

GAÁL Zoltán - SZABÓ Lajos - KOVÁCS Zoltán

NEMZETKÖZI VÁLLALATI STRATÉGIÁK ÉS A NEMZETI-VÁLLALATI KULTÚRÁK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A szerzők dolgozatukban a sikeres nemzetközi vállalati tevékenység feltételeit vizsgálva a nemzeti és vállalati kultúrákban fennálló azonosságok és különbözőségek jelentőségére kívánják felhívni a figyelmet. A Veszprémi Egyetemen végzett vizsgálataik alapvető célja, hogy az eredményeket felhasználó vállalatok a feltárt hasonlóságokban és különbözőségeikben rejlő potenciálokat kiaknázva nemzetközi szinten még eredményesebben tudjanak működni.

A XXI. század elejének vállalati tevékenységét jellemezve a nemzetközi terjeszkedés és verseny intenzitásának növekedéséről, a globalizáció várható következményeiről számos szakmai értekezést olvashatunk. Ez a terület a tudományos kutatók és a gyakorlati szakemberek számára még rengeteg vizsgálati lehetőséget kínál. A kutatások a nemzetközi vállalati tevékenységek indítékaival, mozgatórugóival, valamint e hatások kezelésére létrejövő nemzetközi vállalati stratégiák kialakításával foglalkoznak.

Ezeknek a kutatásoknak a gyökerei persze régre nyúlnak vissza, gondoljunk csak Smith¹ abszolút költségelőny vagy Ricardo² komparatív költségelőny elméletére. Heckscher és Ohlin³ faktorproporcionális elmélete, valamint Leontiev⁴ neo-faktorproporcionális elmélete a munka-, illetve a tőkeintenzív termékek export-import relációit vizsgálja. Vernon⁵ termékéletciklus-elmélete bemutatja, hogyan vándorol a termék, majd a termelés egy adott országból egy másik, fejlett ipari országon keresztül egy harmadik, fejlődő országba.

A mai vizsgálatok egyik fontos kiindulópontját Porter⁶ elmélete jelenti. Porter gyémánt modelljében abból a megfigyelésből indul ki, hogy egy iparág nemzetközileg sikeres vállalatai gyakran ugyanabból az országból származnak. Ezek a vállalatok tehát az anyaországban olyan feltételeket élveznek, amelyek a nemzetközi szintre való sikeres kilépést támogatják.

Porter a nemzetközi versenyképesség vizsgálatát 6 alrendszer elemzése mentén végzi el. (1. ábra)

Nemzetközi vállalati stratégiák

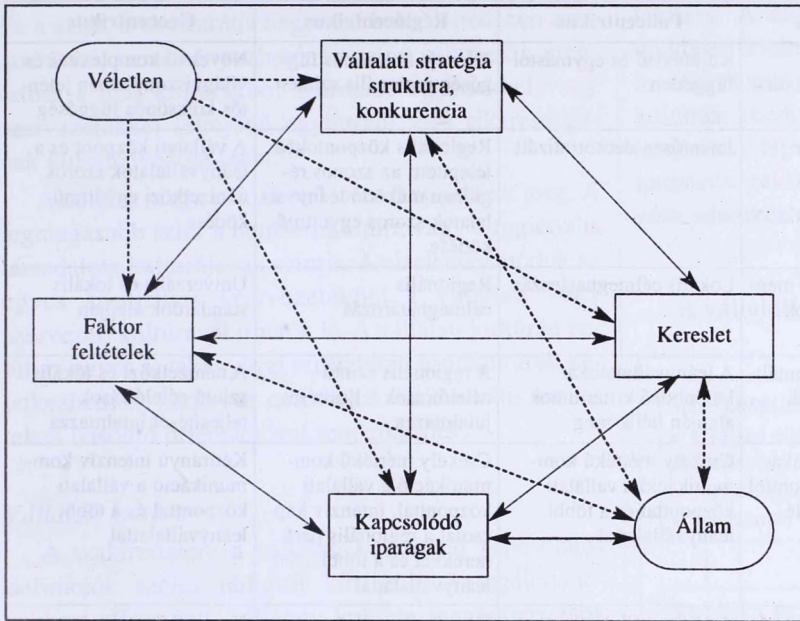
Az elmélet megjelenése óta az egyes alrendszereket sok kutató elemezte, egyesek újabb alrendszerekkel is kibővítették a modellt. A sikeres nemzetközi vállalati tevékenység vizsgálataiban nagy hangsúlyt kap a nemzetközi vállalatok stratégiai irányultsága. Az ehhez kapcsolódó gondolkodásmódokat Perlmutter⁷ EPRG-modelljében foglalja össze.

Az *etnocentrikus* vezetési koncepció azt jelenti, hogy az anyaországban kipróbált, sikeres menedzsmenttechnikákat, -eljárásokat és -módszereket változatlan formában helyezik át a különböző országokban és kultúrákban működő leányvállalatokhoz.

A *poli-centrikus* vezetési koncepció esetén az anyaországban kipróbált, sikeres menedzsmenttechnikákat a leányvállalatoknál az adott ország nemzeti-vállalati kultúrájához igazítják.

A *regiócentrikus* vezetési koncepciónál a vállalati tevékenységek különböző gazdasági térségek köré csoportosulnak. Régiókon belül az alkalmazott vezetési technikák az adott régió adottságaihoz alkalmazkodva jelennek meg. A nemzetközi vállalati stratégia a regionális lehetőségek kihasználására összpontosít.

Porter gyémánt modellje



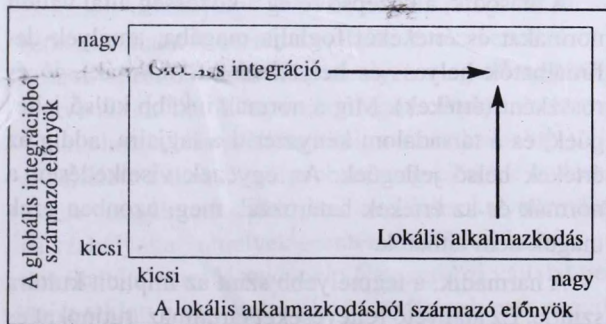
A *geocentrikus* koncepcióban az erőforrások optimális allokációja a standardizálás és az alkalmazkodás egyidejű kihasználása mentén jön létre. Az anyavállalat és a leányvállalatok nem független egységek, hanem a munkamegosztás és a specializáció által meghatározott kiterjedt hálózat részei. Az anyavállalatnál és a leányvállalatoknál ugyanazokat a menedzsmenttechnikákat alkalmazzák a teljes hálózat globális hatékonyságának maximalizálása érdekében.

Az egyes koncepciók jellemzőit az 1. táblázatban foglaljuk össze (4. oldal).

A sikeres nemzetközi vállalati stratégiákat vizsgálva adódik a kérdés: A nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok a globális előnyök és a lokális alkalmazkodás kihasználásának lehetőségeit milyen mértékben kívánják és tudják kihasználni? (2. ábra)

2. ábra

Globális integráció vs. lokális alkalmazkodás



1. ábra A globális, illetve lokális előnyök kihasználása, valamint az EPRG koncepciók alkalmazása alapján 4 nemzetközi vállalati stratégiát azonosíthattunk (3. ábra).

A *nemzetközi stratégia* tulajdonképpen nem más, mint exportstratégia. Az etnocentrikus vállalati gondolkodásmód jellemzi. Az anyavállalatnál alkalmazott struktúrák, rendszerek, folyamatok és eljárások a leányvállalatoknál változatlan formában kerülnek alkalmazásra. Az anyavállalat érdekeit az anyavállalat által a leányvállalatokhoz delegált vezetők biztosítják.

A *multinacionális stratégia* a nemzeti-kulturális körülményekhez való igazodás stratégiája. A policentrikus vezetési koncepciót preferálja.

A *globális stratégia* tulajdonképpen a globális racionalizálás stratégiája. A vállalati érdekségeknél alkalmazott struktúrák, rendszerek, folyamatok és eljárások szabványosításából és formalizálásából származó versenyelőnyök kihasználására épít. A stratégiai döntések erősen centralizáltak. A központi ellenőrzést a 100%-os tulajdonú leányvállalatok alapításával biztosítja. Jelentős az anyavállalattól a leányvállalatok irányába létrejövő technológiatranszfer.

