

DIPLOMADOLGOZAT

Dobos Beáta

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Vezetés és szervezés (MSC) Mesterszak – Levelező**

**Kulturális sokk: beilleszkedés multinacionális környezetbe,
beilleszkedési/befogadási kompetencia elemek**

Belső konzulens: Dr. Rudnák Ildikó

Készítette: Dobos Beáta

XB5AWH

Vezetés és szervezés - Üzletviteli
tanácsadás és Emberi erőforrás
menedzsment és szervezetfejlesztés
szakirány

Mesterképzés (MA/MSc) levelező
tagozat (2015)

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: DOBOS BEÁTA
A Hallgató Neptun kódja: XB5AWH
A dolgozat címe: Kulturális sokk: beilleszkedés multinacionális környezetbe, beilleszkedési/befogadási kompetencia elemek
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: AGRÁR- ÉS ÉLELMISZERGAZDASÁGI INTÉZET
A konzulens tanszékének a neve: AGRÁRMENEDZSMENT ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

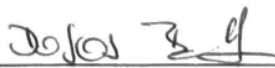
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024 év november hó 3 nap


Hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
Elméleti háttér.....	6
1. Kultúra – kultúrák	6
1.1. A kultúra értelmezése és jellemzői	6
1.2. Kultúramodellek.....	10
1.3. A kulturális sokk és fordított kulturális sokk jelensége.....	16
2. Multikulturalizmus.....	21
2.1. A multikulturalizmus fogalmi megközelítései és értelmezései	21
2.2. A multikulturalizmus eszközei:	22
Beilleszkedési és befogadási kompetencia elemek	22
2.3. Interkulturális kommunikáció és kompetencia	24
3. Nemzetközi kultúra	28
3.1. A nemzetközi kultúra hatása a szervezeti felépítésre.....	28
3.2. A szervezeti kultúra jelentősége	30
3.3. A szervezeti kultúra a McKinsey-féle 7S modellben	33
4. Saját vizsgálat	35
4.1. Kutatási célok - kérdések és hipotézisek	35
4.2. A vizsgálat helyszíne és alanyai	36
4.3. A kutatási módszer és minta bemutatása	37
4.4. A vizsgálat elméleti háttere.....	48
5. Eredmények	54
6. Következtetések, javaslatok.....	54
Összefoglalás	55
Irodalomjegyzék	56
Mellékletek	61
Függelékek.....	61

Bevezetés

Téma aktualitása, fontossága

Kutatásom témája a kulturális sokk, azon belül is azt, hogy ez milyen hatással van egy multinacionális környezetben, hogyan lehet egy idegen kultúrába beilleszkedni, milyen készségek, képességek lehetnek ebben a külföldi cégek leányvállalatainál dolgozók segítségére. Személyes indíttatásom a 15 hónapig tartó külföldi tartózkodásomból – ottani munkavégzésemből, illetve az onnan történő hazatérésemkor egy amerikai multinacionális cégnél való elhelyezkedésemből ered.

Az elméleti háttér nagyon fontos része dolgozatomnak, mert ez adja az alapot ahhoz, hogy a kultúra, multikulturalizmus, interkulturális kompetenciák összefüggéseit vizsgálva bemutassam, napjainkra milyen kiemelkedő jelentőségű és befolyásoló tényező lett ez a folyamat az európai társadalom jövőjét illetően.

Számos szakirodalmat, tanulmányt értékelést forgattam a kezeim között és rengeteg napi aktualitást vettem figyelembe dolgozatom megírásánál. Mivel ezek mindegyike eltérő véleményt képvisel, különböző aspektusból megvizsgálva, rengeteg adatot felhasználva az én célom megmutatni egy teljes képet, igyekezve mindent szem előtt tartva, azonban nem elmerülve az apró részletekben.

Ez a téma talán sosem volt még ennyire aktuális, mint most. Az utóbbi évtizedek, illetve századok legmeghatározóbb folyamata, a globalizáció következtében a földrajzi távolságok jelentősége csökkent, a nemzeti piacok homogén világgpiaccá integrálódtak, a vállalatok nemzetközi, sőt globális szintű tevékenysége egyre jellemzőbbé vált.

A globalizáció nemcsak a kapcsolatok, folyamatok, struktúrák világot átfogó szintre történő térbeli kiterjedését foglalja magában, hanem gondolkodási és cselekvési összefüggések hálózatának kialakulását, valamint a problémahelyzetek és azok szereplőinek kölcsönös összefonódását, függőségét. A világban végbemenő folyamatok mindenkit potenciális partnerekké és versenytársakká tettek. A Covid világméretűre duzzadt járványa szintén előtérbe helyezte az országokon túlmutató együttműködést az online térben.

A gazdasági verseny napjainkban még egyenlőbb feltételek között, egyre intenzívebben és nem csak vállalatok, hanem nemzetgazdaságok szintjén is folyik. Mára már elmondható, hogy érintkezéseink jelentős része nemzetközi területekre is áttevődött. A multinacionális vállalatok

színre lépésével, a nemzetközi projektek körének kiszélesedésével a nemzetköziesedés igénye a mindennapi munka kapcsán is jelentkezik.

Mára már természetes az igény arra, hogy a magasan képzett munkaerőt a hazánkban működő multinacionális vállalatok minél nagyobb mértékben használják ki, ezért komoly erőfeszítést kell tenni a másik megismerésében, az értékek megőrzésében, a különbségek tolerálásában.

Az elméleti háttér áttekintése a kultúrakutatásokkal kezdődik, mely a témához kapcsolódóan az alapokat letevő, nélkülözhetetlen szerzők legfontosabb gondolatait, elméleteit vonultatja fel. Ehhez kapcsolódva és ezt követően a következő rész a multikulturalizmus témakörét öleli fel. Ezután a legaktuálisabb kérdéseket és a közös pontokat fejtegetem.

Többek között arra kerestem választ, hogy hogyan tudnak együtt dolgozni a multinacionális környezetben a magyar és külföldi munkavállalók. A sikeres együttműködésnek egyik fontos pontja az, ahogyan a különbségeket kezelik. A multinacionális vállalatok magukkal hozzák módszereiket, értékrendjüket, tőkéjüket, vezetési stílusukat is, amelyek igen ritka esetben azonosak az adott országgal. A sikerhez vezető út az, ahogyan a tapasztalt különbözőséget a multinacionális vállalatok dolgozói miként kezelik, elutasítják azt, vagy megpróbálják azt a saját hasznukra fordítani.

Ez számos kérdést vet fel, például, hogy mennyire vagyunk képesek átvenni a nemzetközi gondolkodást, sajátunkká tenni azokat a képességeket, amelyeket a multinacionális munkakörnyezet megkíván.

Elsőként arra voltam kíváncsi, hogy a magyarországi multikulturális környezetben dolgozó munkavállalók rendelkeznek-e az interkulturális kompetencia megfelelő elemeivel, milyen egyéni háttérrel rendelkeznek. Érdekes megtudni, hogy vajon már gyermekkorukban, vagy a közoktatás során, esetleg már csak a munkahelyükön élhették át először a kulturális sokszínűséget, ezek a hatások befolyásolják-e munkájukat, sikeresek-e a többkultúrájú környezetben. Kutatásom eredményeként azt várom, hogy felhívja a figyelmet az interkulturális kompetencia elemeinek a fontosságára, megszilárdítsa azokat a kutatási eredményeket, amelyek ezeknek a kompetencia elemek meglétét elengedhetetlennek tartják a nemzetközi/multikulturális környezetben történő munkavégzéshez. Bízom benne, hogy sikerül rámutatni a beilleszkedés egyes elemeinek a hiányára, amely elemekkel a dolgozók jelenleg nem, vagy csak részben rendelkeznek ahhoz, hogy a kulturális sokszínűséget hatékonyan, pozitívan, ambiciózusan, sikerük eléréséhez legyenek képesek felhasználni, másfelől a

pozitívumok megerősítésével feltárni, melyek azok az eljárások, erények, illetve megoldások, amelyek jól funkcionálnak. Úgy gondolom, hogy mindezen értékeket fontos megóvni és gondoskodni azok folyamatos karbantartásáról. Az erősségek és gyengeségek okainak feltárását követően irányt és módszert kívánok adni a tekintetben, hogy miként lehet a hiányosságokat minél rövidebb idő alatt kiküszöbölni.

Elméleti háttér

1. Kultúra – kultúrák

1.1. A kultúra értelmezése és jellemzői

A kultúrát, számos módon definiálhatjuk, vizsgálhatjuk vagy jellemezhetjük, mivel egy meglehetősen elvont fogalomról beszélünk, így természetesen nincs egy egységes definíció. Az évezredek alatt, korok, társadalmak és számos tudós különbözőképpen határozták meg, hogy mi is a kultúra. Emiatt konkrétan nem meghatározható, hogy mikor is volt a kultúra kezdete.

Több tudományág határán foglal helyet a kultúrakutatás területe, ezért saját rendszerében egyikük sem képes a cselekvés minden egyes nézetét, perspektívát értelmezni saját eszközeivel, ezek a különböző perspektívák képesek árnyalni, kibővíteni egymás téziseit, mindent összevetve így jobban definiálva magát a tevékenységet. A különböző tudományterületek validálására, álláspontjainak ellenőrzésére is alkalmas a több szempontú elemzés. (BORGULYA, 1996; FALKNÉ, 2001; HIDASI, 2004). Az a módszer, ahogy „az emberek és embercsoportok a problémáikat megoldják” (Schein, 1985), a mindennapokban a kultúra a civilizáltság és a műveltség az alapja. Scherm, már jóval szofisztikáltabban és komplexebben definiálta a kultúrát: a szociális csoportok szilárd és működő képességének megtartására, összetartására, környezeti adottságokhoz való akklimatizálódásra szolgáló olyan kollektív magatartási megnyilvánulások, minták, normák és eredmények struktúrája, amely a szocializáció folyamatán keresztül mutatkozik meg. (SCHERM, 1999). A kultúra definiálása nem hétköznapi művelet. Kluckhohn (1951) és Kroeber szerzőtársaival együtt (1957) több száz meghatározás áttanulmányozása alapján összefoglalta a kultúra definícióját és ez az évek során még folyamatosan bővült. Kluckhohn (1951) a kultúrát elválasztja a történelem és az irodalom, a nyelv meghatározásától, álláspontja szerint a kultúra mindig egy csoport életmódjára, életük berendezkedésére utal.

Kluckhohn (1961) a kultúrára vonatkozó későbbi meghatározása szerint a nemzeti kultúra azoknak a reakcióknak, érzéseknek és megszokott, hagyományos gondolkodási formáknak az együttese, melyek egy adott időpontban jellemzik az adott társadalom tagjainak problémamegoldó rutinját és módjait. A kultúra társadalmilag megalkotott szimbólumokban nyilvánul meg, azon minták (amelyek lehetnek implicitek és explicitek) és jelképek által betanult, illetve öröklött viselkedésformák, amelyek az egyes embercsoportok különböző teljesítményeit alakítják, ide sorolva a műalkotásokban, tárgyakban való megjelenést is. A

kultúra alapját a tradicionális (történelmileg származtatott és válogatott) eszmék és az ezekhez kapcsolódó értékek összessége alkotja. A kulturális rendszerek egyfelől a tettek következményeiként, másfelől a jövőbeli cselekvések meghatározó elemeiként foghatóak fel. (Heidrich, 2001:61)

Egy másik nézőpont szerint, ahol a kollektivitás került a középpontba a kultúra a kollektív tudat, mely a közösséghez való hozzáállást jelenti. (SACKMAN, 1991) A különböző kutatók azonban abban egyetértenek, hogy minden individuum birtokában van olyan attitűdnek, mentalitásnak, szokásoknak, melyekre a születést követően tesz szert, tanulás útján és ezt nevezzük szocializációnak. Hofstede a kultúrát „mentális programként” és az „elme szoftvereként” határozza meg a kutatásában, hiszen ezek a megszerzett elvek a szocializáció folyamán alapjaiban „beleégnek” az egyén agyába. Ez a jellegzetes „beégődés” mutatja meg hogy miben különbözik az embercsoport a más embercsoportoktól. (HOFSTEDE 1991, HOFSTEDE 2008)

A kultúra létezésének lehetséges indíttatása az, hogy támogassa az embert/embercsoportot a túlélésben és hozzájáruljon céljainak eredményes elérésében. Mivel a cél ugyanaz, a túlélés így társadalomtudományi szempontból hiába beszélhetünk jelenleg globálisan több ezer kultúra típusról, melyek bár eltérőek egymástól, mégsem kezelhetjük őket alá-fölé rendelt viszonyban (alacsonyabb vagy magasabb rendű). Ahogy már a bevezetőmben is említettem a globalizáció jelentős szerepet játszik a mindennapok menetében, így a már létező kultúra típusokra is hatást gyakorol. A jelenlegi tudományos álláspont szerint a globalizáció ambivalens módon hat a kultúrára. Az egyik vélekedés azt mondja, hogy a társadalom képes létrehozni a globális falut, mint utópiát, a kulturális különbségek csökkenésével. A másik, ezzel szemben álló álláspont alapján a globalizáció toxikusan hat a kulturális egyediségre. (MAKÓ & NOVOSZÁTH, 1994). Mint láthatjuk minden kultúra más és más módon definiálható, egyfajta közösségi jelenség, adott csoportok, nemzetek közös jellemzőinek együttese. Ha az egyén képes más csoport normái szerint viselkedni, kultúrát váltani az adott szituációban akkor azt operacionális kultúrának nevezzük. Ez azonban nem mindig sikerül, így a kitűzött célok megvalósulását késleltetheti és akár meg is hiúsíthatja a célország eltérő kultúrája.

Az adott csoporthoz tartozók összetartó erőt jelentő közös értékrendje a „szellemi program”, pontosabban „szellemi beprogramozottság”. (Csath, 2008). A holland származású Trompenaars (1995) csakúgy, mint Hofstede, a kultúra kollektív jellegét hangsúlyozta, azt ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit. Azonban Goodenough, (1995) amerikai

antropológus más szempontból közelítette meg a kérdést, ő az egyén szempontjából indult ki, véleménye szerint egy társadalom kultúrája abból áll, amit egy adott személynek tudnia, hinnie kell ahhoz, hogy az adott kultúra tagjai számára minden szerepben elfogadható módon cselekedjen. Eszenyi és Utry (2002:131) szerzőpáros szerint minden ember az enkulturáció folyamatában személyes környezete kinyilatkoztatásával, cselekvő aktivitásával veszi át, teszi mindazt a kultúrát a szocializációs folyamatok során saját belső értékévé, mely a szokásokban, tevékenységi módokban, kommunikációs stílusokban, az információkban, tárgyakban, magatartási mintákban, a nyelv lexikai anyagában, valamint a környezet érték- és érdekviszonyaiban körbefogja.

A kultúrához kapcsolódó magyarázatok közül Niedermüller az, aki kiemeli (1999), hogy a kultúra esetében a tudáson és ismeretek birtoklásán van a hangsúly, nem pedig azoknak a létrehozásáról.

Schein (1985) amerikai pszichológus, gyakorlati jelleggel foglalja össze a kultúra, mint rendszer feladatait, szerinte a kultúra közös alapfeltevések, követelmények rendszere, mellyel egy adott csoport a külső alkalmazkodás és a belső integráció kihívásai során megbirkózott kialakított, illetve kifejlesztett, és amelyek már elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek minősüljenek. Láthatjuk a fenti definíciók, jóllehet sokfélék, azonban a közös vonásuk az, hogy mindegyik megközelítés egy bizonyos társadalmi környezetben élő közösség sajátos gondolkodásmódját tükrözi, mely formáló hatással bír a közösség egymással való érintkezésére.

A kultúrakutatások között sok a kapcsolódási pont és az átfedés. Hall (1990) szerint a kulturális különbségek olyan fontosak, hogy teljesen tönkre is tehetik a gazdaságilag egyébként teljesen indokolt üzleti kapcsolatokat. Azon a véleményen vagyok, hogy fontos feladat lenne a kultúrák összehangolása. A globalizáció tükrében, az Európai Unió sikeres működését akadályozó egyik legnagyobb problémájának a kultúrák sokszínűségét és a kulturális különbségeket tartják. A kulturális különbségek gyakran okoznak vitákat, ellentéteket, amelynek oka lehet, hogy vannak, akik nem ismerik és nem is próbálják megérteni az eltérő kultúrákat. A nemzeti kultúrák összehasonlítása kapcsán ismeretes, hogy a különböző kultúrákat nem egyszerű összevetni, mivel magának a kultúrának bizonyos dimenziók mentén is számos definíciója létezik. Az összehasonlítást jelentősen befolyásolhatja az etnocentrizmus, amely alatt azt a szemléletet értjük, miszerint a saját népcsoportunk mindennek a középpontja és más csoportok kultúráját, szokásait, viselkedését, valamint értékeit ehhez viszonyítva mérjük. (Dowling et al., 2013:111)

Csath (2008:29) szerint a kultúra csoportjelenség, szocializáció, társadalmi és családi tanulás eredménye, mely hosszú idő alatt alakul ki, ezért nehezen változtatható. A kultúrát az adott nemzet történelme, hagyományai, intézményrendszere és a domináló vallás is alakítja. A nemzeti kultúrát a generációk átadják, átörököltik egymásnak. A kultúra ereje nagy, nehéz tőle elszakadni, ezt bizonyítják az emigrációba kényszerült emberek történetei. A kultúra az értékek, hitek, értelmezések és attitűdök összekapcsolódó rendszere. A különböző kultúrák nem jók vagy rosszak, csupán eltérők. Úgy vélem, ha nincs kapcsolat, nincs probléma. Az etnocentrizmus veszélyei pedig, ha van kapcsolat, ott már megjelenik az előítélet, a megvetés és a konfliktus. Amennyiben tudatában vagyunk egocentrizmusunknak, az a különböző kultúrák más szemmel való figyelését minimalizálja. Mások kultúráját ítélkezés helyett, próbáljuk meg megérteni, egységes egészként kezelni. Számos esetben látható, hogy már a kapcsolódások legelején megjelenik az előítélet, az ítélkezés és az ítélet kimondása. Abban az esetben, ha az idegen kultúrát egységes egészként próbáljuk megérteni, kisebb a valószínűsége annak, hogy az etnocentrizmus káros hatásai érvényesülnek. A kultúrákat a környezetükkel együtt vizsgáljuk, hiszen minden kultúra a környezetével együtt alkot egy egységes egészet. Nincs jó vagy rossz kultúra, egyszerűen minden kultúra más és más. Amennyiben egy kultúrát igazán meg akarunk ismerni és nem csak a felszíni jelenségek okaira vagyunk kíváncsiak, akkor alaposan tanulmányoznunk kell az adott ország múltját, történelmét és ismernünk kell a társadalmi berendezkedést, intézményrendszerének és vallásainak jellemzőit. A kulturális megértésnek meghatározott folyamata van, amelyen végig kell mennünk. A jobb megértés tudatos viselkedést igényel. A jobb megértés és az elfogadás feltétele, hogy tegyünk meg bizonyos lépéseket, viselkedésünkben a különbségek tagadásából, negatív szemléletből jussunk el a megoldáskeresésig. A tagadással indulunk, ahol azt gondoljuk, valójában nincsenek is különbségek, amit látunk az az egyének hibája. Majd elérkezünk a felismerés fázisába, ahol megállapítjuk, a különbségek léteznek, amelyek nem egyedi jelenségek és vizsgálható okaik vannak. A következő szakasz az elfogadás, ahol a különbségek már természetesek, normálisak, nem jók vagy rosszak. Majd elérkezünk a végső fázishoz, amely a megértés és megoldáskeresés állomása, ahol már keressük a különbségek okait és az együttműködés lehetőségeit. (Csath, 2008)

1.2. Kultúramodellek

Azt, hogy hogyan lehet fejleszteni a kapcsolatokat az üzleti partnerekkel, beszállítókkal, ügyfelekkel, beosztottakkal, felső vezetőkkel, menedzserekkel, a különböző országokban és kultúrákban, világszerte kultúraközi menedzsment kutatja ehhez összeméri és megállapítja a szervezeti viselkedéseket (BROWAEYS-PRICE, 2011). Figyelemre méltó előrehaladást, fellendülést tud eredményezni a vállalatok számára a kultúraközi menedzsment sikeres működtetésével. French úgy vélekedett erről, hogy az együtt dolgozó csoportok rendszerint esélyt mutatnak az együttműködésre, amennyiben a munkaközösség felfejlődött arra a szintre, ahol mindent egybe véve a teljes munka már értékesebb, mint az egyes részei. A multikulturális csoport tagjainak különböző kulturális háttere, tapasztalatai, nézetei, kimondottan előnyére válnak a szorosabb és sikereesebb együttműködés realizálására. Annál több a felmerülő potenciális ötletet, minél sokszínűbb egy csoport, (FRENCH, 2015). Ehhez viszont fontos ismernünk a különböző kultúrák közötti különbségeket, és így ezeket az előnyöket hasznosítani tudjuk. Ezt elősegítve a kultúraközi menedzsment kutatói megannyi modellt és módszertant dolgoztak ki az elmúlt években, a különböző mechanizmusok megértésére, a nemzeti kultúrák közötti eltérések azonosítására. Az alábbiakban hat különböző kulturális csoportképző, kultúra-összehasonlító modellt mutatok be.

