

DERJANECZ Ágnes

KELET-NYUGATI KOOPERÁCIÓK EURÓPÁBAN:

magyar, lengyel, cseh, német és osztrák vállalatok kulturális jellemzői

A szerző két klasszikus elméletrendszer segítségével, illetve néhány más kritérium figyelembevételével megkísérli jellemezni a volt szocialista tábor országainak kultúráját. Ezt követően rámutat a „szocialista” és a nyugati – Ausztria és az újraegyesülés előtti NSZK – országok közti különbségekre.

A nyugat-európai gondolkodás a kelet-európai államokat többnyire egyazon kategóriába helyezi, amikor leegyszerűsítve a „volt keleti blokk országai”, az „Elbán túli államok”, „poszt-szocialista”, illetve „reformországok” címkékkel illeti őket, s ezen kategóriákon belül már nemigen különbözteti meg az összetevő elemeket. Az egyes kelet-európai nemzetek képviselőiről alkotott nyugat-európai sztereotípiák is azt igazolják, hogy szemszögükből a közép-kelet-európai országok egy homogén kultúrkör részei. Ennek megfelelően elsősorban a kelet-európai munkaképességéről, munkamoráljáról, technikai ismereteiről, korrupcióra való hajlamosságáról élnek negatív klisék az idegenek tudatában, másfelől a következő pozitív általánosításokkal illetik őket; vendégszerető, mulató, érzelemgazdag, szerényen a háttérben maradó.

A volt szocialista országok joggal tiltakoznak az „egy-kalap-alá-vétel” ellen, márcsak nemzeti kulturális különbségeik okán is. Nem hagyható azonban figyelmen kívül az sem, hogy ezen kultúrák között számos hasonló vonás figyelhető meg, bár ezekről nem dönthető el egyértelműen, hogy a negyven évig tartó szovjet gazdasági modell és egy uniformizált ideológia kényszerű átvételből fakadnak-e, avagy egy a történelem során kialakult közép-kelet-európai „kultúrkör” jellegzetességei. Annyi azonban bizonyos, hogy a rendszerváltást követően az említett kultúrák – az EU-csatlakozás közeli vagy távolabbi reményében – hasonló feladatokkal és gondokkal kellett és kell megküzdjenek, így az eltelt

tizenegy év is arra enged következtetni, hogy a különböző történelem, vallások és nyelvek ellenére ezek az országok számos hasonló ismérvvvel rendelkeznek, melyek befolyásolják gazdasági kultúrájukat.

Mivel a közép-kelet-európai országokkal foglalkozó interkulturális kutatások még gyermekcipőben járnak, kevés a támpont ahhoz, hogy megfogalmazzuk, melyek azok a mélyen a kultúrában gyökerező értékek, minták, melyek meghatározzák a kelet-európai országok polgárainak cselekvését, gondolkodását, s így hatással vannak a kultúrák közötti gazdasági kapcsolatokra is. Ezen tanulmány megkísérli megvizsgálni azt, hogy mennyiben megalapozott az az állítás, mely szerint a szocializmus örökségét magukon viselő országok – s ezáltal azok vállalatai – hasonló kulturális jellegzetességeket mutatnak fel. A cikk megpróbálja megragadni azokat a főbb vonásokat, melyek a volt szocialista tábor országainak kultúráját jellemzik. Elsősorban Magyar-, Lengyel- és Csehország (vállalati) kultúrájáról ismertetem néhány – többnyire empirikus – kutatás eredményeit. Emellett néhány saját megfigyelésre, hipotézisre és előzetes eredményre támaszkodom. Második lépésként pedig minden egyes ismertett kritériumhoz kapcsolódóan szeretnék rámutatni a három keleti állam, valamint Németország (pontosabban a volt NSZK szövetségi államai¹) és

¹ A vizsgált témát illetően egyelőre még nem beszélhetünk egységes német kultúráról, hiszen a szocializmus által propagált eszmék a volt NDK-ban élők viselkedésére, gondolkodására erősen rányomták bélyegüket, s ma is érezhető,

Ausztria közötti különbségekre. Végül összegzem mindazt, ami az előzőleg tett megállapításokból Magyarországra és a régió államai közötti együttműködésre, illetve a reformországoknak a két jelentős partnerrel folytatott gazdasági kapcsolataira következik.