3. ábra

Nemzetközi stratégiai mátrix

A globalizálódás (standardizálás) előnyei	jelentős	Globális stratégia	Transznacionális stratégia
	alacsony	Nemzetközi stratégia	Multinacionális stratégia
		alacsony	jelentős
		A lokális alkalmazkodás (differenciálódás) előnyei	

A *transznacionális stratégia* duális vagy opportunista stratégia. A geocentrikus vezetési koncepció megtestesítője.

Az EPRG koncepciók jellemzői

	Etnocentrikus	Policentrikus	Régiócentrikus	Geocentrikus
Szervezeti komplexitás	Az anyavállalatnál magas, a leányvállalatnál csekély	Különböző és egymástól független	Jelentős kölcsönös függőség regionális szinten	Növekvő komplexitás és világviszonylatban jelentős kölcsönös függőség
Döntési helyek	Vállalati központban	Jelentősen decentralizált	Regionális központokba telepített; az azonos régióban működő leányvállalatok szoros együttműködése	A vállalati központ és a leányvállalatok szoros nemzetközi együttműködése
Irányítás és ellenőrzés alapja	Az anyaország által meghatározott standardok alapján	Lokális célmeghatározás	Regionális célmeghatározás	Univerzális és lokális standardok alapján
Motivációs rendszer	Az anyavállalat-orientált motivációs technikák	A leányvállalatokat különböző kritériumok alapján ítélik meg	A regionális szintű célleírások teljesítését jutalmazza	A nemzetközi és lokális szintű célleírások teljesítését jutalmazza
Kommunikációs és információs folyamatok irányultsága	Egyirányú kommunikáció: a vállalati központtól a leányvállalatok felé	Csekély mértékű kommunikáció a vállalati központtal és a többi leányvállalattal	Csekély mértékű kommunikáció a vállalati központtal, intenzív kapcsolat a regionális partnerekkel és a többi leányvállalattal	Kétirányú intenzív kommunikáció a vállalati központtal és a többi leányvállalattal
Identifikáció	Az anyavállalat nemzeti jellege dominál	Az leányvállalat nemzeti jellege dominál	Regionális vállalati identitás	Nemzetközi vállalat a nemzeti érdekek figyelembevételével
Vezető pozíciók betöltése	Az anyaország által delegált vezető	A leányvállalatok vezetése helyi vezetők irányításával	Irányítás az adott régióból származó vezetők által	Nemzetközi vezetőség

Az utóbbi évek kutatásai már azt vizsgálják, hogyan lehet ezeket a stratégiákat sikeresen megvalósítani. Napjainkra azonban az is világossá vált, hogy a siker vizsgálatánál újabb szempontok jelentkeznek: a vállalati és a nemzeti kultúra hatásai. A „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” jelmondat mögé felsorakozott vállalatok tudják: nem elég jó stratégiát kialakítani, azt nemzetközi szinten meg kell tudni valósítani. A nemzeti-vállalati kultúrák megismerése, az egyes kultúrákban rejlő különbségek feltárása a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok esetében a siker előfeltételévé vált. A következőkben cikkünk a nemzeti-vállalati kultúrák vizsgálatára fókuszál, és az elméleti megfontolások mellett a Veszprémi Egyetem Szervezési és vezetési tanszékén folyó nemzeti kultúra vizsgálatokról is beszámol.

Nemzeti és vállalati kultúra

A kultúra a jelentések megosztott rendszere. Megmutatja, hogy mi az, amire az emberek figyelnek, mi szerint cselekednek és mi az, amit értékelnek. A kultúra Hofstede szerint „mentális programozottság”, amely meghatározza az emberek viselkedését.⁸

Trompenaars⁹ szerint a kultúra az a módszer, ahogy az emberek adott csoportja megoldja a problémákat és feloldja a dilemmákat. A probléma, amit rendszeresen megoldanak, eltűnik a tudatból, és alapvető feltevéssé válik. Ezek a feltevések határozzák meg a jelentést, amit a csoport minden tagja magáévá tesz.

A kultúra, mint egy hagyma, rétegeket foglal magába, melyek lehámozhatók.

A külső réteg, amit az emberek elsőként azonosítanak a kultúrával – viselkedés, ruházat, ételek, nyelv, szervezeti térkép stb. – az explicit kultúra szintje. Ezek a kulturális sajátosságok könnyen észrevehetők.

A második, a középső réteg a közösség által vallott normákat és értékeket foglalja magába, amelyek definiálhatók helyes- és helytelenként (jó és rosszként (értékek)). Míg a normák inkább külső jellegűek, és a társadalom kényszeríti a tagjaira, addig az értékek belső jellegűek. Az egyének viselkedéseit a normák és az értékek határozzák meg, azonban ezek maguk nem láthatók.

A harmadik, a legmélyebb szint az implicit kultúra szintje. Ez alapvető feltevéseket tartalmaz, rutinokat és

módszereket, amelyek szokványos problémák megoldására fejlődtek ki. Ezek a módszerek alapvetővé váltak, és a szervezet tagjai nem kérdőjelezték meg őket. Ez a szint, a „kulturális hagyma” belseje nehezen azonosítható, tanulmányozható. Ennek a szintnek a megértése a más kultúrákból származó egyénekkal vagy szervezetekkel létrejövő együttműködés sikerességének kulcstényezője lehet.¹⁰

A kultúra maga különböző szinteken jelenik meg. A legmagasabb szint a nemzeti kultúra vagy a regionális társadalom kultúrájának szintje. A viselkedésmódok az egyes specifikus szervezeteknél a vállalati vagy szervezeti kultúrával írhatók le. A vállalati kultúrán belül az egyes tevékenységi területekre szubkultúrák keletkezhetnek, hiszen az emberek a funkcionális területeken hasonló orientációval rendelkeznek.

Vállalati kultúra

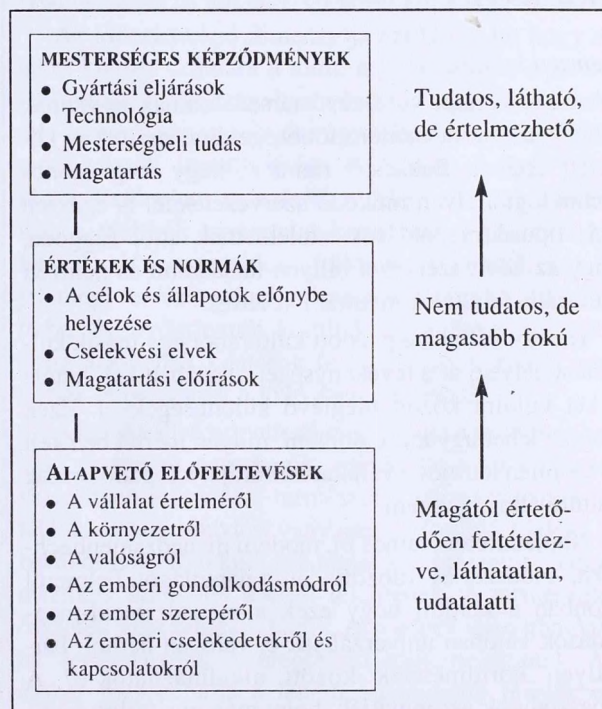
A szakirodalom a vállalati kultúrával kapcsolatos definíciók széles tárházát kínálja.¹¹ A legáltalánosabban elfogadott vállalati kultúra meghatározások közül álljon itt elsőként Schein értelmezése: „Azon alapvető feltevések mintái, melyeket a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsek hasonló problémák esetén”. Buchowicz szerint „a vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége”. Deal és Kennedy úgy fogalmaz, hogy „a kultúra nem más, mint a ragasztó, mely összetartja a vállalatokat”.

