚRA, BETEKINTÉS⁴⁶



1. ábra: A német és magyar kultúrában húzódó alapvető különbségek

(Szerk.: Björn Freiber, 2011)

A fenti ábra megfelelően szemlélteti a két kultúrában húzódó alapvető különbségeket. A magyarok megbízhatóság és rendszeretete alacsonyabb a németeknél, a határozottságuk csak kevéssel marad el a másik kultúrától, míg a kommunikációs képesség és a spontaneitás szempontjából kiemelkedően erősebbek a magyarok. Ezen értékek és még számos más a szervezeti kultúra minden területén jelentkezik, főleg az interkulturális és internacionális együttműködések esetén. A két nemzetnek tehát meg kell tanulniuk összedolgozni, felhasználni a másik erősségét és kiküszöbölni ezen keresztül a gyengeségeket a legnagyobb hatékonyság elérése érdekében. A sztereotípiák nagyban nehezítik ezt a folyamatot, mivel a magyaroknak kialakult képük van a német kollégákról.

⁴⁵ Throsby, David: Economics and Culture, 2004, 7-12. o.

⁴⁶ Björn Freiberg, Előadás, 2011

8. táblázat: Sztereotípiák német-magyar oldalról

Pozitívum	Negatívum
Szorgalom	Túlzott perfekcionizmus
Szigor	Makacsság
Pontosság	Rugalmasság hiánya
Rend	Munkamánia
Minőségi munka	Humorérzék hiánya
Megvesztegethetetlenség	„jobban tudom”, okoskodás
Hitelesség	Rosszkedv
Felelősség	Barátságtalan, tartózkodó

(Szerk.: Björn Freiber, 2011)

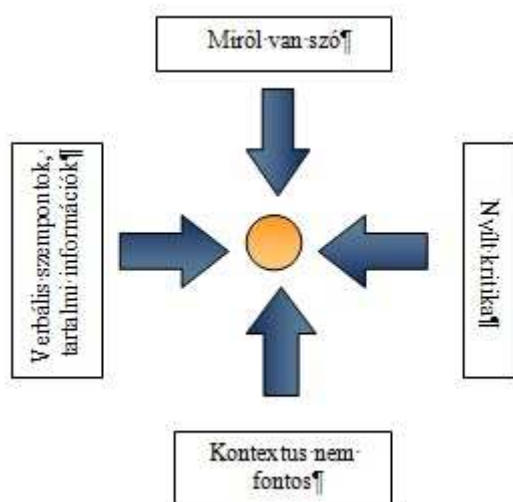
A fenti táblázatból kiemelendő a megvesztegethetetlenség és a humorérzék hiánya. Mivel a német kultúra esetében ugyanúgy jelen van a megvesztegethetőség, csak önmaguknak sem képesek elismerni, hiszen számukra idegen fogalom, azonban mégis jelen van. A humorérzék jelen van ugyanúgy, csak más formában, főleg az elmúlt 10 évben történt ezen a téren nagy változás. Németországban versenyt rendeztek a 'legnemviccesebb' bohóc címért, amelynek a célja az volt, hogy a bohócok, olyan dolgokkal szórakoztassák az embereket, amelyek egyáltalán nem lennének viccesek általánosan, mégis amikor az egyik bohóc azt imitálta, hogy a trombitán egy plüss majom játszik, az emberek első reakciója hallgatás volt, majd harsogó nevetésben törtek ki. Ebből is következtethetünk arra, hogy azért mert a humoruk más és számunkra nem érthető vagy furcsa még nem jelenti azt, hogy kizárható a léte.

A németekben a magyarokról meghatározott és konkrét elképzelések élnek, mint például a parlament, a gulyás, az alföldi szokások stb.. Jóhiszeműségükre és 'naívságukra' példa, egy megtörtént eset, mikor egy német származású úriember elment az Alföldre, hogy lovas bemutatón vegyen részt. Az előadás tetszett és imponált neki, mégis mikor a betyárok átöltöztek civil ruhába és rágyújtottak egy cigarettára a műsor után nem tudta azonosítani a két dolgot, teljesen összezavarodott, hiszen ő úgy gondolta, hogy azoknak az embereknek ez az alapvető életformájuk és meglepetésként érte a látvány. Ezért is tartják manapság egyre fontosabbnak a kulturális tréningeket, amelyek pontosabb és tisztább képet adnak az anyacég emberei számára a magyar kollégák megismeréséhez.

A kultúra elemeiről és meghatározó aspektusairól már korábban szó esett, a német kultúrában ezeket különböző megítélés övez. A kommunikációt befolyásoló hármas té-

nyezők közül a szituáció aspektusát vizsgáljuk meg elsőként. A magyaroknál megfigyelhető, hogy bizonyos témáról csak bizonyos helyzetben hajlandóak szót ejteni, míg a németek helyszíntől, tértől eltérően bármikor, bármiről hajlandóak egymással beszélni. Ugyanígy megfigyelhető a csend és zaj szerepe. A magyaroknál a csend, mint kínos fogalom van jelen, egyből valamiféle problémára következtetnek. A megszokott a folyamatos beszéd és beszédkontaktus fenntartása. A németek viszont kifejezetten élvezik a csendet, sőt kellemesnek tartják egy barát társaságában egy korsó sört legurítani, anélkül hogy szólnának egymáshoz. A kézfogás és távolságtartás megítélése különböző. A magyarok hajlamosak kézfogás esetén a kisebb távolságtartásra, ami arra utal, hogy nagy bizalmat adnak a szemben álló félnek. A németeket távolságtartás jellemez, sőt kellemetlenül esik, stresszeli őket sokszor, ha magyar kollégáik kis távolságot tartva nyújtanak nekik kezét.

A kommunikáció területén is számos különbség figyelhető meg. A direkt és indirekt beszédstratégia, amely nem csak a tárgyalások során, de az írásos kapcsolattartásban is megfigyelhető.

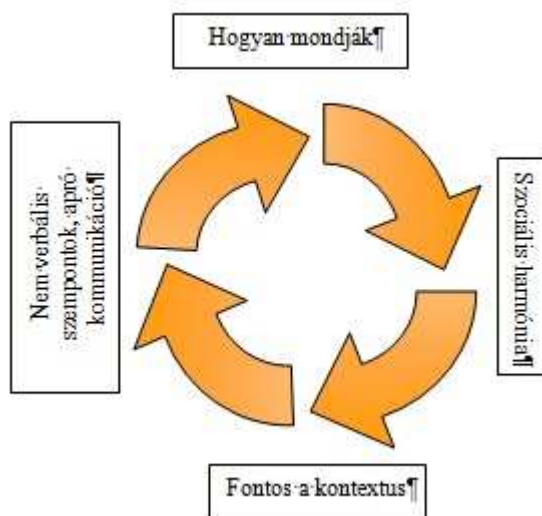


2. ábra: Németek által a beszélgetés során fontosnak tartott aspektusok, és a figyelem központosulása

Forrás: Freiberg előadás, 2012, saját fordítás

A németek számára meghatározó a beszélgetés során, hogy pontosan miről is van szó. A témával kapcsolatosan minél több információ begyűjtése, esetleges további kérdések feltétele ezzel kapcsolatban. A nyílt kritika is mérvadó, mivel ezt pozitívumként fogják fel, nem negatív jelzésként, hiszen ezzel nem elvenni akarnak a másiktól, hanem rámutatni arra, hogy mitől lehetne jobb. A kontextust nem tartják fontosnak. Minden megfigyelésük a központi téma felé irányul.

Ezzel szemben a magyaroknál egy körkörös játszma van, amelyben mindegyik elem hatással van a másikra. A fontos az, hogy hogyan mondják és nem hogy mit, a nem verbális szempontok kisebb kommunikációval társulnak. A kontextus meghatározó szerepű.



3. ábra: Magyarok figyelme a beszélgetés során, körkörös figyelem

Forrás: Freiberg előadás, 2012, saját fordítás

A lényegét nem mondják ki, csak utalnak rá. A magyar kultúrában kerülnek a konfliktust és indirekt módon, személy meghatározása nélkül tesznek kijelentést, például: 'azt mondták, hogy itt tilos dohányozni', míg a németek így fejezik ki magukat: 'én nem akarom, hogy itt dohányozzatok'. Ugyanígy hipotetikus szerkezetbe foglalja bele a mondani valót, mint a 'mi lenne', vagy 'lenne egy kérdésem' mondatok esetében, így kerülve a bizonytalanságot, felhasználva a csoportot vagy más személyeket a döntésben. Ha a német kollégának azt mondjuk, hogy 'van egy kis gond', ez teljesen mást jelent számunkra és neki. Ebben az esetben ránk fogja hagyni a dolgot, hiszen számára konkrétan meg kell határozni a probléma nagyságát, neki ez annyit tesz, hogy: 'nem gond, mert meg tudom oldani'. Viszont a magyar kolléga „lágyítva” próbál utalni arra, hogy nagyon nagy a probléma és tenni kéne valamit ez ellen. Ezért is fontos, hogy megértsük a németek alacsony kontextusú partnerek, tehát számukra mindent egyértelműen el kell mondani, nem lehet utalásokkal a tudtukra adni az információt.

Az írásbeliség a németeknél nagy jelentőséggel bír. Nyers megfogalmazással élnek ebben a műfajban is, a magyar kollégáktól eltérően. Emellett fontos tudni, hogy ami létezik náluk az csak papíron. A szó elszáll az írás megmarad, ezt az elvet alkalmazzák.

A németek nyíltan felvállalják, ha valami nem tetszik nekik, élnek a kritika lehetőségével, ami a magyarok számára negatívumként jelenik meg, azonban a németeknél ez el-

fogadott, akár a főnököt is illetheti a megszólás. Az utóbbi gondolat rámutat a vállalati hierarchia felépítésére is. Magyarországon erős patriarchális szervezeti felépítés működik, nagy társadalmi távolságokkal. A vezetőkre jellemző, hogy védelmet élveznek felülről, a felelősséget ők vállalják fel a dolgozók hibájáért, ezért egy köztes emberként jelenik meg a két réteg között. A jó vezetőt a magyarok úgy képzelik el, hogy mindig világos útmutatással szolgál számukra, probléma esetén vállalja a felelősséget, szakértelmét felhasználva kiveszi részét a munkából, a beosztottjai felé megértéssel fordul, és példamutató szerepet tölt be. Ezzel szemben a német vezetők esetleges hiba esetén nem vállalja fel magára a felelősséget, élesen elválasztja a magánéletet a munkától, nem folyik bele mások magánéletébe, sőt saját privát szféráját is kizárja munkaidő alatt. A válságban egyértelmű vezetőként vesz részt és meghatározza a teljesítménnyel kapcsolatos kritériumokat.

Mindkét oldalon elvárások szerepelnek a megfelelő beosztott tisztséggel szemben. A németeknél fontos, hogy önállóan tudjon dolgozni, a munkájával azonosulni tudjon az illető, gondosan és körültekintően végezze feladatát. Nyíltan tegye fel kérdéseit és saját véleményével rendelkezzen. Ezzel szemben a magyaroknál fontos, hogy kövesse a felettese utasításait és pozitív legyen a hozzáállása, a közösség véleményével megegyezzen a sajátja is.

A magyar beosztott általában úgy gondolkodik német feletteséről, hogy túl kritikus, túl tudálékos, túlságosan bántó, gőgös, durva a magatartása. Ezért a beosztottak a következő elvárásokat fektetik külföldi vezetőikkel szemben: mellőzzék a negatív megjegyzéseket az anyaországról, tanulják meg az ország sajátosságait kezelni, tanulják meg a befogadó állam anyanyelvét, szélesebb magyar részvételt szeretnének a munkafolyamatokban, ápolják a kapcsolatot a beosztottaikkal, a magyarok véleményét is vegyék figyelembe és ne legyenek túl tudálékosak.

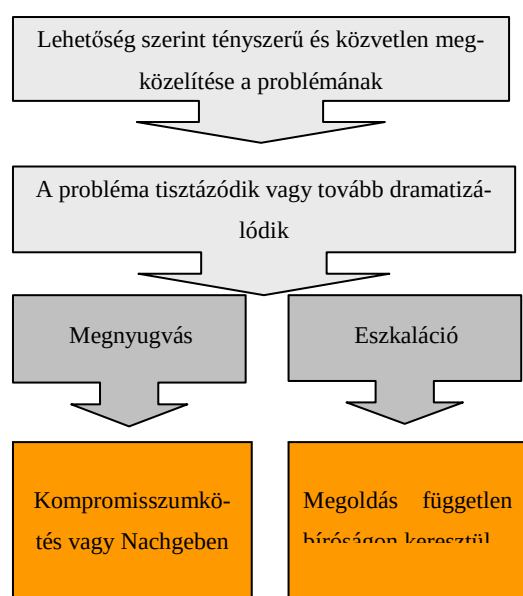
Ebből kiindulva számos eltérésre derül fény, ami megnehezíti a hatékony együttműködést. A németek szeretnék, ha a magyarok sokkal nyitottabbak lennének, a saját véleményüket felvállalnák és kritikával illethetnék a cég munkáját, megbízhatóan betartsák a határidőket és még több struktúrát állítsanak fel a jobb tervezés eléréséhez. A magyar beosztottak vágnak az elismerésre, kevesebb legyen a szabvány eljárás, a helyi viszonyokat vegyék figyelembe, és a magyar nyelv tanulására nagyobb hajlandóságot tanúsítsanak. Ezeket a 'vágyakat' nagyon nehéz összeegyeztetni, hogy mindkét oldal elégedett legyen a másikkal.

A felsoroltakból adódó konfliktusokra különböző mindkét kultúra problémamegoldó stratégiája. A németek harciasak, saját veszekedés kultúrával rendelkeznek, a személyes

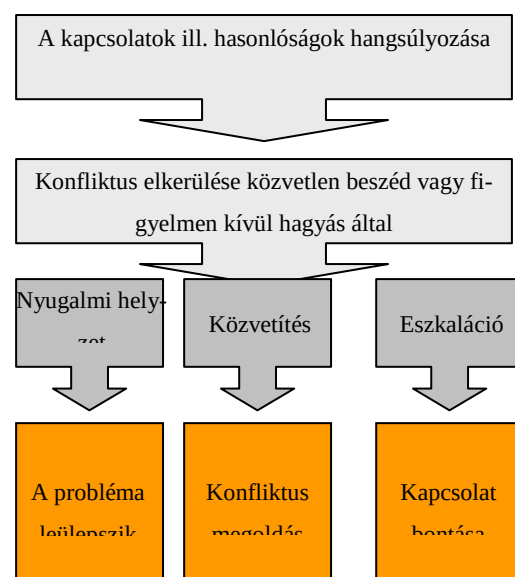
érmességet a háttérbe szorítják, aki pedig nem ezt a politikát folytatja a viták színterén a „warmdusche” (meleg zuhany) jelzővel illetik, ami azt jelenti, hogy az illető nem mer kiállni a saját véleménye mellett, konfliktuskerülő, nem igazi német, ezért lenézik ezeket az embereket. A magyarok tipikusan azok az emberek, akiktől ha megkérdezik mi a baj, csak annyit válaszolnak, hogy semmi. Kerülik a konfrontációt, inkább próbálnak a probléma mellett elhaladni, vagy ha hangoztatják véleményüket nem a saját nevükben szólnak fel, másra hárítják az esetleges felelősséget.

A következő ábra megfelelően ábrázolja a probléma megoldások menete közötti különbségeket:

Németország esetében:



Magyarország esetében:



4. ábra: Német (baloldalon), magyar (jobb oldalon) problémamegoldás menete közötti különbségek

(Szerk.: Björn Freiberg, 2011)

A hierarchiához kötődően ki kell térni a megszólításokra, hiszen ez a kultúrák között szignifikáns. A magyar munkatársak között elfogadott metódus a tegezés azonos beosztással rendelkezőkkel szemben. Németországban ez viszont a presztízs része. A megszólítás az egyik legnagyobb személyes sértés, ezért ők ragaszkodnak az elvekhez, elvetik a tegeződést egymás között.

Mindezen értékek érintkezése meghatározó szerepet játszik, a munkakultúrától elkezdve a szervezeti kultúra szintjein át. Az ezekbe való betekintés segítséget nyújt a jobb megismeréshez és a pontosabb tájékozódáshoz, a hatásosabb együttműködéshez.