Kutatók	Függő változó	Független változó
Kluckhohn/Strodtbeck (1961)	Az emberek problémamegoldó készsége	Emberi természet orientáció
		Kapcsolat orientáció
		Cselekvés orientáció
		Idő orientáció
Hofstede (1980)	Nemzeti kulturális különbségek egy szervezeten belül	Hatalmi távolság
		Individualizmus-kollektívizmus
		Maszkulin-feminim
		Bizonytalanságkerülés
		Hosszútávú orientáció
Hall/Hall (1990)	Munkahelyi kommunikáció	Engedékenység- korlátozás
		Gyors és lassú üzenetek
		Magas és alacsony kontextus
		Tér
Schwartz (1992)	Jelen és jövő a társadalomban	Idő
		Önirányítás
		Ösztönzés
		Hedonizmus
		Teljesítmény
		Hatalom
		Biztonság
		Konformitás
		Hagyomány
		Spiritualitás
		Jótekonyság
GLOBE (1992)	Üzleti vezetés a jelenben és jövőben	Univerzalizmus
		Hatalmi távolság
		Bizonytalanságkerülés
		Kollektívizmus
		Csoportkollektívizmus
		Nemi egyenlőség
		Rámenősség
		Jövőorientáció
Trompenaars (1993)	Management releváns probléma megoldásai	Teljesítmény orientáció
		Humánorientáció
		Időorientáció
		Univerzalizmus-partikularizmus
		Kollektívizmus-individualizmus
		Semleges-emocionális
		Specifikus-diffúz
		Szerzett-öröklött státusz
		Belső-külső kontroll

1. ábra: Kultúra-modellek (Forrás: Fink, Kölling, Neyer 2005, saját szerkesztés)

A kultúra modellek a kultúra komplexitását szándékoznak könnyebbé és kézzelfoghatóbbá, ezenfelül összeegyeztethetővé tenni. Mivel értekezésem a beilleszkedési kompetenciákra épül, ezért a kultúra modelleket nem boncolgatom részletebben, csak a minimális, elméleti alap szintjén. Nyilvánvalóan egyetlen kultúra sem létezik a valóságban kizárólag egyik vagy másik a modell szerint. Azt tudjuk figyelembe venni, hogy az adott kultúra hol helyezkedik el az értékelés két pontja között. Elengedhetetlen szem előtt tartanunk az értéksemlegességet, következésképp az analízis kimenetele nem a minőségre vagy a megfelelőségre válaszol, bármelyik értékegyüttes értékes és egyediségében kulcsfontosságú.

Hofstede-modell

Hofstede (1994) elmélete alapján a szervezeti kultúra csatlakozik az antropológiához, társas felépítésű, történelmileg determinált, holisztikus természetű. Bár puha elemekkel dolgozik, minőségének - nem működik jól vagy jól működik - radikális következményei vannak melyek nehézségek árán változtathatóak. Ezek a konceptuális elemek a nemzeti kultúra tekintetében is fennállnak, azzal a hozzáfűzni valóval, hogy a transzformáció időbeli lefolyása sokkal lassabb és nehezebb művelet. Emiatt lényeges a multinacionális vállalatoknak ténylegesen időt szentelni a témának és létrehozni az alkalmazkodási stratégiát, amely a nemzeti kultúra elemeinek alakulására minimális, vagy semmilyen hatása nincs. Szervezeti környezetben vizsgálják a kultúrák közötti interakció során másik nemzeti kultúrából származó személyek közötti kölcsönhatást. A direktíva értelmében ugyan megfigyelhetőek és permanensek a nemzeti kultúra jegyei, másik kultúrákkal való megismerkedés ráhatással lehet a személy habitusára és életfelfogására. A szervezeti kontextusban, a kultúra diverzitására orientált kutatások az egymástól alapjaiban eltérő nemzeti kultúrák találkozását vizsgálják, a multinacionális vállalatok szempontjából ezen eredmények megismerése és adaptálása lehetővé teszi a nagyobb profitabilitást.

Ronen és Shenkar modellje

1985-ben Ronen és Shenkar klaszterekbe sorolta az összevethető tulajdonságokkal bíró nemzeti kultúrákat, ezzel országsoportokat hoztak létre, úgy, hogy képesek voltak azonosítani egynéhány kulturális értéket, amelyek általánosan jellemzik az adott kultúrát, szubkultúrát. A nemzetállamokat az elemzés alapegységeként kezelő feltevéseken ez a koncepció messze túllépett, és empirikus bizonyítékokkal támasztotta alá, hogy vannak egybeesések az országok között a közel-keleti, arab, távol-keleti, latin-európai, északi, germán, angol klasztereken belül is. Ennek a kapcsolatnak a bizonyításával, egyszerűbbé tették a szervezeti kultúra, vezetési elméletek, a vezetői technikák adaptációját a különböző országok/klaszterek között.

Az első változat, nyolc klaszterből felépülő modell volt, amelyet a két kutató tökéletesített 2013-ban egy tizenkét heterogén klaszterből álló modellé.

A modell különlegessége, hogy a gazdaságilag fejlettebb országok az adott klaszterben a kör középpontjához közelebb helyezkednek el és onnan távolabb/kifelé a fejletlenebb országok.

Trompenaars-modell

Trompenaars (2002) úgy vélte, minden kultúra összehasonlítható megalapozott dimenziók alapján, a különbségek szemléltetik azt, hogy ami az egyik kultúrában sikeresen adaptált vezetési módszer, az a másik kultúrában miért nem működőképes. A **külső-belső** dimenzió arra reflektál, hogy emberek mennyire szándékoznak uralni a természetet és mennyire tudnak alkalmazkodni. Az ember a természet része a külső kontroll esetében, harmóniára törekszik és betartja törvényeit (USA, UK), belső kontrollnál nem a természet, hanem az ember a domináns, aki kontrollálni akarja a természetet (Kína, Magyarország). **Individualizmus-kollektivizmus** két ellentétestársadalmi filozófia, jelentése az emberek alapvetően egyénnek (individumnak) vagy a „tömörülés” tagjának (kollektivistának) tartják magukat. Ez a filozófia egybevág a GLOBE kollektivizmus I. és Hofstede individualizmus-kollektivizmus elemzésével. **Univerzalizmus – partikularizmus** dimenziók a szabálykövetés kritériumát szabja meg, hogy a személyek mennyire hisznek a világszerte, mindenkor érvényes törvényszerűségekből, vagy tolerálják a szabályok áthágását. Az univerzalizmus a társadalmi jogokat hangsúlyozza, a közös megállapodások megszeghetetlenek, a dekrétum mindenkire vonatkozik (Magyarország, Hollandia, UK). A partikularista álláspont a kapcsolatok és barátok jogait emeli ki, a barátság kedvéért átlépi a szabályokat, a szerződéseket megváltoztathatónak tekinti, (Oroszország, Kína). **Specifikus – diffúz** megközelítés a célirányosság jelentőségét szemlélteti, milyen fontos a feladatra koncentrálni, elkülöníteni a magánéletet és a munkát. Itt a kapcsolat jellege többnyire tudatos (Magyarország, UK, Hollandia, USA). A diffúz komplikáltabban építi ki a kapcsolatait, a magánélet összemosódik a munkával (Kína, Spanyolország). A **szerzett és öröklött státusz** a „teljesítmény és a tapasztalat” minősítését jelenti. A szerzett státuszt illetően a megbecsülés az érvényesülés kiindulópontját a teljesítmény adja, a vezetők különböző neműek és korúak, a titulust csak meghatározott esetekben használják (Magyarország, UK, USA). Az öröklött státusznál a származás, vagyon, nem, vagy az életkor lehet a hatalom fő forrása (Svájc, Kína, Oroszország,). A **semleges – emocionális** megközelítés. A semleges kultúrákban a távolságtartó, erős kontrollal bíró habitust preferálják (japán kultúra), míg az emocionális kultúrákban a nyílt és kendőzetlen kifejezésformák a tipikus (olasz kultúra). **Szekvenciális-szinkronikus idő orientációnál** jellemzőbb a folyamatok sorrendiségének kigondolása, míg a párhuzamos (vagy szinkronikus) kultúrákban az egymással párhuzamos tevékenységmenedzsment és teljesítése a tipikusabb.

GLOBE-modell

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatók szerint „A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.” A projekt 1991-ben indult: Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck és Robert J. House, majd csatlakozott S. Antonio Ruiz-Quintanilla, Paul Hanges, Marcus Dickson, és Michael Agar. A GLOBE három fő dimenziója a vezetés, a szervezeti gyakorlatok és értékek, a kultúra. Jelentősége abban rejlik, hogy vizsgálódik mind szervezeti és társadalmi szinten, összehasonlítja a jelenlegi állapotot (AS IS) a kívánt értékekkel (SHOULD BE). A kutatást távközlési vállalatoknál, pénzügyi szolgáltató cégeknél, az élelmiszeriparban hajtották végre, mivel ezen területek minden nemzetben belül fellelhetők. Ezáltal ez a kritérium diszkvalifikálta az olyan iparágak bevonását, mint nagy vegyipari cégek vagy az autógyártás, hiszen ezek a világ országainak csak bizonyos részében találhatóak meg. A kutatásban több, mint 17 300 válaszadó és 950 szervezet működött közre. Valamennyi kultúrában minden válaszadó kitöltötte a vezetői tulajdonságokra vonatkozó, a válaszadók fele a társadalmi kultúra, másik fele a szervezeti kultúra kérdőívet. A skálákat a társadalmi vagy szervezeti szintű ingadozás megmérésére találták ki, célja nem az, hogy különbséget tegyen az egyének között egy adott társadalomban.

A kutatás nemzeti és szervezeti kultúra normatív és gyakorlati definiálását az alábbi 9 dimenzió alapján határozza meg:

- Hatalmi távolság
- Teljesítményorientáció
- Bizonytalanságkerülés
- Intézményi kollektívizmus
- Humánorientáció
- Csoportkollektívizmus
- Nemi egyenlőség
- Rámenősség/asszertivitás
- Jövőorientáció

Lewis LMR-modell

Lewis modellje három atipikus kulturális eszmerendszert differenciált akképpen, hogy a szervezetek, társadalmi csoportok, egyének, milyen hozzáállást tanúsítanak a környezetükben történő eseményekhez, hogyan bánt az idővel. A teljes modell az időérzékelésen és a kommunikáción nyugszik.

- **Lineárisan-aktív (L):** Feladatorientált, magas szinten szerveznek és terveznek, egy időben csak egy dologgal foglalkoznak, preferálják a lineáris terveket és teljes tevékenységláncokat realizálnak.
- **Multi-aktív (M):** Nagyrészt impulzívak, emocionálisak és bőbeszédűek. Fontos a melegszívűség, az empátia, a kapcsolatok és a család. Egyszerre képesek több dolgot is csinálni (multitasking). Mondanivalójuk a véleményüket tükrözi beszédben, nyíltak és őszinték.
- **Reaktív (R):** Tagjai rendkívül jó megfigyelők, ritkán kezdeményezők, szeretik, ha a másik nyilvánítja ki először a véleményét és ennek alapján alakítják ki a sajátjukat. Beszédjeikben harmóniát igyekeznek teremteni.

A szakirodalom alapján bizton állítható, hogy a nemzeti és szervezeti kultúra egy folyamatosan formálódó és változó, heterogén, nem állandó tényező, így nem is kimutatható statisztikai eszközökkel. Ezért a szervezeti kultúra a vezetői tevékenységek egyik értékmérőjévé vált, mivel a nemzeti és a szervezeti kultúra karakterének akkurátus ismerete létfontosságú feltétele a szervezeti hatékonyságnak.

Úgy vélem egy külföldi munkavállalást tervező, illetve külföldi kiküldetést elvállaló esetében nagyon fontosak az előkészületek, az érdeklődés más kultúrák iránt, azaz az interkulturális kompetencia megléte. Az interkulturális kompetencia alatt azt a képességet értjük, amikor erőforrásainkat, ismereteinket, készségeinket és érzéseinket felhasználva, helyt állunk az interkulturális környezetben és szituációkban. Meg kell említenem azt a tényt is, hogy manapság a világban létezik egy új munkavállalói réteg, ők a multikulturális munkavállalók, akik számára, „globális nomádokként”, az új kultúrába való beilleszkedés egyfajta életstílussá vált. Elhatározzák és elindulnak külföldre munkát vállalni, ahol alkalmazkodnak a helyi kultúrához, aztán rövidebb-, hosszabb idő után, mennek tovább, egy következő országba, ahol kezdődik minden előről, a beilleszkedés és az új kultúra megismerése.

1.3. A kulturális sokk és fordított kulturális sokk jelensége

A mai modern globalizált világban, a világháló adta lehetőségek által, közelebből is megismerhetjük a más, idegen kultúrákat. Amikor az ember egy másik kultúrába érkezik, vagy hosszabb ideig ott tartózkodik, gyakran átéli a kulturális sokk érzését, ami az ismeretlen kultúrával való találkozásból eredő stressz és szorongás. Bárki a hatása alá kerülhet, áldozatává válhat, és kellemetlen helyzetekbe kerülhet a kulturális különbségek miatt.

Kulturális sokk fogalma

Az utóbbi évtizedekben egyre gyakrabban lehet találkozni a kulturális sokk fogalmával. Magyarázatakor nem számíthatunk egyértelmű és általános érvényű meghatározásokra, melynek oka egyrészt meglehetősen új fogalomról van szó, pedig számtalan ember átéli, de sokszor nincs is tudatában, hogy egyfajta sokkhatás alatt áll, másrészt a kultúrára sincs egységes meghatározás. A jelenség megértéshez megvizsgálom kialakulását és a kapcsolódó elméletekkel foglalkozó társadalomtudósok által képviselt különböző álláspontokat. A kulturális sokk kifejezést Oberg (1955) antropológus használta először, aki 1955-ben Brazíliában egészségügyi projekten dolgozó amerikaiak körében, beilleszkedési és akkulturációs nehézségeket tapasztalt. Neuliep (2006:429) tanulmányában a jelenséget azokkal a hatásokkal magyarázta, melyek az idegen kultúrába történő belépéssel járó feszültségből, szorongásból erednek, amelyekhez egyfajta zavarodottság, talajvesztettség és a hatalomvesztés érzése kapcsolódik annak okán, hogy az ismert kulturális normák és társadalmi rítusok már nem érvényesek.

Hidasi (2004) a külföldi kiküldetésben résztvevők által tapasztalt foglalkozási betegségként definiálta Oberg tanulmányában említett kifejezést. A jelenség kialakulásának okozója lehet a kapaszkodók elvesztése, a személyközi és társas kommunikáció disz-funkcionálása, valamint az identitáskrízis is.

Kulturális sokk jellemzői

Ferraro (1995) szerint a kulturális sokk olyan pszichológiai stressz-állapot, melynek kiváltó oka, ha az egyén megpróbál alkalmazkodni egy másik kultúrára jellemző életmódhoz, életfeltételekhez és üzleti gyakorlathoz. A kulturális sokk, fizikai és lelki alkalmazkodási nehézségek halmaza, melyekkel az utazók és a külföldi környezetbe érkezők szembesülnek. Az

ember a jelenséget akkor tapasztalja, amikor először kerül új kulturális környezetbe. A környezet otthonától eltérő, drasztikus megváltozása számos embernél okozhat szorongást és tájékozódási zavart. Nem csak külföldi út (nyaralás, külszolgálat) során jelentkezhetsz kulturális sokk, hanem idehaza is megjelenhet, más kultúrával való találkozás során. A jelenség a gyerekek viselkedésében is megfigyelhető, amikor először mennek iskolába, találkoznak az új osztályközösséggel, akár az új ételek, új körülmények megtapasztalása során. (Szekeres, 2007) Samovar és szerzőtársai (2007:335) szerint, a kulturális sokkra adott tipikus reakciók a honvágy, a visszavonulás, az új környezettel szembeni ellenségesség és az a meggyőződés, miszerint a más kultúra tagjai érzéketlenek. Emellett a kulturális sokkot átélőknél számos fizikai tünet is jelentkezhetsz, mint például a fejfájás és a koncentrációs zavar. Általánosságban azt mondhatjuk, minél nagyobb a saját és a befogadó kultúra közötti különbség, annál nagyobb mértékű kulturális sokkra lehet számítani. A kulturális sokk jellemzőinek ismerete egyfajta keretrendszert biztosít, amely segít az egyénnek felismerni érzéseit, elemezni a kiváltó okokat, hogy aztán ennek tudatában módosíthassa hozzáállását, kontrollálja magatartását, végül pedig visszanyerje érzelmi egyensúlyát.

A kulturális sokk szakaszai

Csath (2008) álláspontja szerint, a kulturális sokk, olyan kulturális alkalmazkodási és tanulási folyamat, amely hat fő szakaszból áll. Az alkalmazkodási folyamatot egy görbével írta le, ahol az egyén, magas- és mélypontokra kerül. A kapcsolat kezdete magasán indul, aztán lezuhan, megjelenik a kulturális sokk. Majd a felszínes alkalmazkodás felfelé mutató tendenciája tapasztalható, ahonnan a depresszióba, elszigetelődésbe való esés következik. Ezt követően egy tanulási, beilleszkedési folyamat indul, az autonómia és a függetlenség felé. Csath (2008: 123-124) a kulturális sokk hat szakaszát az alábbiak szerint jellemezte:

1. A kapcsolat kezdete: Ebben a szakaszban általában összevetjük, összehasonlítjuk a saját kultúránkat az idegen kultúrával. Az új helyzet szokatlan, érdekes, izgalmas és az első benyomás általában felszínes. Ez egy új helyzet, az összehasonlítás időszaka, még minden új és várakozással teli. Ez szinte az eufória állapota.

2. A tényleges kulturális sokk: A kulturális különbségek egyre inkább kirajzolódnak, egyre több különbséget veszünk észre. A bizonytalanság érzése fokozódik. Nem tudjuk, mi az adott kultúrában a helyes vagy helytelennek ítélt viselkedés. Egyáltalán nem, vagy csak kevésbé

ismerjük a nyelvet, furcsák az ételek, idegenek a szokások, a gesztusok, nem tudjuk, mit gondolnak rólunk és frusztráltak vagyunk. Ha valamit nem tudunk elintézni az felmérget. Legszívesebben csomagolnánk és indulnánk haza. „Mit is keresek én itt? Biztos, hogy ezt akartam? Kellett ez nekem?” A kétségek folyamatosan gyötrik az embert.

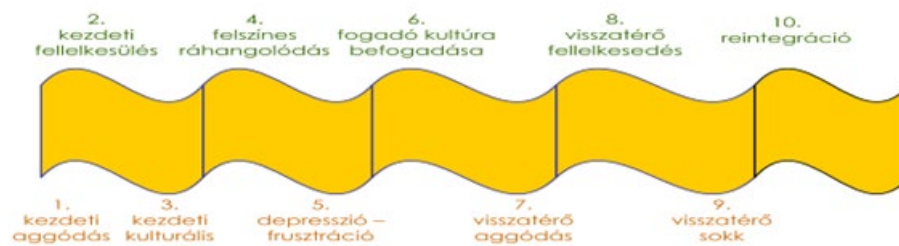
3. Felszínes alkalmazkodás: Megpróbálunk alkalmazkodni, kapcsolatokat keresni, de minden kapcsolat felületes, mivel, csak a „túlélés” a lényeg és erre be is rendezkedünk, a túlélésre hajtunk. A „muszáj beilleszkednem”, és az elveszettség érzése egyre fokozódik, gyakran önmagunkat hibáztatjuk, miközben próbáljuk megérteni a viselkedési formákat és annak okait, azonban a helyi kulturális eltérések lényegét még mindig nem értjük.

4. Depresszió, elszigetelődés: Jellemzően nem tudjuk kezelni a helyzetet, elveszítjük önbizalmunkat, befelé-fordulóak leszünk, egyre inkább önbizalomhiánnyal küzdünk. Semmi sem sikerül, minden rosszul sül el. (Costello, 1993:183). Félreértjük a helyieket és ők is minket. Elkeseredünk, és egyre türelmetlenebbek leszünk. A növekvő feszültségek, egészségi problémákat okozhatnak, magas vérnyomás és fizikai fájdalmak is jelentkezhetnek, valamint gyakoriak a szomatikus tünetek.

5. Tanulás, beilleszkedés: Könnyebben oldjuk meg a problémákat. Egyre jobban kezdjük megérteni a befolyásoló körülményeket, a másik kultúrát és a helyiek viselkedését. Szimpátiát kezdünk érezni a helyiek problémáival szemben, elkezdjük értékelni erőnyeiket és elfogadni hibáikat, fokozatosan tudatosan bennünk, a helyiek sem rosszabbak, mint mi vagyunk csak másak. Elkezdődik a beilleszkedés folyamata.

6. Autonómia, függetlenség: Az önbizalom visszatérésének szakasza. Tudatában vagyunk erős és gyenge pontjainknak. Megértéssel fordulunk a helyiek, a saját kultúrát képviselők felé, jó kapcsolatot építünk ki velük, amelynek alapja a kölcsönös megértés. Fokozatosan elfogadjuk azt, hogy a tapasztalatok által fejlődünk.

A sokk mértékét az előzetes ismeretek, a „ráhangolódás”, és a lelki felkészültség is befolyásolja. Rhinesmith (1985) a kulturális sokk tíz szakaszát különbözteti meg. (2. ábra).