Bleicher a vállalati kultúrák három szintjét különbözteti meg. A vállalatnál alkalmazott technológia jellege, fejlettségi színvonala, a dolgozók hozzáértése, tudása, az alkalmazottak magatartása jelentik a vállalati kultúra látható, érzékelhető felszínét. Ezeket az elemeket viszonylag könnyen tudjuk vizsgálni. Nemzetközi vállalatok esetén a vállalati kultúra ezen elemei közötti eltérések általában könnyen megszüntethetők, illetve áthidalhatók (új technológia telepítése a leányvállalathoz, a leányvállalati dolgozók képzése stb.). Ha a vállalati kultúrát mélyebben meg akarjuk ismerni, akkor vizsgálnunk kell azokat az előírásokat, normákat és szabályokat, amelyek mentén a vállalati kultúra érzékelhető elemei létrejönnek. Nemzetközi vállalat példáját tekintve itt a kulturális különbségek már nagyon

lehetnek és csak hosszú távon csökkenthetők. Itt a cél elsősorban már nem is a különbségek csökkentése, hanem a két kultúrának megfelelő közös normák kialakítása. A vállalati kultúra mélyrétegeit a vállalati működés értelméről, az ember szerepéről, a vállalati filozófiáról szóló alapvető feltevések jelentik. A nemzeti kultúrák közötti különbségek itt már igen jelentősek lehetnek. Alapvető vállalati célként itt a kulturális különbözőségekből származó pozitív szinergiák kiaknázása jelentkezik (4. ábra).

4. ábra

A vállalati kultúra szintjei Bleicher¹² szerint



A vállalati kultúrákat sokféleképpen osztályozhatjuk. Ezek a felosztások nem azt jelentik, hogy egy vállalati kultúrátípus jobb vagy kívánatosabb más kultúrátípusnál, hanem azt érzékeltetik, hogy a vállalati kultúrát meghatározó, befolyásoló tényezők (nemzeti kultúra, szervezeti struktúra, a vállalat múltja stb.) hatására mely kultúrátípus alakul vagy alakulhat ki egy vállalatnál.

A hazánkban legelterjedtebb tipizálás Handy¹³ névéhez kapcsolódik. Erő (hatalom), szerep, feladat és személyiségkultúrát különböztet meg. Az erő típusú vállalati kultúra a hatalom és az erőforrások egy pontba koncentrálásán alapszik, épp ezért elsősorban kisebb méretű szervezetekre jellemző. A szerepkultúra a bürokratikus elven működő szervezeteknél alakul ki. A

feladatcultúra munka-, illetve projektorientált, ahol a siker záloga a rugalmasság és az elkötelezettség. A személyiségorientált kultúra olyan szervezetekre jellemző, amelyek a kölcsönös és hallgatólagos egyezségekben alapuló egymás iránti elismerésre építenek.

Slevin és Covin organikus és mechanikus vállalati kultúrákat különböztet meg. A mechanikus kultúrák jól működnek kevés versenytárs esetén (pl. monopolhelyzet), ahol a szervezet nincs rákényszerítve rugalmas, dinamikus viselkedésre. Az organikus kultúrák életképesek ellenséges, dinamikus változó környezetben, ahol gyakoriak a technológiai kihívások és váltások. Ez a kultúra szorosan összekapcsolódik az innovációs tevékenységgel.

Nemzeti kultúra

A szervezetet körülvevő társadalomnak is vannak jellegzetes, a társadalom többsége által osztott és követett értékei. Bakacsi¹⁴ rámutat, hogy még azonos technológiai elven működő szervezeteknél is egészen más típusú megoldások születhetnek attól függően, hogy az adott szervezet milyen társadalmi és nemzeti kulturális feltételek mentén jött létre.

Ha egy vállalat egy adott kultúrából egy másik kultúrába helyezi át a tevékenységét, tisztában kell lennie a két kultúra között meglévő különbségekkel. Ezek alapján lehet ugyanis eldönteni, milyen mértékben kell az újonnan létrejövő vállalat kultúráját a fogadó ország kultúrájához igazítani.

Napjainkban számos új, modern menedzsmenttechnika, -módszer és -filozófia látott napvilágot. Felmerül azonban a kérdés, hogy ezek a menedzsment-megoldások valóban univerzálisak-e, valóban bárhol, bármilyen körülmények között alkalmazhatók-e? A tapasztalatok azt mutatják, hogy még gyakorlott nemzetközi vállalatoknál is kudarcot vallhatnak a jól ismert, „univerzális” menedzsmenttechnikák. A nemzetközi menedzsereknek egyidejűleg számos, különböző befolyásoló körülmény közepette kell tevékenykedniük. Ezek adódhatnak a kultúrából, ahonnan származnak, a kultúrából, ahol tevékenykednek, illetve a szervezet kultúrájából, amely foglalkoztatja őket.

A technológiák területén sikeresen alkalmazható a racionális modell és az analitikus megközelítés, mivel azok a világ minden területén azonos szabályok szerint működnek. Az univerzalista megközelítés azonban sikertelen lehet olyan környezetben, ahol különböző kultúrájú emberek kerülnek kapcsolatba. Sokhelyütt figyelhető meg ugyan bizonyos törekvés a szervezetek uniformizálására, azonban ezek sokszor nem azonos

jelentéseket hordoznak a különböző kultúrák tagjai számára. A jelentéseket a kulturális preferenciák befolyásolják. Az alkalmazandó technikák kiválasztásához meg kell vizsgálni a kultúra szervezeteket befolyásoló, látható és láthatatlan elemeit. A kultúra alapvető különbségei és ezek hatásai azonban nem mérhetőek közvetlenül objektív kritériumokkal, viszont rendszerint nagyon fontos szerepet játszanak a nemzetközi vállalat sikerességében. Ebben az értelemben van jelentősége a nemzeti kultúramodellek tanulmányozásának.

E modellek közül a leginkább ismert és legtöbbet használt Hofstede¹⁵ nemzeti kultúramodellje. Az IBM vállalatnál végzett felmérése 60 országra és közel 160 000 menedzserre terjed ki. Az IBM különböző országokban működő vállalatainak kultúráját 5 fő dimenzió mentén vizsgálja.

A hatalmi távolság dimenzió annak foka, hogy a szervezet vagy intézmény tagjai egy országon belül milyen mértékben várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását.

Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió a következőket jelöli: az individualizmus azokra a társadalmakra vonatkozik, amelyekben a kötelek az egyének között lazák: mindenkitől elvárható, hogy gondoskodjon magáról és közvetlen családjáról, míg a kollektívizmus azokra a társadalmakra vonatkozik, amelyekben az emberek születésüktől fogva integrálódnak egy erős, egységes csoportba, amely az életben folyamatosan védi őket, cserében a megkérdőjelezhetetlen hűségért.

A kultúra férfias/nőies volta alatt a következőket értjük: a férfias kultúrákat a jó kereseti lehetőségek, a jó munkavégzés elismerése, a szervezeti hierarchiában való előrehaladás lehetősége és a kihívó célok teljesítése jellemzi; a nőies kultúrákban az egyén és felettese közötti jó munkakapcsolat, a munkatársak együttműködése, az alkalmazási biztonság és a család kitüntetett szerepe dominál.

A negyedik dimenzió a bizonytalanságkerülés, amely nem más, mint annak a foka, hogy egy kultúra tagjai mennyire érzik fenyegetve magukat a bizonytalanságtól és a váratlan szituációktól. Ez az érzés más dolgok között, az erős stressz és az előrejelezhetőség igényével fejezhető ki az írott és íratlan szabályok iránti igényvel.

Az ötödik dimenzió a tervezési időhorizont. A stratégiai jellegű döntések meghozatalánál vizsgálja a hosszú távú, illetve rövid távú gondolkodásmód mértékét.

Trompenaars közép- és felső vezetők körében végzett kérdőíves vizsgálatokat. A folyamatosan bővülő adatbázis jelenleg több mint száz ország több mint 60 000 menedzserének adatait tartalmazza.

Trompenaars¹⁶ az egyes nemzetek kultúráit különböző problémák, dilemmák esetén választott specifikus megoldások által különbözteti meg. Az alapvető problémák 3 csoportba sorolhatók:

- 1) az emberek kapcsolata másokkal,
- 2) az emberek viszonyulása az időhöz,
- 3) az emberek kapcsolata a környezettel.