9. táblázat: Meghatározó értékek a németek és a magyarok számára

Magyar értékek	Németek értékek
• Kényelmesség • Rugalmasság • Improvizáció • Alkalmi informalitás • Rokonszenv • Személyiség • Kötetlenség • Udvariasság • Büszke történelem • Kulturális szolgáltatások • Becsületesség • Kapcsolatok • Kiskapuk keresése	• Közvetlenség • Barátság • Világosság • Felelősségvállalás • Lelkiismeretesség • Minőség tudatosság • Rendszeret • Képzettség • Tárgyilagosság • Értelem • Alaposság • Tudomány • Tervezés • Szakértelem

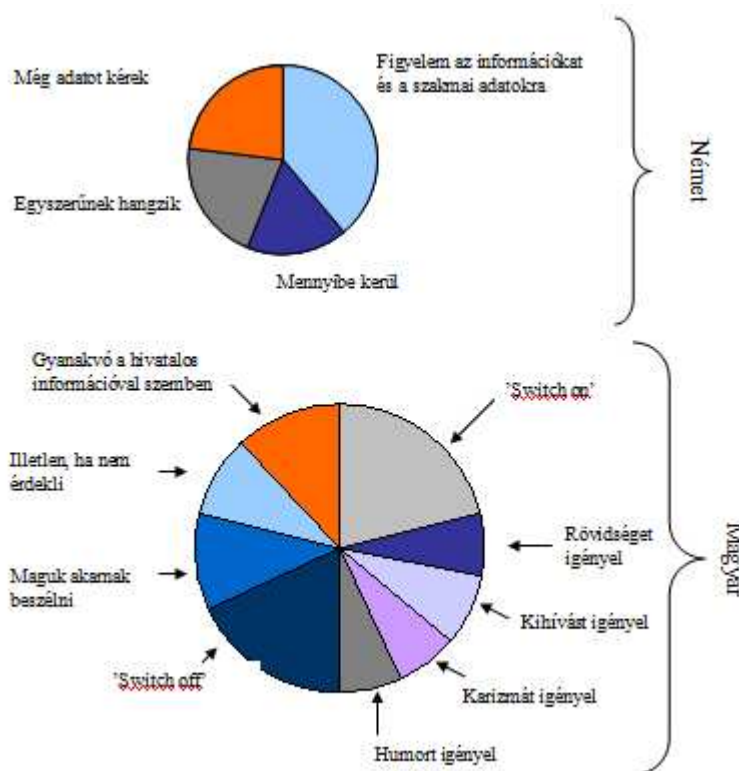
(Szerk.: Björn Freiberg, 2011)

A csoportmunka a cég sikeres működésének alapfeltétele. A csoportmunkák struktúrái különböző jegyeket hordoznak magukban. A magyar összedolgozás területén a közös cél előtérbe kerül, a személyes érdekek háttérbe szorulnak, ami az összetartást és a megfelelő munkaklímát elősegíti. Az erős magként dolgozó csapattagoknak köszönhetően a teljesítmény hiánnyal kapcsolatos hibák kiegyenlítődnek, az összetartozás által kisebb a kirekesztődés esélye az egyén számára. A németeknél maximális előnyként jelenik meg, hogy az egyéni és vállalati célok fedik egymást. Különböző juttatásokon(materiális, immateriális) keresztül motiválják a kollégákat, ami miatt a konkurencia és az egyéni karrierre való törekvés bomlasztja a hatékony közösségi munkát. A gyengébb tagokat kevésbé tolerálják, a kirekesztettség jobban érződik. A felsoroltakból következtetni lehet arra, hogy a magyarok inkább közösség orientáltak, sokkal meghatározóbb a kollektív munka, míg a németek sokkal individualistábbak, náluk az 'én' szerepel az első helyen. Az individualizmus elősegíti az innovációkat és a pozitív változásokat, mivel sokkal nagyobb a motiváció. A kompetenciától nagyban függ a haladás, emellett a kollégák személyes kezdeményezése egyes ügyekben elvárt. A privát szféra magánterületként jelenik meg. A közösség orientált kultúra esetében a 'mi' tudat kerül előtérbe, az új menedzsment technikák pedig háttérbe szorulnak. A dolgozók feletteseiktől jutalmat kapnak, ha elégedettek a munkájukkal. A vállalat iránti hűség és lojalitás elsőbbséget élvez. Az emberek magánélete jelen van a munkahelyen is.

Ebből is következik az, hogy a németek tárgyorientáltak, míg a magyarok kapcsolatorientáltak. Az utóbbi esetében meghatározó a kellemes hangulat, ápolják a már megkö-

tött emberi kapcsolatokat az üzleten kívül is, tehát az emberi kapcsolatok nagy súllyal bírnak, maguk a vendégek nagyobb jelentőséggel bírnak, mint maga az aktus. Ezzel szemben a németeknél a tárgyilagosság áll a középpontban. Mindig az adott témáról beszélnek, és mindig a tárgyra térnek vissza, ha más útra terelődne a beszélgetés. Az érvelés alapjául a tények és adatok szolgálnak, az érzelmet és emberi kapcsolat teljes mértékben kizárják az üzleti világból, ezért a másik személy rokonszenvesége nem mérhető. A magyarok tehát lazább, humánusabb, míg a németek kötöttebb légkörben dolgoznak. Ennek lehet tulajdonítani azt, hogy külföldi partnereink ragaszkodnak és szigorúan elvárják a határidők betartását, a pontosságot és precizitást, ami abból következik, hogy saját mindennapi életük meghatározott napirend alapján mozog, amelynek meghatározó eleme a munka. Így tehát a következő aspektushoz érkeztünk, a polichron és monochron jegyekhez. A polichron képviselői, a magyarok, egyszerre több dologra képesek odafigyelni egy időbe, figyelmük megosztott a munka területén, sok minden foglalkoztatja őket egyszerre, ilyenek a magyarok. Ezzel szemben a monochron németek egyszerre egy dologra figyelnek oda, meghatározott sorrend alapján végzik munkájukat.

A német munkamorálban nem elfogadott az egymás szavába vágás, és a párhuzamos monológok folytatása egy időben, míg a magyaroknál ez a vitakultúra része. Így a felszólalóval, előadóval szemben a megfigyelési módszerek és elvárások is különböznek.



5. ábra: A két kultúra (felül: német, alul: magyar) megfigyelési igényei

(Szerk.: Björn Freiberg, 2011)

A két diagram egyértelműen ábrázolja, hogy a két kultúra figyelmi központjában, amikor egy megbeszélés történik teljesen mások a koncentrációs aspektusok. A hallgatóság elvárásai német és magyar vonalban:

10. táblázat: A hallgatóság elvárásai az előadóval szemben német-magyar oldalról

Németország	Magyarország
Szilárd a cég hírneve és a termék minősége megbízható	Színpadias előadásmód
Műszaki információk	Tréfa, humor
Megfelelő kontextus	Kontextus
Felépített előadás (eleje, közepe, vége)	Érzések
Tájékoztató jellegű nyomtatványok	Tisztelet
Jó ár	Kifinomultság
Minőség	Jó üzlet
Időpontok	Művésziesség (előadásmód)

(Forrás: én, 2011)

3. GYAKORLATI KUTATÁS

A gyakorlati kutatás céljául egy frissen alapult multinacionális céget választottam, amelyben magyar illetve német kollégák közösen dolgoznak. A mélyinterjúk során minőségi és nem mennyiségi értékekre törekedtem. Összesen négy beosztotti réteget kérdeztem meg, nevezetesen dolgozói, üzemmérnöki, műszakvezetői és szakrészleg vezetői beosztottakat, mind német mind magyar oldalról egy-egy kollégát. A cégnél tavaly évben szerencsém volt részt venni egy csapatépítőn, ahol a frissen alakult német-magyar csapatok közötti interkulturális és kulturális különbségek már akkor megfigyelhetőek voltak. A kutatás részeként lehetőség nyílt mélyebb, személyesebb beszélgetésre, amely során a kérdőív adatain kívül további belátást nyertem a cég mindennapi működésébe.

3.1. MAGYAR SZEMLELET

Általánosságban megfogalmazható az, hogy a hierarchiai lépcsőn felfelé haladva, a dolgozók egyre nagyobb és mélyebb betekintést nyernek a cég ügyeibe, ezáltal kritikájuk és személyes véleményük sokkal kiélezettebb, kritikusabb.

A válaszok alapján, a kommunikáció és nyelvhasználat területén elmondható, hogy a munkában, mindennapos tevékenységükhöz a német nyelvet használják, és főképp az angol nyelv használatát érzik még szükségesebbnek. A nyelvi problémák, és az abból adódó félreértések gátló tényezőként szerepelnek a feladatok sikeres megoldásában, azonban a vállalatnak nincsen számszerűsíthető vesztesége a fent említett problémák miatt, a megkérdezettek véleménye alapján. A cég biztosította a nyelvtanulást dolgozói számára és külföldi kiküldetésben, képzésben is részt vettek, amely során fejleszthették szakmai és nyelvi tudásukat. A felső két szinten megfigyelhető, hogy korábban már dolgoztak 3 hónapnál hosszabb ideig német anyanyelvi országban, szembevetve, hogy ezen személyek esetében a német nyelv használata zökkenőmentesebb. A legfontosabb területek, amelyeken a német nyelvet leginkább használják a kommunikáció és a gyártás. A nyelvtudás szerzésének módjai erősen elkülönülnek, az alsó két beosztotti státuszúak tanfolyam és célszágban szerezték meg tudásukat, míg a felső kettőhöz tartozóaknak már iskolai tanulmányaik során sor került a német nyelv elsajátítására. A kutatás alapján kimutatható, hogy az alsó két réteg habár szükségesnek érzi, és ugyanazon képzésben részesült mint a felső kettő, mégsem hajlandóak a német nyelv bonyolultabb használatára, úgymond nincsenek „rákényszerítve”, mivel a csoportos megbeszélések során vezetőikre vagy képzettebb társaikra támaszkodnak, akik folyékonyabbak beszélnek az idegen nyelvet. Gyakran

problémaként merül fel ilyen esetekben, hogy a feladatokat nem értelmezik megfelelően, az összeszedett töredék információkból állítják össze a végső képet, ahelyett, hogy további kérdéseket tennének fel és ezzel a félreértéseket elkerülnék. Ez a magatartás bizonyos esetekben a munka sikerességének a rovására is mehet. Az említett értelmezési, fordítási okokból eredeztethető az is, hogy a nyitott kérdésekre igennel vagy nemmel válaszolnak, ami a német kollégák számára zavaró tényezőként hat. Az érdekessége a jelenségnek abban mutatkozik, hogy a kutatás egyértelműen azt mutatja minden vizsgált rétegre nézve, hogy a német nyelv tudását és használatát maximális mértékben felhasználhatónak és szükségesnek érzik, azonban ennek tudatában, az érintett alsó beosztottak esetében ez az állítás a fenti példa alapján szembenállásba ütközik. A külföldi tulajdonosi érdekltség még inkább szükségesség teszi a célnyelv ismeretét, a válaszok alapján. A tárgyalóképes idegen nyelvtudás hiánya vagy megléte, ugyancsak újabb szakadékra utal a két felső és a két alsó szint között.

A nyelvi sorrendek felállításakor, amikor 9 nyelvet fontossági sorrendbe kellett állítani, a megkérdezetteknél az első két helyet a német és az angol foglalta el, majd hozzá közel állt a kínai, az orosz, a francia és az olasz változó sorrendben, utolsó helyre minden esetben a latin nyelv került. Angol és német mellett főképp azért döntöttek, mivel mindkettő világnyelv, emellett egyik tudását a cég alapvetően elvárja. A kínai és orosz ugyancsak előkelő helyet foglalt el, ennek oka, hogy a megkérdezettek a két ország egyre nagyobb térnyerését helyezik kilátásba.

Az angol nyelv iránti érdeklődés vagy kis mértékben nőtt, vagy egyáltalán nem változott, azonban a német nyelv irányába egyértelmű növekedés mutatható ki, mindegyik beosztotti réteget egyre inkább érdekli a nyelvvel kapcsolatos kérdések. Ami leginkább a megkérdezettek között ennek a nyelvnek a tanulására motivációként szolgál az a kihívás, de felmerül a munkahelyi lehetőség is, mint második meghatározó aspektus. A nyelvtudás a cégnél egyértelműen előnyt jelent, azonban a dolgozói szinten, nem feltétlenül szükséges, ott a szakmai tudás kerül inkább előtérbe. Ami a nyelv elsajátításában a legnagyobb akadályként szolgál az esetek nagy részében a szókincs, de emellett még meghatározó a beszéd-dialektus, és a szófordulatok is.

A munkával kapcsolatos kérdésekre az interjú alanyok elmondásai alapján arra lehet következtetni, hogy szeretnek együttműködni a németekkel, azonban korábbi elképzeléseik eléggé változatosak voltak a közös munkával kapcsolatban, mivel nehezebbnek vagy hasonlóknak képelték el azt. A felsőbb vezetői rétegek számára, akik már korábban dolgoztak külföldön német cégnél, konkrétan ilyennek képelték el a kooperáció menetét. A

közös munka során leginkább nyelvbeli félreértések gátolják a munka sikerességét, de a felsőbb vezetői szinten a félreértés más aspektusban is megjelenik. Például a német felettesek nem érzetik beosztottaikkal eléggé nyíltan, ha jó munkát végeznek, így ez a beosztottakban kételyt ébreszthet, hogy esetleg nem végzik jól feladatukat, ezáltal esetlegesen alulértékelik teljesítményeiket, amely hatással van a teljesítőképességre.

A megbeszélések meghatározó színterei az interkulturális érintkezésnek. A szintbeli különbségek lényegesen kimutathatóak, az alsó két réteggel ellentétben, a felső két réteg sokkal nagyobb kritikával él. Szemet szúrt, hogy az alsó réteg túlságosan pozitívan értékelte a német felettesek munkáját, ez meglátásom szerint abból eredeztethető, hogy kevesebb betekintéssel és befolyással rendelkeznek a felsőbb ügyekbe, sőt a műszakvezetői szinttel kapcsolatosan felmerült a probléma, hogy nem mer kritikával élni. Ezek alapján az alsó szint felülértékelni látszik a német vezetést, tapasztalataik szerint a németek felkészültek, minden információval rendelkeznek, és csak ritkán, sőt szinte soha nem ködösítenek. Emellett úgy gondolják, hogy kompromisszum készek bármilyen esetben, a fenyegetéssel való nyomásgyakorlást pedig teljes mértékben hanyagolják. Ezzel szemben a magasabb beosztottsággal rendelkezők nem ezt az álláspontot képviselik, szerintük a felkészültség nagyon gyakran hiányos, kisebb ködösítések is előfordulhatnak, emellett a meg egyezés során nagyon ritkán engednek saját elképzeléseikből. Nyíltan vállalják a vitát, sőt szeretik is a konfrontációt, indulataiknak pedig gyakran hangot is adnak, előfordul, hogy nem tudnak magukon uralkodni. Fenyegetési faktorként kizárólag az elbocsájtás jelenik meg, de úgy gondolják a felsőbb rétegbeli válaszadók, hogy ez természetes, ha valaki nem végzi jól a munkáját, akkor megszüntetik munkaviszonyát. A megkérdezettek mindegyike állítja, hogy a megbeszélések során a németek meghallgatják a magyarok véleményét, de ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy külföldi társaikat egyenrangú félként is kezelik.

Az értékelések alapján a külföldiek attitűdjét nem feltétlenül jellemzi a pontosság, akár csak a gyors és leleményes probléma megoldás, sok esetben nagyon merevek. Azonban mindenképpen pozitívként könyvelhető el, hogy törekednek a tökéletes minőségre, nyitottak az új megoldásokra és fejlesztésekre. Fontosnak tartják az állandó továbbképzést, és többnyire az elvégzett munkáért vállalják a felelősséget. Ugyanezen elvárásokat támasztják beosztottaikkal szemben is, így próbálják a német munkakultúra egyes elemeit a mindennapi együttműködésbe beleültetni. Az elvégzett munkával szemben nagy igényesség jellemzi a német kollégákat, ragaszkodnak a pontos munkakör és feladat meghatározásához, emellett terveiket nem mindig, de gyakorta írásban rögzítik. Az írásban rögzítés főleg a beosztott magyar kollégák feladata az alsó szinteken, ahol az elmondottak

szerint, mindenki az adott hatáskörére vonatkozóakat leírja. A merevség és az arra visszavezethető lassú és nehézkes problémamegoldás általánosságban elmondható a németekről, az elvégzett munkáért felelősséget vállalnak, a munkakörnyezetüket megbecsülik. A felelősségre vonás folyamata nem csoportra, hanem egyénekre vonatkozóan fogalmazódik meg. Egy beszélgetés során, amelyet egy Meister egy műszakvezetővel folytatott, a téma a munkavédelmi oktatás volt. A német felettes elmondta beosztottjának, hogy az esetleges balesetek során, az oktatásért felelőst (műszakvezetőt) fogják felelősségre vonni, mivel úgy gondolják az adott feladat megbízottjának a kötelessége, hogy megfelelő oktatást biztosítson beosztottjai számára, ezáltal kizárva az esetleges rizikófaktorokat. A magyar kolléga meglepődve fogadta, felháborodással kérdezte meg, hogy nem érti, miért őt vonják felelősségre, mikor korábbi munkahelyén soha nem a személyi felelősségre vonás került előtérbe, főleg nem felsőbb szinten, hanem a munkakörülmények megvizsgálása, a hiba úgymond tárgyi okozatának a feltárása és annak megoldása. A német felettes válasza erre az volt, hogy ha átadják a megfelelő képzettséget, tudást, akkor feltehetően, mivel a gyárba értelmes munkatársakat vesznek csak fel, nem történhet baleset. Ez az eset ugyancsak mutatja, hogy a németek egyes esetekben eléggé merevek, nem eszközölnék változtatást és ragaszkodnak saját normáikhoz. Emellett megjelenik a munkakörnyezet megbecsülésére való rávezetés, tehát a beosztott felelősséget érezzen a feladata, a munkatársak és a cég iránt.