Rhinesmith-féle kulturális sokk modellje

Forrás: Rhinesmith, (1985) alapján

2. ábra

Akik már évek óta külföldön élnek, átérték a kulturális sokk minden szakaszát. Akik nemrég tartózkodnak külföldön, be kell illeszkedniük még akkor is, ha korábban éltek már külföldön. A környezetet meg kell ismerni, a szokásokat meg kell érteni és el kell tudni fogadni.

A kulturális sokk tünetei

Amikor az új kultúrával szembeni kezdeti lelkesedés és izgalom alábbhagy, megjelennek a kulturális sokk tünetei. A napi kommunikációs problémák, a környezettel szembeni óvatosság, kihatnak a személyközi interakciókra. A kulturális sokk leggyakoribb tünetei: honvágy, frusztráció, ingerlékenység, harag, levertség, depresszió, fáradtság, kimerültség, alkalmatlanság érzése, individuális sokk, önbizalomhiány, szerepválság, stressz reakció, és türelmetlenség. (Szekeres, 2007)

Kohl és Marx vizsgálatai szerint, a kulturális sokk állapotát jelző tünetek: az erős honvágy, a saját közösség keresése, a helyi emberek kerülése, alvászavar, családi feszültségek, túlzottan sok evés, ivás, tisztaságmánia, feszült viselkedés, ingerlékenység, a helyi kultúrára tett sértő megjegyzések, önbizalomhiány, a végzett munka hatékonyságának romlása, és egyéb egészségi problémák. (Csath, 2008:125)

Ezen kívül, jellemző még: a felháborodottság, meglepődöttség, zavarodottság a nem várt viselkedési formák miatt, az elveszettség érzése, a megszokott környezetből, illetve az ismert kulturális minták közül való elszakadás következtében. A kitaszítottság érzése az új kultúra tagjai által történő el nem fogadás okán, az önbecsülés elvesztése, tehetetlenség érzése, mivel úgy érezzük, nem tudjuk befolyásolni a környezetet, valamint erős kétségek megjelenése, amikor az addig elfogadott értékek megkérdőjeleződnek. (Bolgár, 2005)

Ahogy többféle kulturális sokk fogalom-meghatározás létezik, a hazai és nemzetközi szakirodalom (Rhinesmith 1985; Hofstede 1994) a kulturális alkalmazkodás folyamatában átélt kulturális sokk modelljét különbözőképpen közelíti meg.

Létezik a fordított kulturális sokk is, valamint fontos megemlíteni, hogy a szakaszok ismétlődhetnek, visszakerülhet az egyén ugyanabba a fázisba, ha erős hatás éri, aztán újra túljut az adott szakaszon. Végül elérkezik egy olyan szakaszba, melynek során azt érezheti, beilleszkedett. (Józsa, 2015/b)

Az említett kutatók mellett mások is elemezték a kulturális sokk kérdéskörét, azonban az itt felsorolt elméletek szemléletesen tükrözik a folyamatot jellemző azonosságokat. Azonban, a különbségeket nem olyan könnyű megmagyarázni, hiszen nem mindegy, mely kultúrából, hová kerül valaki, illetve milyen kulturális „előképzettséggel” tapasztalattal rendelkezik, valamint mennyi időre és milyen céllal érkezik az adott kultúrába. Az egyén, a személyiség is fontos tényező, főleg azok a személyiségjegyek, amelyek a beilleszkedéshez szükségesek. Vannak olyan kompetenciaelemek, amelyek megléte sikert, míg hiányuk kudarcot vetít, vetíthet előre, ugyanakkor léteznek folyamatosan fejleszthető és tanulható elemek is.

2. Multikulturalizmus

2.1. A multikulturalizmus fogalmi megközelítései és értelmezései

A multikulturalizmus fogalmát sokféleképpen magyarázták a történelem folyamán. Sokan, többek között Mihály Ildikó (2001/4) is, a multikulturalizmust kizárólag egy ország határain belül értelmezi, az ott élő többségi és kisebbségi népek jegyében. Számára „a multikulturális fogalom [...] kölcsönös együttélést és megértést jelent egyazon társadalomban élő különböző kultúrák között.” Véleményem szerint ez egy elég szűk behatárolás. Ugyanis egy közös szempontrendszerű, azonos jogokkal rendelkező, hasonló célokat kitűző országokból álló európai közösségben ugyanúgy szükség van kölcsönös együttélésre, hiszen a határok politikai és gazdasági értelemben vett megszűnésével a különböző népek egymás mellett élésére kerül sor. A megértés pedig ősidők óta alapfeltétele a sikeres együttműködésnek. Ha nem egyazon társadalmat, hanem egyazon közösséget, ez esetben az Európai Uniót vesszük figyelembe, a fogalom kiválóan értelmezhető különböző kultúrájú országok esetén is.

Mihály Ildikó (2001/4) további fogalomértelmezésbe bocsátkozik, s „az interkulturális terminust a kultúrák közötti interakció értelmében” használja. Felmerül azonban a kérdés, hogy ha a multikulturalitás a különböző kultúrával rendelkező csoportok, népek, országok egymás mellett élését és egymás elfogadását jelenti, akkor nem válik-e ez elsőszámú feltételévé az interkulturalitásnak, azaz az együttműködésnek. Továbbá hogyan lehet elkülöníteni a gyakorlatban az egymás mellett élést és együttműködést egy ország viszonylatában, ahol többség és kisebbség egymás melletti szomszédságban éli mindennapjait. Véleményem szerint e két fogalmat, mint egymás folytonosságát kell kezelni, ahol a multikulturalitás kialakulásának egyfajta lépcsőfokaként értelmezendő az interkulturalitás is; igaz, kitágítva ezzel az előbbi fogalom jelentését. Számomra, és az Európai Unió szemszögéből nézve a multikulturalitás nem csak a kultúrák passzív egymás mellett élését, hanem azok aktív együttműködését, egymás segítségét, tapasztalatok kölcsönös cseréjét jelenti.

2.2. A multikulturalizmus eszközei:

Beilleszkedési és befogadási kompetencia elemek

Az interkulturális kompetencia Rudnák (2010) szerint olyan képesség, amely egy kulturálisan heterogén környezetben segíti a boldogulást. Miközben az egyén megvalósítja önmagát, másokkal is együtt tud működni. Az új kultúrához való alkalmazkodás elősegíti a megértést, az integrációt, miközben az egyénnek lehetősége adódik a rendszeres önvizsgálatra és az önismeret gyakorlására. Az ember interkulturális kompetenciája, fontos szerepet játszik kapcsolatainak minőségében. Az interkulturális kompetenciák birtokában, az egyének többnyire ismerik az etnocentrizmus, a sztereotípiát, valamint a diszkrimináció fogalmát. Az egyes kultúrák megismerése mellett fontosak az interkulturális ismeretek és a kommunikáció. Szerencsésebbek, akiknek a hétköznapi életben lehetőségük adódik a különböző kompetenciák elsajátítására. Akiknek sem otthon, sem az iskolában, de még a munkahelyen sincs arra lehetőségük, hogy más kultúrájú emberekkel kerüljenek kapcsolatba, ők önképzéssel tudják ezeket az ismereteket elsajátítani. Egy idegen kultúrába történő sikeres beilleszkedéshez Schneider és Barsoux szerzőpáros (1997) szerint kilenc készség megléte szükséges:

1. Kapcsolatteremtő készség: a befogadó ország társadalmi életébe való beépülésben, barátságok, személyes kapcsolatok megteremtésében segít. Az interperszonális adottság megkönnyíti az ismeretek átadását, lehetővé teszi az információ megszerzését, fejleszti az együttműködést és ellenőrzést, ugyanakkor a szerteágazó kapcsolatok létrejöttével a bizalom kiépítése is megtörténik, ami a stresszt okozó bizonytalanságérzést csökkenti, legyen szó munkahelyi vagy az otthoni környezetről. Janssens (1995) arra hívja fel a figyelmet, hogy bár sok vállalat elismeri az interperszonális kapcsolatok fontosságát, ritkán tekintik a kiválasztás kritikus feltételének. Elsősorban az otthoni teljesítmények alapján választanak, és főleg azokat küldik külföldre, akik ambiciózusak, karrieristák. Tehát a technikai vagy elméleti képességek, nem pedig az interperszonális készségek alapján történik a kiválasztás.

2. Nyelvi készség: segít a kapcsolatteremtésben (Constant – Rinne, 2013:11-12). Azonban egy idegen nyelv elsajátítása nem mindig megoldható és kevésbé fontos, mint annak a gesztusnak a kifejezése, hogy nyitottak vagyunk a helyiek által beszélt nyelvre, kultúrára. Brein és szerzőtársai (1973) megállapítják, hogy a helyi nyelv bármilyen fokú elsajátítására tett erőfeszítésnek inkább jelképes, mint gyakorlati értéke van, de hatása jelentős, hiszen utat nyit a

befogadó nemzettel való kommunikációra és a kapcsolatteremtésre. A makacs vonakodás egy másik nyelven történő kommunikációtól nagyon káros is lehet, mivel a megvetés jelét láthatják benne. Magyarországon az idegen nyelv kérdése, a magyar ember számára mást jelent, annak elsajátítása sokkal nehezebb, mint azoknak, akik már eleve világnyelvet, vagy azzal rokon nyelvet beszélnek. Lerch és szerzőtársai (1997) hangsúlyozták, legalább alapszintű köznyelvi nyelvtudás és kommunikációs készség nélkül, ha nem is reménytelen, de elég nehéz lesz a helyzet. Ha jól beszéli az illető az adott ország nyelvét, több esélye lesz már a munkahelyi pozícióra irányuló kiválasztási szakaszban, a hivatali buktatók leküzdésekor, valamint a tényleges munkavégzés során. Fontos a szakmai nyelv, ezen belül is a szakzsargon ismerete.

3. Kulturális kíváncsiság: az „idegen” legyen nyitott, tudjon meg minél többet a befogadó ország történelméről, kultúrájáról, politikájáról. Az viszont tény, csak az képes erre, aki a saját kultúráját is becsüli és értéknek tartja.

4. A bizonytalanság tolerálása: más körülmények között, más hatásokra kell számítani. A bizonytalanság érzése felerősítheti a merev, elutasító viselkedést és a pesszimizmust.

5. Rugalmasság: már egyfajta alkalmasságot is jelent, ha ezt otthon így csináltuk, itt viszont nem működik, azaz, Rómában tégy és viselkedj úgy, mint a rómaiak.

6. Türelem: a különböző kultúráknak eltérő a tempójuk, így mindkét félnek időre van szüksége egymás megértésében.

7. Tisztelet: az az alapelv, miszerint nincs jó, jobb, vagy magasabb rendű kultúra, csupán más, eltérő és különböző kultúrák vannak, amelyek egyenrangúak.

8. Kulturális empátia: odafigyelés, nem ítélkező viselkedés a másik kultúrával szemben. Az együttélés egyik alapvető feltétele, lehetővé teszi számunkra a másik ember másságának kreatív kezelését. Az erős én-tudat biztosítja egy másik emberrel, kultúrával való oly módon való érintkezést, hogy az identitás ne sérüljön. Ez az elem az ént helyezi a középpontba, ahol az észlelési, értelmezési, értékelési rendszerek normálisak, természetesek és stabilizáló hatásúak, így a stressztűrő-képesség is erős marad. A stabilitási zónák megteremtése menedéket jelent, ahova átmenetileg vissza lehet húzódni és fel lehet tölteni. (Ratui, 1983)

9. Humorérzék: beilleszkedési mechanizmus, segít a kapcsolatteremtésben, kapcsolatépítésben. A humorral csillapítható a frusztráció érzése és a bizonytalanság, ami törvényszerűen kialakul egy új, ismeretlen környezetben. A jól időzített humor megtöri az interakció feszültségét és lehetővé teszi a későbbiek során a nyíltabb és építőbb jellegű vitát. Azonban ne feledjük, ami

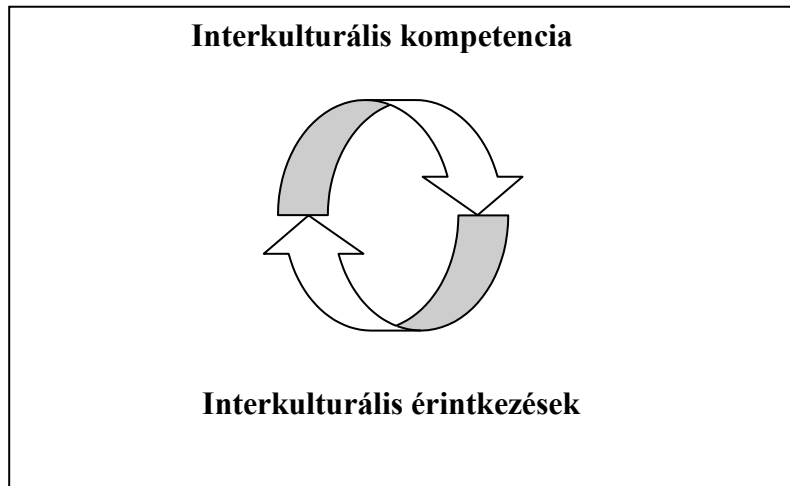
viccesnek számít egy kultúrában, nem szükségszerűen az egy másikban. A humor megértése nagyfokú nyelvi érzékenységet igényel, ami sok külföldit kirekeszt, talán még azokat is, akik folyékonyan beszélik a nyelvet. A humor és a belső viccek erősíthetik annak képzetét, ki a bennfentes és ki a kívülálló, nagy ereje van a kultúrák közti kapcsolatépítés megkönnyítésében, illetve megsemmisítésében. (Van Maanen, 1989)

2.3. Interkulturális kommunikáció és kompetencia

Az interkulturális kommunikációkutatás kezdete az amerikai Edward T. Hall nevéhez és *The Silent Language* (1959) című könyvéhez fűződik. Külszolgálati tevékenységeire alapozva fogalmazta meg nézetét a kultúráról, ami szerinte szoros összefüggésben áll a kommunikációval. Ez a két fogalom elválaszthatatlan, más szóval a kultúra maga kommunikációs folyamat (Leeds-Hurwitz: 1995) A különböző kultúrából érkezők közötti kommunikáció létrejöttének alapfeltétele, hogy a kibocsájtó és a befogadó fél is azonos kódkészlettel rendelkezzenek, illetve azt mind a két fél ugyanúgy értelmezze.

Ennek a témának az értelmezésében egységesebb a társadalomkutatók / tudósok véleménye, lévén az interkulturális kommunikáció az az eltérő kultúrához tartozó emberek kölcsönhatása. Megkérdőjelezhetetlen, hogy a különböző európai és tengerentúli kultúrák és azok civilizációi között már korábban is történtek érintkezések, melyek fontos szerepet töltek be a kultúráközi kommunikáció kialakulásában. A lényegi kérdés tehát az, hogy milyen társadalmi környezetben, milyen történeti helyzetben alakult ki a kultúráközi kommunikáció ma is használatos fogalomköre, illetve teóriája. (Niedermüller, 1999)

Az interkulturális érintkezések számának növekedéséhez vezetett például a csatlakozás az Európai Unióhoz, a menekültek és bevándorlók befogadása és a külföldi munkaerő beáramlása is. Problémát okozhat az interkulturális kompetencia kialakulásakor az interkulturális érintkezéseknek a hiánya, a két kultúra közötti viszony (alá-, fölérendeltség) és a távolság is. Szintén akadályként léphet fel a fajgyűlölet, előítéletek, diszkriminatív viselkedés és az etnocentrizmusból eredő sztereotipizálás. Az interkulturális kompetencia és az interkulturális érintkezések sikeressége között van közvetlen összefüggés és kölcsönhatás, mégpedig pozitívan hatnak az interkulturális kompetencia kialakulására az idegen kultúrával való sikeres érintkezések. Természetesen ez oda-vissza igaz: azt, hogy az interkulturális kommunikáció sikeresen menjen végbe a már kialakult interkulturális kompetencia teszi lehetővé.



3. ábra: Az interkulturális érintkezések és az interkulturális kompetencia kölcsönhatása.

Azonban negatív kölcsönhatás is előfordulhat, mégpedig akkor amikor a még nem kialakult interkulturális kompetencia akadályozza az interkulturális kommunikációt, ami így további negatív élmények megszerzéséhez vezet. Többen is bebizonyították azt (Spada,1987; DeKeyser,1986; Freed, 1991), hogy az idegen kultúrához való közeledést, illetve az idegen nyelv elsajátítását, akár egyetlenegy rossz külföldön szerzett tapasztalat is már megakadályozhatja, illetve képes megerősíteni a negatív sztereotípiákat vagy általánosításokat (Byram et al., 1991). Az emiatt tovább csökkenő önbizalom, a kialakult gátlásosság képes lassítani a fejlődést, melyet az interkulturális kommunikáció folyamatos gyakorlásával és sikerélményekkel lehet újra megerősíteni. Krashen (1982) az idegennyelv-elsajátításban, az érzelmi szűrőről szóló elméletében fejtette ki a gátlásosság és az önbizalom szerepét.

Az interkulturális kompetencia, az egyén azt a képességét mutatja meg, hogy hogyan tud sikeresen reagálni a kommunikáció során felmerülő stresszre, az interkulturális kommunikáció által kiváltott kihívásokra, konfliktusokra, vagy a kulturális sokkra. Az interkulturális kompetencia kialakulása a sztereotípiák leküzdési folyamata. Ezt a folyamatot a következő ábrán láthatjuk:



4. ábra: Az interkulturális kompetencia kialakulási folyamata (Hanvey 1976, 1987; Oxford & Scarcella 1992 alapján).

A sztereotípiák akkor alakulhatnak ki, amikor csak felszínes ismeretekkel rendelkezünk, ezt a működést az agy védekező mechanizmusának tekinthetjük.

Lustig és Koester találékonysan megfogalmazta, hogy a sztereotípiák néhány eset hatására alakulnak ki úgynevezett „second-hand” információ alapján.

A kialakult sztereotípiák felülírásában segíthet a konkrét esetek, emberek megismerése, több információhoz jutás. Felismerhetjük, hogy az első megítélésünk elhamarkodott volt, ezután lehetünk képesek arra törekedni, hogy egy számunkra ismeretlen, szokatlan vagy furcsa, – kulturális különbségből adódó viselkedést megértsünk és úgy fogadjuk azt el, ahogy van. Így válik lehetségessé, hogy őszintén empátiát érezhessünk másik kultúra iránt, és hogy létrejöjjön az interkulturális kompetencia. Tehát a sztereotipizálás nem más, mint a korábban már említett kompetencia fejlődésének egy elkerülhetetlen és fontos szakasza.

Elsősorban toleranciára, nyitottságra, rugalmasságra van szükség ahhoz, hogy a folyamat pozitív irányba haladjon, nemcsak a sok tény, adat ismeretére. Teljesen ellentétes irányba fejlődhet a folyamat, ha a felsorolt tulajdonságok hiányoznak valakiből így a sztereotípiák kialakulása lesz az első lépés, melyet követ az olyan negatív megnyilvánulás, mint például a diszkrimináció és – végső esetben – a rasszizmus. Az alábbi ábra szemlélteti, hogy hova vezethet az ember etnocentrizmusa.



5. ábra: Az interkulturális kompetencia kialakulását akadályozó tényezők.

Amikor a társadalmi nagycsoportok önmagukat pozitív irányban abszolutizálják, ezzel együtt más csoportokat leértékelnek (erről bővebben lásd Sumner, 1978; Csepeli, 1997) akkor etnocentrizmusról beszélünk. Mivel az ember alapvetően én központú, így ebből kiindulva az emberek a saját csoportjukat helyezik középpontba és a többieket ehhez viszonyítják vagy ítélik meg.

A kommunikációs folyamat veszélybe kerülhet, ha például az egyik partner próbál csak alkalmazkodni a másikhoz, pl. amikor egy temperamentumosabb, intenzívebb spanyol kerül kapcsolatba egy japánnal, a spanyolok gyors reagálását tekintheti úgy a saját kultúrájának szokásai alapján, hogy a partnere nem fordít rá elég figyelmet, vagy hogy nem szeretné folytatni a beszélgetést. Tökéletesen látható a fenti példa alapján, hogy a sztereotípiák hogyan akadályozhatják meg a sikeres interkulturális kommunikációt.