E felosztás alapján létrejövő modell szerint egy adott nemzet kultúrája hét dimenzió segítségével írható le. Az első öt dimenzió az emberi kapcsolatokra vonatkozik, a hatodik dimenzió az időhöz, a hetedik dimenzió pedig a környezethez való viszonyulást fejezi ki.

Az univerzalizmus/partikularizmus dimenziója a következőket jelenti. Az univerzalista kultúrákban az általános szabályok, értékek és minták a barátok és rokonok szükségletei és igényei felett állnak, vagyis a szabályok mindenkire kivétel nélkül vonatkoznak. A partikularista kultúrákban a barátok, ismerősök jogai a fontosabbak, és ennek megfelelően a szabályok bizonyos körülmények között figyelmen kívül hagyhatók.

Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió Hofstede azonos nevű dimenziójával mutat jelentős hasonlóságot. Az individualista kultúrákban az emberek az egyéni érdekeket a közösségi érdek fölé helyezik, elvárják, hogy az emberek egyéni döntéseket hozzanak, az életminőséget alapvetően az egyéni szabadságból és fejlődésből származtatják. A kollektívista kultúrákban a közösségi érdekeket helyezik az egyén fölé, és szerintük az életminőség akkor javul, ha az egyének gondoskodnak társaikról.

A semleges/emocionális orientáció az érzelmek kinyilvánításának mértékét jellemzi. A semleges kultúrák tagjai tartózkodnak az érzelmek kinyilvánításától. Szerintük az érzelmek nyílt kifejezése nem helyénvaló és az agy hivatott azok elfojtására. Az emocionális kultúrájú egyének hajlanak arra, hogy spontán kimutassák azt, amit éreznek. Az érzelmek kimutatását természetesnek tartják és eszerint is cselekednek.

A kultúra specifikus/diffúz volta alatt a következőket értjük. A specifikus kultúrákból származó emberek mindent az alapelemeknél, részleteknél kezdenek. Ezeket külön elemzik, majd összeillesztik a rendszert. Az emberi kapcsolatok kialakításánál egy bizonyos területre koncentrálnak és az explicit, szabályozott kapcsolatokat részesítik előnyben. A diffúz kultúrákban az emberek az egészszel kezdenek, és minden alkotórészt

az egész tükrében látnak. Az összefüggéseket vizsgálják, melyek fontosabbak, mint az egyes elemek. A kapcsolatok kialakításánál az élet különböző területeinek összekapcsolására törekednek és a valódi, elmélyült, személyes kapcsolatokat hangsúlyozzák.

Az ötödik dimenzió a szerzett/öröklött státus dimenziója. Míg a szerzett státusú kultúrákban a státus az egyén saját élete építése által létrejövő eredményességből származik, addig az öröklött státusú kultúrákban a státust az egyén származásából, neméből, életkorából, gazdagságából stb. származtatják. A szerzett státus ahhoz kapcsolódik, hogy az egyén mit csinál, és mi az, amit elvégzett, az öröklött státus pedig ahhoz, hogy milyen az egyén és mit szerzett külső körülmények által.

Az időorientáció dimenziója azt fejezi ki, hogy az adott kultúra számára a múlt, a jelen, illetve a jövő a legfontosabb. Amennyiben a kultúra legfőképp a múlt felé irányul, akkor a jövőre úgy tekint, mint a múltbéli tapasztalatok ismétlődésére. Jellemző az ősök és a közös történelem tisztelete. A jelen orientált kultúra sem a múltbéli tapasztalatoknak, sem a jövőbeli kilátásoknak nem tulajdonít különösebb jelentőséget. A jelenlegi tevékenységeket, cselekedeteket helyezi előtérbe. A jövőorientált kultúrákban a figyelem többnyire a jövőbeli kilátások felé irányul. A múltat nem tartják lényegesnek a jövő szempontjából.

A belső/külső orientáció dimenziója a természethez való viszonyra vonatkozik. Minden kultúra kifejleszt valamilyen attitűdöt a természetes környezet iránt. A túlélés együttműködést vagy szembefordulást jelent. A belső orientációjú kultúrák tagjai a természetre mechanisztikus szemlélet szerint tekintenek. A természetet összetett gépezetnek tekintik, és a gépek irányíthatóak, ha rendelkeznek a megfelelő szakértelemmel. Az ember megpróbálja a lehető legnagyobb mértékben befolyásolni a természetet és uralkodni felette. A külső orientációjú egyének a természetet organikus módon szemlélik. Az ember alárendelt a természet erőinek, ezért összhangban kell élnie a környezetével. A természet erőit meg kell érteni és együttműködni azokkal. Az emberek cselekedetei ennek megfelelően a külső körülményekhez illeszkednek.

A nemzeti és vállalati kultúra kutatásai a Veszprémi Egyetemen

A SMILE-projekt vizsgálati eredményei a Hofstede-modell tükrében

A Veszprémi Egyetem Szervezési és vezetési tanszéke a darmstadti Műszaki Egyetem Vállalatvezetési tanszékével közösen több mint egy évtizede folytat

stratégiai menedzsment területén, ezen belül a vállalati és nemzeti kultúrákkal és a vállalati sikerrel kapcsolatos kutatásokat.

Kutatási munkáink kezdetben a vállalati kultúrák összehasonlító vizsgálatát jelentették¹⁸. Elsősorban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy melyek a két kultúrkörben működő vállalatok közötti hasonlóságok, és melyek azok a tényezők, amelyekben e két ország nemzeti, vállalati kultúrája jelentősen különbözik. A magyar-német összehasonlítások elvégzését a 90-es évek közepén számos tényező indokolta. A hazánkban lezajlott politikai változások hatására a gazdaság is alapvetően átalakult. Jelentős múlttal rendelkező, tőkeerős külföldi vállalatok jelentek meg Magyarországon is. E vállalatok közül a legjelentősebb szerepet a német tulajdonú vállalatok töltötték be. Mint azt a statisztikák is bizonyítják, Magyarország elsőszámú kereskedelmi partnerének az utóbbi évtizedben Németországot tekinthetjük.

A 2001-ben indított SMILE-projekt (Successful Mapping of Intercultural Leadership Excellence) a magyarországi tevékenységet folytató magyar-német transznacionális vállalatokra koncentrál. E kutatási projekt keretében más vizsgálataink mellett a magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok kultúráját vizsgáltuk meg, és elemeztük, hogy ez a kultúra a magyar és a német vállalati kultúrákból mely elemeket és milyen mértékben integrálja magába.

Összesen 73 magyar, 30 német és 95 Magyarországon működő magyar-német vállalatot vizsgáltunk meg. Ez utóbbi esetben az egyetlen alkalmazott szűrési feltétel a német tőkerészesedés volt. A vállalatok között kis-, közép- és nagyvállalatok egyaránt megtalálhatók.¹⁹

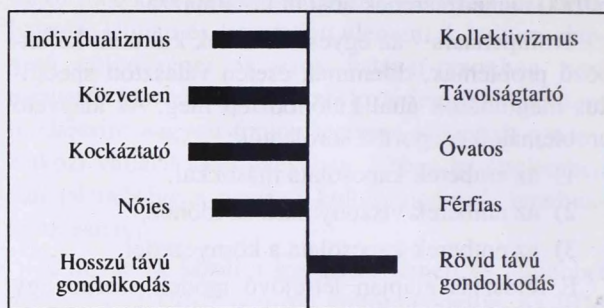
A kiválasztott vállalatoknál felső, illetve középvezetőket kértünk fel a válaszadásra. Az adatgyűjtést kérdőíves módszerrel végeztük. A kérdőívben az egyes kérdésekre adott válaszokat 5 fokozatú Likert skálán mértük.

A vállalati kultúraprofilokat a Hofstede által azonosított dimenziók alapján állítottuk elő. Minden dimenziót két mutatóval (indikátorral) mértünk. Az egyes indikátorok eloszlásai alapján az 5., 6. és 7. ábrán látható nemzeti kultúraprofilokat kaptuk.