A minőség a gyáron belül kiemelkedő fogalomként, normaként szerepel. A gondolkodásmód, ami nem csak az alsó, de a felsőbb szinteken is gyökeret vert. A dolgozói szintű beosztott elmagyarázta, hogy a cégnek nem érdeke a mennyiségi gyártás, azonban az a minőségi gyártás, hogy minden darab, mint tökéletes mestermunka kerüljön ki a gyártósorról még inkább, és ezt a munkafilozófiát szeretnék beleültetni az emberek munkamórájába. Úgy tartják, maga a cég motívumaként használt jelkép is ezt a tökéletes minőséget testesíti meg, és ugyancsak jelzőként használ. Ez a filozófia mindegyik rétegbe „beépült”, munkájuk során a minőséget mindig szem előtt tartják, egyik legerősebb tényezőként szerepel feladataik elvégzésekor.

A válaszok alapján a munkatársak feletteseikhez való viszonyát nem lehet egyértelműen jellemezni, mivel a tisztelet nem feltétlenül a magas beosztás miatt jár ki. Sokkal inkább azért, mert hatékony összefogó erővel, jó csapatirányítással bír az illető, emellett ápolja kapcsolatát beosztottjaival, problémáival nyugodtan fordulhatnak hozzá, amely minden beosztotti szintre elmondható. A csapatmunka sikerességének egyik alapvető fontos eszköze a bizalom kiépítése a dolgozók részéről. A közös munkát minden reggel meg-

beszéléssel kezdik, amelyen részt vesznek: a szakrészleg vezető, a mérnökök, a műszakvezetők és egy dolgozói csoportvezető. Előre vetítik a napi munka legfontosabb irányvonalait és megbeszélik az előző napon felmerült problémákat. Azonban ahhoz, hogy ezeket a komplikációkat hatékonyan meg tudják oldani, fontos, hogy a beosztottak mindent bizalommal mondjanak el felettesüknek, akár kérdést, akár elképzelést, ami a témával kapcsolatos. Ezek hiányában a csapatmunka nem áll össze, hiányos foltokat hagy maga után, és a siker is elmarad. Sok esetben a konfliktusokat nem rejtik véka alá, az egyes elképzelések és álláspontok ütközése sem ritka.

A szakmai tudást a kollégák között jutalmazták és nagyra becsülik minden dolgozói szinten, ezt a következő példa is igazolja. Nagy felháborodást keltett a magyar mérnökök körében, hogy a gyárban a soron egyik szemére vak cukrász dolgozik. Erre az esetre én is először szkeptikusan tekintettem, a kérdésekre, hogy ez hogyan lehetséges, a mérnök beosztott azt válaszolta, lehet az illető félszemű, és dolgozhatott korábban cukrászként, azonban munkájában lehet nagyon eredményes ettől függetlenül. Ez alatt persze nem arra kell gondolni, hogy a szakmában járatlan és testi fogyatékossgal élő embereket előszere-tettel alkalmaznak a cégen belül, hanem, hogy a hozzáértést megbecsülik. Úgy tartják a német felettesek, hiába van valakinek papír alapú képzettsége, az nem elég, hanem gyakorlott és tapasztalt emberekre van szükségük, akik igazi szakmabeli jártassággal rendelkeznek. A cégen belül, a beosztotti létrán való feljebb lépés egyik befolyásoló szempont-jaként jelenik meg ezen aspektus.

Az attitűdök értékelésének részeként a motivációról kérdeztem a beosztottakat, vagyis mivel lehet leginkább a magyarokat motiválni, mindegyik szintnél egyértelmű első vá-laszaként szerepelt a pénz, utána követte az előléptetés, illetve elismerés, dicséret. A kül-földi partnerekre vonatkozólag, a válaszok alapján nem lehetett egyértelmű sorrendet fel-állítani. Az első két helyet változó sorrendben a pénz és a bizonyítani akarás foglalja el, ezt követi az előléptetés és az önmegvalósítás lehetősége, amelyeknek sorrendje ugyan-csak nem egyértelmű, és utolsó tényezőként viszont ennél határozottabban szerepel a nyilvános elismerés. A pénz szerepe egyértelmű, mért helyezkedik el kiemelkedő helyen, a bizonyítási vágy pedig kultúrabeli jellegzetességekre vezethető vissza.

A felmérésben a német felettesekhez való viszony jellemzésére az irigység és a féle-lem kapta a legerősebb értékeléseket. A megkérdezett mérnök érdekesen utalt, egy már korábban leírt problémára az együttműködések során. A feljebb valóját a magyar beosz-tottak hajlamosak úgynevezett „ellenségként” kezelni. Annak ellenére, hogy tapasztalata-ival, tanácsaival segíteni szeretné a kollégákat, ők inkább úgy értékelik, hogy folyamato-

san 'zavarkolódik', minek jön megint és „oktatja ki” őket. Ez a felfogás nagyban hátráltató tényezőként szerepel a kommunikáció és az együttműködés területén, míg ha több figyelmet fordítanak a tapasztaltabb utasításaira, tanácsaira, saját maguknak spórolnának meg feleslegesen elvesztegetett és ismét „okosítással” töltött időt. Arra a kérdés, hogy milyen munkával kapcsolatos tulajdonságok jellemzik a megkérdezettek szerint a magyarokat, egyértelmű pozitív válaszként érkezett a kreativitás, a terhelhetőség és a szorgalom. Azonban negatívumként felmerült az is, hogy szükséges az aránylag szoros vezetés a sikeres termeléshez, parancsok kellene, mivel a könnyedebb megjegyzésekre nem hajlandók reagálni. Emellett szerepelt még a kisebb dolgok elhallgatása, és a hivatalos út be nem tartása is.

Az értékelések alapján nemzetközi kooperáció összességében pozitív változást hozott a gyár számos területén. A vállalat szervezete és struktúrája, az eredményessége, a termelés minőségében egyértelmű javulás mutatható ki. A foglalkoztatottság nőtt, a munkahely biztonsága pedig stabil. A szakmai tudás bővülése mellett, a továbbképzési lehetőségek téra is szélesedett. A keresetek terén egyelőre még erőteljes változás nem történt, azonban a közeljövőben várhatóak. A munkakörülmények és a belső légkör esetében is pozitív volt a változás, azonban a termelés folyamatos beindítása mellett, a munkatempó sokkal fesebb lett, a feladatok száma megnőtt, azonban a rájuk fordítható idő hossza csökkent. A jövőre vonatkozólag ugyanezen kérdésre viszont már elkülönült válaszok érkeztek. Az alsó két réteg határozottan állítja, hogy minden szempontból javulás várható a feltüntetettekben, ezzel szemben azonban a felső két réteg, úgy véli, hogy a munkahely biztonságát illetően és a keresetek esetében nem várható érzékelhető változás. Mikor azokat a szempontokat kellett fontossági sorba állítani, amelyekben egyértelmű javulást látnak a dolgozók, az eredmények eltéréseket mutattak, mind a négy szint között. Ez arra vezethető vissza, hogy mindegyik réteg érdekeltsége más, így a dolgozóknak a keresetek javulása, a műszakvezetőknek az eredményesség növelése a termelésben, a mérnököknek a szakmai tudás bővítése, a szakrészleg vezetők esetén a termék minőségének javulása. A munkaszinteknek megfelelően emiatt áll fenn, hogy teljességben eltérő fontossági sorrendek állnak fenn.

A külföldi munkatársakról a felmérés alapján egyértelműen megállapítható, hogy helyi korlátozó tényezőket figyelembe veszik, emellett a Magyarországi szabályozókat is elég jól ismerik. Az átalakulás és a fejlődés tempóját illetően általában az állapítható meg, hogy türelmesek, ez a munkatársakkal való viszonyukban és viselkedésükben is egyértelműen tükröződik. A magyar vezetők, a megkérdezett felső két réteg szerint, nem feltétle-

nül helyezkednek el azonos szinten a német társaikkal, azonban ennek ellenére valamilyen mértékben döntési joggal, befolyásolással rendelkeznek. A válaszok alapján, a felelősségvállalás teljes mértékben jelen van a külföldi kollégákban, ami nem csak a vállalat, de a beosztottjai sorsára is kiterjed. Ahhoz, hogy ennek eleget tegyenek, elhanyagolhatatlan a jó kapcsolat ápolása, és hogy mindig bizalommal tudjanak hozzájuk fordulni a beosztottak, amelynek a németek egyértelműen teret is adnak. A kooperáció erős jellemzőként értékelhető, a vezetés területén és az alsóbb szinteken egyaránt.

A válaszok alapján megállapítható, hogy a felkészülés során interkulturális tréningen nem minden réteg vett részt, csak a felső kettő, összesen két órás összeállításon, amely a német-magyar kulturális különbségekbe betekintést engedett. Interkulturális szempontból a külföldi tulajdonos által kifejtett hatásokra adott válaszok határozott behatást mutatnak. A stratégiai hatások közül, a cég iránti elkötelezettség mindegyik réteget érintette, egyértelműen állítják, hogy elhivatottságuk a korábbiaknál sokkal erősebb, emellett még hasonló szinten jelent meg a szakmai látókör bővülése, a törekvés a cég minél igényesebb külső és belső megjelenésére és a törekedés a fokozott elvárások teljesítésére. Az operatív hatásokat vizsgálva, a normák és szokások átvétele erős behatásként mutatható ki. Maguk a magyarok nem csak a munka, de a mindennapi élet területén is alkalmazzák ezeket, gondolhatunk itt a precizitás növelésére. A civil szféra területén leginkább a kulturális látókörbővülés a jellemző, egyre nagyobb betekintést nyernek a német kultúrába, amely magától értetődően generálja a gondolkodásmódbeli változásokat. A fenti állítások mindegyik vizsgált rétegekre vonatkozólag helytállóak.

3.2. NÉMET SZEMLÉLET

A német kollégákról a kutatás alapján elmondható, hogy sokkal nagyobb kritikával élnek, mint magyar munkatársaik.

A nyelvtudással kapcsolatosan a dolgozói szint válasza, miszerint semmilyen idegen nyelvet nem beszél anyanyelvén kívül, erősen szembeütközik a többi három szinttel. A felső három réteg beszél legalább egy idegennyelvet (a mérnök esetében kettőt), amely mindhárom személy esetében az angol. A munka során leginkább a német nyelvet használja mindegyik interjúalany, és közvetítő nyelvként is ezt használják. A szakrészleg vezető szerint az angol nyelvet is gyakran használják, mivel sokan a gyár dolgozói közül, nem tudnak elég jól németül vagy nem beszélnek még. Egyértelműen fontosnak tartja mindegyik megkérdezett, hogy az irodai dolgozók beszéljenek németül. A német nyelv használata a dolgozói beosztott szerint egyáltalán nem problémamentes, nagyon sok ne-

hézsgbe ütköznek a magyar dolgozókkal, hogy megértsék egymást. Úgy gondolja, hogy habár nem felhőtlen emiatt a közös munka, mégis próbálják egymást segíteni a másik nyelvének elsajátításában. Arra a kérdésre, hogy mely nyelvtudásra van még leginkább szükségük, a dolgozói, a mérnöki és a szakrészlegvezetői szint egyértelműen a magyar nyelvet jelölték meg. A német műszakvezető úgy vélekedik, felesleges a magyar nyelvet megtanulnia. Válaszát azzal támasztotta alá, hogy véleménye szerint a magyar lakosság száma nem számottevő (pl. Kína lakosságához képest, ahol csak Pekingben 10 millió ember él) emiatt túl kevesen beszélik, és a világon sem elterjedt nyelv. A számára szükséges nyelvnek a kínait és a japánt tartja. Ezzel szemben, a német dolgozói réteg képviselője szeretne megtanulni magyarul, itt telepedett le és nagy érdeklődéssel van a magyar nyelv iránt. Azonban tart attól, hogy a nyelvi nehézségek (főleg a kiejtésbeli eltérések) miatt nem fogja tudni megtanulni a nyelvet, mivel ebben a beosztotti státuszban nem részesülnek magyar nyelvoktatásban a német kollégák. Mindegyik megkérdezett azt állítja a válaszok alapján, hogy a cég külföldi érdekeltsége nem tette szükségessé az idegen nyelv, vagyis a magyar nyelv ismeretét.

A nyelvek terén csak a mérnöki és a műszakvezetői réteg rendelkezik más nyelvbeli tárgyalóképes tudással, és ugyanezen két réteg állítja, hogy munkája során szüksége van az idegen nyelv használatára. A két interjúalany legfőképpen anyanyelvén kívül, az angol nyelvet használja feladatai elvégzéséhez. Ezzel szemben a dolgozói és részlegvezetői alany nem beszél tárgyalóképesen anyanyelvén kívül más nyelvet, így ők a munkahelyen csak a német nyelvet használják. Mindegyik válaszadó fontosnak és hasznosnak találja az idegen nyelv használatát. Az idegen nyelvet a dolgozói alany iskolába és célországban, a mérnök iskolában, nyaralás és idegen partnerrel való kapcsolat során, a műszakvezető iskolában, kurzuson és célországban, a szakrészlegvezető pedig iskolában szerezte meg, sajátította el.

A nyelvtanulásra leginkább a másik kultúra iránti érdeklődés szolgált motivációként az értékelés alapján, emellett még a környezet és a munkahelyi lehetőségek is erős behatásként szerepelnek. Mióta ennél a cégnél dolgoznak a válaszadók szerint, a nyelvek iránti érdeklődés jóval megnőtt és egyértelmű előnyként könyvelik el a nyelvtudást a munkahelyen. Hogy a nyelvtanulás során mi okozza a legnagyobb nehézséget az személyenként változó. A dolgozói beosztottnak elsősorban az írás és a dialektus, a mérnöknek a szókincs bővítése, a feladatok gyakorlása és a szaknyelv jelent problémát. A műszakvezető úgy vélekedik, hogy neki minden aspektus nehézséget jelent, a beszédől egészen a szak-

nyelvig. A szakrészlegvezető a legnagyobb kihívást a beszédben és a feladatok gyakorlásában látja.

A nyelvek fontossági rendbe rakásakor a válaszok alapján az angol mindegyik alanynál az első helyen szerepelt, utána a kínai nyelv és az európai nyelvek foglalnak el előkelő helyet. A latin a magyaroktól eltérően a dolgozói és a mérnöki beosztottnál az ötödik illetve a harmadik helyet foglalja el. A nyelvek között konkrét vagy következtethető sorrend nem alakult ki mindegyik válaszadónál a rangsort illetően, az angol nyelv elsődlegességén kívül.

Az interjú értékelése alapján nincsen számszerűsíthető veszteség a nyelvi félreértésekből és fordítási hibákból, és ugyanezen faktorok nem gátolták a feladatok sikeres megoldását sem. A szakrészlegvezető elmondása szerint, csak több időt igényelt elmagyarázni a magyar munkatársaknak, hogy megértsék a feladatot. Hozzátette, hogy a németek munkáját ugyancsak megnehezítette, hogy nem volt korábbi előismeretük a magyar mentalitásról, ami problémát jelentette számukra, mivel az merőben eltér sajátjuktól. Külföldi kiküldetésen csak a mérnöki és a műszakvezetői rétegnek volt része, utóbbi esetében a külföldi továbbképzés kevesebb, mint két hétig tartott, előbbinél két hét és 1 hónap közé esett. Korábban tartósan (3 hónapnál tovább) külföldön a dolgozói beosztott Franciaországban és Ausztriában, míg a műszakvezető Kínában dolgozott. Anyaországukban a válaszok alapján a megkérdezettek mindegyike dolgozott már együtt tartósan külföldiekkel, de az együttműködést megelőzően csak a műszakvezetői beosztott vett részt interkulturális tréningen. A megkérdezettek úgy gondolják, hogy nem kaptak megfelelő felkészítést a magyarországi delegálásuk előtt.