Hofstede kulturális dimenziói

A következőkben Geert Hofstede (Hofstede 1991 és 1997) négy, különböző kultúrák összehasonlítását lehetővé tevő dimenziója segítségével vizsgálom meg a magyarok és a keleti szomszédos nemzetek közötti hasonló viselkedés- és cselekvésmintákat. A holland kutató – 70-es évekbeli – vizsgálatai során több mint 50 országban tett fel az IBM dolgozóinak és vezetőinek a munkát, a munkaviszonyt, a feletteshez való viszonyt érintő kérdéseket és ezek alapján állította fel négydimenziós elméletrendszerét, melyhez később egy ötödiket is csatolt. Kérdőívei kiértékelése után egy-egy indexérték segítségével 1-től 100-ig terjedő skálán helyezte el a vizsgált országokat, így jelölve azt, hol helyezkednek el az egyes nemzetek a két extrém véglet (erős-gyenge) között. Hofstede kelet-európai országokat – a volt Jugoszlávián kívül – nem vont bele kutatásaiba (eredményei ma már amúgy sem lennének érvényesek); s máig kevés a volt szocialista tábor országaival kapcsolatos olyan tanulmány, mely a hofstedei rendszeren alapulva mérhetően próbálná meg jellemezni az adott kultúrákat. Az alábbiakban is csak arra vállalkozom, hogy a hofstedei dimenziók mentén megrajzolom a körvonalakat. Számszerű értékek ritkán állnak rendelkezésre, ezek is néha ellentmondásosak, és a vizsgálatok metodikai megalapozottsága is sokszor megkérdőjelezhető. Emellett szeretném hangsúlyozni, hogy következtetéseim csupán a többséget jellemző általánosítások, tendenciák, melyek azonban nagyban segítik az eligazodást a kultúrák közötti gazdasági együttműködés sűrűjében.

♦ Az egyik dimenzió a hatalmi távolság, mely a hatalom megosztását vizsgálja. Ez az érték a vizsgált keleti államokban nagynak tekinthető; a hatalom megosztása inkább egyenlőtlen, a hatalmat birtoklók kiváltságokkal rendelkeznek, nem jellemző a decentralizáció, s ritka a demokratikus vezetői stílus a gyakorlatban. Ennek egyik

empirikusan kimutatható különbségekre vezetnek a mai Németország keleti és nyugati része között. Így a továbbiakban csakis a „nyugat-német”, azaz a volt NSZK szövetségi államaiban megfigyelhető cselekvés-, gondolkodás- és értékmentákat mutatom be.

oka bizonyára az a közös szocialista gyakorlat, mely centralizációra törekedett. Ebből kiindulva azonban elhamarkadott volna azt állítani, hogy a magas érték inkább az idősebb korosztályt jellemzi, s hogy a fiatalabb vezetői generáció e téren másként gondolkodna. Nasierowsky és Mikula felmérései például, melynek során a szerzők kizárólag fiatal lengyel menedzsereket, illetve leendő vezetőket kérdeztek meg, szintén igen magas hatalmi távolság-értéket (72) állapítottak meg.

A nagy hatalmi távolság, mely mindhárom ország esetében jellemző, az autokratikus vezetői stílussal jár együtt. Ebből azonban nem következik, hogy a beosztottak is ezt a vezetői hozzáállást várják el, még akkor sem, ha elfogadják azt. Inkább az tapasztalható, hogy a dolgozók sokszor nem tisztelik a vállalat vezetését, s ennek hangot is adnak.

A hatalmi távolság a döntéshozatali felelősségre is kihat. Ezzel kapcsolatban megállapítható, hogy az erős hatalmi kultúrából adódóan a döntés joga s felelőssége egyedül a vezető kezében van.

Bár Németország és Ausztria esetében sem beszélhetünk kis hatalmi távolságról, az mégis elmondható, hogy az lényegesen kisebb, mint a fent említett országok vállalataiban, s egyre inkább a demokratikus vezetői stílus dominál, mely megfelel a dolgozók elvárásainak is.