3. Nemzetközi kultúra

3.1. A nemzetközi kultúra hatása a szervezeti felépítésre

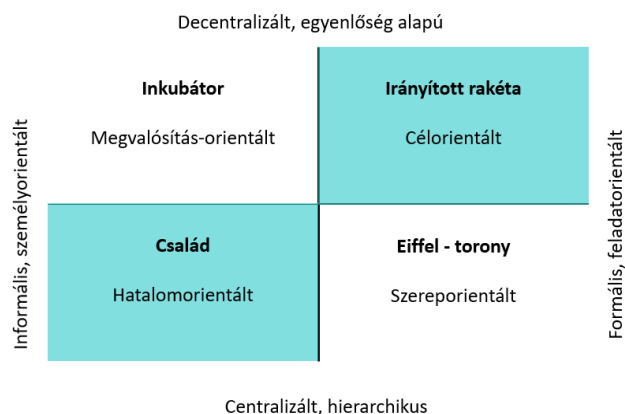
A kultúrakutatások egyik legfontosabb színtere a szervezet. A szervezeti kultúra fogalmának a definiálása fölöttébb bonyolult, mivel az alapját képező kultúra és szervezet fogalma nincs egységesen, univerzálisan meghatározva (BOKOR, 2000) (MÁLOVICS, 2007). Rendszeresen visszatérő kérdés, hogy mennyiben függ a vállalatok kultúrája a nemzeti kultúrától, illetve, hogy milyen tulajdonságokat képes felszínre hozni és felszínen tartani egy idegen kultúrában létesített vállalat kultúrája. Sokan úgy vélekednek, hogy a nemzeti kultúra befolyásolja az emberek egymással való kapcsolatát vagy viszonyát, azonban arról már kevésbé vannak meggyőződve, hogy ugyanígy egy szervezet felépítésére, rendszerére és a folyamataira is kihatással tud lenni. Abban hisznek, hogy a szervezet mérete, felépítése, a szervezeti tulajdonságok, a meglévő technológiája, a környezet által meghatározott, vagyis ezektől függ. A leginkább elfogadott meghatározás alapján a „a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának mintáit, és mint kívánatos gondolkodás-és magatartásmódot” (Bakacsi 1996, 226. o.). Schein (2004, 17. o.) a szervezeti kultúra formálódását a szervezeti tagok által hitt kardinális feltételezések kialakulását, a közösen megélt eseményekhez és történelemhez köti, azt dinamikusan változónak tekinti. A szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső alkalmazkodás és belső integráció problémái megoldása során tanult meg, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, az új tagoknak is megtanítsák, mint a problémákkal kapcsolatos észlelés, gondolkodás és érzések helyes módját.” (Humán innovációs szemle | xv. évf. 2024/1. | issn 2939-8614 | doi: 10.61177/hisz.2024.15.1.4., 59.o) A szervezeti kultúra a vezetés egyik alrendszeréként is felfogható, mint a vezetői szabályozás egyik eszköze, értékalkotó folyamatként is tekinthetünk rá (Málovics 2004). Olyan komplex része a szervezetnek, amelybe beilleszkednek a szervezeti szabályok, a vezetők viselkedését determináló filozófia, a már létrejött normák, az emberi kapcsolatokban jelen lévő magatartási szabályok, a szavak nélkül közvetített hangulat és klíma, valamint a szervezet működését meghatározó szignifikáns értékek is (Héder-Rima–Dajnoki 2020). A szervezeti kultúra, a csoport által tagolt értékek szerepe a szervezet sikerében elengedhetetlen. Ahhoz, hogy a munkavállalók elkötelezzék magukat e szervezeti identitás

mellett erős szervezetre van szükség, amely erős identitást jelent, és ez ad biztonságérzetet nekik (Saad–Abbas 2018). A magyar kutatások között a legismertebb a Bokor féle szervezeti kultúra kutatása. Különbséget tesz a tartalom és a funkción alapuló megközelítések között. Belső integráció, külső adaptáció és társas valóságalkotásra bontotta a funkción alapuló megközelítést. A tartalom nyugvó megközelítést pedig egy generalista, és két specialista táborra. A belső integráció támogatói szerint, a kultúra hozzájárul a szervezeten belüli összehangolt cselekvéshez és erősíti a szervezeti elköteleződést. A külső adaptációt szorgalmazó definíciók szerint a kultúra, a külső környezetből eredő bizonytalanságot enyhítő eszköz. A társas valóságalkotás eszközeként közreműködik a kultúra a környezetben való tájékozódásában és a bizonytalanság csökkentésében (BOKOR, 2000). A generalista kultúra definíció tábor, a kultúra mögött álló, kognitív folyamatokat igyekeztek leírni. Ellenben a specialisták egyik oldala az értékeken keresztül kísérli meg a kultúrát definiálni, úgy vélik az értékek jól megragadhatóak, érték kategóriákba rendezhetőek és ezek alapján jól vizualizálhatóak. A másik specialista oldal álláspontja, hogy a közösségi valóságalkotást szimbólumok és szerepek rendszerén keresztül valósítjuk meg (BOKOR, 2000). Ha egy mondatban össze szeretném foglalni, akkor úgy fogalmaznék, hogy a szervezeti (vagy vállalati) kultúra azon magatartásmódok, gondolkodás, értékek, normák összessége, melyek körülírják a vállalat működését és minden dolgozójának a viszonyulását és magaviseletét. A szervezeti kultúra az a jellemző, az adott cég életében olykor tudattalanul, olykor pedig tudatosan építenek ki a vállalatok. Az én tapasztalataimhoz különösen közel áll Jarjabka meghatározása, aki szerint „a szervezeti kultúra olyan értékek, hiedelmek, feltevések, magatartásformák, módszerek, normák, szokások megszilárdult – és a tagok által osztott – rendszere, amelyet a szervezetalkotók tanulási folyamattal sajátítanak el, alkalmazásában egyetértenek, és azonos módon érvényesítik azt” (JARJABKA, 2004, 31). Igazából, ha szeretnénk alaposabban megérteni a szervezetünk működését, alapvető és belső sajátosságait, ahhoz fel kell fedezni annak „építőköveit”. Ezeknek a megismerésével definiálható a vállalat egyedi kulturális egyedisége, azaz a szervezeti kultúrája. Ha innen vizsgáljuk meg ezt a kérdést, akkor végeredményben a szervezeti kultúra az maga a működő szervezet.

3.2. A szervezeti kultúra jelentősége

A kultúra egyik számottevően fontos szintje a szervezeti kultúra, holott azt nem a gyerekkori szocializáció során tanuljuk meg, hanem amikor a munkaerőpiacra lépünk. Az aktív munkáéveink során megéljük és megtanuljuk azt, hogy milyen szervezeti kultúra illik a mi személyiségünkhöz, és azt a későbbi munkahelyváltás esetén is fontos tényezőként tudjuk figyelembe venni. A szervezeti kultúra funkciójáról és szignifikanciájáról Peters és Waterman „A siker nyomában” című kötetében deklarálta, hogy a szervezet kultúrájának, filozófiájának, az egyének által együttesen vallott értéknek jelentősebb szerepe van a sikerességben, mint más gazdasági és műszaki jellemzőinek (PETERS & WATERMAN, 1986). A vállalatok nemzetközi környezetben működnek, vagyis az adott gazdasági atmoszférában az erőteljes nemzeti kultúra jelentős mértékben hatással van vállalati kultúrájukra és a működésükre is. Elmondható, hogy a vállalati kultúra rendelkezik egy kardinális kultúrával, annak kulcsfontosságú értékeivel, amelyek a teljes szervezetben elterjedtek és prioritást élveznek. A domináns kultúra az esetek túlnyomó többségében az adott régió nemzeti kultúráján alapszik. A vállalatok egyedi szervezeti kultúrát alakíthatnak ki az üzleti céljaik elérésére, viszont nem vehetik semmibe a domináns nemzeti kulturális környezetet, amelyben működnek, hiszen a nemzeti kultúra nagyobb és mélyebb hatással van a munkavállalóra, mint a szervezeti (ADLER, 2002).

A szervezeti kultúrának több formája létezik. Trompenaars (1993) négy szervezeti kultúrát különböztet meg:



6. ábra: A nemzeti kultúrák hatása a szervezeti kultúrákra

Forrás: Hargitai (2002) alapján saját szerkesztés

1) az inkubátor típusú szervezeti kultúra meghatározó jellemzője az egyének teljesítményorientáltsága és az egyenlőség. Itt a vezető a teljesítménye alapján részesül elismerésben és az alkalmazottak is magasan képzett szakemberek. A szervezet feladata, hogy inkubátorként védje őket;

2) az irányított rakéta típusú szervezeti kultúrában bár az egyenlőség ennél a típusnál is mérvadó, a személyorientáció helyét átveszi a feladatorientáció, itt a feladatok megfelelő elvégzésének dominánsabb szerep jut a személyes boldogulásnál;

3) az Eiffel-torony szervezeti kultúrában már hierarchia a legmeghatározóbb tényező, a feladatok megfelelő elvégzése szintén elsődleges, a leosztott szerepek kiemelkedően fontosak;

4) a család típusú szervezeti kultúra a szervezeti hierarchiára épül, ahol a személyes kapcsolatok és a hatalom együttevén játszanak szignifikáns szerepet.

Az előbbieken említett kultúratípusok mellett fontos még néhány szót ejteni az egyik legismertebb tipologizálásáról, amit Charles Handy (1991), ő a szervezeti struktúrára, illetve a feladat-és emberközpontúságra való tekintettel különböztette meg a négyféle szervezeti kultúrát:

1) a hatalom típusú kultúrában a hatalom egy kézben koncentrálódik, és tipikus a teljesítmény alapján működő értékelési rendszer, a bürokrácia alacsony foka (Szöke 2009) és a vezetőhöz való kötődés; Itt az emberközpontúságot, ezáltal az informális kapcsolatokat vegyíti a hierarchia magas fokával, azaz a hatalom egyenlőtlen eloszlásával szervezeten belül (Handy 1991). Ha Hofstede (2005) dimenzióival szeretnénk definiálni, akkor ebben a szervezeti kultúrában alacsony a bizonytalanságkerülés és nagy a hatalmi távolság. Azonban Trompenaars (1993) kulturális orientációit figyelembe véve ez a szervezeti kultúra teljesítményen alapuló és részleges.

2) a szerep típusú kultúrában a célorientált struktúra, ugyanakkor formális szabályok és folyamatok jellemzők, a hatalom aránytalanul oszlik meg; erős univerzalizmus és bizonytalanságkerülés jellemzi.

3) a feladat típusú kultúrát olyan értékek jellemzik, mint teljesítmény, a rugalmasság, a kompetencia és az autonómia, a hatalom forrása a feladatok ellátáshoz szükséges szakértelem, illetve kompetencia, fókuszában a feladatok végrehajtása és a siker áll, ez az elsődleges; Hofstede (2005) dimenziói szerint jellemezve tipikusan kollektivistá, alacsony bizonytalanságkerülő, alacsony hatalmi távolságú kultúra, végül

4) a személyiség típusú kultúrában alapvetően a szervezet kizárólag csak a tagjai miatt létezik, ezáltal emberközpontú, segíti az egyéni célok elérését, a hatalom egyenlően oszlik el. Ezek alapján maszkulinitás, individualizmus és alacsony hatalmi távolság jellemzi, a kultúratípusok általában vegyülnek, nem igazán fordul elő egy bizonyos típusú szervezeti kultúra elegyítetlenül.

3.3. A szervezeti kultúra a McKinsey-féle 7S modellben

A modell megalkotói a McKinsey tanácsadó cég munkatársaként dolgoztak (innen ered a név) Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters és Julien R. Phillips és azt kutatták, hogy mi a különböző amerikai vállalatok sikerének a titka. Céljuk az volt, hogy egy olyan modellt hozzanak létre, amely a kortárs amerikai és japán menedzsment elméletet fogalmazza meg, foglalja keretbe, majd feltérképezze és megmutassa az azok közötti hasonlóságokat és különbségeket. Kutatásaik során arra a felismerésre jutottak, hogy minden sikeresnek ítélt vállalatnak van egy erőteljes, egyedi, kultúrája, amit az ott dolgozó munkatársak eredményesen elsajátítottak, beépítettek. Napjainkban ez egy népszerű keretrendszer, amelyet leggyakrabban a szervezet menedzsmentje használ a vállalatuk belső szerkezetének értékeléséhez és a változások elindításához.

A **7S modell** neve ennek a hét tényezőnek kezdőbetűiből származik (angolul). Két csoportra osztották fel a tényezőket: a puha tényezőkre (értékek, készségek, kollektíva és stílus) és a kemény tényezőkre (rendszerek, struktúra, stratégia). A **kemény tényezők** azok, amiknek a megfelelő szintű megléte nélkülözhetetlen a vállalatok számára, ezek koordinálására és fejlesztésére számszerűsíthető módszerek léteznek, vezetési eszközök és modellek. Habár elválaszthatatlanok, nem a szervezet kultúrájának központi elemei, önmagukban nem jelentenek reális versenyelőnyt sem, leginkább a piaci versenyben való jelenlét előfeltételeként értelmezhetőek.

Stratégia: Az a tervezés és döntéshozatal, amely irányítja a szervezet tevékenységeit, és meghatározza a céljait, ezek elérésének eszközei és módjai. Waterman és munkatársai számára világossá vált, hogy a kultúra és a stratégia között kölcsönös függés és szoros kapcsolat van. A szervezet kultúrájával összhangban lévő célt vagy stratégiát kell kitűzni és elérni. A szervezeti kultúrát adottként kell kezelnie a felsővezetésnek a stratégia kivitelezésekor, egy olyan tényezőként, amely hatással van a tervek megvalósítására.

Struktúra: Azok az informális és formális irányelvek, amelyek meghatározzák, hogy a feladatok hogyan vannak felosztva és rendszerezve a szervezetben. Egy bürokratikus, számos hierarchikus szintre tagolt vállalat kultúrája nem tud rugalmas és nyitott lenni, a haladó szellemiségű munkatársak nem képesek megvalósítani nagyratörő ambícióikat. Szintén nem lehet egy konzervatív, rugalmatlan struktúrát ráerőltetni egy olyan kultúrára, amelynek értékei és elvei nem kompatibilisek azzal.

Rendszerek: Azok az eljárások és folyamatok, amelyeket a szervezet használ a tevékenységeik végrehajtásához. A szervezet működési rendszerei, mint például a könyvelés, a kommunikáció, az adminisztráció, a termelésirányítás, az ERP szoros kapcsolatban áll a kultúrával. Ezen rendszerek kiválasztásakor és bevezetésükkor tekintettel kell lenni az aktuális, már beintegrált kultúrára, mert az nagy mértékben támogathatja vagy akár akadályozhatja az eredményes és produktív működést.

A puha tényezők (értékek, képességek, kollektíva és stílus) szerepe jelentős a szervezet kultúrájának kialakításában, mivel nem definiálhatjuk modellekkel, és másolásuk is igen nehéz. A vállalatot tulajdonképpen ezen tényezők jelenléte különböztetheti meg a versenytársaiktól. Ezen négy tényező együttes elegyének használata teheti igazán egyedivé a kultúrát, és biztosíthatja ezáltal az előnyt.

Közös értékek: Az attitűdök, elvek és hitvallás, amelyeket a szervezet tagjai közösen hisznek és alkalmaznak. A modellt vizuális ábrázolásakor, ez a tényező áll a középpontban. A többi hat másik szorosan kapcsolódik hozzá, és szignifikáns mértékben ez befolyásolja őket. Minden piaci tevékenységet és szervezeti folyamatot, szintén jelentősen befolyásol az uralkodó értékrend. (Waterman et al 1980)

Képességek: A szervezet számára szükséges kompetenciák és képességek, amelyek a tevékenységek hatékony végrehajtásában játszanak jelentős szerepet. Az alapértékekből épül fel, arra a képességre utal, amely a szervezet erejét adja és mint ilyen a vállalat képes kitűnni a versenytársaktól.

Kollektíva: Az emberi erőforrások összessége, ideértve a munkavállalókat, munkatársakat és a vezetőket, a lelkesedés és elkötelezettség, amellyel végzik a munkájukat, adminisztratív úton nem kimutatható. Ez a tényező az alkalmazottak tudására, képzettségére, készségeire és kompetenciáira utal, ezek segítségükre lehetnek a problémák megoldásában és a döntési helyzetekben.

Stílus: Az a vezetési filozófia és hozzáállás, amely felsővezetés vezetési stílusára utal, hatása azonban érezhető az egész szervezetben, megjelenik minden szinten a cselekvésben. Ugyancsak befolyásolja a kommunikáció módja és a döntéshozatal, illetve a hatáskörök elosztása és a munkavállalók jogosultsága is. Ez a tényező minden szervezeti kultúra egy nagyon lényeges eleme, mely egy mérhető tényező. Megmutatja, hogy az alkalmazottak mennyire bíznak és hisznek a vezetőikben.

4. Saját vizsgálat

Többek között arra kerestem választ, hogy hogyan tudnak együtt dolgozni a multinacionális környezetben a magyar és külföldi munkavállalók. A sikeres együttműködésnek egyik fontos pontja az, ahogyan a különbségeket kezelik. A multinacionális vállalatok magukkal hozzák módszereiket, értékrendjüket, tőkéjüket, vezetési stílusukat is, amelyek igen ritka esetben azonosak az adott országgal. A sikerhez vezető út az, ahogyan a tapasztalt különbözőséget a multinacionális vállalatok dolgozói miként kezelik, elutasítják azt, vagy megpróbálják azt a saját hasznukra fordítani.

Ez számos kérdést vet fel, például, hogy mennyire vagyunk képesek átvenni a nemzetközi gondolkodást, sajátunkká tenni azokat a képességeket, amelyeket a multinacionális munkakörnyezet megkíván.

Napjainkban az interkulturális kompetencia a gazdasági élet egyik legfontosabb fogalma. Nemzetközi vállalatoknál és szervezeteknél, multikulturális projekteken dolgozó szakemberek számára létfontosságú, hogy képesek legyenek a komplex gondolkodásra, szemléletük legyen folyamatorientált, rendelkezzenek döntéshozói, illetve vezetői képességekkel, helyesen és gyorsan tudjanak reagálni különböző interkulturális szituációkban, tudják kezelni az esetleges interkulturális különbségekből fakadó érdekkülönbözőségeket, problémákat.

Bízom benne, hogy sikerül rámutatni a beilleszkedés egyes elemeinek a hiányára, amely elemekkel a dolgozók jelenleg nem, vagy csak részben rendelkeznek ahhoz, hogy a kulturális sokszínűséget hatékonyan, pozitívan, ambiciózusan, sikerük eléréséhez legyenek képesek felhasználni, másfelől a pozitívumok megerősítésével feltárni, melyek azok az eljárások, erények, illetve megoldások, amelyek jól funkcionálnak. Úgy gondolom, hogy mindezen értékeket fontos megóvni és gondoskodni azok folyamatos karbantartásáról. Az erősségek és gyengeségek okainak feltárását követően irányt és módszert kívánok adni a tekintetben, hogy miként lehet a hiányosságokat minél rövidebb idő alatt kiküszöbölni.

4.1. Kutatási célok - kérdések és hipotézisek

1. Probléma, vagy cél: Az országok közötti mobilitás egyre nagyobb teret nyert az elmúlt években az Európai Unió megalakulása és a globalizáció eredményeképpen. Ezzel a diszpozícióval egyidejűleg a multinacionális vállalatok térhódítása, terjeszkedése is azt a perspektívát vetíti elő, miszerint a világ egy mindinkább többnyelvű és többkultúrájú

társadalommá formálódik át. A megváltozott feltételekhez, azok a személyek képesek a leghatékonyabban adaptálódni, akik kellően nyitottak, toleránsak más kultúrákkal szemben, rendelkeznek megfelelő szintű nyelvtudással, illetve hajlandóságot mutatnak a folyamatos fejlődésre, az interkulturális kompetenciák elsajátítására, azok fejlesztésére, mert ezek a kompetenciák alapvetően és kiemelkedően fontosak a mai és a jövő világ/ munkaerőpiacán.

2. Szakirodalmi áttekintés: A szakdolgozat előző fejezeteiben, az általánostól az egyedi felé haladva, szakirodalmi összegzése található meg a kultúra, kultúra modellek, majd a szervezeti kultúra, elméleti és tudományos megfigyelésen alapuló gondolatainak, modelljeinek.

3. Hipotézisek: Hipotézis vizsgálat

1. Feltételezem, hogy a külföldi szülők gyerekei v külföldön töltött évek száma befolyásolja a kulturális sokkot / beilleszkedést nemzetközi környezetben. A kulturális különbségekkel szemben toleránsabbak azok a személyek, akiknek már a gyerekkorához hozzátartozott a multikulturalitás.

2. Feltételezem, A fiatalabb generációnak kevésbé okoz gondot az idegen kultúrába való beilleszkedés, az adott nyelv elsajátítása.

4. Kutatásom korlátai: A kölcsönös összefüggésben történő vizsgálat indokolt lenne, mert a gyakorlatban egyes részterületeik nehezen választhatók el egymástól. Ez a rendelkezésre álló kérdőíves válaszokból nehéz kinyerni. Ez kétségtelenül a tanulmány korlátainak egyike. A környezeti tényezők változása újabb és újabb kihívásokat eredményez.

4.2. A vizsgálat helyszíne és alanyai

Mivel én is egy multinacionális vállalatnál dolgoztam, így kézenfekvőnek tűnt az elképzelés, hogy a kollegáim között fogom megosztani a kitöltendő kérdőívet, azonban ez végül sajnos nem volt elérhető opció.

A kiinduló feltevés az volt, hogy aki már korán gyermek korában találkozik más kultúrákkal akár külföldi családtag által, akár hosszabb külföldi tartózkodás révén, annak sokkal könnyebb megérteni, elfogadni és beilleszkedni egy multinacionális környezetbe. Ezért véleményem szerint nagyon fontos lenne objektív visszajelzéseket kapni ezen tényezők tényleges meglétéről.

Bár törekedtem rá, de a kérdőív nem reprezentatív. Így bár számos kollegám és barátom segítségemre volt a kitöltésben, több más internetes felületen is megosztottam. A kitöltők között így szerepel olyan személy is, aki még sosem dolgozott multinacionális környezetben (az ő válaszeit viszonyításként fogom felhasználni a beilleszkedést segítő kompetenciák által). Az adatgyűjtés további forrása volt, hogy a kérdőívet két közösségi média felületen (Facebook, LinkedIn) közzétettem. Facebookon belül több nyilvános, illetve zárt csoportban (pl. ex – kollegák között) történt a megosztás.