A mérnöki és a dolgozói válaszadó szeret a magyarokkal együtt dolgozni, a műszakvezető ugyanezen a véleményen van, azonban számára akadnak zavaró tényezők az együttműködés során, a szakrészleg vezető számára mindegy, hogy kivel dolgozik. A magyarokkal való közös munkáról a korábbi elképzelések megosztottak voltak. Az alsó rétegbeli válaszadó pontosan ilyennek, míg a felette álló mérnök nehezebbnek képzelte el a kooperációt. A felső két rétegnek nem voltak korábbi elképzelései. A legtöbb esetben nem voltak kultúrára visszavezethető problémák, a felmerülő nehézségek inkább nyelvi félreértésekre vezethetőek vissza. A mérnök beosztott szerint az egyik leggyakoribb jelenség, hogy a nyitott kérdésre igennel vagy nemmel válaszolnak a magyarok. A műszakvezetői alany Kínai kiküldetése során tapasztalt meg kulturális különbségekre visszavezethető esetet. A nonverbális kommunikáció során kettőt mutatott, kinyújtva a hüvelyk és mutató

ujját, a kínai munkatársaknak, mint később kiderült a félreértésre az adhatott okot, hogy a kultúrájukban ez a hetes szám jele.

A közös munka egyik alapvető meghatározó és egyben befolyásoló aspektusa a másik vállalkultúrájának ismerete, az arról alkotott vélemény. A szakrészlegvezetői és műszakvezetői alanyoknak nem volt korábbi ismerete, sem véleménye a magyar vállalkultúráról. Válaszadáskor nem is tudták igazán értelmezni a kérdést, mivel ez soha nem volt és mind a mai napig nem is konkretizálható tárgy. Azonban, mikor tüzetesebben megvizsgáltattam velük a kérdést, akkor a szakrészlegvezető szerint a magyaroknál a vezetés nagyon nyitott, őszinte és megbízható. A műszakvezető szerint nagy negatívum a magyarok esetében, hogy arra várnak, hogy a probléma magától megoldódjon, emellett sok feladatot problémaként kezelnek. A mérnök előismeretei szerint a magyarok nagyon célorientáltak, és jelentős a bürokrácia a vállalati rendszerben. A dolgozói beosztott motiválnak és szorgosnak tartja külföldi munkatársait. A kérdésre, hogy szerintük a magyar vállalkultúra miben változott, mióta a német cég idetelepedt, különböző válaszokat eredményezett. A szakrészleg vezető nem adott választ, mivel ő maga, ahogyan korábban is állította, nem ismert semmilyen magyar vállalkultúrát. Elmondása szerint, ő megkapta a feladatot, miszerint ebbe az országba kell jönnie, és mikor ideért, egyszerűen csak furcsának találta a dolgokat, mások voltak az emberek, maga a kultúra. Ez arra is vezethető vissza, hogy elmondta, számukra a cél az, hogy a német vállalati kultúrát az együttműködés során beépítsék a dolgozók munkamoráljába, és így elérjék ugyanazt a hatásfokot a magyar gyártásban, mint Németországban. A műszakvezető szerint, a változás abban következett be, hogy minden feladatra találtak megoldást, és különböző megoldásmódok születtek ezen a területen. Az érintkezés során a kritikával és a hibákkal kapcsolatos problémák megszűntek. A mérnök szerint a magyar munkatársak sokkal célorientáltabbak és sokkal jobban képesek arra, hogy keresztülvigyék az akaratukat. Szerinte az általános procedúrák hosszabb ideig tartanak, mivel megnőtt a bürokrácia. A dolgozói beosztott szerint a magyar vállalkultúra sok szempontból befolyással volt rá, változást hozott az életében.

A megbeszélések alatti aspektusok értékelésében a németek által adott válaszok nem annyira egyértelműek, mint a magyarok esetében. A megbeszélésekre a felkészülten való érkezés csak a dolgozó beosztott szerint állandó, azonban a felső három réteg válasza alapján gyakran vagy néha fordul elő. A válaszok alapján megállapítható, hogy a megbeszélések során közölt információk gyakran megbízhatóak és biztosak, azonban nagyon sok esetben a válaszok alapján jellemző a ködösítés és a kisebb félrevezetés. Ellenben elmondható, hogy tudatosan hamis információközlés nagyon ritkán vagy sohasem fordul

elő a válaszadók szerint. A termelés sikerességét szolgáló információk közlése csak a legalsó szintbeli válaszadó szerint fordul elő mindig, a mérnök esetében a válasz néha volt, míg a felső két réteg válaszadói szerint gyakran fordul elő. A cég érdekeinek figyelembe vétele a magyar kollégáknál nem minden esetben gyakori, talán ezért is lehetett az előző álláspont kiértékelésének eredménye ennyire eltérő. A megbeszélések csak néha hivatalos hangvételűek, menetének értékelése éles különbségeket mutat az alsó réteg és a felső három réteg képviselői között. A dolgozó szerint minden álláspont meghallgatásra kerül, ezzel szemben ennek a ténynek a gyakorisága felfelé haladva csökken. A megbeszélések logikus és gondosan felépítettsége a válaszok alapján eléggé gyakori. A felek közötti egyenjogúság az értékelés alapján csak a dolgozókra vonatkozik, azonban ez a többi interjú alany szerint felfelé haladva a hierarchia ranglétráján egyre ritkábban fordul elő. Ugyanez vonatkozik a problémák pontról pontra való, aprólékos megoldására is. A megbeszélések során a dolgozói és a szakrészlegvezetői beosztott szerint gyakori a telefon fogadás vagy egyéb ügyek intézése, míg a mérnök és a műszakvezető szerint néha fordul csak elő. A válaszok alapján a megbeszéléseket gyakrabban rögzítik írásban az alsó két szinten, mint a felső kettőben. Álláspontjuk indoklásakor gyakran támaszkodnak ésszerű érvekre, amely érvelések nem feltétlenül érzelmi alapokon nyugszanak, és érzéseiket nagyon ritkán mutatják ki. Ez is igazolja azt, hogy a válaszok alapján ritkán fordul elő, hogy a magyarok nem uralkodnak indulataikon. A fenyegetéssel való nyomásgyakorlás a német válaszadók szerint nem jellemző a magyarokra. A értékelés alapján a „meetingeken” nem mindig térnek egyből a tárgyra a külföldi kollégák, álláspontjukból csak néha engednek, és legtöbbször nem siettetik az adott megbeszélés lezárását.

A pontosság a német munkatársak szerint egyértelműen jellemzi a magyarokat, azonban a minőségre való törekvés már nem feltétlenül megfelelő mértékben. Az önálló kezdeményezés nem feltétlenül vagy nem igazán jellemzi a magyar kollégákat, nagyon nehezen nyitnak a német társaik felé. A rugalmasság meglepő módon a válaszadók szerint nem feltétlenül jellemző másik kultúrabeli társaikra, ahogyan a jó időbeosztás sem. Az értékelés alapján ugyanez mondható el a továbbképzésről, az újításra, a változtatásra való hajlamosságról, és a problémamegoldásról is. A gyors és leleményes problémamegoldás, amíg az alsó szint válaszadói szerint nem jellemzi a magyarokat, a részlegvezető szerint nagyon is jellemző. A felelősség vállalásra eltérő válaszok érkeztek, azonban az elmondható, hogy míg a dolgozó és a mérnök válaszadó szerint jellemző a külföldi kollégáikra, a felső két szint alanyai szerint egyáltalán nem jellemző. A negatív válaszok értékelésekor érdekes képet ad egyes állításoknál, hogy a korábban adott válaszok mintha megdőlni lát-

szanának. Ilyen eset például a lassú és nehézkes problémamegoldás, ami a második körben adott válaszok alapján nem feltétlenül vagy egyáltalán nem jellemző, míg korábbi válaszok alapján a gyors és a leleményes problémamegoldás sem mondható el teljes mértékben. A felelősség elhárítás az értékelés alapján a felső két szinten jellemző leginkább, az alsó kettőnél egyáltalán nem. A munkakörülményekkel való elégedetlenség nem teljes mértékben jellemzi a magyarokat, azonban a mérnök és a műszakvezető szerint sok esetben igen.

A felettesekhez való viszony jellemzésénél a következő eredmények születtek a válaszok alapján. Az alsó két rétegbeliek válasza alapján a magyarok szívesen dolgoznak csoportban, azonban ez felsőbb szintek véleménye alapján nem egyértelműen jellemző. A konfliktusok kerülése eléggé erő aspektusként jelenik meg. A fontos hírek jellemzően informális csatornákon terjednek, ez is mutatja azt, hogy míg az alsóbb szinteken teljes mértékben, a felsőbb szinteken nem feltétlenül tartják be a szolgálati utat az interjú alanyok szerint. A felettesek pozíciójuk alapján való tiszteletére nem állapítható meg egyértelmű válasz, a mérnökök és a részlegvezetők esetében egyértelmű jellemzőként jelenik meg, míg a másik két réteg válasza alapján nem feltétlenül vagy egyáltalán nem jellemző. A szakmai tudás tiszteletére ugyanez elmondható. A magyar vezetést a műszakvezető szerint az „egyvágányúság” jellemzi, tehát nehezen engednek az elképzeléseikből, rugalmatlanok. A mérnök szerint szoros együttműködés a meghatározó a nem produktív jellegű munkákban és az összes többi területen is kollegiális szinten.

A magyarok motiválhatóságát illetően a németek szerint az abszolút első helyen a pénz áll. Azonban a további négy tényező, a nyilvános elismerés, az előreléptetés, és bizonyítási vágy és az önmegvalósítás lehetősége nagyon eltérő besorolást kaptak. Ez kulturális különbségekre vezethető vissza, mivel a németekkel szemben a magyarok sokkal kevésbé személyileg motiváltak, nem hajtja őket annyira a bizonyítási vágy, míg a németekre vonatkozólag ez teljesen más. Koller Boglárka így ír könyvében: „Maga a német nemzeti öntudatra ébredés a történelem során alakult ki és erősödött egészen a 2. világháború előtti és utáni időszakban egyaránt. Egyes történelmi elemek a nemzet történetében arra sarkallják a németeket, hogy erős tartást, szigort és önbecsülést sugározzanak.”⁴⁷ A magyar mentalitás ilyen szempontbeli meghatározása sokkal szélsőségesebb, nem fogalmazható meg egy egész nemzetre kiterjedő általánosságként, sokkal inkább a szélsőségek a jellemzőek. A következő kérdés hasonló volt, azonban az a német motivációra vonatko-

⁴⁷ Koller Boglárka: Nemzet, identitás és politika Európában, 2006, 81-90. o.

zott, tehát mivel motiválhatóak leginkább a németek. Az első helyet kihívás és a bizonyítási vágy foglalta el, ezt követte a pénz és az önmegvalósítás lehetősége változó sorrendben, majd az utolsó két helyen az előléptetés és a nyilvános elismerés volt.

Amikor a németeket a saját attitűd jellemzéséről kérdeztem, olyan válaszok érkeztek, amelyek határozottságot sugároznak, mint stabilitás, a törekvés a tökéletesítésre, megbízhatóság, célorientáltság, szorgalom, tervezés, kitartás, direktség, pontosság. A felsoroltak erőt és tudatosságot sugároznak. A németek magyar munkatársakhoz való viszonyukat mindenképpen pozitívan értékelték. Egy nyitott, segítőkész kapcsolat, amelyben a tudás megosztásra kerül, és amely során a felelősségtudat (cég, termelés, munkatársak) erősödik. A németek motiválhatóságára eltérő válaszok születtek. A dolgozói válaszdó szerint több elismeréssel, a mérnök szerint új kihívásokkal, ugyancsak elismeréssel, több felelősséggel és pénzzel lehet motiválni. A műszakvezető szerint a döntéshozatalba és a folyamatokba való bevonással lehet növelni társaik teljesítőképességét. A szakrészlegvezető válaszában több eltérő témát is megemlített, mint az érdekes munka nyújtotta lelkesedés, a megbecsülés, és a jó munkahelyi légkör.

A nemzetközi kooperáció okozta változásokat a cég egyes területein nem lehet egyértelműen értékelni. Míg a legtöbb pontban egyértelmű változás mutatható ki a dolgozói, a mérnöki és a műszakvezetői válaszdók szerint, a részlegvezetőnél a válaszok sokkal kritikusabbak. Negatív válaszait azzal indokolta, hogy szerinte a kezdeti állapothoz képest a változás mindig negatívabb lesz, vagy nem változik. A feladatok és az elvárások köre mindig nőni fog, tehát az kiinduláshoz képest a helyzet egyre komolyabbá, kiélezettebbé válik, egyre több problémára, tényezőre kell még több figyelmet fordítani. Egyedül a foglalkoztatottság növekedését értékelte pozitívként, mivel az mind a mai napig folyamatos bővülésen megy keresztül. A kereseteket és a munkatempót illetően nincsen egyértelmű javulás, a munkatempót inkább negatívan értékelik, ahogyan már korábban írtam erről a magyar mérnök esetében, a gondolkodásmód itt összefonódik a németekével, minél a több munka, annál feszesebb a tempó. A keresetek változása, ugyancsak visszautalva, kiállításban van. A jövőre kivetített változások hasonlóan alakulnak. Itt is külön kell választani az alsó három beosztotti réteget a szakrészlegvezetőitől, mivel előbbieik válaszaik alapján a vállalat szervezetében, eredményességében, a termékminőségben, a foglalkoztatottságban és a szakmai tudásban javulás várható. A szakrészlegvezető esetében ismét alulértékelés történt, ahogyan a fenti esetben megindokolta ugyanezt az alátámasztást fogalmazta meg a jövőre vetítve is. Válaszában egyetlen értéket sem jelölt meg olyan aspektusként, amelyben egyértelmű javulás várható. A többi három alany, ahogyan a magyar kollégák

esetében, úgy itt is eltérő sorrendet állítottak fel azok között a területek között, amelyeket egyes számmal jelöltek. Tehát egyértelmű fontossági rangsort nem lehet felállítani, ez a munkabeli hierarchia és az adott szintek közötti eltérő elvárások miatt van.

3.3. A NÉMET-MAGYAR SZINTEKEN BELÜLI ÉS AZOK KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK

Ebben a pontban, minden szinten német-magyar összehasonlításban dolgoztam. A leglényegesebb eltéréseket tüntetem fel, az adott témákkal kapcsolatosan.

I. Dolgozói beosztott szint, német-magyar összehasonlítás

a. Nyelvi (11.. táblázat)

	Német	Magyar
Igennyelvek száma, amit beszél anyanyelvén kívül	-	Egy
Munka során használt nyelv	Német	Német
Nyelvtudás, amire még szüksége van:	Magyar	Angol
Külföldi tapasztalat cserén részt vett-e?	Nem	Igen
Dolgozott-e korábban tartósan külföldön?	Igen (Franciaország, Ausztria)	Nem
Dolgozott-e tartósan külföldiekkel hazájában?	Igen	Igen
Anyanyelvén kívül hány nyelven tárgyalóképes?	-	-
Szükséges-e a munkához idegennyelvtudás?	Nem	Igen
A nyelvtudás szerzésének helye:	Iskolában	Tanfolyamon és célországban
Volt-e külföldi kiképzésen, tapasztalatcserén?	Igen	Igen
Milyen a másik kultúrabeli munkatárssal a viszonya?	Szeretnek velük dolgozni.	Szeretnek velük dolgozni.
Nyelvtanulásnál a legnagyobb nehézséget mi jelenti?	Írás, dialektus	Szókincs

b. Megbeszélésen a külföldi kollégákkal (12. táblázat)

	Német	Magyar
Ködösítések, apróbb félrevezetések	Néha	Soha
Kizárólag olyan információt közölnek, ami a termelés sikerességét szolgálja.	Mindig	Soha
Kizárólag a cég érdekeit veszik figyelembe.	Gyakran	Soha
Érvelésük, kijelentésük szubjektív, érzelmi alapokon nyugszik.	Gyakran	Soha
Érzelmeket nyíltan kifejezik.	Néha	Mindig
Áldozatvállalás a vállalat eredményessége érdekében.	Nagyon jellemző	Egyáltalán nem jellemző

c. Külföldiek attitűdje (13.. táblázat)

	Németek szerint a magyarokra	Magyarok szerint a németekre
Pontosság	Nagyon jellemző	Nagyon jellemző
Tökéletes minőségre törekvés	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Gyors és leleményes problémamegoldás	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Rugalmasság	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Problémamegoldás	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Idegenkedés az újítástól	Nem feltétlenül jellemző	Egyáltalán nem jellemző
Az elvégzett munkáért viselt felelősség elhárítása	Egyáltalán nem jellemző	Egyáltalán nem jellemző
Írásban rögzített tervek	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Szakmai tudás nagybecsülése	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Szolgálati út betartása	Nagyon jellemző	Nem feltétlenül jellemző

		z
--	--	---

- d. Motiválhatóság, a másik kultúrabelire vonatkozólag (legerősebb tényező:5) **(14. táblázat)**

	Németek szerint a magyarokra	Magyarok szerint a németekre
Pénz	1	2
Nyilvános előreléptetés	5	4
Előléptetés	4	3
Kihívás, bizonyítani akarás	3	1
Önmegvalósítás lehetősége	2	5

- e. Struktúrában bekövetkezett változás érzékelése **(15. táblázat)**
Ebben a pontban csak két tényezőnél volt a válaszadáskor eltérés, a többi aspektusnál ugyanazok a válaszok születtek, egyértelmű változás.