Individualizmus-kollektívizmus

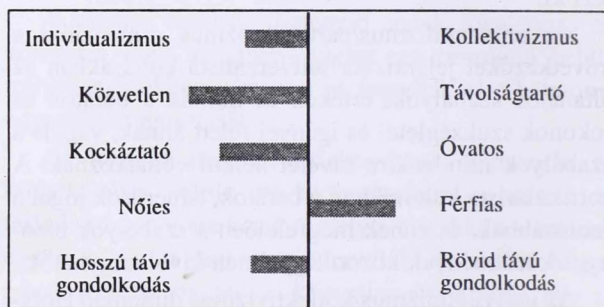
A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok individuális jellemzőket mutatnak. A feladatok megfogalmazása, ennek megfelelően az el-

A vizsgált magyar vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



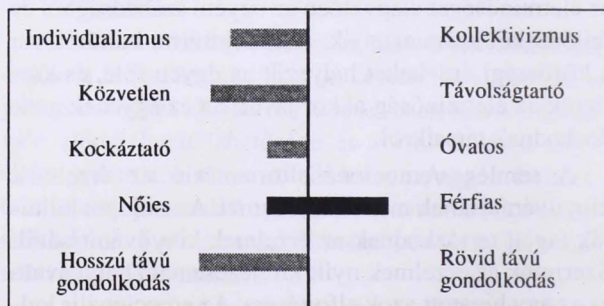
6. ábra

A vizsgált német vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



7. ábra

A vizsgált magyarországi magyar-német vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



lenőrzés és a teljesítményértékelés is személyekre szabottan történik. Ez az eredmény megfelel az előzetes várakozásoknak, hiszen mindkét kultúra individuális jellemzőkön alapul. Az individualitás mértéke a magyar és a német vállalati kultúrára jellemző értékek között van, valamivel közelebb a magyar értékekhez.

Hatalmi távolság

Az 5. és a 6. ábra alapján megállapítható, hogy a hatalmi távolság mutatója alapján nincs számottevő

különbség a német és a magyar vállalati kultúra között. A Magyarországon működő magyar-német vállalatok indexe vizsgálataink szerint ugyan kisebb mértékben, de közvetlen vezető-beosztott kapcsolatot takar.

Bizonytalanságkerülés

A bizonytalanságkerülési dimenzió kapcsán az előzetes várakozásainktól eltérő eredményeket kaptunk. A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatokra jóval kisebb mértékű kockázatvállalás jellemző, mint akár a magyar, akár a német vállalatokra.

Férfias-nőies kultúra

Az itt kapott eredmények egyértelműen bizonyítják, hogy a magyar-német vállalatok kultúrájának férfias, illetve nőies volta a két nemzeti kultúra ötvözeteként is felfogható. A magyar-német vállalatok kultúrájában ugyanis vizsgálataink mindkét jellemzőt kimutatták. A dimenzió indikátorai valamivel magasabb maszkulin jellemzőket mutatnak, mint a feminin indikátorok. A két jellemző együttes jelenlétét azonban nemcsak a két kultúra ötvözésével magyarázhatjuk, hanem azzal is, hogy az erőteljes eredményorientáltság mellett a vezetés sikere a kollektíván belüli kapcsolatok minőségén is múlik.

Tervezési időhorizont

A magyar-német vállalatoknál a döntéshozatali folyamatokat a hosszú távú gondolkodás jellemzi. Az operatív üzletmenet szorosan kötődik a stratégiai célkitűzésekhez, és a vállalati politikát követi. A korábbi vizsgálataink szerint a magyar vállalatok tervezési időhorizontja inkább a rövid távú gondolkodásmódot testesíti meg.

Magyarország nemzeti kultúrája a Trompenaars-modell tükrében

A Veszprémi Egyetem Szervezési és vezetési tanszékén zajló legújabb kutatás a Trompenaars-Hampden-Turner Interkulturális Menedzsment Tanácsadó céggel együttműködésben valósul meg. A kutatás a nemzeti kultúra összehasonlításaira koncentrál.

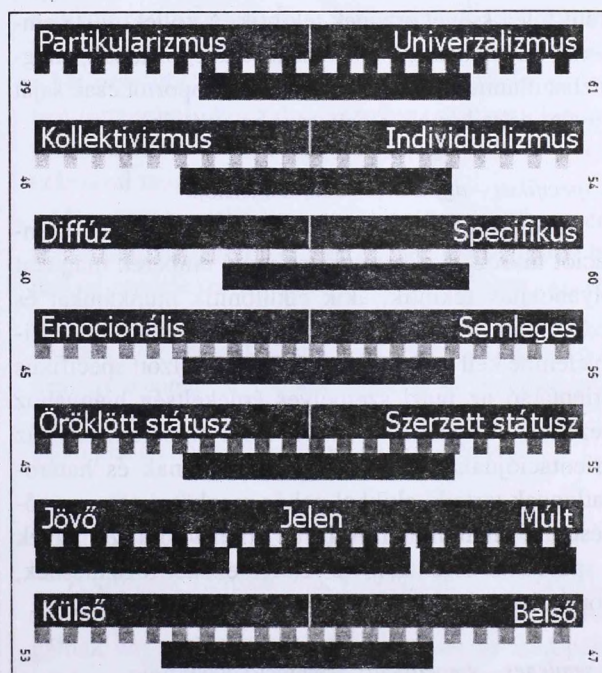
Célunk, hogy egy aktuális, reprezentatív, magyar, nemzeti kultúraprofil kerüljön összeállításra, aminek segítségével széles körű, országok közötti összehasonlítások végezhetőek. Ezen belül célul tűztük ki a magyar és a 2004 előtt csatlakozott Európai Unió tagországok nemzeti kultúrájának összehasonlítását. Reményeink

szerint kutatásunk – a gyakorlatban is hasznosítható eredmények által – hozzájárul az ezen országok közötti együttműködés sikerének növeléséhez.

A 8. ábra Magyarország nemzeti kultúraprofilját mutatja a kutatás jelenlegi állása szerint. A profil több mint kétszáz feldolgozott kérdőív alapján készült. A felmérés 2004 második félévében történt. A válaszadók döntő többsége vállalatok vagy szervezetek középvezetői, középkorúak és nagyobb részben – 2/3 arányban – férfiak. A megkérdezettek jellemzően katolikus vallásúak, és főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkeznek. A válaszadók munkahelyének székhelye szinte kivétel nélkül a Dunántúlon vagy Budapesten található. A kutatás további célja a közép- és kelet-magyarországi térségre való kiterjesztés. Az összetételt az iparági megoszlás szerint vizsgálva elmondható, hogy a profitorientált és a non-profit szektor nagyjából egyenlő súllyal képviselteti magát. A profitorientált szektorok közül jellemzően az olaj- és gázipar, valamint a biztosítási szektor emelhető ki.

8. ábra

Magyarország nemzeti kultúraprofilja: 2004 október



Az univerzalizmus – partikularizmus dimenziója

A profil első dimenziója univerzalista orientációt tükröz. Az ilyen kultúrára jellemző a következetesség. Ez azokban az értékekben nyilvánul meg, amiket szerződésekhöz, előírásokhoz, szabályok kivétel nélküli betartásához és az „egy legjobb módszer”

szerinti menedzseléshez fűznek. A túlzott univerzalizmus veszélye a túlzott merevség és bürokrácia lehet. Az univerzalista kultúra tagjai a partikularista orientációjú kultúrák tagjait hajlamosak fegyelmezetlennek tekinteni. A partikularista jellegű kultúrák az univerzalista kultúrák tagjait merevnek, szigorúnak tekintik, akikkel nehéz üzletet lebonyolítani.

Az individualizmus – kollektívizmus dimenziója

Az individualizmus – kollektívizmus dimenziója individualista orientációt mutat. E kultúra tagjai magukat kezdeményezést mutatónak és felelősséget vállalónak tekintik. Ez kifejeződik az értékekben, amiket az egyéni felelősségre vonhatósághoz, az egyéni vélemény kifejezéséhez és egyéni döntéshozatalhoz fűznek. A túlzott individualizmus a közös célok, feladatok iránti elkötelezettség nagymértékű csökkenéséhez vezethet. Az individualista orientációjú személyek a kollektivistákat kezdeményezés, ambíció nélküli, túlzottan alkalmazkodó egyéneknek tekintik. Ezen személyek magukat a szervezet iránt lojálisnak, a közös célok és feladatok iránt elkötelezettnek és a csoport iránt felelősséget érzőnek tekintik. A kollektivista emberek szemében az individualisták egoistának, megbízhatatlannak tekintendők, akik a csoportot csak saját egyéni céljaik megvalósítására használják.