4.3. A kutatási módszer és minta bemutatása

Kutatási céljaimhoz kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam. Nagyszámú, széles körben lefolytatott mennyiségi adatgyűjtés, a szisztematikus, szabályokra épített, egységes mérés és a számszerűsíthetőség, miatt mert ez alapján kaphatok választ a kutatási kérdéseimre. A mintaválasztásnál igyekeztem a vizsgálat témakörét alapul venni és eszerint választani hiszen megbízható eredményre csak olyan minta alkalmazásával juthatok, amely jól reprezentálja (képezi le) a vizsgálandó sokaságot. Fő kutatási eszközöm a kérdőíves felmérés.

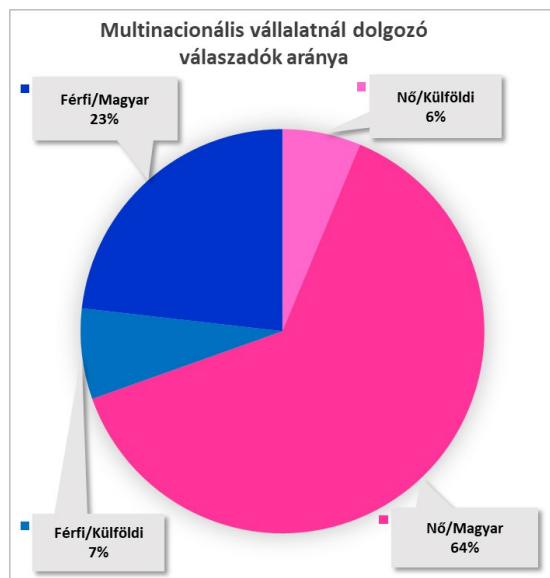
A nagyméretű minta miatt – matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam, és a kutatás eredményeit igyekszem számszerűsítve közölni, a statisztikai megbízhatósági vizsgálatok követelményrendszerének figyelembevételével.

A mintavétel random, hólabda módszerrel készült, a minta nagysága 250 fő volt, melyre egy 33 kérdésből álló kérdőívet készítettem el, mely két részből tevődik össze: az első részben a kitöltők nemére, életkorára, lakóhelyére, iskolai végzettségére, valamint foglalkozására vonatkozó adatok találhatók, a második részben pedig a téma feldolgozásához szükséges kérdések következnek. Ennek kitöltése önkéntes volt több internetes felületen (nyomtatott kérdőíves adatgyűjtés nem történt). Összesen 250 kitöltője volt a kérdőívnek, ebből a témában releváns válasz, aki dolgozott már multinacionális vállalatnál 207 kitöltő.

Az adatgyűjtés 2024. október 15.-22. között történt. A szöveges feldolgozás mellett Excel táblázatba rendezett adatokkal dolgoztam, melyeket különböző diagrammokkal prezentálok. Az adatfelvételt egy standartizált kérdőív segítségével végeztem el, azzal a céllal, hogy a megkérdezett csoport válaszaiból egy nagyobb csoport meghatározott tulajdonságai szerinti jellemzését és összehasonlítását, valamint összefüggések feltárását tegye lehetővé. A kérdéseket igyekeztem zárt kérdésként megfogalmazni, a válaszadás többnyire egy ötfokú skálán Likert-

skálán történő választás segítségével volt lehetséges. A leggyakoribb az 1-5-ig terjedő skála, ahol az 1-es érték az „egyáltalán nem ért egyet“, az 5-ös érték a „teljes mértékben egyetért“ vélemény kifejezésére szolgál. A 3-as a középő érték a semleges vélemény kifejezésére ad lehetőséget. Ezt a formát az interkulturális kompetenciák mérésénél használtam, mivel minden kompetenciára más jellemzők vonatkoznak így nem egy szimpla 1-5 skálát adtam meg, hanem az adott kompetenciához legjobban illeszkedő tulajdonságok helyezkedtek el a skála két végén. Ahogy fentebb említettem a kérdőív első része az általános demográfiai adatokat vizsgálta (nem, kor, lakhely, nemzetiség, iskolai végzettség), kíváncsi voltam ezeknek az alap adatoknak az alakulására melyeket aztán a témának és a hipotéziseknek megfelelően tovább bontogattam. A kérdésekre 250 kitöltő válaszolt, mivel mindegyik feltett kérdésre kötelező volt választ adni, ebből 171 nő (68%), 79 férfi (32%) volt a válaszok aránya. Megállapítható, hogy a válaszadók jóval nagyobb aránya nő volt. Ez magyarázható azzal a ténnyel, hogy a válaszadási hajlandóság a nők körében általában magasabb, mint a férfiaknál. A nők aktívabban vesznek részt különböző felmérésekben, véleménynyilvánításokban

Mivel a dolgozatom fő témája a multinacionális környezetbe való beilleszkedés ezért a vizsgálatom további részében a hangsúlyt azokra a kitöltőkre helyeztem, akik már dolgoztak ilyen vállalati környezetben. Így a férfiak és nők arány máris megváltozik az alábbiak szerint: Így a kérdésekre 207 kitöltő válaszolt, ebből 131 Magyar nő (64%), 13 külföldi nő (6%), 48 Magyar férfi (23%) és 15 külföldi férfi (7%) volt a válaszok aránya.



7. ábra Multinacionális vállalatnál dolgozó kitöltők nemének aránya %-ban

Saját forrás, saját szerkesztés

Ebből a viszonyításból szembetűnő, hogy a kérdőívet nagyobb arányban magyar nők és magyar férfiak töltötték ki. Ez az arány a külföldi kitöltőkkel viszonyítva az alábbi táblázatban látható (magyar nők aránya 90%, magyar férfiak aránya 69%):

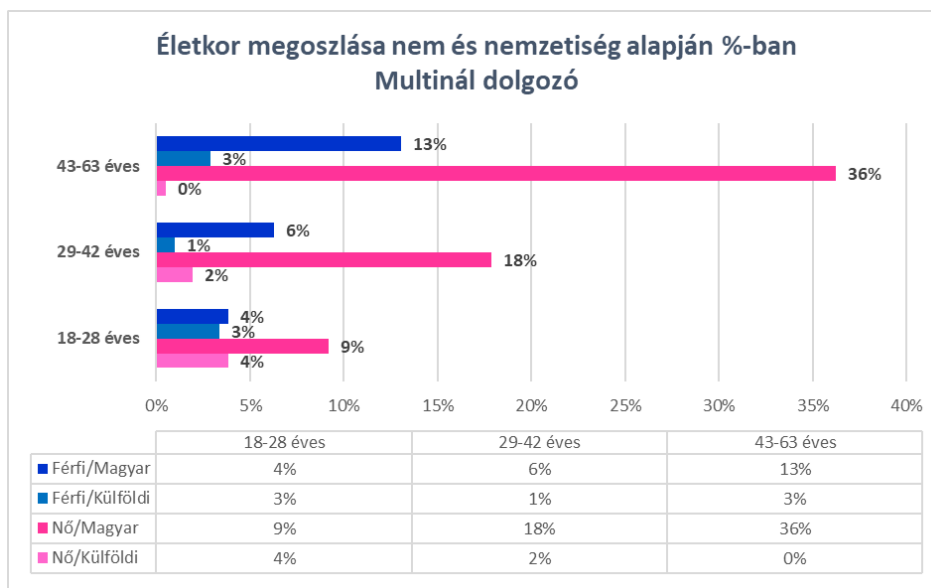
Nő/Külföldi	Nő/Magyar	Férfi/Külföldi	Férfi/Magyar
13	131	15	48
Külföldi nők aránya a magyarokkal szemben	10%	Külföldi férfiak aránya a magyarokkal szemben	31%
Magyar nők aránya a külföldiekkel szemben	90%	Magyar férfiak aránya a külföldiekkel szemben	69%

8. ábra Multinacionális vállalatnál dolgozó kitöltők aránya nem és nemzetiség szerint

Saját forrás, saját szerkesztés

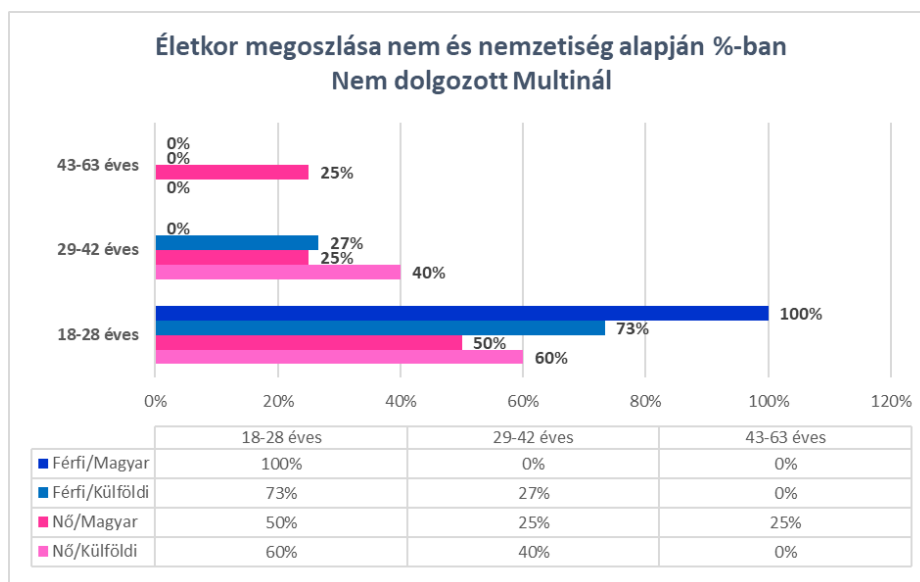
A válaszadók kor szerinti megoszlását, az alábbi ábrán láthatjuk a multinacionális környezetben már dolgozott, magyar és külföldi, női és férfi kitöltőkre lebontva. Az ábrán szignifikánsan kiugrik egy adat, ami nem más, mint a 43-63 éves közötti magyar nők (36%).

A minta átlag életkora 40 év (szórás: 9.95)



9. ábra Életkor megoszlása nem és nemzetiség alapján %-ban, azoknál akik dolgoztak/dolgoznak multinacionális vállalatnál (Saját forrás, saját szerkesztés)

Egy másik érdekes aspektusból is megvizsgáltam a multinacionális vállalatnál még nem dolgozók életkorát, és úgy gondolom a 18-28 éves korosztálynál kiugró értékek miatt levonható az a következtetés, hogy ennek egyik oka lehet a fiatal életkor szemben a fenti ábrával, ahol az idősebb korosztály mér jellemzően dolgozott ezen a területen.

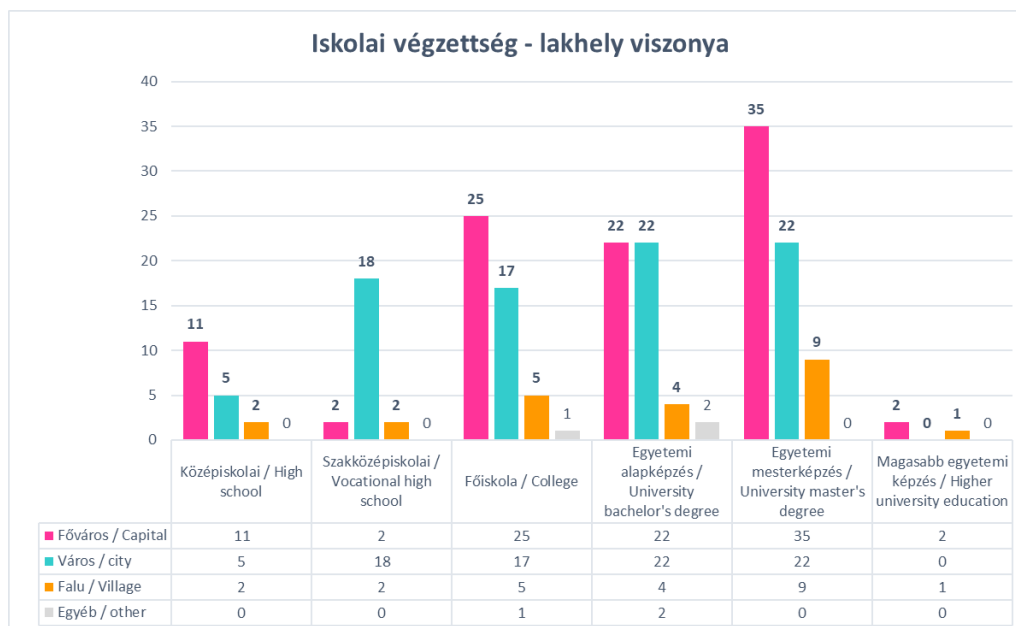


10. ábra Életkor megoszlása nem és nemzetiség alapján %-ban, azoknál akik még nem dolgoztak multinacionális vállalatnál (Saját forrás, saját szerkesztés)

A lakhelyre vonatkozó válaszokat viszonyításba tettem az iskolai végzettséggel, amit az alábbi ábrán láthatunk. Kapcsolat mutatkozik a magasabb végzettség és a főváros/város között: az itt élők végzettsége magasabb. Alapul a 207 kitöltőt vettem, azokat akik már dolgoztak multinacionális vállalatnál. 17 százalékuk rendelkezett egyetemi mesterképzésből származó végzettséggel és fővárosi lakhellyel. Ebből szoros összefüggést vélek felfedezni, a város/főváros és a végzettségek tekintetében, mégpedig, hogy magasabb az itt élők végzettsége.

Végzettség/Lakhely	Főváros	Város	Falu	Egyéb
Középiskolai	5%	2%	1%	0%
Szakközépiskolai	1%	9%	1%	0%
Főiskola	12%	8%	2%	0%
Egyetemi alapképzés	11%	11%	2%	1%
Egyetemi mesterképzés	17%	11%	4%	0%
Magasabb egyetemi képzés	1%	0%	0%	0%
Összesen/Summary	97	84	23	3

**10. ábra Iskolai végzettség és lakhely viszonya %-ban
Saját forrás, saját szerkesztés**



11. ábra Iskolai végzettség és lakhely viszonya

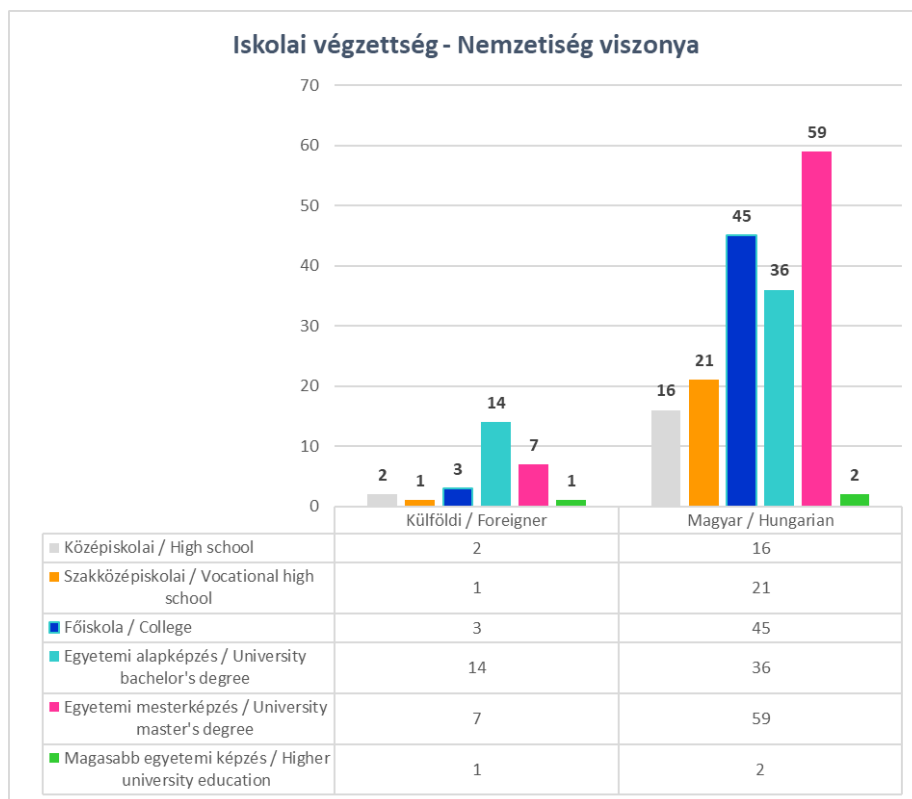
Saját forrás, saját szerkesztés

Ugyancsak megvizsgáltam az iskolai végzettség viszonyát a kitöltők nemzetisége szempontjából is. Bár ahogy már korábban említettem, az külföldi és magyar kitöltők aránya nem egyenlő, ha 207 kitöltőt veszem 100%-nak akkor 13% a külföldi kitöltő és 87% a magyar. Így is magyarok főiskolai és egyetemi végzettsége magasabb, mint a külföldieké. Amíg ez az arány a főiskola tekintetében a külföldiekénél 1%, a magyaroknál 22%, az egyetemi alapképzésnél ez az arány 7% a külföldiekénél és 17% a magyaroknál, a mesterképzésen pedig a külföldiekénél csak 3%, a magyaroknál pedig 29%.

Iskolai végzettség	Külföldi / Foreigner	Magyar / Hungarian
Középiskolai / High school	1%	8%
Szakközépiskolai / Vocational high school	0%	10%
Főiskola / College	1%	22%
Egyetemi alapképzés / University bachelor's degree	7%	17%
Egyetemi mesterképzés / University master's degree	3%	29%
Magasabb egyetemi képzés / Higher university education	0%	1%

12. ábra Iskolai végzettség és nemzetiség viszonya %-ban

Saját forrás, saját szerkesztés

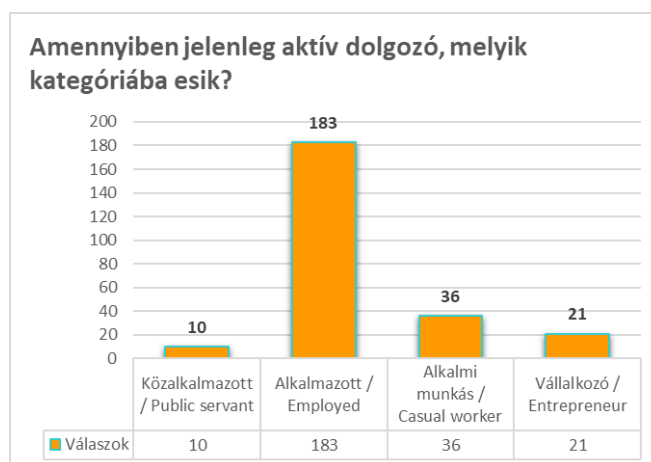


13. ábra Iskolai végzettség és nemzetiség viszonya

Saját forrás, saját szerkesztés

A válaszadók foglalkozás szerinti megoszlásánál, csak azt vizsgáltam, hogy amennyiben aktív dolgozó, akkor melyik kategóriába esik az alábbiak szerint:

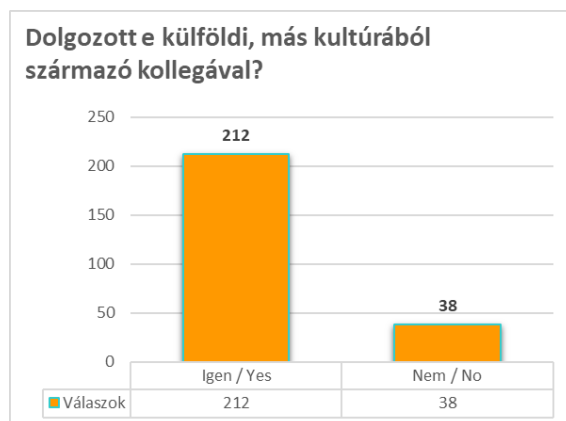
A válaszok alapján a legtöbb válaszadó alkalmazotti kategóriában dolgozik.



14. ábra A válaszadók jelenlegi munkaerőpiaci státusza

Saját forrás, saját szerkesztés

A későbbi kompetencia vizsgálathoz fontosnak láttam megkérdezni, hogy a válaszadók dolgoztak e már más kultúrából származó kollegával, mivel ez is segíthet megérteni, hogy mennyire tudnak toleránsak, megértőek lenni, találkoztak e már tőlük eltérő munkamorállal. A válaszokból elmondható, hogy a legtöbbször (85%) már dolgozott együtt eltérő kultúrából érkező személlyel.



15. ábra A válaszadók kapcsolata eltérő kultúrájú kollegával
Saját forrás, saját szerkesztés

Így kíváncsian kerestem a választ arra, hogy a kitöltők hány idegen nyelven beszélnek legalább középfokon. A válaszok alapján megállapítható, hogy a magyar munkavállalók közül ismét kiemelkednek a nők, akik jellemzően 1-3 nyelvet is beszélnek. A multinacionális cégnél dolgozók (összesen 83%) 46 százaléka csupán egy idegen nyelven beszél legalább középfokon, ha ezt a teljes mintához hasonlítom akkor már csak 38% ez az arány. Ez az európai viszonylatban meglehetősen alacsony, munkaerőpiaci szempontból nem versenyképes. A munkavállalók csupán 40 százaléka beszél legalább két idegen nyelven középfokon, ha teljes mintához viszonyítom akkor ez a szám 33%.