♦ A következő dimenzió az individualizmust, illetve a kollektív jelleget próbálja megragadni egy kultúrán belül. E két egymással oppozícióban álló jelleg a kultúrán belül szociális hálót jellemzi, tehát többek között az egyének közötti kapcsolatok milyenségét, az egyéni döntési szabadságra fektetett hangsúlyt, a csoportmunkára való alkalmasságot, avagy a döntéshozás jellegét. A rendszerváltás előtt a kelet-európai államokat egyértelműen kollektivistaként lehetett számontartani, hiszen a „mi”-n volt a hangsúly, az állam a jószágos apa, illetve gyám szerepét játszotta, s az egyén nem rendelkezett sem döntési, sem másfajta szabadsággal. Most, tizenegy évvel később talán ez a dimenzió a legambivalensebb, s ezért a legnehezebben megfogható. Megfigyelhető egyrészt, hogy a hosszan tartó kommunizálásra az egyének válaszreakciója az erőteljes individualizáció volt. Ezt az álláspontot képviseli az e témában kutatók többsége². Lengyel részről Nasierowsky és Mikula a fiatal vezetői réteget vizsgálva ezzel szemben viszonylag alacsony individualitás-értéket (56) állapít meg. Azonban nemcsak

² Magyar részről Dr. Borgulya Ágnes, Dr. Nagy Sándor, Heindrich Balázs.

az ő eredményeik, hanem sok más tényező is arra utal, hogy a magyar, cseh, lengyel vagy orosz kultúrát elharmadkodott lenne az erősen individualista szemléletű társadalmakhoz sorolni. Hiszen a közösséghez tartozás, az informális kapcsolatrendszer továbbra is fontos szerepet játszanak a kelet-európai országokban akkor is – s ez egy újabb paradoxon –, ha a teammunka vagy a csoportos problémamegoldó stratégiák (pl. brainstorming) korántsem olyan elterjedtek és eredményesek, mint a nyugat-európai és amerikai vállalatoknál. A kollektivisták jellegre példa továbbá, hogy az individuális felelősségvállalás nem jellemző. Emellett a három szomszédos országban tipikus a konfliktuskerülés, ami szintén emlegett szót, hogy fontosabb a csoport szempontja, azaz a harmónia fenntartása, mint a szabad véleménynyilvánítás. Így az ellenvélemények sokszor informális keretek között terjednek, az emberek „rejtett”, rituálék által szabályozott konfliktusmegoldási stratégiát alkalmaznak, és inkább csak a nagy horderejű viták, összetűzések esetén vállalják fel a konfliktust, illetve annak verbalizálását. Ezzel szemben az individualizmus erőteljes volta figyelhető meg abban, hogy nem gyakori a vállalatokkal szembeni lojalitás: a dolgozók gyakran változtatják munkahelyüket. Ennek oka egyrészt a pénzhez való megváltozott viszonyban keresendő (a magasabb kereseti lehetőség motivál), másrészt abban, hogy sokan – pl. alvállalkozóként – több vállalatnak is dolgoznak. Harmadik okként említhető az a feltevés, mely szerint azon kultúrákban, amelyekben sokáig nem volt szabad véleménynyilvánítás, kialakult és tovább él az az attitűd, hogy a hatalmat birtoklókkal – legyen ez az állam vagy egy idegen elnyomó – szemben nem kell, nem lehet lojálisnak lenni.

Bár Ausztria nem tekinthető kollektivisták társadalmának, itt mégis jobban előtérbe kerülnek az emberi kapcsolatok, mint az erősebb individualizmust felmutató Németország (nyugati része) esetében. A (nyugat-)német kultúrában sokkal élesebb a választóvonal a privát és a társadalmi szféra között, a kollégák nem találkoznak szabadidejükben, annak ellenére sem, hogy a teammunka itt sokkal elterjedtebb. Az esetek nagy százalékában a külföldi partnert sem látja vendégül otthonában a (nyugat-)német fél. A vállalaton belüli kommunikáció sokszor írásban vagy telefonon történik. Németország nyugati államaiban a konfliktuskerülés sem jellemző, míg Ausztriában már sokkal inkább.