A specifikus – diffúz orientáció dimenziója

A magyar nemzeti kultúraprofil specifikus orientációt tükröz. Az ilyen orientációjú emberek magukat olyanoknak tekintik, akik elkülönítik munkájukat és üzleti kapcsolataikat személyes kapcsolataiktól. Figyelembe kell azonban venni, hogy a túlzott specifikus orientáció az igazi személyes érdekltség hiányához vezethet. A specifikus orientációjú emberek a diffúz orientációjúakat kitérőnek, tartózkodónak és határozatlannak tartják, akikkel nehéz megkötni egy szerződést első alkalommal. A diffúz orientációjú személyek a specifikus orientációval rendelkezőket felszínesnek, korlátoltnak tekintik.

A semleges – emocionális orientáció dimenziója

A semlegesség – emocionalitás dimenziója átlaghoz közeli értéket mutat. A semlegesebb orientációjú kultúrák tagjai hajlamosak magukat olyan embernek tekinteni, akik képesek kontrollálni érzelmeiket, és akik az érzelmeik kinyilvánítását üzleti környezetben elfogadhatatlannak tekintik. E dimenzióban átlagos értékkel rendelkező kultúrához tartozó személyek a sem-

legesebb orientációval rendelkezőket olyannak tekintik, akik a fő hangsúlyt a gondolatok és érzelmek magukban tartására, elfojtására és tárgyalások alatt érzelmentes megnyilvánulásra helyezik.

A szerzett státus-öröklött státus dimenziója

A szerzett státus-öröklött státus dimenziója szintén átlaghoz közeli értéket mutat. A szerzett státusú orientációval rendelkező kultúrák tagjai magukat az elért dolgokra és kompetenciákra koncentrálóknak, az öröklött státusú kultúrákat a merev szervezeti struktúra fenntartásához ragaszkodónak tekintik. A túlzott szerzett státusú orientáció a szervezet instabilitásához és az emberek legutolsó teljesítményük alapján történő megítéléséhez vezethet. Az átlaghoz képest az öröklött státus felé orientálódó kultúrákhoz tartozó egyének magukat stabilitást fenntartónak vélik, akik tisztelik az elért státussal, pozícióval rendelkező személyeket, az átlagos értékkel rendelkezőket pedig a hierarchiában elfoglalt pozíciót, képzettséget, családi háttért, életkort figyelmen kívül hagyónak tekintik.

Az időorientáció dimenziója

Az időorientáció dimenziója domináns jövőorientációt mutat. A jövőorientált kultúra tagjai magukat hosszú távra tervezőnek tekintik, mert a döntéseket a jövő figyelembevételével hozzák. Ez a tervezés fontosságának és a határidők kijelölésének hangsúlyozásában is megnyilvánul. A túlzott jövőorientáció a múlt és a jelen figyelmen kívül hagyásához vezethet, kivéve, ha az a jövő szempontjából fontos. A jövőorientált kultúrák tagjai hajlamosak a múltra, mint lényegtelen dologra tekinteni. A múltorientált kultúrájú egyének a jövőorientált személyeket rövid távra tervezőnek tekintik, mivel nem veszik figyelembe az alapokat, a múltból származó tudást. A jelenorientált kultúrák tagjai pedig a jövőorientált kultúrájú személyeket tekintik olyannak, akik a jelenben semmit vagy csak keveset tesznek, mert csak a jövőtervezésre fektetik a hangsúlyt.

A belső kontroll – külső kontroll dimenziója

A belső kontroll – külső kontroll dimenziója átlaghoz közeli értéket mutat. A magasabb belső kontroll orientációjú kultúrák tagjai magukat erősnek és a környezetet ellenőrzőnek tekintik. Az ellentétes orientációjú kultúrákhoz tartozó személyeket azonban gyengének tartják, akik a sorsszerűséggel magyarázzák a kedvezőtlen eredményeket. A túlzott belső orientáció a

külső innováció elfogadásától való vonakodáshoz vezethet. A külső orientációjú kultúrákhoz tartozó emberek magukat a környezethez jobban alkalmazkodónak és a meglévő lehetőségeket kihasználónak viszont az ellentétes orientációjú egyéneket arrogánsnak és konfliktuskeresőnek tekintik.

A profitorientált szféra és a non-profit szervezetek vezetőinek sajátosságait összehasonlítva elmondható, hogy a nonprofit szervezetek vezetőire magasabb fokú kollektívizmus és diffúz orientáció jellemző.

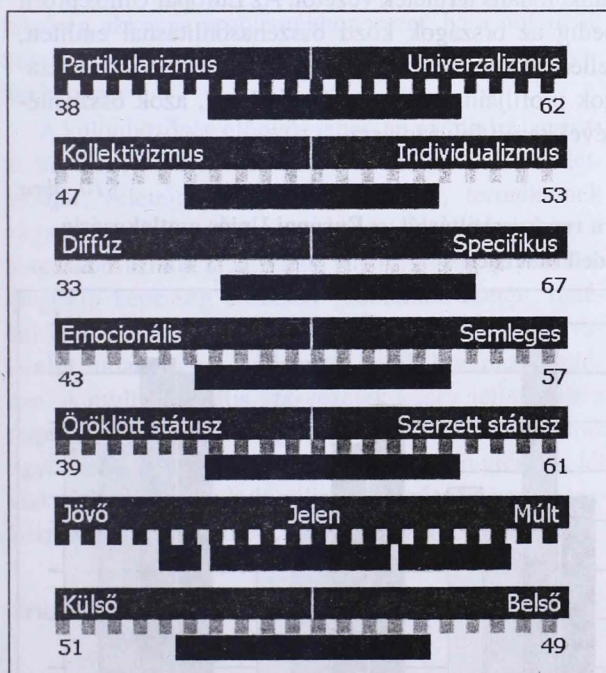
Magyar és német nemzeti kultúra összehasonlítások

a Trompenaars-modell tükrében

A következőkben a magyar és a német nemzeti kultúrákat a Trompenaars-modell dimenziói szerint hasonlítjuk össze, majd ezeket az eredményeket összevetjük a már bemutatott Hofstede-modell szerinti összehasonlító elemzések eredményeivel (9. ábra).

9. ábra

Németország nemzeti kultúra profilja 2003



A Trompenaars-modell alapján Magyarország és az Európai Unió 2004 előtt csatlakozott tagországainak nemzeti kultúra összehasonlításából megállapítható, hogy a magyar nemzeti kultúrához az egyik legtöbb hasonlóságot mutató nemzeti kultúra a német. Az összehasonlításoknál az Európai Unió kulturális klaszter-

reinek egy-egy jellemző országa került figyelembevételre: Egyesült Királyság, Franciaország, Németország, Hollandia, Spanyolország, valamint Svédország. Ezen országok esetében az aktuális profilokat használtuk, amelyek rendszerint 2001 és 2003 közötti, versenyszférában tevékenykedő felső- és középvezetői körben végzett adatfelvétel alapján készültek.

A 9. ábrán látható német nemzeti kultúraprofil a 2003. évi aktuális jellemzőket mutatja. A profil szintén a profitorientált szervezetek felső és középvezetői által kitöltött kérdőívek alapján készült. A válaszadók többsége az autó- és gyógyszeriparban, valamint a pénzügyi szektorban tevékenykedik. A kitöltők száma több mint ezer. A magyar és a német vállalati kultúra szinte valamennyi dimenzió mentén teljes egyezést mutat az időorientáció kivételével. Míg a magyar nemzeti kultúra esetében inkább jövő valamint kis mértékű jelenorientáció figyelhető meg, addig a német kultúra inkább jelen- és kis mértékű múltorientációt mutat.