	Német	Magyar
Fizetés	Rosszabb lett a helyzet	Egyértelmű javulás
Munkatempó	Rosszabb lett a helyzet	Egyértelmű javulás

- f. Motiváció az azonos kultúrabeliekre vonatkozóan (5-legerősebb tényező) **(16. táblázat)**

	Németek szerint a németeket	Magyarok szerint a magyarokat
Pénz	5	5
Nyilvános elismerés	1	1
Előléptetés, státusz	2	4
Kihívás, bizonyítani akarás	3	3
Önmegvalósítás lehetősége	4	2

- g. Előreláthatóan változások a struktúrában
A magyar megkérdezett minden aspektusra egyértelmű változást írt, míg a német interjúalany a termékminőségre, a költségtudatosságra vonatkozólag nem számol érzékelhető változással, azonban a továbbképzési lehetőségekre, a fizetésekre és a munkatempóra vonatkozólag negatív változás várható.

II. Mérnöki szint, német-magyar összehasonlítás

a. Nyelv (17. táblázat)

	Német	Magyar
Igennyelvek száma, amit beszél anyanyelvén kívül	2	1
Munka során használt nyelv	Német	Német
Nyelvtudás, amire még szüksége van:	Magyar, Spanyol	Angol
Gátolta-e nyelvi probléma a sikeres megoldást?	Igen	Igen
Külföldi tapasztalat cserén részt vett-e?	Igen (2 hét- 1 hónap)	Igen (1-3 hónapig)
Dolgozott-e korábban tartósan külföldön?	Nem	Igen (Ausztria)
Dolgozott-e tartósan külföldiekkel hazájában?	Igen	Nem
Részt vett-e interkulturális tréningen?	Nem	Igen
Anyanyelvén kívül hány nyelven tárgyalóképes?	1	1
Szükséges-e a munkához idegennyelvtudás?	Igen	Igen
Terület, ahol a leginkább fókuszban van a nyelvtudás:	Közös munka	Kommunikáció
A nyelvtudás szerzésének helye:	Iskolában, nyaraláson, külföldi Partner	Iskolában, tanfolyamon és célországban
Volt-e külföldi kiképzésen, tapasztalatcserén?	Igen	Igen
Milyen a másik kultúrabeli munkatárssal a viszonya?	Szeretnek velük dolgozni.	Szeretnek velük dolgozni.
Nyelvtanulásbeli motiváció?	Másik kultúra iránti érdeklődés, környezet	Munkahelyi lehetőség, másik kultúra iránti érdeklődés
Nyelvtanulásnál a legnagyobb nehézség	Szókincs, Gya-	Szókincs, szófor-

séget mi jelenti?	korlás, Szaknyelv	dulatok, beszéd
-------------------	-------------------	-----------------

b. Megbeszélés a külföldi kollégákkal **(18. táblázat)**

	Németek a magyarokról	Magyarok a németekről
Ködösítések, apróbb félrevezetések	Néha	Néha
Nyíltan feltárják saját álláspontjukat s annak hátterét.	Néha	Mindig
Kizárólag a cég érdekeit veszik figyelembe.	Soha	Mindig
Világosan, ésszerűen, adatokra, tényekre támaszkodnak.	Néha	Mindig
Saját álláspontjukból nem engednek.	Néha	Gyakran
Érzelmeket nyíltan kifejezik.	Néha	Gyakran
Fenyegetéssel nyomást gyakorolnak.	Soha	Gyakran
Egyenrangú félnek tekintik a másikat.	Néha	Gyakran
Megbeszélések alatt nem fogadnak telefonhívást, intéznek más ügyet.	Néha	Néha

c. Külföldiek attitűdje **(19. táblázat)**

	Németek szerint a magyarokra	Magyarok szerint a németekre
Pontosság	Nagyon jellemző	Nem feltétlenül jellemző
Tökéletes minőségre törekvés	Nagyon jellemző	Nagyon jellemző
Önálló kezdeményezés	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Állandó továbbtanulás, továbbképzés	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Jó időbeosztás	Nem feltétlenül jellemző	Nem feltétlenül jellemző
Gyors és leleményes problémamegoldás	Nem feltétlenül jellemző	Nem feltétlenül jellemző

Felelősség vállalás az elvégzett munkáért	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Merevség	Egyáltalán nem jellemző	Nem feltétlenül jellemző
Ragaszkodás a pontos munka- és feladatkör meghatározásához	Nem feltétlenül jellemző	Nem feltétlenül jellemző
Munkakörülményekkel való elégedetlenség	Nagyon jellemző	Egyáltalán nem jellemző

- d. Motiválhatóság, a másik kultúrabelire vonatkozólag (legerősebb tényező:5) **(20. táblázat)**

	Németek szerint a magyarokra	Magyarok szerint a németekre
Pénz	5	5
Nyilvános előreléptetés	4	1
Előléptetés	1	4
Kihívás, bizonyítani akarás	3	3
Önmegvalósítás lehetősége	2	2

- e. Struktúrában bekövetkezett változás érzékelése **(21. táblázat)**

	Német	Magyar
Továbbképzési lehetőségek	Egyértelmű javulás	Nincs érzékelhető változás
Keresetek	Egyértelmű javulás	Nincs érzékelhető változás
A belső légkör	Roszbabb lett a helyzet	Nincs érzékelhető változás
Munkatempó	Nincs érzékelhető változás	Roszbabb lett a helyzet
Vállalat eredményessége	Nincs érzékelhető változás	Egyértelmű javulás

- f. Motiváció az azonos kultúrabeliekre vonatkozóan (5-legerősebb tényező) **(22. táblázat)**

	Németek szerint a németeket	Magyarok szerint a magyarokat
Pénz	3	5
Nyilvános elismerés	2	3
Előléptetés, státusz	1	4
Kihívás, bizonyítani akarás	5	2
Önmegvalósítás lehetősége	4	1

- g. Előreláthatóan változások a struktúrában **(23. táblázat)**

	Német	Magyar
Szerkezet, struktúra	Nincs érzékelhető változás	Nincs érzékelhető változás
Munkahely biztonsága	Nincs érzékelhető változás	Nincs érzékelhető változás
Továbbképzési lehetőségek	Egyértelmű javulás	Nincs érzékelhető változás
Belső légkör	Roszbabb lesz a helyzet	Nincs érzékelhető változás
Foglalkoztatottság	Egyértelmű javulás	Nincs érzékelhető változás
Munkatempó	Egyértelmű javulás	Egyértelmű javulás

III. Műszakvezetői szint, német-magyar összehasonlítás

a. Nyelv (24. táblázat)

	Német	Magyar
Igennyelvek száma, amit beszél anyanyelvén kívül	1	1
Munka során használt nyelv	Német	Német
Nyelvtudás, amire még szüksége van:	Kínai, Japán, Spanyol	Angol
Gátolta-e nyelvi probléma a sikeres megoldást?	Nem	Igen
Külföldi tapasztalatcserén részt vett-e?	Igen (2 hétnél rövidebb ideig)	Igen (hosszabb ideig)
Dolgozott-e korábban tartósan külföldön?	Igen (Kína)	Nem
Dolgozott-e tartósan külföldiekkel hazájában?	Igen	Nem
Részt vett-e interkulturális tréningen?	Igen	Igen
Anyanyelvén kívül hány nyelven tárgyalóképes?	1	-
Szükséges-e a munkához idegennyelvtudás?	Igen	Igen
Terület, ahol a leginkább fókuszban van a nyelvtudás:	Tervezés	Gyártás
A nyelvtudás szerzésének helye:	Iskolában, tanfolyamon, célszágban	Tanfolyamon és célszágban
Volt-e külföldi kiképzésen, tapasztalatcserén?	Igen	Igen
Milyen a másik kultúrabeli munkatárssal a viszonya?	Szeretnek velük dolgozni, de vannak zavaró momentumok.	Szeretnek velük dolgozni.
Nyelvtanulásbeli motiváció?	Másik kultúra	Munkahelyi lehe-

	iránti érdeklődés	tőség, kihívás
Nyelvtanulásnál a legnagyobb nehézséget mi jelenti?	Minden	Szókincs

b. Megbeszélés a külföldi kollégákkal (25. táblázat)

	Németek a magyarokról	Magyarok a németekről
Felkészülten érkeznek a megbeszélésre, rendelkeznek minden szükséges információval.	Néha	Mindig
Előfordulnak ködösítések, apró félrevezetések.	Gyakran	Soha
Tudatosan hamis információkat közölnek.	Néha	Soha
Nyíltan feltárják saját álláspontjukat és annak hátterét.	Néha	Mindig
Rögtön a tárgyra térnek.	Néha	Mindig
Nem uralkodnak indulataikon.	Soha	Gyakran
A megbeszélések során mindenki álláspontját meghallgatják.	Soha	Gyakran
Megbeszélés menete logikus, gondosan felépített.	Néha	Mindig
A problémát pontról-pontra haladva oldják meg.	Néha	Gyakran

c. Külföldiek attitűdje (26. táblázat)

	Németek szerint a magyarokra	Magyarok szerint a németekre
Megbízhatatlanság	Nem feltétlenül jellemző	Egyáltalán nem jellemző
Az elvégzett munkáért viselt felelősség elhárítása.	Nagyon jellemző	Egyáltalán nem jellemző
Munkakörnyezet meg nem becsülése.	Nagyon jellemző	Egyáltalán nem jellemző

Közönyösség a vállalat eredményessége iránt.	Nagyon jellemző	Egyáltalán nem jellemző
Pontosság	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Önálló kezdeményezés	Egyáltalán nem jellemző	Nem feltétlenül jellemző
Jó időbeosztás	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Gyors és leleményes problémamegoldás	Egyáltalán nem jellemző	Egyáltalán nem jellemző

- d. Motiválhatóság, a másik kultúrabelire vonatkozólag (legerősebb tényező:5) **(27. táblázat)**

	Németek szerint a magyarokra	Magyarok szerint a németekre
Pénz	4	4
Nyilvános előreléptetés	2	5
Előléptetés	5	3
Kihívás, bizonyítani akarás	1	2
Önmegvalósítás lehetősége	3	1

- e. Struktúrában bekövetkezett változás érzékelése **(28. táblázat)**

	Német	Magyar
Vállalat eredményessége	Nincs érzékelhető javulás	Egyértelmű javulás
Termékminőség	Egyértelmű javulás	Nincs érzékelhető javulás
A belső légkör	Nincs érzékelhető javulás	Egyértelmű javulás
Foglalkoztatottság	Nincs egyértelmű javulás	Egyértelmű javulás
Szakmai tudás	Egyértelmű javulás	Egyértelmű javulás

- f. Motiváció az azonos kultúrabeliekre vonatkozóan (5-legerősebb tényező) **(29. táblázat)**

	Németek szerint a németeket	Magyarok szerint a magyarokat
Pénz	1	5
Nyilvános elismerés	4	3

Előléptetés, státusz	5	4
Kihívás, bizonyítani akarás	2	2
Önmegvalósítás lehetősége	3	1

g. Előreláthatóan változások a struktúrában

Mindkét válaszadó összesítve mindegyik aspektust pozitív változásként értékelte a jövőre nézve, kivételt képez a belső légkör, a költségtudatosság és a piaci lehetőségek. A német válaszadó szerint ezekben nem várható érzékelhető változás, a magyar válaszadó szerint, mindhárom esetben egyértelmű változás várható.

IV. Szakrészleg vezető szint német-magyar összehasonlítás

a. Nyelv (30. táblázat)

	Német	Magyar
Igennyelvek száma, amit beszél anyanyelvén kívül	1	2
Munka során használt nyelv	Német, Angol	Német
Nyelvtudás, amire még szüksége van:	Magyar	Angol
Gátolta-e nyelvi probléma a sikeres megoldást?	Nem	Igen
Külföldi tapasztalat cserén részt vett-e?	Nem	Igen (hosszabb ideig)
Dolgozott-e korábban tartósan külföldön?	Nem	Igen (Németország)
Dolgozott-e tartósan külföldiekkel hazájában?	Igen	Igen
Részt vett-e interkulturális tréningen?	Nem	Igen
Anyanyelvén kívül hány nyelven tárgyalóképes?	-	2
Szükséges-e a munkához idegennyelvtudás?	Nem	Igen
Terület, ahol a leginkább fókuszban van a nyelvtudás:	Bonyolultabb dolgok elmagyarázása, pl. technika	Mindennapi munka, betanulás Németországban

A nyelvtudás szerzésének helye:	Iskolában	Iskolában, tanfolyamon, célszágban
Volt-e külföldi kiképzésen, tapasztalatcserén?	Nem	Igen
Milyen a másik kultúrabeli munkatárssal a viszonya?	Mindegy, hogy milyen kultúrabelivel dolgozom	Mindegy, hogy milyen kultúrabelivel dolgozom
Nyelvtanulásbeli motiváció?	Munkahelyi lehetőség, környezet	Kihívás
Nyelvtanulásnál a legnagyobb nehézséget mi jelenti?	Beszéd, gyakorlás hiánya	Dialektus

b. Megbeszélés a külföldi kollégákkal (31. táblázat)

	Németek a magyarokról	Magyarok a németekről
Felkészülten érkeznek a megbeszélésre, rendelkeznek minden szükséges információval.	Gyakran	Néha
Előfordulnak ködösítések, apró félrevezetések.	Néha	Néha
Tudatosan hamis információkat közölnek.	Néha	Soha
Rögtön a tárgyra térnek.	Néha	Néha
Érvelésük, kijelentésük szubjektív, érzelmi alapokon nyugszik.	Néha	Néha
Érzelmeket nyíltan kifejezik.	Néha	Néha
Nem uralkodnak indulataikon.	Néha	Néha
Fenyegetéssel nyomást gyakorolnak a dolgozókra.	Gyakran	Soha
A megbeszélés merev, hivatalos hangvételű.	Néha	Néha
A megbeszélés során mindenkinek az	Néha	Gyakran

álláspontját meghallgatják.		
Egyenrangú félnek tekintik a másikat.	Gyakran	Néha
A megbeszélések alatt nem intéznek más ügyeket.	Gyakran	Soha

c. Külföldiek attitűdje (32. táblázat)

	Németek szerint a magyarokra	Magyarok szerint a németekre
Pontosság	Nagyon jellemző	Nem feltétlenül jellemző
Önálló kezdeményezés	Egyáltalán nem jellemző	Nagyon jellemző
Gyors és leleményes problémamegoldás	Nagyon jellemző	Nagyon jellemző
Újításra való hajlam	Nem feltétlenül jellemző	Nem feltétlenül jellemző
Jó időbeosztás	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző
Pontatlanság	Egyáltalán nem jellemző	Nagyon jellemző
Lassú és nehézkes problémamegoldás	Egyáltalán nem jellemző	Nem feltétlenül jellemző
Ragaszkodás a pontos munka- és feladatkör meghatározásához.	Nem feltétlenül jellemző	Nagyon jellemző

d. Motiválhatóság, a másik kultúrabelire vonatkozólag (legerősebb tényező:5) (33. táblázat)