♦ A bizonytalanságkerülési hajlandóság arról informál, hogy egy kultúra (vagy egy szervezet) hogyan kezeli a bizonytalan, kockázattal járó szituációkat, s mennyire

hajlamos arra, hogy elhagyja a járt utat a járatlanért. Magyarország esetében a szerzők magas értéket állapítanak meg, de nincs ez máshogy Lengyel- és Csehországban sem. Fontosnak tartom hangsúlyozni: mivel a gazdasági környezet a régió országaiban korántsem nevezhető stabilnak, nem is várható, hogy ez az érték alacsony legyen. Feltételezhető azonban, hogy a bizonytalanságkerülés idővel csökken majd, hiszen „normális” körülmények között sem az improvizáció nem tekinthető idegen vonásnak a szóban forgó kultúrákban, sem a szabályok merev betartása, ami pedig fontos ismérve az erős bizonytalanságkerülési hajlandóságnak.

A döntési felelősség ezzel a dimenzióval is összefüggésbe hozható: minél magasabb a bizonytalanságkerülési érték, annál alacsonyabb a felelősségvállalási hajlandóság a dolgozók, illetve az alacsonyabb vezetési szinten levők körében.

A (nyugat-)német kultúra képviselőinek többsége erősen bizonytalanságkerülő. Elsősorban precízen lefektetett szabályok segítségével próbálnak kivédeni minden váratlan eseményt, s ragaszkodnak az előírások betartásához. Ez utóbbi nem mondható el sem a három volt szocialista táborbeli ország, sem Ausztria esetében: ezekre inkább a partikularizmus jellemző, azaz az egyén hajlamos a számára haszontalannak, merevnek, értelmetlennek tűnő szabályok megszegésére.

♦ Az utolsó dimenzió ahhoz szolgál támpontként, hogy egy kultúrán belül a teljesítmény, a karrier, a kereset, azaz a „maszkulin” jellemzők, avagy a szociális kapcsolatok, a munkahely biztonsága, tehát a „feminin” értékek dominálnak-e inkább. Magyarország és Lengyelország vonatkozásában a férfias viselkedési mód és életvitel tekinthető meghatározónak, amit többek között a férfi vezetők igen magas aránya, a karrierre való törekvés – férfiak és nők esetében egyaránt –, valamint a szabadidős tevékenységek háttérbe szorulása igazol. E téren nem tapasztalható nagy eltérés az öt ország között: Németországban is a férfias értékek vannak túlsúlyban; Hofstede Ausztriáról a németnél is erősebb maszkulin beállítottságot állapított meg.

Időhöz való viszonyulás

Az időhöz való viszonyulás mint összehasonlítási szempont kiindulópontja E. T. Hall megállapítása, miszerint minden kultúra sajátos „időnyelvet” beszél. A szerző által felállított elméletrendszer polikronikus és monokronikus kultúrákat különböztet meg. Utóbbiak az időt ökonómiai

tényezőnek tekintik, s jellemző az is, hogy előnyben részesítik azt, hogy egyszerre csak egy feladatot végezzenek, lehetőleg zavartalanul.

A polikronikus szemlélet, mely inkább jellemzi nemcsak a magyar, hanem a cseh, lengyel és orosz gondolkodást is, képlékenynek látja az időt, így a pontosság és a határidők betartása nem elsődleges fontosságú, hiszen bármi közbejöhethet, s az egyetlen feladatra való zavartalan koncentráció sem fontos. Ez a laza időkezelés idegen a (nyugat-)német üzletemberek nagy többsége számára, s gyakran konfliktus forrása is, hiszen szemszögükből udvariatlanságnak, érdektelenségnek tűnhet mind a pontatlanság, mind a határidők eltolása. Emellett Németországban a sokszor igen hosszú átfutási idő a jellemző: sok idő telik el a döntések megszületése előtt, s tárgyalási időpontokat, találkozókat, esetenként telefonon történő megbeszéléseket is hetekkel előbb kitűznek. Ausztria esetében viszont Brück és Feichtinger egy úgynevezett „easy-going mentality”-ről tesz említést, miszerint az osztrákok időkezelésük alapján a három kelet-európai ország kultúrájával sorolhatók egy csoportba.