A két nemzeti kultúra közötti hasonlóságot a Hofstede-modell szerinti elemzések is bizonyos mértékben alátámasztják, azonban itt két dimenzióban is – a nőiesség/férfiasság és a hosszú/rövid távú gondolkodás dimenzióiban – ellentétes orientáció mutatkozik a két országot összehasonlítva. A hasonlóság elsősorban történelmi okokkal, a Magyarországon jelen lévő német befektetők és a magyar- német vállalatok nagy számával magyarázható.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a Trompenaars-modell alapján a további, már említett, sajátos kultúrával rendelkező EU tagországokkal végzett összehasonlítások a magyar nemzeti kultúrához viszonyítva jelentős különbségeket mutatnak, sok esetben több dimenzió mentén is. Ez alátámasztja az interkulturális menedzsment, a kultúrák kérdésének fontosságát az EU belső piacán tevékenykedő vállalatok számára.

A kultúrák időbeli változása – Eurovergencia

A kultúrák változásának vizsgálatakor gyakran merül fel az a kérdés, hogy a kultúrák valójában konvergálnak vagy divergálnak. Amennyiben az Európában végbemenő változásokat vizsgáljuk, itt is ellentétes hatásokat figyelhetünk meg. Az euró bevezetése a konvergencia irányába mutat, ugyanakkor az egyes országok számos esetben hangoztatják különbözőségüket.

A Trompenaars-modell szerint az Európai Unió országaiban végzett időbeli összehasonlításokat alapul véve megállapítható, hogy ezek a kultúrák nem változtak jelentősen húsz éves időtávban vizsgálva.

A vizsgálatot az adatbázisban lévő összes országra kiterjesztve kijelenthető, hogy a változás nem jellemezhető kizárólag a konvergenciával vagy a divergenciával. A két folyamat nem zárja ki egymást, sőt általában párhuzamosan vannak jelen. Ez figyelhető meg jelenleg Európában is, ahol a konvergencia egyes országokban a vele szembenálló szeparatizmus és nemzeti identitás erősödéséhez vezet.

Az eddigi megállapítások alól kivételek a középkelet-európai országok, melyek kultúráit gyakran oszcilláló kultúráknak is nevezik. Ezen országok kultúrái a szovjet befolyás megszűnése után például az addigi szélsőséges kollektivisták értékei felől a szélsőséges individualista értékek felé mozdultak el. Ez a változás arra vezethető vissza, hogy az akkori szocialista politikai rendszer rendkívüli módon erőltette a kollektivisták értékek elterjesztését, a rendszerváltással viszont az ezektől az értékektől való erőteljes elfordulás jött létre.

Magyarország kultúrájának hosszú távú időbeli változását vizsgálva megállapítható, hogy nemzeti kultúránk a rendszerváltás óta az Európai Unió kulturális jellemzőinek irányába mozdult el.²⁰

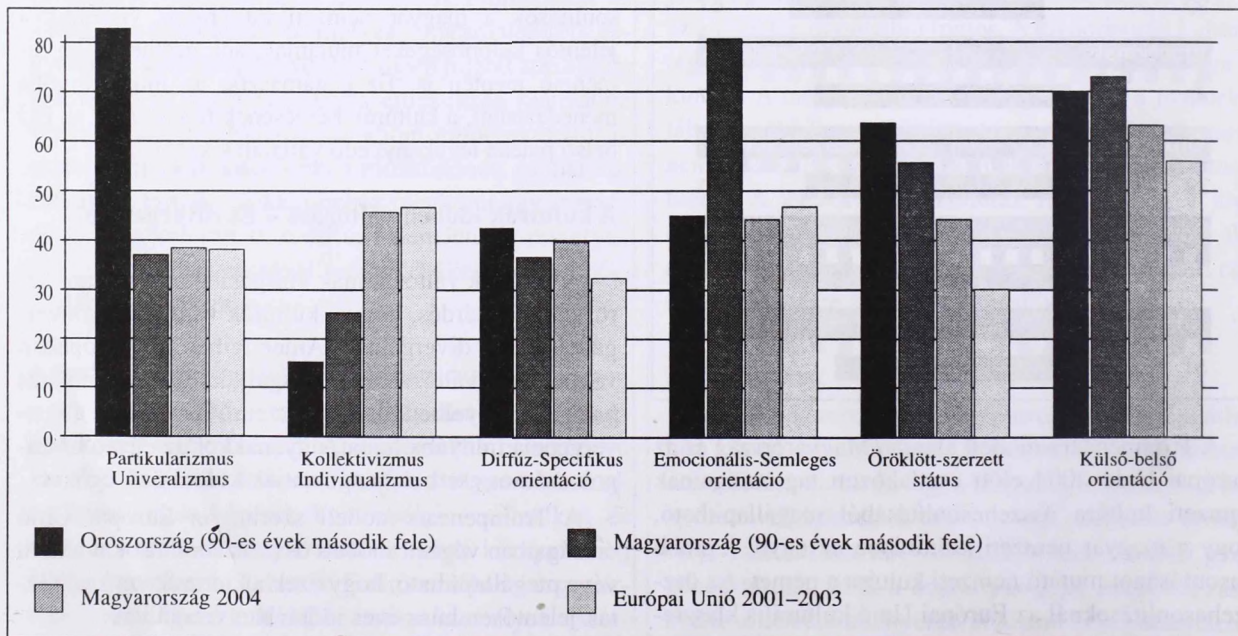
Az időbeli összehasonlítás alapját egy, a 90-es évek második felében Magyarországon végzett kutatás szolgáltatja, amelynek eredményeképp kidolgozásra került az akkori magyar nemzeti kultúraprofil. Meg kell

azonban jegyezni, hogy a profil egy viszonylag szűk körben végzett kutatás alapján került kidolgozásra. Az eredmény nem feltétlenül tekinthető országos szinten reprezentatívnak, azonban egy időbeli összehasonlításhoz megfelelő alapot szolgáltat. E profil és a jelenlegi adatok alapján felvázolt aktuális kultúraprofil összehasonlítása lehetőséget ad arra, hogy következtéseket vonjunk le a magyar nemzeti kultúra 90-es évektől napjainkig lejátszott változásával kapcsolatban.

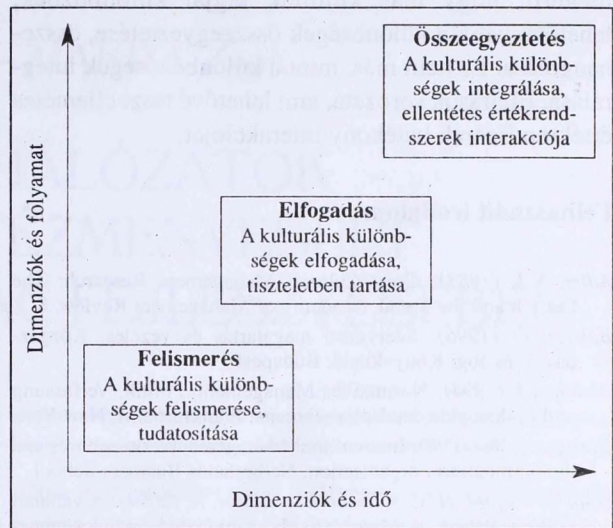
A 10. ábra a 90-es években kidolgozott, valamint a jelenlegi kutatás adataiból felvázolt profilok egyes dimenzióinak értékei mellett az Európai Unió profiljának adatait, valamint Oroszország kulturális jellemzőit tartalmazza. Az orosz adatok viszonyítási alapul szolgálnak, mivel a rendszerváltás előtt magyar profil nem készült. Feltételezhető azonban, hogy a 90-es éveket megelőzően a magyar nemzeti kultúrára a legnagyobb befolyással a Szovjetunió által irányított szocialista rendszer volt. Az orosz profil a 90-es évek végén, vállalatok különböző vezetői körében végzett felmérések adatait tartalmazza. A megkérdezettek jellemzően középkorú, a versenyszférában tevékenykedő különböző funkcionális területek vezetői. Az Európai Unió profil pedig az országok közti összehasonlításnál említett, jellemző kulturális sajátossággal rendelkező EU országok profiljainak figyelembevételével, azok összesítésével került felvázolásra.