	Németek szerint a magyarokra	Magyarok szerint a németekre
Pénz	5	3
Nyilvános előreléptetés	3	1
Előléptetés	4	4
Kihívás, bizonyítani akarás	2	5
Önmegvalósítás lehetősége	1	2

e. Struktúrában bekövetkezett változás érzékelése (34. táblázat)

	Német	Magyar
Szervezet, struktúra	Roszbabb lett a helyzet	Egyértelmű javulás
Termékminőség	Nincs érzékelhető változás	Egyértelmű javulás
Foglalkoztatottság	Egyértelmű javulás	Egyértelmű javulás
A munkahely biztonsága	Roszbabb lett a helyzet	Egyértelmű javulás
Munkatempó	Roszbabb lett a helyzet	Egyértelmű javulás
A belső légkör	Nincs egyértelmű változás	Egyértelmű javulás

f. Motiváció az azonos kultúrabeliekre vonatkozóan (5-legerősebb tényező) (35. táblázat)

	Németek szerint a németeket	Magyarok szerint a magyarokat
Pénz	4	5
Nyilvános elismerés	2	3
Előléptetés, státusz	1	4
Kihívás, bizonyítani akarás	5	2
Önmegvalósítás lehetősége	3	1

h. Előreláthatóan változások a struktúrában (36. táblázat)

	Német	Magyar
Szervezet, struktúra	Roszbabb lesz a helyzet	Egyértelmű javulás
Vállalat eredményessége	Roszbabb lesz a helyzet	Egyértelmű javulás
Termékminőség	Nincs érzékelhető változás	Egyértelmű javulás
Foglalkoztatottság	Roszbabb lesz a helyzet	Egyértelmű javulás
A munkahely biztonsága	Nincs érzékelhető változás	Nincs érzékelhető változás
Munkatempó	Roszbabb lesz a helyzet	Egyértelmű javulás
A belső légkör	Roszbabb lesz a helyzet	Egyértelmű javulás
Szakmai tudás	Roszbabb lesz a helyzet	Egyértelmű javulás

4. ÖSSZEGZÉS

A kutatás láthatóan eltéréseket mutat, mind azonos kultúrán belül, mind szintek szerinti elosztást nézve. A korábbi elméletek tekintve, az Edward T. Hall által kidolgozott kontextus alapú kutatás az egyik legmegfelelőbb. Korábban már említettem, hogy ez alapján „a két véglet a kontextus erős és kontextus gyenge kultúrák, utóbbi képviselői a németek, míg a magyarok a közép mezőnyben helyezkedünk el. A leglényegesebb különbséget a verbális üzenetek kezelése és értelmezése mutatja meg.” Ez alapján a németekről egyértelműen megállapítható, hogy idő szempontjából monochronikusak, szoros határidőket állítanak fel, fontosak számukra az időpontok, a pontosság. Az érvelés során a lineáris logika jellemzi őket, habár nem annyira terjedelmesen fejtik ki véleményüket, a gazdaságos és hatékony kommunikáció hívei. Hajlamosak a megbeszélések során annyi időt fordítani egy adott témára, ha az nem mindenki számára világos, amennyit csak lehet. A meggyőzés ésszerű érveken alapul, amivel egyértelműen alátámasztják véleményüket. A laza társadalmi szervezet, azonban nem teljes mértékben mondható el a németekről. Pontosan meghatározzák mindenki a feladatkörét, beosztását, amihez határozottan ragaszkodnak. Erre példát már korábban felhoztam, a műszakvezető beszélgetése a német Meisterrel, ahol ugyanez megfigyelhető. Azonban az is elmondható, hogy a németek jellemvonásait, véleményeit, az interjú alanyok válaszai alapján nem lehet egy mintát követő vonulatként beazonosítani. Számukra fontos a magánvélemény, a saját elképzelés, ezt tükrözi saját attitűdjük is. Ez az individualizmus egyik markáns jellemzője, mivel őszinte és becsületes embernek tartják azt, aki elmondja, hogy mi a véleménye egy adott témáról. A kutatás alapján, a személyi kapcsolatok szempontjából nem feltétlenül az egyéné a központi szerep. Ezt az is jól érzékelteti, hogy a jó csapatmunka kialakítása és annak zökkenőmentes, sikeres működése elsőszámú érdekként szerepel. Ez a kollektívizmus jegyeit mutatja. Viszont, ha a magyarokkal való személyes kapcsolatokat nézzük, sokkal inkább az látható, hogy eléggé tagoltak, nem annyira nyitottak. A kodifikált joggyakorlatuk, miszerint mindenki magáért felel, egyértelműen beigazolódott, a már fentebb felhozott példa alapján. Ha valaki rosszul végzi munkáját, a személyt veszik elő, nem a csoportot, sem a felettest. Emellett persze a felsőbb beosztott is igyekszik beosztottjait úgy ’terelni’, hogy annak ne származhasson kára a közeljövőben az esetleges hiányosságok miatt.

A magyarok az ún. középmezőnyben foglalnak helyet, tehát a kontextus erős és kontextus gyenge között. Az időbeosztást nézve, ahogyan az értékelés is mutatja, a magyarok nem

mindig képesek jól beosztani az idejüket, a pontosságra a válaszadók összességében pozitív visszajelzést adtak. A többfajta tevékenység egy időben való végzését az is igazolja, hogy a megkérdezett mérnök jelen esetben egyszerre több feladatot is ellát, mivel munka-beosztása mellett felettesének helyetteseként is eljár. A válaszok alapján az érvelések logikus felépítése a leginkább jellemző, azonban előfordul, hogy a magyarok érzelmi alapú érvelést is felhasználnak. A társadalmi szerepek kötöttségéről az interjúztatás alapján, a minta követése és a megfelelési vágy főleg a magyar műszakvezetőnél mutatkozott meg. A kérdőív kitöltése alatt nagyon sokszor kérdezett vissza, hogy leírja-e az ő általa kigondolt megfelelő választ, hogy az a jó válasz-e. Elmondtam neki, hogy nincsen jó vagy rossz válasz, amire kíváncsi vagyok az a saját véleménye. Emellett előfordult, hogy pár helyre nem akart beírni választ, ahol főleg negatív jellemzés is előfordult, mivel fél attól, mit gondolnának róla a felettesei. Ez a kollektívizmus egyik védjegye, a konfliktus kerülés és a harmónia fenntartása. Az önálló vélemény kinyilvánítása és meghatározása a felsőbb szint felé haladva egyre biztosabb és elhatároltabb volt. Ennek megfelelően a kritikus nézőpont is egyre nagyobb teret nyert, a dolgozói beosztott a felsőbb szintekhez képest, túlságosan pozitívan látja a helyzetet, sokkal elégedettebbnek tűnik, mint azok, akiknek nagyobb belátásuk van a vezetői faktorokba. A személyközi kapcsolatokban egyértelműen megfigyelhető a csapat, és a csapat építése, azonban már megjelentek a kisebb klikkek. A társadalmi szerveződés egyik alapköve a bürokrácia, ahogyan azt a német válaszadók is visszaigazolták. A magyarok próbálják a kikapuk megtalálásával egyszerűbbé tenni dolgukat. A csoportért vagy az elvégzett munkáért való felelősségvállalás nagyon gyakran elmarad a magyarok részéről. Ezt a német válaszok is alátámasztják, sőt a magyar mérnök által elmondott eset is nagyban igazolta. A németek próbálják a magyarokban a felelősség-tudatot erősíteni, ezáltal a munkában való hatékonyságot növelni.

1. táblázat: Edward T. Hall: kontextus erős-gyenge kultúrák

	Kontextus erős kultúra	Kontextus gyenge kultúra (németek)
IDŐ	<u>Polikronikus</u> : laza határidő, több-fajta szimultán tevékenység, fontos tervek utolsó percben történő módosítása, az időt nem 'számolják'	<u>Monokronikus</u> : szoros határidő, egyszerre csak 1 dologra figyelnek, szekvenciák, fontos az idő betartása, idő=pénz

TÉR-RITMUS	<u>Erős-szinkron:</u> térfelhasználás a természeti adottságokhoz igazodik, természettel-másokkal való harmóniában mozgás	<u>Gyenge szinkron:</u> Térfelhasználáskor a társadalmi- és funkcionális szempontok elsődlegesek.
ÉRVELÉS	<u>Holisztikus logika:</u> az érzelem fontossága, vázlatos beszéd, személyi kohézió kívánata, hangsúly a társadalmi kohézió	<u>Lineáris Logika:</u> terjedelmes beszéd, gazdaságos, gyors, hatékony kommunikáció, érvelés, meggyőzés hangsúlya
TÁRSADALMI SZEREPEK	<u>Kötött társadalmi szerkezet:</u> A viselkedés kiszámítható, társadalmi mintát követ, megfelelési vágy	<u>Laza társadalmi szerkezet:</u> szerepvárások kevésbé definiáltak, viselkedés egyéni, nem kiszámítható
SZEMÉLYKÖZI KAPCSOLATOK	<u>A csoport a döntő:</u> Erősebb személyes kötelék, szövvényes, egyéni érdek alárendelése, csoport tagjai mindenekelőtt	<u>Az egyén a döntő:</u> Lazább személyes kötelék, széttagolt, rövidtávú, szakításuk lehetősége, mobilitás fontossága, egyén mindenekelőtt
TÁRSADALMI SZERVEZŐDÉS	<u>Személyre szóló jogkezelés és hatalom:</u> Kiskapuk, hatalmi pozíciókban lévők felelőssége az alárendeltek cselekedeteiért	<u>Kodifikált jog és hatalom:</u> Joggyakorlat, mindenki magáért felel

(Szerk.: Hidasi Judit, 2004, Saját)

Owen James Stevens kutatása alapján a németeket kis hatalmi távolsággal és erős bizonytalanságkerülés jellemzi. Ennek a feltevésnek bizonyítható azon állítása a kutatás alapján, hogy tényleg erős a bizonytalanságkerülés. A német kollégák megmutatták ottlétük, hogy a számítógépes rendszerükben van egy naptár, amely a napokat órákra osztja fel, és ha szeretni tudnák, hogy az illető ráér-e abban a pillanatban, akkor a számítógépes adatrendszerben megnézhetik, és telefonon keresztül egyeztethetnek a továbbiakról vagy egyszerűen csak bejegyzik magukat. Ez mind a rendszer működésében, mind az egyének számára egy kiszámíthatóságot kölcsönös. Nagyon érzékenyen kezelték azt a helyzetet,

mikor az interjú elhúzódott és a megbeszélrt 30 percből kicsúszttunk, mivel a következı intervallumra már más programjuk volt. A magyarokat Stevens úgy jellemezte, hogy nagy a hatalmi távolság és erıs a bizonytalanságkerülés. A bizonytalanságkerülés, ahogyan a németeknél, a magyaroknál is a naptárrendszeres esettel igazolható, azonban nem teljesen helytálló, mivel ez inkább arra szolgál, hogy a német munkakultúra sokkal bevettebbé váljon. A nagy hatalmi távolság azzal támasztható alá, ahogy már a tesztek válasza is igazolták, a német felettesekre a magyarok nagyon felnéznek, tisztelik őket, ahogyan a német szakrészlegvezetı írta „Mensch”-nek látják, ez nagy hatalmi távolságot feltételez.

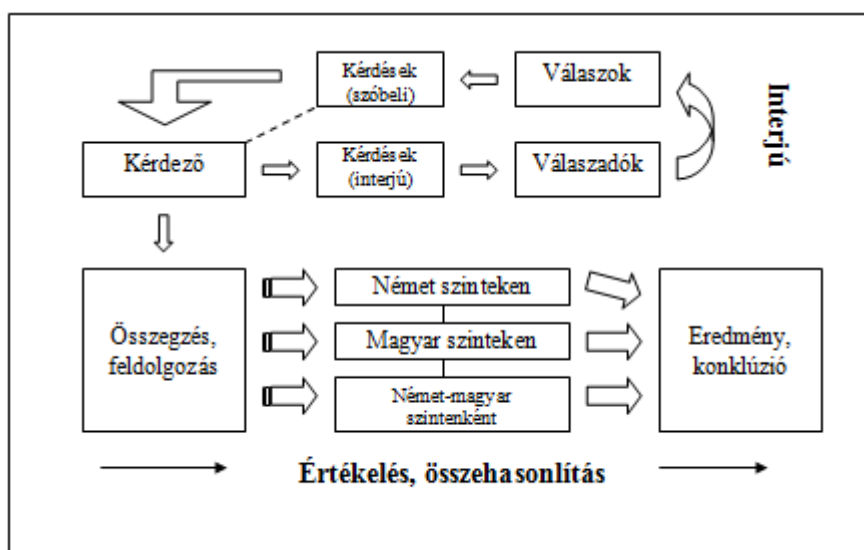
3. táblázat: Owen James Stevens- IBM kutatás

Kis hatalmi távolság, erıs bizonytalanságkerülés: Olajozott gépezet modell Pl. <i>Németország</i>	Nagy hatalmi távolság, erıs bizonytalanságkerülés: Piramis modell Pl. <i>Magyarország</i>
--	--

(Szerk.: Falkné Bánó Klára, 2008, saját)

Végső konklúzióként tehát az vonható le, hogy az évek során kialakult kultúrákra rászabott elképzelések, sztereotípiák és nézetek, a gyakorlatban nem teljesen helytállóak. Az interjú által igazolt egyes aspektusok a kulturális különbségekre visszavezethetők, azonban teljes tisztaságukban nem tükrözıdnek. Ahogyan már dolgozatomban korábban utaltam erre, Trompenaars megállapította, hogy tisztán egyfajta szervezeti kultúra nem létezik, vagy nagyon ritkán fordul elı egy cégen belül. Jelen esetben a Ternovszky féle öt funkció közül, egyfajta keverék folyamat történik az adott vállalat esetében, amely során egyszerre megy végbe egy asszimiláció folyamat, amely békés, lassú folyamatként beolvasztja a magyar vállalatokultúrát a németbe, és egyfajta szeparációs út is, amely ha bár nem annyira jelentıségteljesen, de meghagyja a magyar vállalatokultúra egyes elemeit, hogy mőködhesse-
senek.

6. ábra: Az interjú és az értékelés menete, folyamatára



(Szerk.: Saját, 2011)

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Ágnes, Kapitány- Gábor, Kapitány (É.n.): A tömegkommunikáció szimbolikus üzenetei, Sajtóház Kiadó, H.n., 59-61. o.
- Boglárka, Koller (2006): Nemzet, identitás és politika Európában, Zsigmond Király Főiskola, Hn., 45-46. oldal, 81-90. o.
- Hofstede, Geert- Hofstede, Jan Gert (2005): Kultúrák és szervezetek, Az elme szoftvere, McGraw-Hill, Hn., 93-94, 152., 157., 164., 233. o.
- Huntington, Samuel P. (2004): A civilizáció összecsapása és a világrend átalakulása, Európa könyvkiadó, Bp., 14., 17., 49., 50., 56., 74. o.
- Inda, Jonathan Xavier- Rosaldo, Renato (2002): The Antropology of Globalization: A Reader, Blackwell Publishers, H.n., 71-72. o.
- Judit, Hidasi (2004): Interkulturális kommunikáció, Scholar kiadó, H.n., 11-38., 11-25., 37-38., 39-48., 130-133. o.
- Klára, Falkné Bánó (2008): Kultúraközi kommunikáció, Perfekt kiadó, H.n., 51-58., 65-68., 70-72., 79-81., 78-82. o.
- Livia, Ablonczy-Mihályka,- Hlaser, Eveline- Anikó, Tompos (2007): Issues of culture and communication, Johannes Kepler University and Széchenyi István University, I.k., H.n., 72. o.
- Márta, Konczos-Szombathelyi (2008): Kommunikáló Kultúrák, L'Harmattan kiadó, H.n., 72. o.
- Throsby, David (2004): Economics and Culture, Cambridge University Press, H.n., 7-12. o.

Előadás

- Björn Freiberg, Előadás, Széchenyi István Egyetem, Interkulturális Kommunikáció 2. nyelv, Präsentation Ungarn für Audi Tag 1- Tag 2, 2011.10.11.
- Bugovics Zoltán, Előadás, Széchenyi István Egyetem, Az információs társadalom, A globalizáció és a változó világ, 2011.03.21.