Az egyes kultúrák annak alapján is összevethetők, hogyan viszonyul a többség az időtávlatokhoz, azaz a hosszú vagy a rövid távú gondolkodásmód jellemző-e, mely pl. a tervezést befolyásolja. Hofstede (1997) ezen ötödik dimenziója, melyet a többiekénél később határozott meg, viszonylag alacsony értéket állapít meg a lengyelekre vonatkozóan, ami rövid távú gondolkodásmódot jelez. Más kelet-európai ország sajnos nem került be a vizsgált államok közé, de feltehetően a régió több kultúrájában is a rövid távlatokban való gondolkodás jellemző, hiszen a csak lassan stabilizálódó gazdasági környezet nem teszi lehetővé a hosszabb távú tervezést. Inkább a sokszor a túlélést biztosító gyors eredményre törekvés dominál, s a legtöbb esetben egyelőre nem áll rendelkezésre elegendő beruházandó tőke, mely okot adna egy hosszabb időtávlatot magában foglaló gondolkodásra. Bár Hofstede Németországra vonatkozóan is a lengyelhez hasonló alacsony értéket állapít meg, azt azonban nem közli, hogy az ország mely részében végezte el felmérését. Nézetem szerint a nyugati ország-részben jellemzőbb a hosszú távú gondolkodás, amit nemcsak a nagyarányú beruházások, hanem például a humán erőforrásba fektetett, lassan megtérülő költségek is igazolnak.

Verbális kommunikáció és információáramlás

A nyelvi megfogalmazásokat jellemző közvetlenségük mértéke is. A három keleti-európai társadalom esetében a kommunikációs stílus egyértelműen indirekt, azaz egy kérést, egy közlést sokszor nem közvetlen módon fejeznek ki. Ezzel hozható összefüggésbe az is, hogy a szóban forgó kultúrák nagyobb hangsúlyt fektetnek az udvariassági szabályokra, mint a (nyugat-)német kommunikációs stílus, mely nagy mértékben direkt: a közlések egyértelműek, lényegretörőek, ami sokszor meghökkenti a magyar, lengyel és cseh partnereket. Az osztrák kommunikációs stílus viszont a kelet-európaihoz áll közelebb (Brück 1997; Feichtinger 1997).

A kulturális különbségek jelentős forrása az egyes társadalmakat jellemző különböző mértékű információszükséglet. Az, hogy mekkora mértékben szorul rá az egyén verbálisan megjelenített ifnormációkra, a kultúra információs hálózatának lazaságával, illetve erős „szövéssel” hozható összefüggésben. Ebből kiindulva E. T. Hall két csoportra osztja fel a kultúrákat: erős és gyenge kontextusúakra. Azon kultúrákban, ahol a nyelvi kifejezéseket körülvevő kontextus (ide tartoznak a non-verbális jellemzők, illetve az informális csatornák) erős, az emberek kevés többletinformációt igényelnek, mert a szükséges információ nagy részét már hordozza a kontextus, melybe egy-egy megnyilatkozás beágyazódik. A gyenge kontextusú kultúrák esetében ezzel szemben az információs háló lazasága miatt nagyobb a verbális információigény. A három kelet-európai kultúra az erős kontextusúakhoz sorolható, azaz az információ kódolásakor és dekódolásakor a beszélők nagymértékben támaszkodnak a verbális megnyilatkozást kísérő információra.

A Kelet-Európában befektető külföldiek gyakran panaszkodnak arról, hogy nem jutnak elegendő információhoz. Megfigyeléseim szerint ez csak részben múlik azon, hogy a partner szándékosan tartja vissza az információkat. Egy másik ok éppen a kultúrák eltérő információszükségletében keresendő. A (nyugat-)német kommunikációs kultúra például egyértelműen gyenge kontextusú, s így tagjai több verbálisan kifejezett információra szorulnak. Ebből következően egyrészt mások számára feleslegesnek tűnő kérdéseket tesznek fel, másrészt „bőbeszédűbbek”, azaz olyan dolgokat is verbalizálnak, melyeket a más kultúrából származó partner a kontextus útján juttatna el a címzetthez. Mindez esetenként természetesen irritálja az erős kontextusú kultúrába születetteket, ami úgy fogalmazódik meg, hogy szerintük

a (nyugat-)német partner „túl sokat beszél”, „túl sok információt ad egyértelmű dolgokról”, illetve „evidens dolgokra kérdez rá”.