10. ábra

A magyar nemzeti kultúra egyes dimenzióinak változása a rendszerváltástól az Európai Unió csatlakozásig a Trompenaars-modell tükrében



Három lépéses megközelítés²²



A 10. ábra szinte valamennyi dimenzió esetében egyértelműen mutatja, hogy a magyar nemzeti kultúra időbeli változását tekintve egy könnyen behatárolható utat jár be a szocialista befolyás megszűnését jelentő rendszerváltástól kiindulva az Európai Unióba történő belépés és integrálódás irányába.

Ezen összefüggésből következtetesként az vonható le, hogy a magyar nemzeti kultúrára jelentős hatással van az Európai Unió csatlakozás, valamint Magyarország és az Európai Unió országok vállalatának kapcsolatai, aminek eredményeképp a magyar nemzeti kultúrában további, ilyen irányú változás várható.

Kulturális különbségek előnyei és hátrányai

A kulturális különbözőség számos problémához vezet a konvergens folyamatokban, azonban számos előnnyel is jár divergens folyamatok esetében.

A kulturális különbségek következménye lehet például, hogy a különböző kultúrából származó emberek nem értik meg egymást, illetve nem azonos módon, azonos ütemben dolgoznak. A kulturális különbözőség akkor is problémákhoz vezet, ha a dolgozók túlzottan általánosítják a vállalati folyamatokat, gyakorlatokat.

A különbözőség előnyös lehet, ha a vállalat terjeszkedni akar, bővíteni akarja perspektíváját, szemléletmódját, ötleteinek, tevékenységeinek, termékeinek vagy marketingstratégiáinak körét. Ilyen előny lehet a magasabb szintű kreativitás, rugalmasság, problémamegoldó képesség összetett problémák esetén, hatékonyság különböző kultúrájú ügyfélkörök esetén, valamint tudatosság a vállalatban belüli kommunikációban. A multikulturális szervezetek közös jellemzője a rugalmasság, a nyitottság új ötletek iránt, valamint az ügyfelek igényeinek jobb megértése. Ezen előnyök jól kiaknázhatóak, ha a kulturális sokszínűséget segítő eszközök és nem tehernek, gátló tényezőnek tekintik.²¹

Transzkulturális kompetencia

A különbözőségekből származó hátrányok csökkentéséhez és az előnyök kihasználásához transzkulturális kompetencia kialakítására kell törekedni. Ez alapvetően háromlépcsős folyamat eredményeképpen érhető el. A kulturális különbségeket tudatosítani kell, tiszteletben kell tartani, végül össze kell egyeztetni őket. (11. ábra).

Az első és legfontosabb kérdés a kulturális különbségek felismerése, amihez szisztematikusan meg kell ismerni a saját és a másik fél kultúráját. Ez nem könnyű feladat, mivel már ez a megismerési folyamat is kulturálisan befolyásolt. Figyelembe kell venni, hogy egy bizonyos felismerés, értékelés sok esetben az egyén saját kultúrájától nagymértékben függ, valamint annak megfelelően nagymértékben változhat. A Trompenaars, illetve a Hofstede-modellek általunk ismertetett dimenziói azonban megfelelő keretet nyújtanak ezekhez az elemzésekhez.

A következő lépés az elfogadás, a tudatosítás. A különböző kulturális orientációk és nézőpontok nem helyesek, illetve helytelenek – csupán különbözőek. A legegyszerűbb elítélni és bizalmatlannak lenni azzal szemben, aki más jelentéseket tulajdonít a világ dolgainak. Fontosabb azonban, hogy ezeket a különbségeket tiszteletben tartsuk és elfogadjuk, hogy más kultúrában élő embertársaink más módon értelmezik a világot, más módon próbálnak érvényesülni. Ezek a különböző nézőpontok és különböző jelentések azonos dologgal kapcsolatosan dilemmákban testesülhetnek meg. Általában látszólag két ellentétes nézőpont van. Bizonyos különbözőségeket elfogadásánál nagy segítség lehet, ha az egyén a saját életében megtörtént szituációkra gondol vissza, mert sok esetben a látszólag különböző viselkedés mögött csak különböző szituáció áll, és a viselkedés funkciója nem különbözik. Összefoglalva, a tudatosság és elfogadás feltétlenül szükséges a transzkulturális kompetencia irányába történő továbblépéshez.

Amint az egyén tudatában van saját mentális modelljének és kulturális beágyazottságának, elfogadja és megérti, hogy más kultúrák tagjai különbözőek, lehetővé válik a különbségek összeegyeztetése, összehangolása. Ez nem más, mint a különbségek integrálása. Eljárások sorozata, ami lehetővé teszi ellentétes értékrendszerek hatékony interakcióját.

Felhasznált irodalom

- Adler, N.J. (1983): Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend. *Academy of Management Review*, 8.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt a.M./New York
- Burggraaf, W. (1998): Intercultural Management – on cultures and the multicultural organisation, Netherlands Business School
- Gaál Z. – Pfohl, H. C. – Szabó L. – Elbert, R. (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- Gaál Z. – Pfohl, H. C. – Szabó L. – Krings, M. (1999): Strategisches Management und Unternehmenserfolg. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Ungarn und Deutschland, Kézirat, Darmstadti Műszaki Egyetem, Darmstadt
- Gaál Z. – Szabó L. (2001): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Segédlet, Veszprémi Egyetemi Kiadó
- Hampden-Turner, C. - Trompenaars, F. (1994): The seven Cultures of Capitalism, Piatkus, London
- Handy, C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- Heckscher, E. F. (1919): The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. In: *Economisk Tidskrift*, Vol. 21.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills-London
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences, London
- Leontief, W. (1956): Factor Proportions and the Structure of American Trade: Further Theoretical and Empirical Analysis. In: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 38, 11.
- Ohlin, B. (1933): *Interregional and International Trade*. Cambridge, Mass. 1933.
- Perlmutter, H. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *CJWB*, Vol. 4, 1.
- Porter, M. E. (1991): *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. München
- Ricardo, D. (1817): *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London

- Smith, A. (1776): *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London
- Trompenaars, F. (2003): *From Knowledge Management to Knowledge Leadership: The Cultural Dilemmas of Knowledge Management*. KM Europe, Amsterdam
- Trompenaars, F. (2002): *Eurovergence*, www.thtconsulting.com
- Trompenaars, F. (2002): *When Two Worlds Collide*, www.thtconsulting.com
- Trompenaars, F. (1997): *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Trompenaars, F. - Hampden-Turner C. (2001): „21 Leaders for the 21st Century”, Capstone Publishing, Oxford
- Trompenaars, F. (2003): *Did the Pedestrian Die?*, Capstone Publishing, Oxford
- Trompenaars, F. - Hampden-Turner, C. - Woolliams, P. (2001): Transcultural Competence, the Key to Leadership in a Globalising World in *Financial Times*, Jan. 15.
- Trompenaars, F. (2002): *Diversity in Bonding: From exclusive to inclusive*, www.thtconsulting.com
- Vernon, R. (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80.

Lábjegyzetek

- 1 Smith (1776)
- 2 Ricardo (1817)
- 3 Heckscher (1919), Ohlin (1933)
- 4 Leontief (1956)
- 5 Vernon (1966)
- 6 Porter (1991)
- 7 Perlmutter (1969)
- 8 Hofstede (1980)
- 9 Trompenaars (1997)
- 10 Trompenaars (1997)
- 11 A vállalati kultúrával kapcsolatos definíciók gyűjteményét lásd Gaál-Szabó (2001), 53. o.
- 12 Bleicher (1994)
- 13 Handy (1986)
- 14 Bakacsi (1996)
- 15 Hofstede (2001)
- 16 Trompenaars (1997)
- 17 Trompenaars (2000)
- 18 Pfohl – Gaál – Szabó – Krings (1997)
- 19 A mintával kapcsolatos statisztikai adatokat részletesen lásd: Gaál – Pfohl – Szabó – Elbert (2004)
- 20 Trompenaars (2002)
- 21 Adler (1983)
- 22 Trompenaars (2003)