DOLGOZOTT MULTINÁL!								
Válasz opciók	1	2	3	4	5 vagy annál több	Összes multinál dolgozó (207)	Kérdések %-os aránya	Összes kitöltőhöz képest az arány %-ban (250)
Nő/Külföldi	4	6	3	0	0	13	6%	5%
Nő/Magyar	57	53	18	2	1	131	63%	52%
Férfi/Külföldi	4	9	1	1	0	15	7%	6%
Férfi/Magyar	31	15	1	1	0	48	23%	19%
Összes válasz / skála	96	83	23	4	1	207	100%	83%
Össz válasz % (207-ből)	46%	40%	11%	2%	0%	100%		
Össz válasz % (250-ből)	38%	33%	9%	2%	0%	83%		

16. ábra A válaszadók által beszélt nyelvek számának arányai %-ban

Saját forrás, saját szerkesztés

Kézenfekvő volt, hogy megvizsgáljam a multinacionális vállalatnál nem dolgozók nyelvtudását, melyet az alábbi összefoglaló táblázatban szemléltetek:

Összesen 43 főre vonatkoznak számok, melyhez képest igen magas az egy idegen nyelvet beszélők aránya 63%. Ha a teljes mintához képest nézzük, akkor viszont igen alacsony, csak 11%. Ugyanez igaz a 2 nyelvet beszélőkre, itt ez az arány 21%, teljes minta esetén mindösszesen 4%. Amíg az előző csoportnál 2 fő beszélt 5 vagy annál több nyelven, itt egyetlen egy személy sem jelölte meg ezt az opciót.

NEM DOLGOZOTT MULTINÁL!								
Válasz opciók	1	2	3	4	5 vagy annál több	Összes multinál dolgozó (43)	Kérdések %-os aránya	Összes kitöltőhöz képest az arány %-ban (250)
Nő/Külföldi	7	3	4	1	0	15	35%	6%
Nő/Magyar	11	0	1	0	0	12	28%	5%
Férfi/Külföldi	8	6	1	0	0	15	35%	6%
Férfi/Magyar	1	0	0	0	0	1	2%	0%
Összes válasz / skála	27	9	6	1	0	43	100%	17%
Össz válasz % (43-ból)	63%	21%	14%	2%	0%	100%		
Össz válasz % (250-ből)	11%	4%	2%	0%	0%	17%		

17. ábra A válaszadók által beszélt nyelvek számának arányai %-ban

Saját forrás, saját szerkesztés

Feltételezve, hogy a válaszadók nagy többsége dolgozik nagyobb, nemzeteket átszelő vállalatoknál a következő kérdéseknél arra voltam kíváncsi, hogy dolgoztak-e eltérő időzónában, ha igen, annak milyen hatása volt rájuk nézve, illetve, hogy érzékelték-e nagy multikulturális különbséget az online térben.



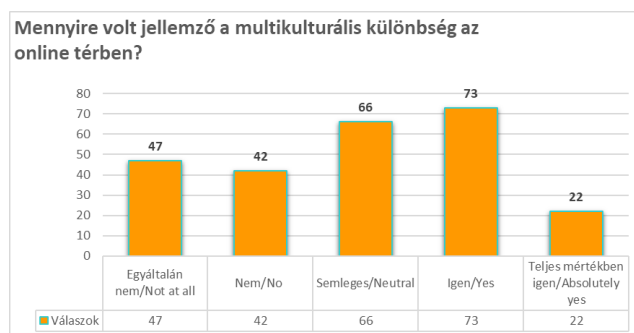
18. ábra Időzónák hatása %-ban
Saját forrás, saját szerkesztés



19. ábra Időzónák hatása a munkavégzésre
Saját forrás, saját szerkesztés

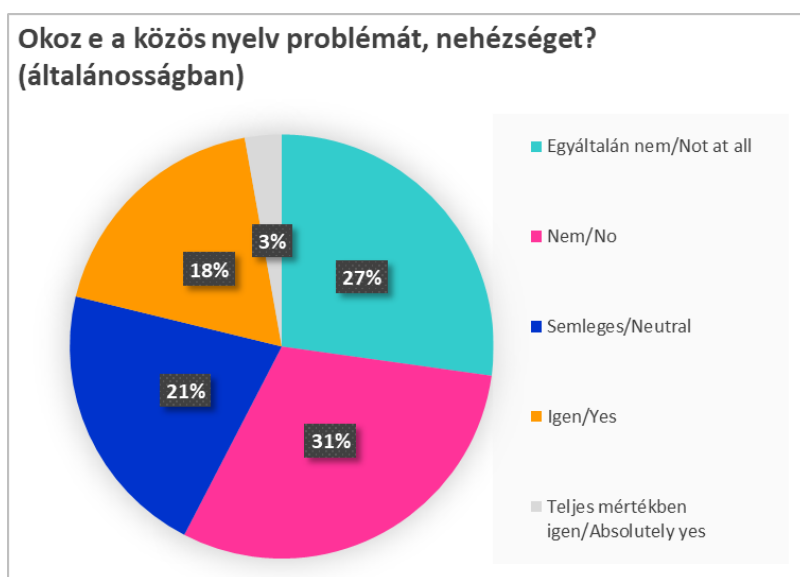
Meglepő módon a válaszadóknak csak nagyon kis százalékát érintette a különböző időzóna, amennyiben fennáll ez a tényező leginkább saját munkaidejében történik a munkavégzés, vagy megállapodás szerint.

Szintén érdekes volt, az online térben érzékelhető multikulturális különbségek jelentőségére adott válaszok eloszlása. 29% számára jellemző a különbség, 26% úgy nyilatkozott, hogy számára semleges, csak kis mértékben 9% válaszolta azt, hogy valóban érzékelhetőbbek ezek a különbségek az online térben. Ezeknek a legküzdése talán a legnagyobb feladat, hiszen nem tudunk személyesen találkozni, ténylegesen „együtt” dolgozni, igazi kihívás lehet ezeket valahogy sikeresen áthidalni a sikeres együttműködés érdekében.



20. ábra Multikulturális különbséges jelenléte az online térben
Saját forrás, saját szerkesztés

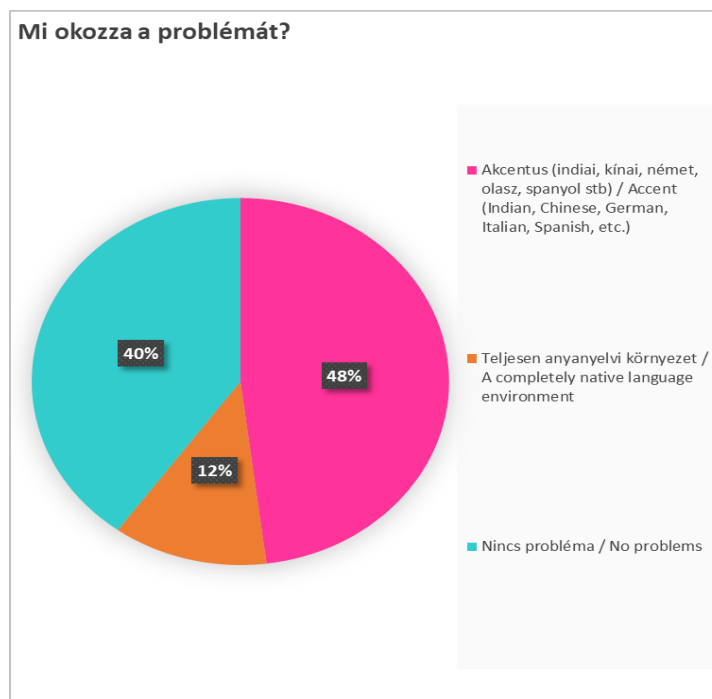
Egyik ilyen tényező lehet a sajátunktól eltérő, közös nyelv használata, a következő pontban erre szerettem volna választ kapni. A teljes mintát figyelembe véve (250 fő), tehát tekintet nélkül a korosztályra, arra, hogy dolgozott e multi környezetben, meglepőek voltak számomra a válaszok. Megközelítőleg a megkérdezettek 60%-a (Egyáltalán nem - 27%; Nem - 30%) úgy nyilatkozott, hogy nem jelent számára problémát a közös nyelv használata, míg 21%-uk számára semleges ez a tényező, 18%-uk válaszolta azt, hogy okoz problémát és csupán 3% mondta azt hogy teljes mértékben problémát okoz. Az eltérő kultúrák, azon belüli különbözőségek, munkastílusok, viselkedések megértéséhez kulcsfontosságú a kommunikáció, a közös nyelv ismerete, megértése és használata.



21. ábra Probléma-e a közös nyelv használat

Saját forrás, saját szerkesztés

Bár a legtöbben úgy válaszoltak, hogy nem okoz problémát a közös nyelv használata, a következő kérdésre adott válaszokból, mégis némi ellentmondásra derül fény, hiszen a válaszadók majdnem felének, 48%-uknak okoz nehézséget a különböző akcentus, míg 12%-uknak inkább teljesen anyanyelvi környezet és 40%-uk csupán az, akinek nincsen semmilyen problémája.



22. ábra Mi probléma forrása a közös nyelv használatban
Saját forrás, saját szerkesztés

Arra a kérdésre is meglepő eredményt kaptam, hogy a válaszadók melyik korosztállyal szeretnek a leginkább kommunikálni és szinte korcsoporttól függetlenül mindenhol a legtöbben a saját korosztályukat választották (68 %), azt hiszem a kultúrában, szervezeti kultúrában ez is egy igen fontos tényező, hogy könnyebben találjuk meg a hangot azokkal, akik ide tartoznak, sok a közös pont, gondolkodásmód, problémamegoldó készség, képesség.

Melyik korosztállyal tud legkönnyebben kommunikálni?	Válaszok	18-28 kor	29-42 kor	43-63 kor
Saját korabeli / With contemporaries	169	42	45	82
Idősebbekkel / With older people	46	17	15	14
Fiatalabbakkal / With younger ones	35	10	9	16
Összesen:	250	69	69	112

23. ábra Kommunikáció – korosztályok viszonya
Saját forrás, saját szerkesztés

4.4. A vizsgálat elméleti háttere

1 Hipotézis: Feltételezem, hogy a külföldi szülők gyerekei vagy külföldön töltött évek száma befolyásolja a kulturális sokkot / beilleszkedést nemzetközi környezetben. A kulturális különbségekkel szemben toleránsabbak azok a személyek, akiknek már a gyerekkorához hozzátartozott a multikulturalitás.

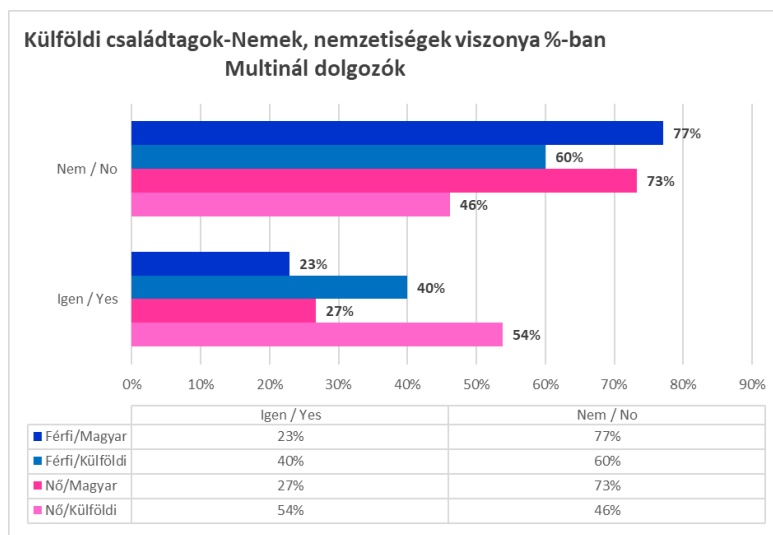
Ennél a hipotézisnél két fontos kérdést tettem fel, az egyik, hogy volt-e az illető családjában külföldi családtag, illetve, hogy töltött-e huzamosabb időt külföldön. Ezeknek a kritériumoknak a mentén szűrtem a rendelkezésre álló, teljes mintát.

Külföldi családtag - Az alábbi ábrák bontásban ábrázolják, azokat a válaszadókat, akik dolgoztak már multinál, és náluk hogyan aránylik a válasz tovább bontva a különböző nemek és „nemzetek” között. Alapvetően a legtöbb válaszadónak, nem volt a családjában más nemzetiségű családtag. Ez 71% volt, illetve ha teljes mintára vetítjük, akkor is ez a magasabb arány 59%, mint hogy volt a családban más kultúrából származó személy.

DOLGOZOTT MULTINÁL!			Összes multinál dolgozó (207)	Kérdések %-os aránya	Összes kitöltőhöz képest az arány %-ban (250)
Van a családban külföldi / más nemzetiségű családtag? / Válasz opciók	1 Igen / Yes	2 Nem / No			
Nő/Külföldi	7	6	13	6%	5%
Nő/Magyar	35	96	131	63%	52%
Férfi/Külföldi	6	9	15	7%	6%
Férfi/Magyar	11	37	48	23%	19%
Összes válasz / skála	59	148	207	100%	83%
Össz válasz % (207-ből)	29%	71%	100%		
Össz válasz % (250-ből)	24%	59%	83%		

24. ábra Külföldi családtagok jelenléte multinál dolgozók

Saját forrás, saját szerkesztés

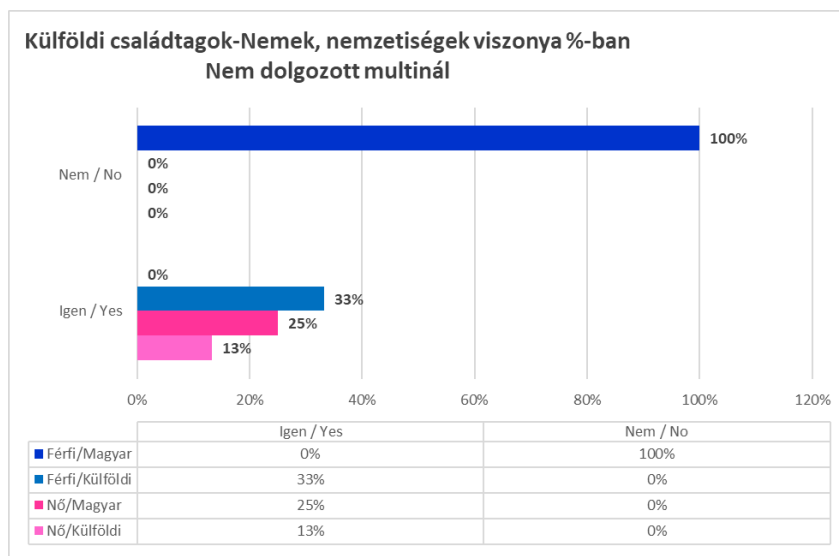


25. ábra Külföldi családtagok jelenléte %-ban multinál dolgozók
Saját forrás, saját szerkesztés

A másik bontásban is hasonló arányok jellemzők, azoknál, akik nem dolgoztak még multinál ott 77%-ban jellemző ugyanez, bár a teljes mintához viszonyítva alacsonyabb 13% mégis még mindig inkább hangsúlyos válasz.

NEM DOLGOZOTT MULTINÁLI			Összes multinál dolgozó (43)	Kérdések %-os aránya	Összes kitöltőhöz képest az arány %-ban (250)
Van a családban külföldi / más nemzetiségű családtag? / Válasz opciók					
1	2				
Nő/Külföldi	2	13	15	35%	6%
Nő/Magyar	3	9	12	28%	5%
Férfi/Külföldi	5	10	15	35%	6%
Férfi/Magyar	0	1	1	2%	0%
Összes válasz / skála	10	33	43	100%	17%
Össz válasz % (43-ból)	23%	77%	100%		
Össz válasz % (250-ből)	4%	13%	17%		

24. ábra Külföldi családtagok jelenléte nem dolgozott multinál
Saját forrás, saját szerkesztés

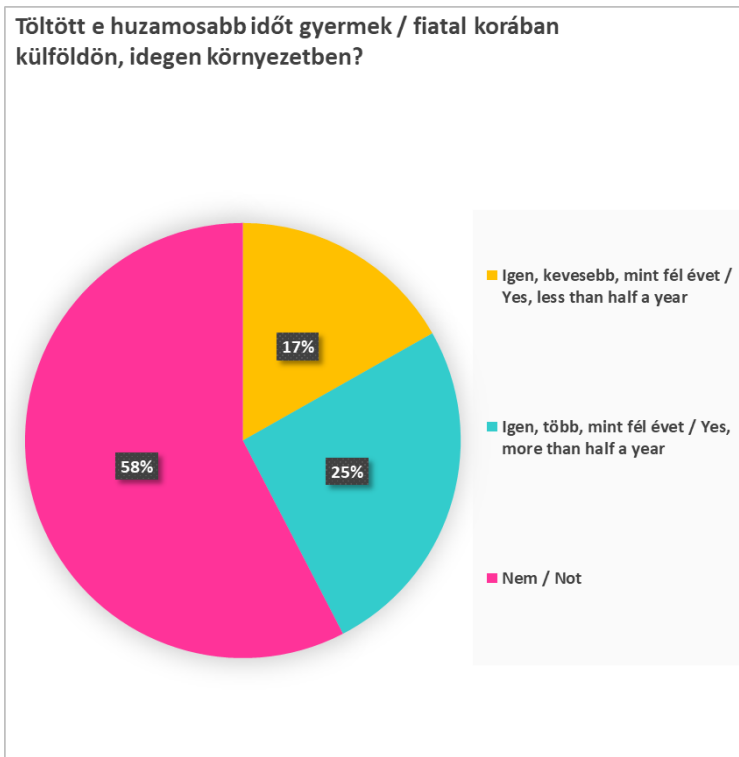


25. ábra Külföldi családtagok jelenléte %-ban nem dolgozott multinál

Saját forrás, saját szerkesztés

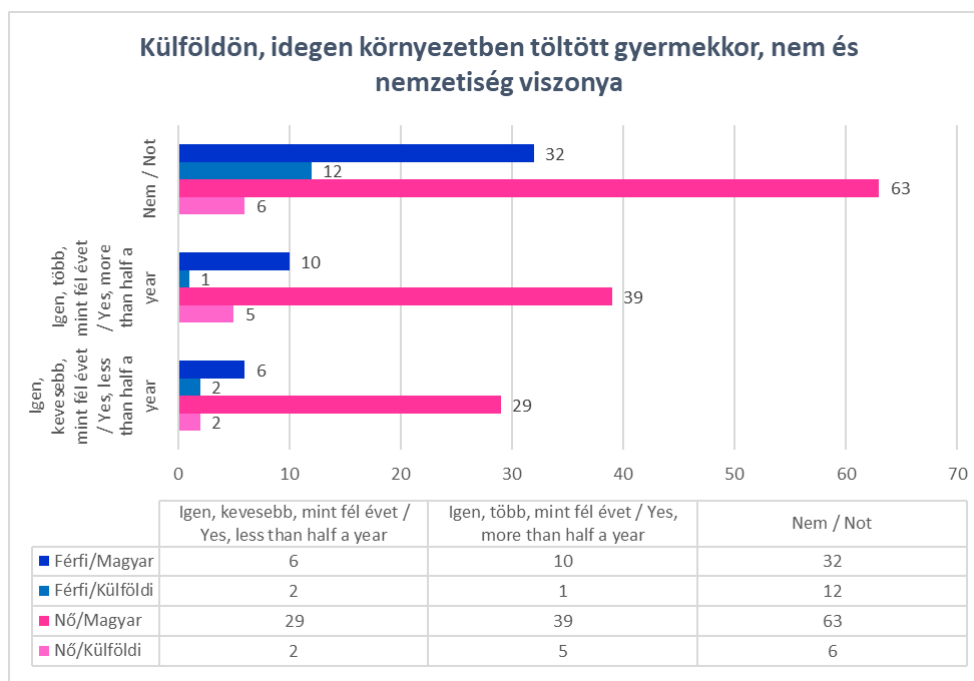
Itt sajnos nem nyert megerősítést a hipotézisemnek az a feltevése, hogy aki multi környezetben dolgozik vagy dolgozott, nagyobb eséllyel és könnyebben tud beilleszkedni, ha volt a családban más kultúrából származó személy. E két tényező között nem fedeztem fel kapcsolatot, szoros együttthatást.

Külföldön eltöltött időt / gyermekkor – az összes válaszadó válasza alapján a többség nem töltött el hosszabb időt külföldön gyermekkorban 58%, míg 25%-uk úgy nyilatkozott, hogy több, mint fél évet tartózkodott külföldön, 17% pedig szintén, csak ők kevesebb, mint fél évet. Ha közelítjük, illetve le egyszerűsítjük igen és nem válaszokra a csoportokat, akkor 42% igen és 58% nem. Mivel itt is többségben van az a válasz, amely arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek, nagyobb százalékban nem érintkeztek korán más kultúrákkal, ezáltal nem tudja alátámasztani a hipotézisemet, hogy ez az a faktor az, ami a későbbi beilleszkedésben akár más kultúrákba, vagy multinacionális környezetbe való beilleszkedésre segítségre lehet.