A vállalatban belüli információáramlás iránya is olyan faktor, mely különbözőségeket okozhat a különböző kultúrák között. Nemcsak Magyarországon, hanem keleti szomszédaink vállalatának többségénél is elmondható, hogy az alulról felfelé történő információáramlás dominál, míg a (nyugat-)német vállalatok esetén mindkét irányban jól működik az információrendszer. Ennek egyik oka abban keresendő, hogy míg Németországban viszonylag kevés a vezetési szintek száma (három-négy), a reformországok vállalatainál ez a szám jóval magasabb (Gaál és Szabó 1995-ös mérései szerint Magyarországon gyakran meghaladja az ötöt.)

Összegzés

A fentiekből kitűnik, hogy Lengyel-, Magyar- és Csehország nem mutat fel markáns eltéréseket a tárgyalási dimenziók alapján. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a gazdasági kapcsolatok ezen országok között probléma- és konfliktusmentesek, s azt sem, hogy az itt nem említett szituatív szabályok betartására nem kellene ügyelni, hiszen ezek a nagy vonalakban megrajzolt hasonlóságok ellenére igen különbözőek lehetnek. Így például más-más tabutémák, megszólítási és üdvözlési konvenciók, vendéglátási szokások, eltérő jellegű humor; a vállalatban belül más mechanizmusok, rítusok, szabályok jellemezhetik a partnerek kultúráját. Nyelvi félreértések is gyakran keletkezhetnek, főként ha az angol, vagy olyan más nyelv a közvetítő, mely egyik félnek sem anyanyelve.

A megállapított hasonlóságok alapján elmondható, hogy mindhárom kelet-európai nemzet tagjai figyelmet kell fordítsanak a következő tényezőkre, ha a (nyugat-)német kultúra egyes képviselőivel kooperálnak, tárgyalnak, vagy bármilyen formában együtt dolgoznak velük:

⇒ a (nyugat-)német kultúra kétséget kizáróan individualista: az emberi kapcsolatok szintje és a privát szféra a legtöbb esetben háttérbe szorul. A kommunikációs stílus túlnyomóan direkt, sokszor bevezetés nélkül a célra tér; a partner személyének megismerése nem elsődleges fontosságú. Az ilyen jelenségeket ezért ajánlatos természetesként értelmezni, nem pedig sértésnek, érdektelenségnek.

⇒ a (nyugat-)német vezetők nagy része a demokratikus vezetői stílust részesíti előnyben, mely több önállóságot és felelősséget ruház az egyes dolgozókra.

Németországban (annak nyugati felén) lényegesen gyakrabban írják elő szabályok a vállalatban belüli tevékenységeket. Ezeket a szabályokat az egyén általában nem mint kívülről jövő kényszert éli meg, hanem az orientációt megkönnyítő eszközt látja bennük, így ritkán is szegi meg azokat. A szabályok, törvények, rítusok segítségével próbálják meg elkerülni a bizonytalan helyzeteket.

⇒ a minél több információ beszerzése is a bizonytalanság kikapcsolását célozza, s mivel a (nyugat-)német kultúra információs hálózata gyenge kontextusú, az erősebb kontextusú kultúrát képviselő partnernek számíthatnia kell arra, hogy a külföldi partner minden elérhető információt be akar szerezni, s azokat az információkat, amelyeket ő akar közölni, kivétel nélkül – verbálisan – közli is.

⇒ a (nyugat-)németeket nem jellemzi a konfliktusok kerülése. Azonban azt is szem előtt kell tartanunk, hogy a konfliktusok „kihordása”, megvitatása számukra sokszor konstruktív célzatú, azaz nem egyedül az erőfitogtatást szolgálja.

⇒ a (nyugat-)német gondolkodás az időt kevésbé képlékenynek tekinti; rosszul reagál a hirtelen változásokra, a határidők csúsztatására, valamint a pontatlanságra. Az emberek többsége nem végez szívesen egyszerre több feladatot, s azt sem veszi jó néven, ha megzavarják munka közben. Ez utóbbi tény a kultúra individualista jellegével is magyarázható.