Internetes források

- Topcu Katalin (2005): A kulturtandard-kutatás elmélete és gyakorlata a magyar-osztrák menedzserinterakciókban: egy magyar szempontú jellemzés, Budapesti Corvinus Egyetem
http://www.lib.uni-corvinus.hu/phd/topcu_katalin.pdf
(letöltés időpontja: 2012.04.10., 11:29)

- Jens Allwood (1985): Intercultural Communication, Tvärkulturell kommunikation, Papers in Anthropological Linguistics 12, University of Göteborg
<http://www.ling.gu.se/~jens/publications/docs001-050/041E.pdf>
(letöltés időpontja: 2012.04.10., 12:03)

MELLÉKLETE

1. MELLÉKELT IRODALOM

- I. A németek számára a kultúra más jelent, mint a civilizáció, utóbbi magasabb rendű, szubsztanciális fogalom, ami szellemi, művészeti és vallási szférában van jelen. Maga a nemzeti öntudatra ébredés a történelem során alakult ki és erősödött egészen a 2. világháború előtti és utáni időszakban egyaránt. Egyes történelmi elemek a nemzet történetében arra sarkallják a lakosságot, hogy erős tartást, szigort és önbecsülést sugározzanak. (Koller [2006] 81-90.o.)
- II. Pár példa olyan tanácsokra, amely a kulturális konfliktusok oldására szolgálnak német-magyar nemzeti vonalban:
 - A monochronikus és univerzalista német kultúra ne vegye zokon a magyar polichronikusabb és partikularista kultúra menedzsereitől, hogy azok előbbre valóknak tekintik az emberi kapcsolatokat a szabályokkal szemben, az írásba foglalt feltételeken könnyű szerrel változtatnak, emellett a pontatlanság jellemzi őket
 - A magasabb kontextusú magyar vezetők és alkalmazottak ne érezzék lenézőnek vagy vegyék személyes sértésnek, ha az alacsonyabb kontextusú németek túlságosan egyszerűnek tűnő és egyértelmű dolgokat többször is elmagyaráznak
 - A magyar beosztottak sokszor neheztelnek német feletteseikre, mivel hetente részletes jelentéseket várnak el, mivel ez tipikusan monochronikus, alacsony-kontextusú tulajdonság, nem polichronikus és magasabb-kontextusú.
 - Érdemes a német kollégáknak elsajátítani a magyar kultúra nyelvi alapjait, mivel a magyar alkalmazottak nagyra értékelik, és barátságos gesztusként könyvelik el, ha csak pár szót is beszél a német főnök vagy beosztott. Ez főleg a németeknél nehéz feladat, mivel nem hajlandóak elfogadni azokat, akik az országukban élnek és nem beszélik a nyelvüket.
 - Nem szabad előítéleteket támasztanunk a német kultúrával szemben, hogy elutasítóak és nem érdekli őket az ötletünk vagy ajánlatunk, egyszerűen csak ők a neutrális üzleti kultúra képviselői, míg a magyarok az érzelmekre hangsúlyt fektető emocionálisabb dimenzióhoz tartoznak.
 - A magyarok számára illetlenség, és nehezen elfogadható, ha a tárgyaló fél egyből a tárgyalás megkezdése után konkrét adatokat és információkat akar megtudni rámenős viselkedésével a cégről, mivel a diffúz kultúrák esetében nem szabad „aj-

tóستul rontani a házناk”, hanem előtte meg kell ismerni a partnert és valami hét-köznapi témával indítani, például az odaút viszontagságairól stb.

Ezek a tanácsok sztereotípiákon alapulnak többnyire, ezért sem szabad ezeket egyénekre alkalmazni, mivel adott kultúrán belül is megférhet két dimenzió egymás mellett. (Falkné Bánó [2008] 68-69. o.)

2. MAGYAR INTERJÚ MINTA

Alkalmazottak számára

Kommunikáció, munkakapcsolat külföldiekkel

Nyelvhasználat

a) Az anyanyelvén kívül hány nyelvet beszél?

1 2 3 4 5 több

Melyik idegen nyelvet használja rendszeresen munkában?

.....

Melyik nyelv ismeretére lenne (még/inkább) szüksége?

.....

Mely nyelveket használják a külföldi munkatársakkal való érintkezésben?

A külföldi partner nyelvét

A magyar nyelvet

A közvetítő nyelvet

b) Származott e számszerűsíthető vesztesége a vállalatnak nyelvi félreértésekből, fordítási hibákból?

Igen Nem

Gátolták e nyelvi problémák a feladatok sikeres megoldását?

Igen Nem

Munkakapcsolat külföldiekkel

a) Volt-e külföldi tapasztalatcserén/kiküldetésen?

Igen Nem

b) Vett e részt külföldi továbbképzésen?

2 hétnél rövidebb ideig

2 hét és 1 hónap közötti ideig

1-3 hónapig

Hosszabb ideig

c) Dolgozott e korábban tartósan (3 hónapig vagy hosszabb ideig) külföldön?

Igen Nem

Egy vagy több országban?

Név szerint:

Ha igen,

d) Dolgozott-e korábban hazájában tartósan együtt külföldiekkel?

Igen Nem

e) Részt vett-e az együttműködést megelőzően vagy közben interkulturális tréningen?

Igen Nem

Együttműködés a külföldiekkel a mindennapi munkában

Kérjük, húzza alá a megfelelő választ!

a) Viszonyulás:

Szeretek velük dolgozni

Szeretek velük dolgozni, de vannak zavaró momentumok

Mindegy, hogy kivel dolgozom

Jobb lenne, ha saját kultúrámbeliekkel kellene dolgoznom

Nem szeretek velük dolgozni

b) Korábbi elvárások:

Könnyebbnek képzeltem a más nemzetiségűekkel való együttműködést

Ilyennek képzeltem az együttműködést

Nehezebbnek képzeltem az együttműködést

Semmilyen elképzelésem nem volt

c) Átélt-e közös munka során olyan

Konfliktust

Féleértést

Mulatságos helyzetet,
amely kifejezetten a kultúrák különbözőségére vezethető vissza?

Igen Nem

Ha igen kérjük, írjon le röviden egy esetet!

.....

Megbeszélés a külföldi kollégákkal

Kérjük, értékelje, hogy mennyire jellemzőek a következő megállapítások a külföldi kollégákra a megbeszélések során:

3=mindig

2=gyakran

1=néha

0=soha

1. Felkészülten jönnek a megbeszélésre, minden szükséges információval rendelkeznek.	
2. A megbeszélés során közölt információk biztosak és megbízhatóak.	
3. Ködösítenek, apróbb félrevezetésektől sem riadnak vissza.	
4. Tudatosan hamis információkat közölnek.	
5. Kizárólag olyan információkat közölnek, amely a termelés sikerességét szolgálja.	
6. Kizárólag a cég érdekeit veszik figyelembe.	
7. Nyíltan feltárják saját álláspontjukat s annak hátterét.	
8. Világosan, ésszerűen, adatokra, tényekre támaszkodnak.	
9. Rögtön a tárgyra térnek.	
10. Igyekeznek rövid idő alatt lezárni egy tárgyalást.	
11. Érvelésük, kijelentésük szubjektív, érzelmi alapokon nyugszik.	
12. Érzelmeket nyíltan kifejezik.	
13. Nem uralkodnak indulataikon.	
14. Saját álláspontjukból nem engednek.	
15. Fenyegetéssel nyomást gyakorolnak a dolgozókra.	
16. Félbeszakítják a másik fél monológját.	
17. A megbeszélés merev, hivatalos hangvételű.	
18. A megbeszélés során mindenkinek az álláspontját meghallgatják és megvitatják.	

19. Egyenrangú félnek tekintik a másikat.	
20. A megbeszélés menete logikus, gondosan felépített.	
21. A részproblémákat pontról-pontra haladva oldják meg.	
22. A megbeszélések alatt nem fogadnak telefonhívásokat, nem intéznek más ügyeket.	
23. A megbeszéléteket írásban rögzítik.	

Külföldiek attitűdje

Mi jellemzi a közös munka során szerzett tapasztalatai alapján leginkább a nemzetiségű munkatársait?

Kérjük, értékelje az alábbi-munkával kapcsolatos-tulajdonságokat:

3=nagyon jellemző

2=nem feltétlenül jellemző

1=egyáltalán nem jellemző

Munkával kapcsolatos tulajdonságok

(+)

Pontosság (határidő betartása, kezdés, megjelenés stb.)	
Tökéletes minőségre törekvés	
Önálló kezdeményezés	
Áldozatvállalás a vállalat eredményessége érdekében (külön díjazás nélkül túlórázás, lemond a szabadságról, stb.)	
Gyors és leleményes problémamegoldás	
Rugalmasság	
Problémamegoldás	
Állandó továbbtanulás, továbbképzés	
Újításra, változtatásra való hajlam	
Jó időbeosztás	
Felelősségvállalás az elvégzett munkáért	

(-)

Pontatlanság	
--------------	--

Igénytelenység az elvégzett munkával szemben	
A kezdeményezés hiánya (csak utasításra cselekszenek)	
Lassú és nehézkes probléma megoldás	
Idegenkedés az újítástól	
Merevség	
Megbízhatatlanság	
Igénytelenység az önfejlesztés terén	
Ragaszkodás a pontos munkakör- és feladat- meghatározáshoz	
Írásban rögzített tervek	
Az elvégzett munkáért viselt felelősség elhárítása	
A munkakörülményekkel való állandó elégedetlenség	
A munkakörnyezet meg nem becsülése	
Közönyösség a vállalat eredményessége iránt	

A munkatársak felettesekhez való viszonya

A külföldi munkatárs:

Ki akar tűnni teljesítményével (versenyszellem)	
Szívesen dolgozik teamben	
Kerüli a konfliktusokat	
Nyíltan feltárja a problémákat, továbbítja a híreket	
Betartja a szolgálati utat	
A fontos híreket informális kommunikációs csatornákon keresztül terjeszti	
Klikkeket alakít	
A feletteseket pozíciójuk alapján tiszteli	
Nagyra becsüli a szakmai tudást (beosztástól függetlenül)	

Motiválhatóság

Kérjük, rangsorolja 1-5-ig (emelkedő sorrendben, a legerősebb tényező kapjon 5-öt), hogy mi motiválja a munkában a legjobban a másik kultúrabeli munkatársakat!

Pénz: magasabb fizetés, rendkívüli jutalom	
Nyilvános elismerés	
Előléptetés	
A feladatban rejlő kihívás, a bizonyítani akarás	
Az önmegvalósítás lehetősége	

Saját attitűd

- a) Sorolja fel azokat a munkával kapcsolatos tulajdonságokat, amelyek a saját kultúrabelieket az Ön véleménye szerint a legszembetűnőbben jellemzik!

.....

.....

.....

.....

.....

- b) Mi jellemezi az Ön kultúrabeliek viszonyulását munkatársaikhoz és feletteseikhez?

.....

.....

.....

.....

.....

- c) Milyen módon motiválhatóak az Ön kultúrabeliek leginkább?

.....

.....

.....

.....

.....

A nemzetközi kooperáció okozta változások

Kérjük értékelje az alábbi területen bekövetkezett változásokat 1-től, 3-ig, a következőképpen:

3=egyértelmű javulás

2=nincs érzékelhető változás

1=rosszabb lett a helyzet

A vállalat szervezete, struktúrája	
A vállalat eredményessége	
Termékminőség	
Piaci lehetőségek	
Költségtudatosság	
Foglalkoztatottság	
A munkahely biztonsága	
Továbbképzési lehetőségek	
Szakmai tudás	
Keresetek	
Munkakörülmények	
A belső légkör	
Munkatempó	

Egyéb:

Kiegészítő kérdések

Beosztottaknak szóló kérdések

Mi a véleménye a delegált külföldi munkatársakról?

Értékelje a megállapításokat 3-tól 1-ig terjedő pontszámmal:

3=nagyon jellemző

2=nem igazán jellemző

1=inkább az ellenkezője igaz

Jól ismeri a Magyarországi szabályozókat	
Nem veszi figyelembe a helyi korlátozó tényezőket	
Türelmetlen az átalakulás tempóját illetően	
Egyenrangúként kezeli a magyar vezetőket	
Kevés döntési jogot kapnak a magyarok	
Felelősséget érez a vállalat és a dolgozói sorsa iránt	
Kooperatív vezetői stílus jellemzi	

Egyéb:

Általános adatok

a) A vállalat

Foglalkoztatottak száma:

Profilja (pl.: termelő, szolgáltató, ipari stb.):

Alapítás éve:

Jogi formája:

A külföldiek aránya a felső vezetésbe:

A partnerek nemzetisége:

A felső vezetők hány százaléka beszél idegen nyelven? Mely nyelveket? Elegendő-e ez Ön szerint? Mennyire tartja hasznosnak az együttműködés során?

Százalék: %

Nyelvek:

Elengedő-e? Igen Nem

Hasznosság: 1 2 3 4 5

A középvezetők hány százaléka beszél idegen nyelven? Mely nyelveket? Elegendő-e ez Ön szerint? Mennyire tartja hasznosnak az együttműködés során?

Százalék: %

Nyelvek:

Elengedő-e? Igen Nem

Hasznosság: 1 2 3 4 5

Az operátorok hány százaléka beszél idegen nyelven? Mely nyelveket? Elegendő-e ez Ön szerint? Mennyire tartja hasznosnak az együttműködés során?

Százalék: %

Nyelvek:

Elegendő-e? Igen Nem

Hasznosság: 1 2 3 4 5

b) Az interjúalany:

Életkora:

Neme:

Végzettsége:

Vezetői státusza:

További kérdések szakalkalmazottak számára

Nyelvtudás, nyelvhasználat

Nyelvtudás, Nyelvhasználat

a) Az anyanyelvén kívül hány nyelven tárgyalóképes?
1 2 3 Több

b) Szükség van-e munkájához az idegen nyelvtudáshoz?
Igen Nem

c) Ha igen, melyik idegen nyelvet használja leginkább a munkában?

.....

d) Mennyire találja felhasználhatónak ill. hasznosnak az idegen nyelv használatát?

.....

e) Mely nyelv ismeretére lenne (még/ inkább) szüksége?

.....

f) A külföldi tulajdonosi érdekeltség szükségletessé tette-e a célnyelv ismeretét?

Nem Kis mértékben Igen

g) A vállalat mely területén került leginkább fókuszba a nyelvtudás?

.....

A nyelvek presztízse

Gyermekeinek/ gyermekeinek mely nyelvek elsajátítását tartja/tartaná a legfontosabbnak? (Kérjük, rangsorolja a nyelveket 1-től 9ig! 1-es sorszámot kapjon az Ön által legfontosabbnak tartott nyelv!)

Angol	Olasz	Német	Spanyol
Japán	Francia	Kínai	Orosz
Latin	Egyéb:		

A nyelvtudás szerzésének módja

Milyen módon/ módokon szerezte/szerzi a nyelvtudását? (Kérjük, jelölje meg az Ön által már igénybe vett valamennyi csatornát!)

Csak iskolában	
Csak tanfolyamon	
Csak célországban	
Iskolában és tanfolyamon	
Tanfolyam és célországban	
Iskolában és célországban	
Iskolában, tanfolyamon és célországban	
Egyéb:	

Interkulturális tapasztalat (felkészültség, attitűd, konfliktusok)

Interkulturális tapasztalak felkészültség

a) Volt-e külföldi továbbképzésen/ tapasztalatcserén/ kiküldetésben?

Igen Nem

b) Ha igen hány alkalommal?

Egyszer Kétszer Háromszor Többször Rendszeresen

c) Milyen hosszú ideig?

2 hétnél rövidebb ideig

2 hét- 1 hónap között

1-3 hónap

Hosszabb ideig

d) Dolgozott-e korábban tartósan (3 hónapig vagy hosszabb ideig) külföldön?

Igen

Nem

Attitűd

Ha igen, milyen (volt) a viszonyulása a nemzetiségűekhez?

(Kérjük, húzza alá a megfelelő választ!)

Szeretek velük dolgozni

Szeretek velük dolgozni, de vannak zavaró momentumok

Nem szeretek velük dolgozni

Mindegy, hogy milyen kultúrábelivel dolgozom

Jobban szeretek saját kultúrábeliekkel dolgozni

Konfliktus

Átélt-e olyan konfliktust/ félreértést/ mulatságos helyzetet a közös munka során, amely kifejezetten a kultúrák különbözőségére vezethető vissza? Igen Nem

Motiváció

A munkában

Kérjük, rangsorolja 1-5-ig (emelkedő sorrendben, a legjelentősebb tényező kapjon 5-t a leggyengébb 1-et), hogy mi motiválja Ön szerint leginkább az Ön kultúrájabelieket a munkában?

Pénz: magasabb fizetés, rendkívüli jutalom	
Nyilvános elismerés	
Előléptetés, státusz	
A feladatban rejlő kihívás, bizonyítani akarás	
Az önmegvalósítás lehetősége	

A nyelvtanulásban

- a) Hogyan változott az angol nyelv iránti érdeklődése a cégnél?
Csökkent

Kis mértékben növekedett

Nem változott

Nagy mértékben növekedett

b) Hogyan változott a német nyelv iránti érdeklődése a cégnél?