26. ábra Külföldi tartózkodás ténye gyermekkorban %-ban

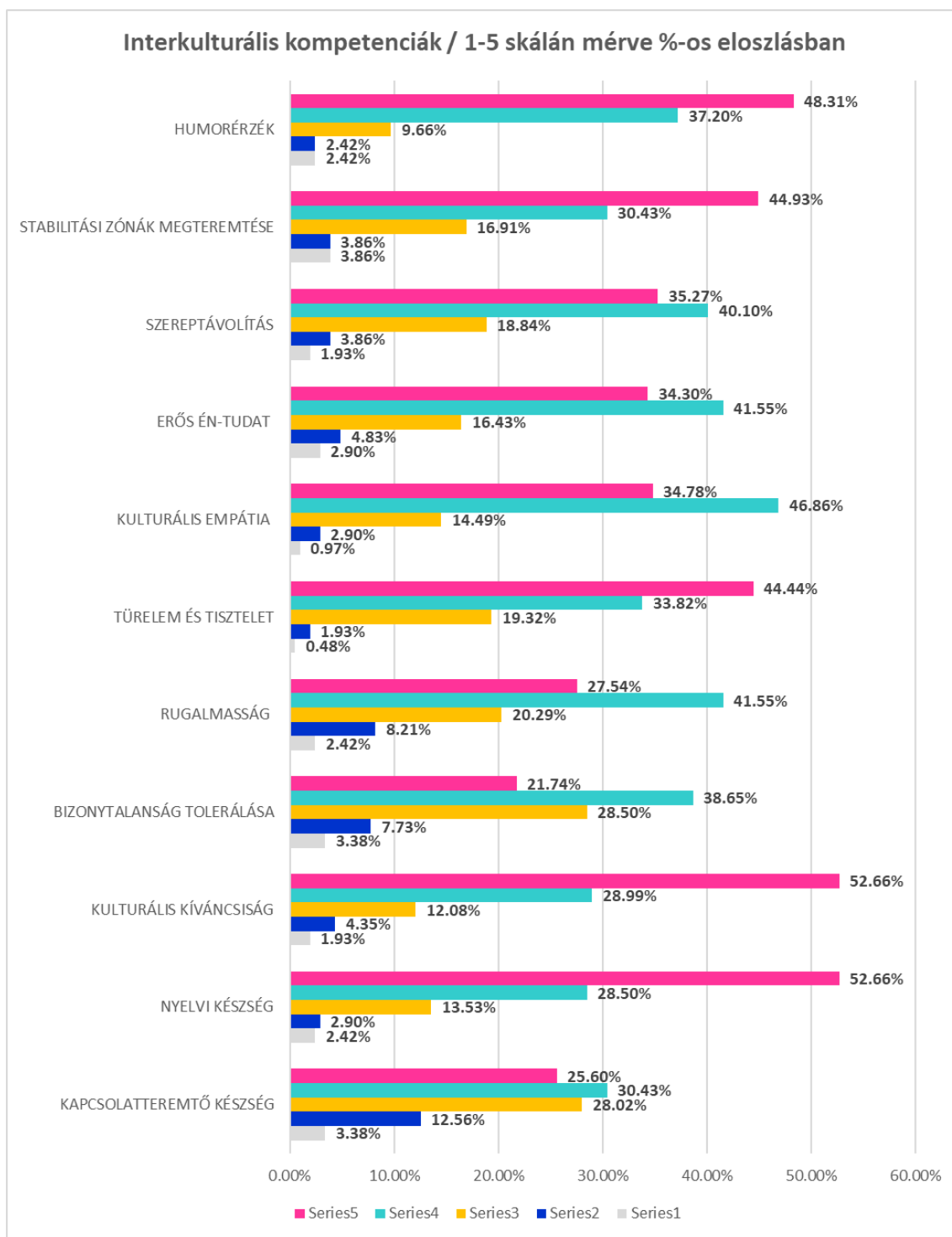
Saját forrás, saját szerkesztés



27. ábra Külföldön töltött gyermekkor, nem és nemzeti bontásban

Saját forrás, saját szerkesztés

Hipotézisem második felének vizsgálatához ezután sorra vettem és elemeztem az Interkulturális kompetencia elemeket, az alábbiak szerint. Kérdések 21-31-ig



28. ábra Interkulturális kompetenciákra adott válaszok
 Likert-skálán mérve
 Saját forrás, saját szerkesztés

Hosszasan boncolgattam az adatokat, minden szempontból megvizsgáltam. Bontottam nemzeti nézőpont szerint, majd nemek szerint, hozzá vettem a legfontosabb tényezőt, hogy gyermekkorban történt-e korai kapcsolódás más kultúrákhoz, akár hosszabb-rövidebb külföldi tartózkodás kapcsán, akár külföldi családtag ráhatására, illetve hogy dolgozott-e már a kitöltő multinacionális környezetben. Választ kerestem a kérdéseimre, mik azok a mozgatórugók, jellemzők, kapcsolódások, melyek segítségünkre lehet a könnyebb adaptálódáshoz, de részletesen végig elemezve és bontva sem kaptam eltérőbb képet a fenti összefoglalónál, minden kompetencia elemnél inkább a skála pozitív 5-ös végén vagy ahhoz közel elhelyezkedő válaszokat kaptam. Hogy ez a kitöltők magabiztosságának köszönhető, vagy a ténylegesen magasfokon elsajátított kompetenciájuknak ez a jövő titka marad.

2. Feltételezem, A fiatalabb generációnak kevésbé okoz gondot az idegen kultúrába való beilleszkedés, az adott nyelv elsajátítása.

Több kérdésben próbáltam kor szerint megállapításra jutni a fenti hipotézisemet alátámasztani, de ahogy az alábbi táblázatok is mutatják, nem lehet csak egy korosztály (a fiatalabbakat) kiemelni, mivel nagyjából hasonló válaszokat kaptam, korosztálytól teljesen függetlenül.

Milyen típusú emberekkel szeret kommunikálni?	Válaszok	18-28 kor	29-42 kor	43-63 kor	
Extrovertált / Extrovert	45	15	13	17	18%
Introvertált / Introvert	25	13	6	6	10%
Mindegy / No matter	180	41	50	89	72%
Összesen:	250				

29. ábra Extrovertált-introvertált emberekkel kommunikál-e szívesebben
Saját forrás, saját szerkesztés

Kikkel tud könnyebben kommunikálni?	Válaszok	18-28 kor	29-42 kor	43-63 kor	
Nők / Women	39	17	9	13	16%
Férfiak / Men	48	17	15	16	19%
Mindegy / No matter	163	35	45	83	65%
Összesen:	250	69	69	112	

30. ábra Nőkkel vagy férfiakkal kommunikál-e szívesebben
Saját forrás, saját szerkesztés

5. Eredmények

A kutatásom elvégzése során folyamatosan törekedtem arra, hogy a kérdőívet kitöltők által kapott adatokból, valóságos és értékálló megállapításokat tudjak prezentálni. Célom az volt, hogy a multikulturalizmus, a beilleszkedési kompetenciák hatásait vizsgáljam, pozíciótól és munkatapasztalattól függetlenül és így, általános érvényű megállapításokat tegyek a témával kapcsolatban. Fontos megemlítenem, hogy a kérdőívet kitöltők, nem feltétlenül jellemzik teljes egészében az adott korosztályokat. Előfordulhat, hogy olyan személyeket sikerült elérnem a kérdőív széles körű megosztása által, akik a korosztályuktól eltérő gondolkodásmóddal és mentalitással rendelkeznek, ez nem volt egy befolyásolható lépés. Sajnos egyik hipotézisem elemzése kapcsán sem jutottam olyan eredményekre, amelyek 100%-osan és tisztán támasztanak alá azokat. Úgy vélem további és komplex kutatásokra lenne szükség ebben a témában.

6. Következtetések, javaslatok

A munkaerő nyelvi és interkulturális kompetenciáinak a lehető legoptimálisabb hasznosítása érdekében bővíteni kell a továbbképzési lehetőségeket, napjainkban azonban ilyen jellegű programok megfelelő minőségben és mennyiségben sajnos nem elérhetőek.

Nem feltétlen csak iskolai képzés szintjén gondolkodom, hanem akár a multinacionális cégeken belüli, belső képzés egyik alappilére is lehetne. Azt gondolom, hogy ez mind a munkavállalók, mind pedig a cégek, szervezetek előnyére válna a jelenben és a jövőben is.

Összefoglalás

Napjainkban a nyelvtudás, valamint az interkulturális kompetencia szerepe és jelentősége kulturális, gazdasági, továbbá politikai szempontból megkérdőjelezhetetlen, világosan láthatóak a többnyelvűség, az interkulturális kompetencia, a gazdaság, valamint a munkaerőpiaci siker összefüggései. A globalizáció, az európai integráció megvalósulása, valamint a mobilitás eredményeképpen a többnyelvűség és az interkulturális kompetencia napjaink legmeghatározóbb kompetenciái, amelyek nemcsak a mindennapi életben sikeres kommunikáció alapfeltételei, hanem a munkaerőpiacon is jelentős gazdasági előnyt jelentenek. A többnyelvű, valamint megfelelő interkulturális kompetenciával rendelkező munkaerő pedig kulcsfontosságú a nemzetközi üzleti kapcsolatokkal rendelkező vállalatok számára.

Mindenképpen törekedni kell a további fejlesztésére a kompetencia elemeknek, melyek hozzá segítenek bárkit a könnyebb, egyszerűbb boldoguláshoz. Továbbra is hangsúlyozni kell, a nyelvtudás és az interkulturális kompetencia olyan gazdasági tőke, amely meghatározza a vállalat versenyképességét, valamint a nyereségesség egyik meghatározó alapfeltétele. Ennek következtében szükséges, hogy ezen kompetenciák elismerése mind morálisan, mind pedig a jövedelemben megmutatkozzon.

Irodalomjegyzék

- Akdere, M., Acheson, K., & Jiang, Y. (2021). RETRACTED: An examination of the effectiveness of virtual reality technology for intercultural competence development.
- Az interkulturalitás aspektusai – szerkesztette: Simigné Fenyő Sarolta, Csetneki Sándorné Bodnár Ildikó, Kegyesné Szekeres Erika 2010
- Bakacsi Gy. (1996). Szervezeti magatartás. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Barta, Z. (2023). Szervezeti kultúra változása.
- Belényesi E. (2021). Közigazgatási szervezeti kultúra. Budapest: Nemzeti Közszerzői Kiadó
- Bíró B. és Serfőző M. (2003). Szervezetek és kultúrák. In: Hunyady Gy. és Székely M., (szerk.), Gazdaságpszichológia. Budapest: Osiris Kiadó. pp. 481–541.
- Borgulya Á. és Kovács É. (2020). A vállalatban belüli innováció-kommunikáció, mint a szervezeti kultúra része – a szakirodalom tükrében. Marketing & Menedzsment, 4, pp. 1–22.
- Byram, M., Esarte-Sarries, Taylor, & Allatt (1991) Young people's perception of other cultures. In D. Buttjes & M. Byram (Eds.) Mediating languages and cultures. Clevedon, Avon, England: Multilingual Matters, pp. 103-119.
- Csath M. (2008): Interkulturális menedzsment – Vezetés eltérő kultúrákban. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt.
- Csepeli, Gy. (1997) Szociálpszichológia. Budapest, Osiris.
- Culture Matters edited by Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington
- DeKeyser, R. M. (1991) Foreign language development during a semester abroad. In B. F. Freed (Ed.) Foreign language acquisition research and the classroom. Lexington, MA: D.C. Heath and Company, pp. 104-119.
- Dr. Rudnák Ildikó: Multikulturális menedzsment / Szent István Kiadó, Gödöllő 2015 / ISBN 978-963-269-488-7
- Emese, B. (2021). SZERVEZETI KULTÚRA.
- Eszenyi M. – Utry A. (2001): A kulturális menedzser tankönyve. Miskolc, Rónai Művelődési Központ
- Falkné Bánó Klára: Kultúrák közti kommunikáció 2008
- Faragó F. (2022). Munkavédelmi teljesítménymérés és szervezeti kultúra kvalitatív felmérése közép-és nagyvállalati környezetben. Biztonságtudományi Szemle, 4(1), pp. 131–141.

- Faubl, N., Poto, Z., Marek, E., Birkas, B., Füzesi, Z., & Nemeth, T. (2021). Accepting cultural differences in the integration of foreign medical students. *Orvosi Hetilap*, 162(25), 978-987.
- Feichtinger, Johannes – Cohen, Gary B.: *Understanding Multiculturalism. The Habsburg Central European Experience*. New York, Oxford, 2014.
- Freed, B. F. (Ed.) (1991) *Foreign language acquisition research and the classroom*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
- Fröhlich, W. D. (1996) *Pszichológiai szótár*. Budapest-Berlin-Heidelberg-New York-Barcelona- Hong Kong-London-Milan-Paris-Santa Clara-Singapore- Tokyo: Springer -Verlag.
- Füstös L., Hankiss E., Jensen J., Mislivetz F. és Pogátsa Z. (2009). *A magyar munkakultúra globális környezetben, avagy „Ki lehet-e találni” a magyar munkaerő kultúráját?* Szombathely: Savaria University Press
- Gaál Z., Szabó L. és Kovács Z. (2005). Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. *Vezetéstudomány*, 36(7–8), pp. 2–14.
- Gábor, K. (2020). A szervezeti kultúra vezetői befolyásolásának elmélete és gyakorlata. *TANULMÁNYKÖTET*, 19.
- Garamvölgyi, J. (2022). *A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggéseinek vizsgálata multikulturális környezetben* (Doctoral dissertation, Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem).
- Globel Culture – Nationalism, Globalization and Modernity* edited by Mike Featherstone
- Gödri I. és Horváth V. (2021). Nemzetközi vándorlás. In: Monostori J., Óri P. és Spéder Zs. (szerk.) *Demográfiai portré*. Budapest: KSH Népszéktudományi Kutatóintézet pp. 227-250.
- Handy, Ch. B. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Books
- Hanvey, R. G. (1976): *Cross-cultural awareness*. In: Hanvey R. G. (ed.) *An attainable global perspective*. New York: Center for Global Perspectives.
- Hanvey, R. G. (1987): *Cross-cultural awareness*. In: Luce, L.-F. & Smith, E. C. (eds.) *Towards internationalism: Readings in cross-cultural communication*. (2nd ed.) New York: Newbury House / Harper & Row.
- Héder-Rima M. és Dajnoki K. (2020). Kultúrám a márkám –A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing & Menedzsment*, 2, pp. 5–15.
- Heidrich B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting

- Hidasi J. (2004): Interkulturális kommunikáció. Budapest, Scolar Kiadó
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. és Minkov M. (2010). Cultures and Organizations. New York: McGraw-Hill
- Holló, D. (2020). Kulturális különbségek–személyes tapasztalatok: érvelés az idegen nyelvi és interkulturális kompetenciák integrált oktatása mellett:(második rész). Modern Nyelvoktatás, 26(3), 3-20.
- Horváth V. (2022). Magyarországi transznacionális családok. A Magyarországról Ausztriába irányuló munkavállalási célú migráció és távolsági ingázás, valamint annak családi kapcsolatokra és családtagok életére gyakorolt hatása. Doktori értekezés, Pécs: PTE BTK Demográfia és Szociológia Doktori Iskola
- Jenei, G. (2022). Lázár Ildikó: Mirrors and Windows in Language Teacher Education: Intercultural Competence and Reform Pedagogy. Modern Nyelvoktatás, 28(3–4), 140-144.
- Juhász G. (2021). A coaching interkulturális szervezeti feltételek között való alkalmazása. Humán Innovációs Szemle 12(1), pp. 36-55.
- Kaasa, A. (2021). Merging Hofstede, Schwartz, and Inglehart into a single system. Journal of cross-cultural psychology, 52(4), 339-353.
- Kann, Robert A.: Zur Problematik der Nationalitätenfrage in der Habsburgermonarchie 1848–1918. In: Adam Wandruszka – Urbanitsch, Walter (Hrsg.): Die Habsburgermonarchie 1848–1918. Bécs, 1980. 47. o.
- Kovács, D. B. (2022). A Globus Konzervipari Zrt. szervezeti kultúrájának elemzése.
- Kramsch, C. (1998) Language and Culture. Oxford: Oxford University Press.
- Krashen, S. D. (1982) Principles and Practice in Second Language Acquisition. Oxford: Pergamon Institute of English.
- Lázár, T. (2021). A nyelvi és az interkulturális kommunikációs kompetenciák iránti szervezeti elvárások.
- Lee, T. W. (1999). Qualitative Methods in Organizational Research. Thousand Oaks: Sage
- Lustig, M. W., & Koester, J. (1996). Intercultural competence: Intercultural communication across cultures (2nd ed.). New York: Harper-Collins.
- Málovics É. (2004). Szervezeti kultúra és identitás. In: Czagány L. és Garai L., (szerk.) A szociális identitás, az információ és a piac. Szeged: JATEPress, pp. 151-167.

- Mérő, L. (1997) Észjárások. A racionális gondolkodás korlátai és mesterséges intelligencia. Tercium Kiadó.
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4), 100971.
- Miszlivetz F. és Jensen J. (2010). Reinventing Hungarian work culture in a global context. *Society and Economy* 32(2) pp. 229-253. <https://doi.org/10.1556/socec.32.2010.2.5>
- Molnár D. (2010). Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*, 2010/1-2. pp. 61-71.
- Nemeth, T., Marek, E., Faubl, N., Sütő, B., Jon, M., & Hild, G. (2022). Developing intercultural competences for more effective patient care and international medical and research collaborations. *Orvosi hetilap*, 163(44), 1743-1750.
- Oxford, R. L., Scarcella, R. C. (1992): *The Tapestry of Language Learning*. Boston: Heinle & Heinle.
- Panuwatwanich, K., Stewart, R. A. & Mohamed, S. (2008). The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance: The Case of Design Firms. <https://core.ac.uk/download/pdf/143881519.pdf> Letöltve: 2023. November 1.
- Peters, T. és Waterman, R. (1986). *A siker nyomában*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó
- Saad, G. B. és Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), pp. 207–218. doi:10.21511/ppm.16(3).2018.17
- Sackmann, S. A. (1997): *Cultural complexity in organization – Inherent contrasts and contradictions*. London, Sage Publications
- Safdar, S., Mahali, S. C., & Scott, C. (2023). A critical review of multiculturalism and interculturalism as integration frameworks: The case of Canada. *International Journal of Intercultural Relations*, 93, 101756.
- Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, & Readings on Organizational Entry, Establishment & Change*. Homewood: R.D. Irwin
- Schaller, M., & Muthukrishna, M. (2021). Modeling cultural change: Computational models of interpersonal influence dynamics can yield new insights about how cultures change, which cultures change more rapidly than others, and why. *American Psychologist*, 76(6), 1027.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass

Spada, N. (1987) Relationships between instructional differences and learning outcomes: A process-product study of communicative language teaching. *Applied Linguistics*, 8, pp. 137-155.

Sumner, G. W. (1978) *Népszokások*. Budapest, Gondolat.

Thomas, D. C. (2002): *Essentials of international management – A cross – cultural perspective*. London, Sage Publications

Torgyik, J. (2022). A multikulturális nevelés lehetőségei globális környezetben. *Educatio*, 31(4), 647-657.

Török J. (2012). *Kultúrák a szervezeti történetek tükrében. Kultúra összehasonlító kutatás. Doktori értekezés*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Nyelvtudományi Doktori Iskola

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Second Edition. London: Nicholas Brealey Publishing

Unesco (1995) *Stéréotypes Culturels et Apprentissage des Langues*. Paris: Commission française pour l'Unesco.

View publication

Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization, *Business Horizons* 23(3) pp. 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

Yousef, K. (2024). A kulturális diverzitás megjelenése nemzetközi projektcsapatokban–A virtuális és személyes részvételű csapatmunka összehasonlító elemzése. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 55(3), 58-71.

Mellékletek

Magyar – angol nyelvű kérdőív

Függelék

Konzulensi nyilatkozat 2024

Nyilatkozat a dolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függeléke: A MATE egységes szakdolgozat /
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.1. sz. melléklete: Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Dobos Beáta (név) (hallgató Neptun azonosítója: XB5AWH)
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a
záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól
tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő
védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: 2024 év október hó 26 nap



belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő alá húzandó.

³ A megfelelő alá húzandó.



Kulturális sokk: beilleszkedés multinacionális környezetbe, beilleszkedési/befogadási kompetencia elemek / Culture shock: integration into a multinational environment, elements of integration/accommodation competence

B *I* U  

Kedves Kitöltő!

A MATE végzős hallgatója vagyok. Diplomamunkám keretében vizsgálom a kulturális sokk fogalmát, azon belül is azt, hogy ez milyen hatással van egy multinacionális környezetbe bekerülő munkavállalóra, hogyan lehet egy idegen kultúrába beilleszkedni, milyen készségek, képességek lehetnek ebben a külföldi cégek leányvállalatainál dolgozók segítségére.

A kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárul kutatásom sikeréhez, és segít abban, hogy átfogó képet kapjak.

A kitöltés anonim módon történik, és a válaszokat kizárólag tudományos célokra használom fel.

Köszönöm, hogy időt szán a kérdőív kitöltésére és ezzel hozzájárul kutatásomhoz!

Dear Filler! I am a graduate student at MATE University. As part of my thesis, I examine the concept of culture shock, including how it affects an employee entering a multinational environment, how to integrate into a foreign culture, what skills and abilities can help employees working at subsidiaries of foreign companies. By filling out the questionnaire, you will greatly contribute to the success of my research and help me get a comprehensive picture. Filling in is done anonymously, and I use the answers for academic purposes only. Thank you for taking the time to fill out the questionnaire and thus contribute to my research!

Általános/demográfiai - General / demographic

1. Mi az Ön Neme?

/ What is your Gender?