Az Ausztria és a három keleti szomszédja közötti kapcsolat érdekessége, hogy az osztrák kultúra az említett dimenziók alapján az itt tárgyalt két véglet között félúton helyezkedik el, azaz közelebb áll a kelet-európai jellegzetességekhez, mint a (nyugat-)német kultúra, s a fent vizsgált szempontok alapján nincs is annyi szembevetendő különbség.

*

Cikkem a magyar közönséget veszi célba, megpróbálva néhány tanácsot adni ahhoz, hogy – egy jól működő kapcsolat érdekében – hogyan érdemes elkerülni a kulturális különbségekből adódó konfliktusokat, szakításokat, s nem azt akarja implicálni, hogy a külföldi partner viselkedésének, gondolkodásának megértése, elfogadása, a mássághoz való igazodás egyedül az ő, illetve a kelet-európai fél feladata.

Felhasznált irodalom

Borgulya Ágnes: Wirtschaftskultur und Kommunikation in Ungarn nach dem Umbruch. In: Gibson, Robert (Hg.),

- Internationale Kommunikation für die Wirtschaft. Theorie und Praxis. Berlin, 1998. 185-194. o.
- Derjanecz Ágnes:* Kulturális különbségek a magyar-német üzleti kommunikációban. Projektleírás. Hildesheim, 1999
- Feichtinger, C.-Fink, G.:* Interkulturelle Probleme im Ost-West-Management. In: Osteuropa-Wirtschaft 43, September, 1998. 227-241. o.
- Gaál Zoltán- dr. Szabó Lajos:* Vállalati kultúra: kulcs a sikerhez? In: Ipargazdaság 1996/1. 23-34. o.
- Hall, Edward. T.:* The Hidden Dimension. Garden City, 1969
- Hall, Edward.T.:* The Silent Language. Greenwich, 1965
- Heindrich Balázs:* A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. Vezetéstudomány 1997. 04. szám, 9-17. o.
- Hofstede, Geert:* Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, 1980
- Hofstede, Geert:* Cultures and Organisations. London, 1991
- Hofstede, Geert:* Lokales Denken, globales Handeln. München, 1997
- Nagy Sándor:* Cultural Diversity and Cross-cultural Management in Hungary. In: Journal of Cross-Cultural Competence & Management 1/1998. 301-334. o.
- Nasierowsky, Wojciech-Mikula Bogusz:* Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices. In: Organization Studies 1998. 19/3 495-509. o.
- Schroll-Mach, S.- Novy, I.:* Perfekt geplant oder genial improvisiert? – Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München, 2000

ŐSZI SZAKKÖNYV ÚJDONSÁGOK

Műszaki Könyvkiadó

Bögel György:

Verseny az elektronikus üzletben

Melyik bekából lesz herceg?

Budapest, Műszaki K., 2000. 259 p.

kötött: 3900,- Ft

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államgazgatási Egyetem Vezetőképző Intézetének docense hiánypótló könyvet írt az elektronikus gazdaságról hangsúlyt az odaigyekező vállalkozások résztvevői számára. Ez az a terület, ahol mindig történik valami, ahol a verseny talán sokkal élesebb mint a gazdaság más részeiben. Az elmúlt évek e piacon történt eseményeinek elemzése, rendszerezése mellett felvázol olyan gondolkodási modelleket, stratégiai dilemmákat, amelyek állásfoglalásra, továbbgondolkodásra serkentik az olvasót. Ezért ajánlható mindazoknak e könyv, akiket érdekel, hogy a nagy versenyfutásban milyen gazdasági-stratégiai folyamatok részesei, s értsék és érzékeljék is ezeket.

KOSSUTH Könyvkiadó

Jacobs, Otto H.-Oestreicher, Andreas:

Mérlegelemzés

Az éves beszámoló elemzése mint a tervezés és döntés-előkészítés eszköze.