Csökkent

Kis mértékben növekedett

Nem változott

Nagy mértékben növekedett

c) Mi motiválja Önt leginkább a nyelvtanulásra?

Munkahelyi lehetőség

Munkahelyi kényszer

Kihívás

Érdeklődés a kultúra iránt

A környezet motivál

d) Amióta ennél a cégnél dolgozom, a nyelvvel kapcsolatos kérdések

Jobban érdekelnek

Kevésbé érdekelnek

Ugyanúgy érdekelnek

e) Az ön megítélése szerint vállalatnál előnyt jelent a nyelvtudás?

Igen

Nem

Is

f) Mi okoz Önnek leginkább nehézséget az idegen nyelv/nyelvek használata során?

A beszéd

A dialektus

A nyelvtan

A szókincs

A gyakorlás hiánya

Az írás

A szakmai nyelv

Egyéb:

Külföldi tulajdonos kultúrája által kiváltott hatás

A külföldi tulajdonos az Ön cégénél milyen interkulturális hatást közvetített?

(Kérjük, húzza alá az Ön által legjelentősebbnek tartottakat!)

A munka világa		A civil szféra
Stratégiai hatás	Operatív hatás	
Profitszemlélet felerősödése	Fegyelmezett, feszített munkatempó	Gondolkodásmód változása
Fokozott egészség- és munkavédelem	Kötetlen munkaidő	Szokások átvétele
Fokozott környezetvédelem	Szokások átvétele	Kulturális látókör bővülése
Középpontba került	Normák átvétele	Utazás
A cég igényes külső, belső megjelenése	A tulajdonos szokásainak megfelelő viselkedés	Ítéloképesség alakítása
Nemzetközi összehasonlítás	Technikák, módszerek megismerése, átvétele	Kapitalista szemléletmód igényesség
Szakmailag tág látókör		
Fokozott elvárások teljesítése		
A cég iránti elkötelezettség		
Egyéb:	Egyéb:	Egyéb:

A mostani helyzethez képest kérjük, értékelje, hogy milyen mértékben várhatóak változások 1-3-ig, a következőképpen:

1= egyértelmű javulás várható

2= nem várható érzékelhető változás

3= rosszabb lesz a helyzet

A vállalat szervezete, struktúrája	
A vállalat eredményessége	
Termékminőség	
Piaci lehetőségek	
Költségtudatosság	
Foglalkoztatottság	
A munkahely biztonsága	
Továbbképzés lehetősége	
Szakmai tudás	
Keresetek	
Munkakörülmények	
Belső légkör	
Munkatempó	

Egyéb:

Amelyeket 1-essel jelölt meg tüntesse fel, hogy milyen mértékben érzi hasznosnak. Kérjük, tegye sorrendbe, a leghasznosabbnak tartottal kezdje, haladva a kevésbé hasznos felé!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. NÉMET INTERJÚ MINTA

Teil 1

Kommunikation, Beziehung mit Ausländern

Sprachgebrauch

- c) Wie viele Sprachen sprechen Sie außer ihrer Muttersprache?

1 2 3 4 5 mehr

Welche Fremdsprache benutzen Sie häufig im Arbeit?

.....

Welche Fremdsprachenkenntnisse brauchen Sie noch?

.....

Welche Sprache benutzen Sie, in der Kommunikation mit fremden Mitarbeitern?

die Sprache des Partners

Deutsch

Verbindungssprache

- d) Hat die Firma zahlenmäßige Verluste wegen der sprachlichen Missverständnisse oder der Übersetzungsfehler erlitten?

Ja Nein

Haben die sprachlichen Probleme Sie an erfolgreiche Lösungen der Arbeiten behindert?

Ja Nein

Arbeitsbeziehung

- f) Haben Sie schon an ausländischen Erfahrungsaustausch teilgenommen?

Ja Nein

- g) Haben Sie an einer ausländischen Fortbildung teilgenommen?

kürzer als 2 Wochen

von 2 Wochen bis 1 Monat lang

von 1 bis 3 Monate

länger

- h) Haben Sie früher dauernd im Ausland gearbeitet? (3 Monaten oder mehr länger)

Ja Nein

In einem oder mehreren Ländern?

Wo:

Wenn ja

- i) Haben Sie früher in Ihrer Heimat andauernd mit Ausländern gearbeitet?
Ja Nein
- j) Haben Sie vor oder während der Zusammenarbeit an Interkultural Training teilgenommen?
Ja Nein

Zusammenarbeit mit den Ausländern im Alltags

- d) Beziehung
Ich arbeite gern mit ihnen.

Ich arbeite gern mit ihnen, aber es gibt störende Momente.

Es ist mir egal, mit wem ich arbeite.

Es wäre besser, mit Mitarbeitern von meiner Kultur zu arbeiten.

Ich arbeite mit ihnen nicht gern.
- e) Frühere Erwartungen
Ich habe mir enfächer die Arbeit mit Fremden vorgestellt.

Ich habe mir die Zusammenarbeit so vorgestellt.

Ich habe mir die Zusammenarbeit schwieriger vorgestellt.

Ich hatte keine Vorstellungen.
- f) Haben Sie in der Zusammenarbi
Konflikte

Missverständnisse

Späßhaftige Situationen erlebt,
,die ausdrücklich auf kulturelle Unterschieden zurückzuführen sind?
Ja Nein

Wenn ja, bitte schreiben Sie kurz einen Fall!

.....

Besprechung mit ausländischen Kollegen

Bitte, bewerten Sie, wie betreffend diese Feststellungen für die ausländischen Kollegen während der Besprechungen sind.

3=immer

2=häufig

1=manchmal

0=nie

24. Die Kollegen sind vorbereitet und verfügen über alle notwendigen Informationen.	
25. In der Besprechung mitgeteilte Informationen sind sicher und zuverlässig.	
26. Es gibt manchmal kleine Irreführungen und Wischiwaschi.	
27. Sie teilen bewusst falsche Information mit.	
28. Sie teilen ausschließlich Informationen, die dem Erfolg der Herstellung dienen.	
29. Sie ziehen ausschließlich die Interesse der Firma in Betracht.	
30. Sie teilen offen ihre Standpunkte und deren Hintergrund mit.	
31. Sie stützen sich rationell auf Daten.	
32. Sie kommen gleich auf den Gegenstand.	
33. Sie versuchen die Verhandlungen in kurzen Zeit zu abzuschließen.	
34. Ihre Beweisführungen, Erklärungen sind subjektiv und liegt auf emotionelle Gründe.	
35. Sie drücken sich offen ihre Emotionen aus.	
36. Sie zügelt ihre Leidenschaften nicht.	
37. Sie lassen von ihren Standpunkten nicht.	
38. Sie üben Bedrohungen auf die Mitarbeiter mit Druck .	
39. Sie unterbrechen den Monolog des Partners.	
40. Besprechung hat starren und offiziellen Ton.	
41. Während der Besprechung wird jede Standpunkt zugehört und diskutiert.	
42. Sie betrachten die Anderen gleichrangig.	
43. Der Verlauf der Besprechung ist logisch und sorgfältig aufgebaut.	
44. Sie lösen die Teilprobleme Punkt für Punkt.	
45. Während der Besprechung erhalten sie keine Telefonanrufe und erledigen keine Angelegenheiten.	
46. Die Verabredeten sind schriftlich abgefasst.	

Die Attitüde der Ausländer

Wie charakterisieren Sie ihre Mitarbeiter auf Grund der gemeinsamen Arbeit?

3= sehr typisch

2= nicht unbedingt typisch

1= überhaupt nicht typisch

(+)

Pünktlichkeit	
Bestreben nach vollkommene Qualität	
selbständige Anregung	
Opfern für Wirksamkeit der Firma übernehmen (verzichten auf Freizeit, ohne plus Geld)	
Schnelle und erfinderische Problemlösung	
Flexibilität	
Problemlösung	
ständige Weiterbildung und Fortbildung	
Újításra, változtatásra való hajlam/Neigung zur Neuerungen und Veränderung	
gute Zeiteinteilung	
Die Verantwortung für die verrichtete Arbeit übernehmen	

(-)

Unpünktlichkeit	
anspruchlose Arbeit	
Mangel an Anregung	
langsame und schwerfällige Problemlösung	
den Neuerungen abgeneigt sein	
Starre	
Unzuverlässigkeit	
Im Bereich der Ausbildung anspruchlos sein	

Anhänglichkeit zu der pünktlichen Festsetzung des Arbeitsgebietes und Aufgabenbereiches	
schriftliche Planen	
die Verantwortung für die verrichtete Arbeit ablehnen	
ständige Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen	
Die Arbeitsumgebung ist nicht geachtet	
Gleichgültigkeit für die Wirksamkeit der Firma	

Das Verhältnis der Mitarbeiter zu den Vorgesetzten

Der ausländische Mitarbeiter:

Wetteifer	
Teamsfähig	
vermeidet die Konflikte	
hellte die Probleme auf, und leitet die Meldung weiter	
die Regeln einhalten	
die wichtigsten Informationen sind durch informal Kommunikationskanal verarbeitet	
gründet Klüngel	
die Vorgesetzten sind wegen der Position verehrt	
Fachkenntnis ist würdigt	

Motivation

Bitte stellen sie diese Behauptungen in Reihenfolge von 1 bis 5, was Ihre fremden Mitarbeiter am besten in der Arbeit motiviert.

Geld: hohes Gehalt, außerordentlicher Lohn	
öffentliche Belobung	
Beförderung	
Die Herausforderung in den Aufgaben, das Wollen der Belegenheit	
die Möglichkeit für die Selbstverwirklichung	

Eigene Attitüde

- d) Bitte, zählen Sie die Eigenschaften auf, die für die Deutschen bei der Arbeit am besten charakterisieren!

.....

.....

.....

.....

.....

- e) Wie charakterisieren Sie die Beziehung der Deutschen zu den Mitarbeitern und den Vorgesetzten?

.....

.....

.....

.....

.....

- f) Wie kann man die Deutschen am besten motivieren?

.....

.....

.....

.....

.....

Veränderungen wegen der internationalen Zusammenarbeit

Bewerten Sie die Veränderungen auf den angegebenen Bereichen von 1 bis 3!

3=eindeutige Besserung

2= keine wahrnehmbare Veränderung

1= die Lage verschlechterte

die Organisation und die Struktur der Firma	
die Wirksamkeit der Firma	

Produktqualität	
Möglichkeiten am Markt	
Kostenbewusstheit	
Beschäftigung	
die Sicherheit des Arbeitsplatzes	
Möglichkeiten für Fortbildung	
Qualifikation	
Verdienste	
Arbeitsbedingungen	
Innere Atmosphäre	
Arbeitstempo	

Ander:

Teil 2

Finden Sie es wichtig, dass die ungarische Leitung ihre Sprache sprechen?

Ja Nein

Finden Sie es notwendig, dass Sie Ungarisch sprechen?

Ja Nein

Finden Sie es notwendig, dass die ungarischen Ausführungsmitarbeiter (z.B. Mitarbeiter im Büro) Ihre Sprache sprechen?

Ja Nein

Ist die Benutzung der Verbindungssprache problemlos?

Ja Nein

Was war/ist die größte Schwierigkeit bis jetzt in ihrer Arbeit?

.....

.....

Ihrer Meinung nach was charakterisiert die ungarische Unternehmenskultur?

.....

.....

.....

.....

Wie hat Ihre Einbindung die ungarische Unternehmenskultur verändert, dass Ihre deutsche Firma in Ungarn eine Filiale gegründet hat?

.....

.....

.....

.....

Wie können Sie die ungarische Leitung von früher charakterisieren?

.....

.....

.....

.....
Wie wurde die Unternehmenskultur gekennzeichnet bevor Sie nach Ungarn delegiert wurden?

.....
.....
.....
.....

Teil 3

Sprachkenntnisse und Sprachgebrauch

Sprachkenntnisse und Sprachgebrauch

h) In wie viele Sprachen sind Sie außer Ihrer Muttersprache verhandlungsfähig?

1 2 3 mehr

i) Sie Fremdsprachenkenntnisse in Ihrer Arbeit?

Ja Nein

j) Wenn ja, welche Sprache benutzen Sie am meisten?

.....

k) Finden Sie die Benutzung der Fremdsprache benutzbar bzw. praktisch?

.....

l) Welche Sprachkenntnisse würden Sie noch brauchen?

.....

m) Hängt die Fremdsprachenkenntnisse daran ab, daß Sie bei einer deutschen Firma, aber im Ausland arbeiten?

Nein Nur ein bisschen Ja

n) In welchen Arbeitsbereichen braucht man am liebsten die deutsche Sprache?

.....

Prestige der Sprachen

Welche Sprachen finden Sie für Ihre Kinder am wichtigsten? Bitte rangieren Sie die Sprachen von 1 bis 9! 1 ist die wichtigste Sprache!

Englisch		Italienisch		Ungarisch		Anders:
----------	--	-------------	--	-----------	--	---------

Japanisch		Französisch		Spanisch		
Latein		Chinesische		Russisch		

Wie haben Sie Ihre Sprachkenntnisse erworben?

nur in der Schule	
nur im Kurs	
nur im Zielland	
In der Schule und im Kurs	
Im Kurs und Bestimmungsland	
In der Schule und im Zielland	
Schule, Kurs, Bestimmungsland	
Anders	

Interkulturelle Erfahrungen (Gespanntheit, Attitüde, Konflikt)

Interkulturelle Erfahrungen und Bereitschaft

e) Haben Sie an Fortbildung/ Erfahrungsaustausch/ Delegation im Ausland teilgenommen? Ja Nein

f) Wievielmals?

1 2 2 mehrmals häufig

g) Wie lange?

kürzer als 2 Woche

von 2 Woche bis 1 Monat

1-3 Monate

länger

k) Sie früher dauernd im Ausland gearbeitet? (3 Monate oder mehr länger)

Ja Nein

Attitüde

Wenn Ja, Wie haben Sie sich zu Nation gestellt?

Ich arbeite mit ihnen gern.

Ich arbeite mit ihnen gern, aber es gibt störende Momente.

Es ist mir egal, mit wem ich arbeite.

Es wäre besser, mit Mitarbeiter von meiner Kultur zu arbeiten.

Nem szeretek velük dolgozni/ ich mag mit ihnen nicht arbeiten.

Konflikt

Haben Sie in der Zusammenarbit Konflikte/ Missverständnisse/ spaßhaftige Situationen erlebt, die ausdrücklich auf kulturelle Unterschieden zurückzuführen sind?

Ja

Nein

Motivation

In der Arbeit

Bitte, stellen Sie diese Behauptungen von 1 bis 5 in Reihenfolge, was Ihre deutschen Mitarbeiter am besten in der Arbeit motiviert!

Geld: höhes Gehalt, außerordentlicher Lohn	
öffentliche Belobung	
Beförderung	
Die Herausforderung in den Aufgaben, das Wollen der Belegenheit	
die Möglichkeit für die Selbstverwirklichung	

Im Sprachstudium

g) Was ist die größte Motivation für Sie beim Sprachlernen?
Möglichkeit im Arbeitsplatz

Zwang am Arbeitsplatz

Forderung

Interesse für die andere Kultur

Umgebung

h) Seit ich bei dieser Firma arbeite, interessiere ich mich für die Sprache:

mehr

weniger

ebenso.

i) Ihrer Meinung nach bedeutet die Sprachkenntnisse eine Vorteil bei der Firma?

Ja

Nein

j) Was bedeutet für Sie Schwierigkeit, wenn Sie Fremdsprachen benutzen?

Sprache

Dialekt

Grammatik

Wortschatz

Mangel an Übung

Schreiben

Fachsprache

Ander:

In der Struktur

Welche Veränderungen sind in Zukunft vorstellbar und in welchem Maße?

1= eindeutige Besserung sind voraussichtlich

2= wahrnehmbare Veränderung sind voraussichtlich

3= die Lage wird verschlechtern

die Organisation und die Struktur der Firma	
die Wirksamkeit der Firma	
Produktqualität	
Möglichkeiten am Markt	
Kostenbewusstheit	
Beschäftigung	
Sicherheit des Arbeitsplatzes	
Möglichkeiten für Fortbildung	

Qualifikation	
Verdienste	
Arbeitsbedingungen	
Innere Atmosphäre	
Arbeitstempo	

Anders:.....

Stellen Sie die Aspekte, die mit 1 bemerkt habe in Reihenfolge von dem wichtigsten bis weniger wichtigsten!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....