Budapest, Kossuth, 2000. 222 p. (V.I.P. könyvek)

kötött: 2980,- Ft

A számviteli törvény (1991. évi XVIII.tv.) szelleme és szövege – az üzleti szereplők könyvvezetésének szabályozását tekintve mindenképpen – messzemenően hasonlít a német, úgynevezett kereskedelmi törvénykönyv (Handelsgesetzbuch) megfelelő paragrafusaihoz. Az elmúlt tíz év magyar számviteli törvényt érintő folyamatos fejlesztési munkájának eredményeként elmondható, hogy ma már mindkettő megfelel azoknak az elvárásoknak, amelyeket a negyedik EU-irányelv jogharmonizációs követelményként az Európai Unió tagállamai számára előír. Ezen túlmenően – más országokhoz hasonlóan – mind Magyarországon, mind pedig Németországban a mérlegből, eredmény-kimutatásból és kiegészítő mellékletből álló éves beszámoló képezi talán a legfontosabb alapját a vállalkozások racionális értékelésének és vezetésének.

A könyv mindazoknak ajánlott olvasmány, akiket az éves beszámoló azért érdekel, hogy hatékonyan tudják vezetni vállalkozásukat.

Geomédia Kiadó

Jerry Yoram Wind - Jeremy Main:

Változástervezés

Vállalatok felkészítése a 21. századra

Budapest: Geomédia Könyvkiadó, 2000.- 347 p.

kötött: 4400,- Ft

Minden felkészült döntéshozó tudja, hogy a cégek jövőbeni versenyképességének fenntartása érdekében előbb vagy utóbb változtatni kell a hagyományos vállalati struktúrákon. A kötet szerzői felvázolják a tipikus XX. századi cégek alapvető tulajdonságait, és ezzel párhuzamosan bemutatják a hatékony, XXI. századi követelményeknek megfelelő vállalatok legfontosabb jellemzőit. E létfeltételtől új tulajdonságok kialakításának feltételeit és megvalósítási technikáit mutatja be a könyv.

A kötet első része feltárja a változás mozgatórugóit, a második rész pedig arra ad példát, hogyan alakítja át az új vállalkozás az emberről, azon belül a fogyasztóról, a vezetőről és az alkalmazottról alkotott képét. A harmadik rész azt elemzi, hogyan használják a vállalatok a kezükben lévő új eszközöket: az információtechnológiát, az innovációt, a gyorsaságot és a minőséget, a negyedik rész pedig a vállalaton belül végbemenő változásokkal foglalkozik.

A szerzők saját kutatásaira alapozott véleménye szerint az új kihívásokra felkészült vállalatok rugalmasak, gyorsan tanulnak, globálisan gondolkodnak és cselekszenek, minden tevékenységüket elektromos hálózattal kapcsolják össze, szem előtt tartják az ügyfél igényeit, és támogatják alkalmazottaikat a döntéshozásban. A tapasztalatok, sikerek és kudarcok bemutatásával a kötet gyakorlati segítséget nyújt a vállalatok menedzsmentjének a XXI. századi túléléshez és sikerhez.

KJK - KERSZÖV

Dr. Poór József (és szerzői kollektívája) :

Menedzsment tanácsadási kézikönyv

Budapest, KJK-Kerszöv, 2000. 524 p.

fűzött: 5824,- Ft

A magyar vezetési tanácsadó szakma életében nagy esemény egy a magyar gazdaság szempontjából összeállított, a magyar tapasztalatokat feldolgozó könyv megjelenése. E könyv tartalmazza a nemzetközileg elfogadott legfontosabb alapokat és tájékoztatást nyújt a vezetői tanácsadási tevékenység legaktuálisabb hazai és külföldi tendenciáiról.

A mű első részében a tanácsadás alapjait, fejlődésének legfontosabb tendenciáit és menedzselését tárgyalja. A második részben a vezetési tanácsadás legfontosabb funkcionális területeit mutatja be (stratégia, szervezettefejlesztés, pénzügy, termelés, informatika, folyamatszervezés, emberi erőforrás menedzselés, minőségügy és marketing). A harmadik rész a vezetési tanácsadás külső köréhez kapcsolódó területekkel foglalkozik (mezőgazdasági szaktanácsadás, PHARE- és EU-, a kisvállalkozási, a tréning-, a kistérségi- és a mérnöki tanácsadás). A könyv végén részletes irodalomjegyzék foglalja össze az egyes fejezetekben hivatkozott szakirodalmi forrásokat.

A kötet minden tanácsadói munkával foglalkozó szakember számára, „kötelező” olvasmány.