1. Férfi / Man
2. Nő / Woman

2. Mi az Ön Életkora?

/ What is your Age?

Short-answer text

3. Mi az Ön Lakhelye?

/ Where is your Residence?

1. Főváros / Capital
2. Város / city
3. Falu / Village
4. Egyéb / other

4. Mi az Ön Nemzetisége?

/ What is your Nationality?

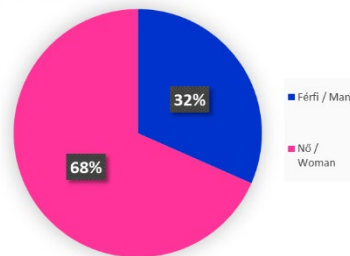
1. Magyar / Hungarian
2. Külföldi / Foreigner

5. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége ?

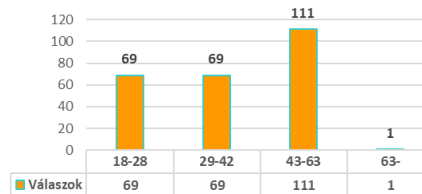
/ What is your highest education?

1. Általános iskolai / Elementary school
2. Középiskolai / High school
3. Szakközépiskolai / Vocational high school
4. Főiskola / College
5. Egyetemi alapképzés / University bachelor's degree
6. Egyetemi mesterképzés / University master's degree
7. Magasabb egyetemi képzés / Higher university education

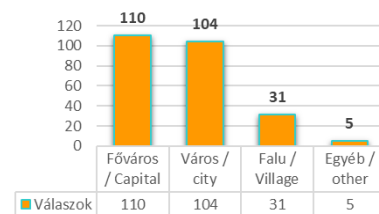
1. Mi az Ön Neme?



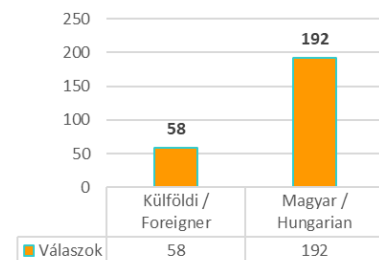
2. Mi az Ön Életkora?



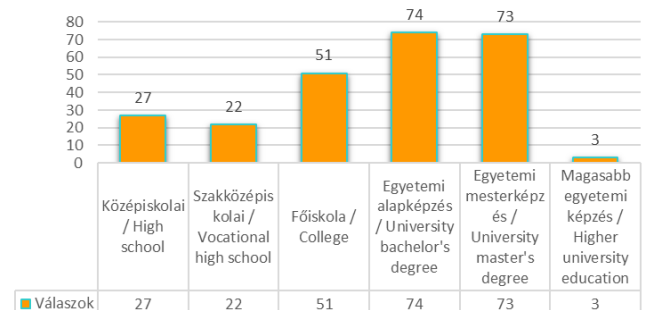
3. Lakhelye



4. Nemzetiség



5. Legmagasabb iskolai végzettsége



6. Amennyiben jelenleg aktív dolgozó, melyik kategóriába esik? *

1. Közalkalmazott / Public servant
2. Alkalmazott / Employed
3. Vállalkozó / Entrepreneur
4. Alkalmi munkás / Casual worker

Multikulturális környezet / Multicultural environment

7. Dolgozott e valaha multinacionális vállalatnál?

/ Have you ever worked for a multinational company?

1. Igen / Yes
2. Nem / No

8. Amennyiben igen, dolgozott e külföldi, más kultúrából származó kollégával?

/ If so, did you work with a foreign colleague from a different culture?

1. Igen / Yes
2. Nem / No

9. Amennyiben igen, milyen országból / kultúrából származott? *

Long-answer text

10. Ha a kolléga másik időzónában dolgozott, kihez alkalmazkodtak? Hogy történt a munkavégzés?

/ If the colleague worked in another time zone, who did they adapt to? How was the work done?

1. Saját időzónában / In my time zone
2. Kolléga időzónájában / In your colleague's time zone
3. Változó, megállapodás szerint / Variable, by agreement
4. Egyéb / other

11. Időzónák – hogyan befolyásolják a munkáját? *

/ Time zones - how they affect your work?

Válasszon az következők szerint / Choose as follows:

If you never worked in different time zones please select 3.

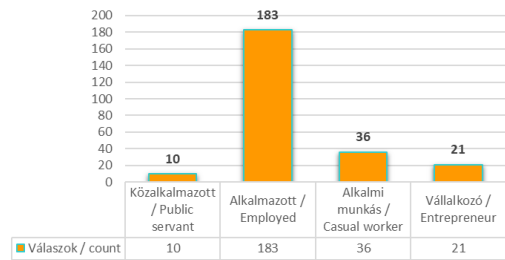
1 Egyáltalán nem / 2 Nem / 3 Semleges / 4 Igen / 5 Teljes mértékben igen

1 Not at all / 2 No / 3 Neutral / 4 Yes / 5 Absolutely yes

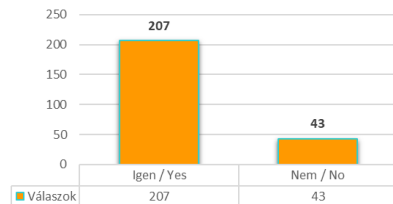
1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

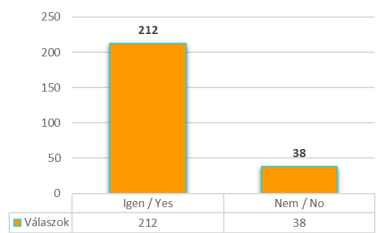
6. Amennyiben jelenleg aktív dolgozó, melyik kategóriába esik?



7. Dolgozott e valaha multinacionális vállalatnál?

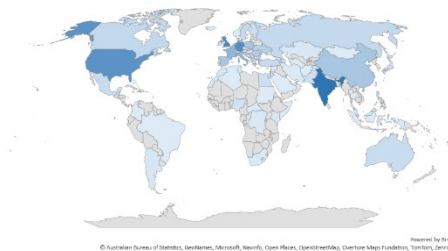


8. Dolgozott e külföldi, más kultúrából származó kollégával?

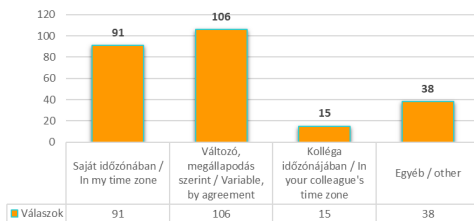


Országok-kollégák

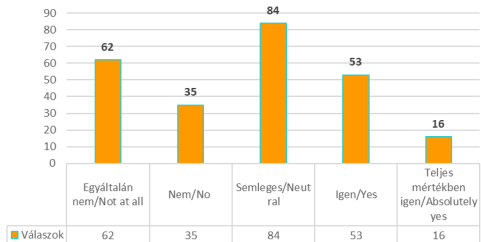
counts 1 86



10. Ha a kolléga másik időzónában dolgozott, kihez alkalmazkodtak? Hogy történt a munkavégzés?



11. Időzónák – hogyan befolyásolják a munkáját?



12. Mennyire volt jellemző a multikulturális különbség az online térben? *
/ Did you perceive a cultural difference while working online?

Válasszon az következők szerint / Choose as follows:

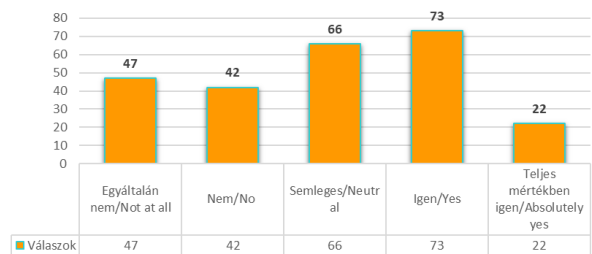
1 Egyáltalán nem / 2 Nem / 3 Semleges / 4 Igen / 5 Teljes mértékben igen

1 Not at all / 2 No / 3 Neutral / 4 Yes / 5 Absolutely yes

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Mennyire volt jellemző a multikulturális különbség az online térben?



13. Okoz-e a közös nyelv problémát, nehézséget? (általánosságban) *
/ Does the common language cause a problem or difficulty?

Válasszon az következők szerint / Choose as follows:

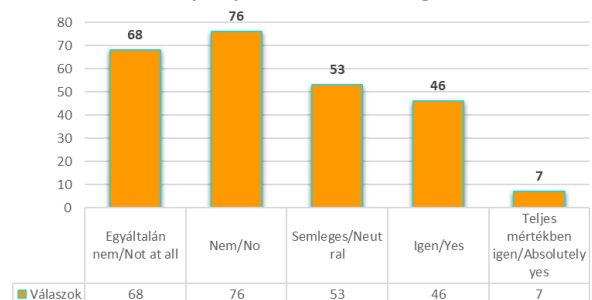
1 Egyáltalán nem / 2 Nem / 3 Semleges / 4 Igen / 5 Teljes mértékben igen

1 Not at all / 2 No / 3 Neutral / 4 Yes / 5 Absolutely yes

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

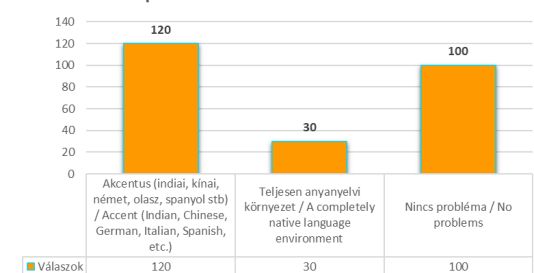
13. Okoz-e a közös nyelv problémát, nehézséget?



14. Mi okozza a problémát? *
/ What is causing the problem?

- Akcentus (indiai, kínai, német, olasz, spanyol stb) / Accent (Indian, Chinese, German, Italian, Spanish, etc.)
- Teljesen anyanyelvi környezet / A completely native language environment
- Nincs probléma / No problems

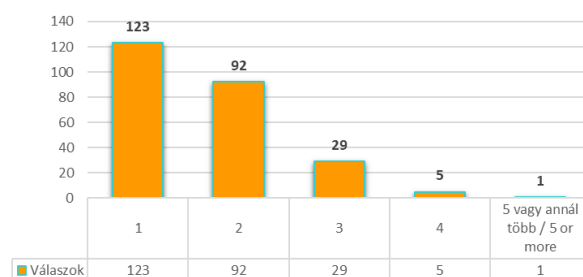
14. Mi okozza a problémát?



15. Anyanyelvén kívül hány másik nyelven beszél folyékonyan, B2 szinten? *
/ In addition to your mother tongue, how many other languages do you speak fluently at B2 level?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 vagy annál több / 5 or more

15. Anyanyelvén kívül hány másik nyelven beszél folyékonyan, B2 szinten?



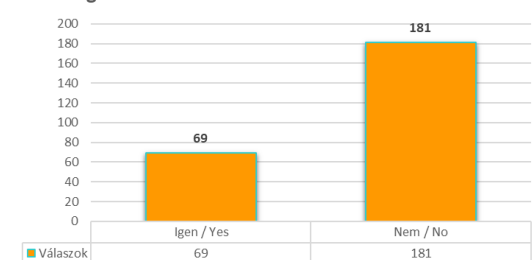
Kulturális különbségek – közös kompetenciák / Cultural differences – common competencies

16. Van a családban külföldi / más nemzetiségű családtag?

/ Is there a family member who is foreigner / or has other nationality in the family?

- Igen / Yes
- Nem / No

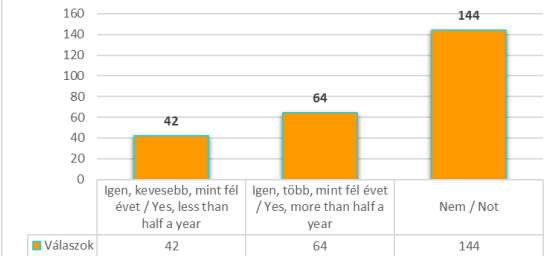
16. Van a családban külföldi / más nemzetiségű családtag?



17. Töltött e huzamosabb időt gyermek / fiatal korában külföldön, idegen környezetben?
/ Did you spend a long time abroad in a foreign environment as a child/youth?

1. Igen, kevesebb, mint fél évet / Yes, less than half a year
2. Igen, több, mint fél évet / Yes, more than half a year
3. Nem / Not

17. Töltött e huzamosabb időt gyermek / fiatal korában külföldön, idegen környezetben?



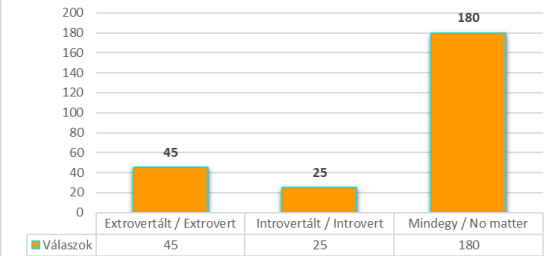
Interperszonális készségek / Interpersonal skills

18. Milyen típusú emberekkel szeret kommunikálni?

/ What type of people do you like to communicate with?

1. Extrovertált / Extrovert
2. Introvertált / Introvert
3. Mindegy / No matter

18. Milyen típusú emberekkel szeret kommunikálni?

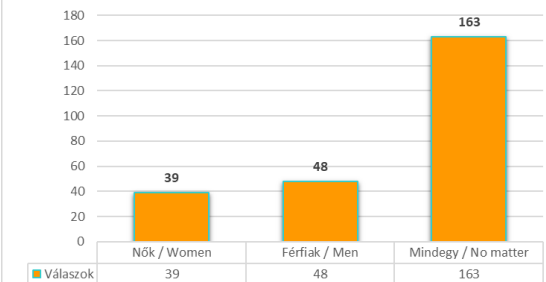


19. Kikkel tud könnyebben kommunikálni?

/ With whom can you communicate more easily?

1. Férfiak / Men
2. Nők / Women
3. Mindegy / No matter

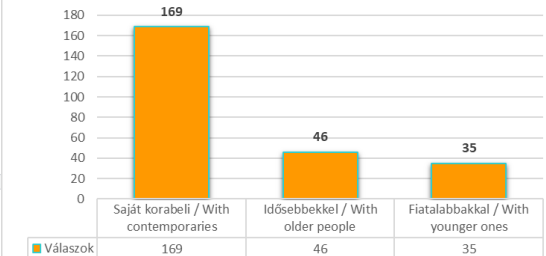
19. Kikkel tud könnyebben kommunikálni?



20. Melyik korosztállyal tud legkönnyebben kommunikálni?
/ Which age group can you communicate with the easiest?

1. Saját korabeli / With contemporaries
2. Idősebbekkel / With older people
3. Fiatalabbakkal / With younger ones

20. Melyik korosztállyal tud legkönnyebben kommunikálni?



Interkulturális kompetencia / Intercultural competence

Melyik állítás jellemző Önre? / Which statement is characteristic of you?

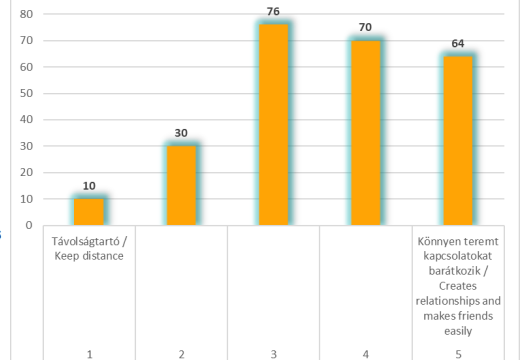
21. KAPCSOLATTEREMTŐ KÉSZSÉG / COMMUNICATION SKILL

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

1 2 3 4 5

Távolságtartó / Keep distance ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Könnyen teremt kapcsolatokat, barátkozik / Creates relationships and makes friends easily

21. KAPCSOLATTEREMTŐ KÉSZSÉG



22. NYELVI KÉSZSÉG / LANGUAGE SKILLS

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Meg sem próbál a cégen belül elvárt nyelven bármely szót megtanulni / doesn't even try to learn any words in the language expected within the company	☐	☐	☐	☐	☐	Folyékonyan beszél a cégen belül elvárt idegen nyelvet. / Fluent in a foreign language expected within the company.

23. KULTURÁLIS KÍVÁNCISÁG / CULTURAL CURIOSITY

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Nem érdeklődik más kultúrák iránt. / Not interested in other cultures.	☐	☐	☐	☐	☐	Érdeklődik más kultúrák iránt. / Interested in other cultures.

24. BIZONYTALANSÁG TOLERÁLÁSA / TOLERANCE OF UNCERTAINTY

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Bizonytalan helyzetben pánikol vagy leblokkol. / You panic or block in an uncertain situation.	☐	☐	☐	☐	☐	Képes gyorsan és jól cselekedni/dönteni bizonytalan, nem elegendő információk birtokában is. / Able to act/decide quickly and well even with uncertain, insufficient information.

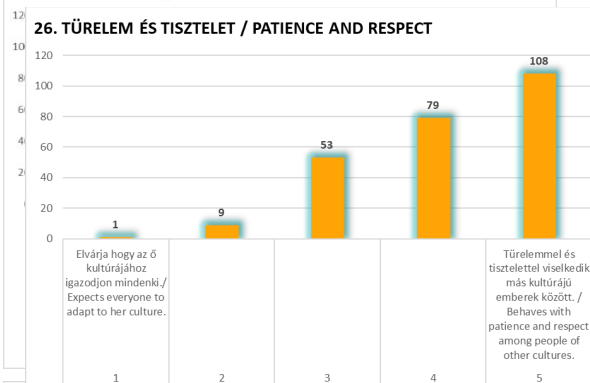
25. RUGALMASSÁG / FLEXIBILITY

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

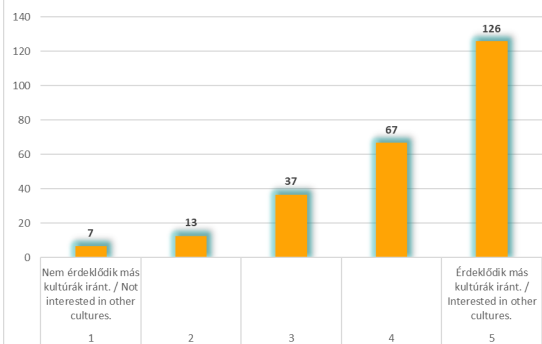
	1	2	3	4	5	
Fenyegetettség hatására hajlamos többet ellenőrizni, korlátozni az információáramlást. / As a result of a threat tends to control more and limit the flow of information.	☐	☐	☐	☐	☐	Megváltozott körülményekhez alkalmazkodik. / Adapts to changing circumstances.

22. NYELVI KÉSZSÉG / LANGUAGE SKILLS

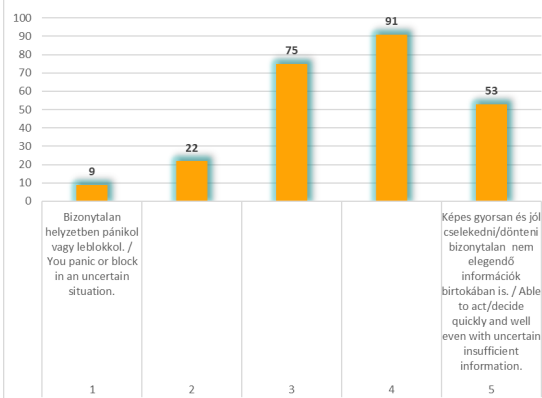
26. TÚRELEM ÉS TISZTELET / PATIENCE AND RESPECT



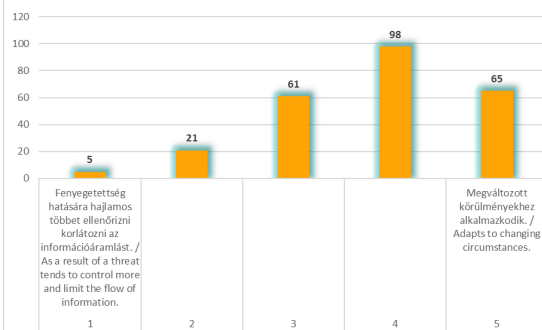
23. KULTURÁLIS KÍVÁNCISÁG / CULTURAL CURIOSITY



24. BIZONYTALANSÁG TOLERÁLÁSA



25. RUGALMASSÁG / FLEXIBILITY

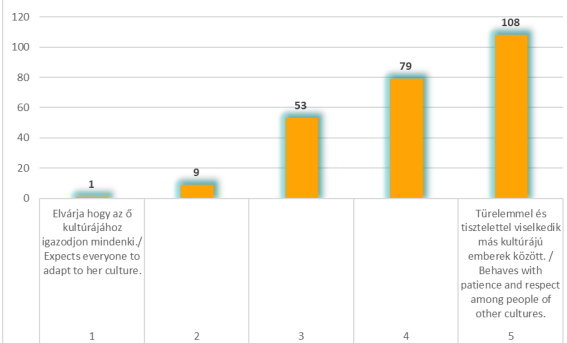


26. TÜRELEM ÉS TISZTELET / PATIENCE AND RESPECT

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Elvárja, hogy az ő kultúrájához igazodjon mindenki. / Expects everyone to adapt to her culture.	☐	☐	☐	☐	☐	Türelemmel és tisztelettel viselkedik más kultúrájú emberek között. / Behaves with patience and respect among people of other cultures.

26. TÜRELEM ÉS TISZTELET / PATIENCE AND RESPECT

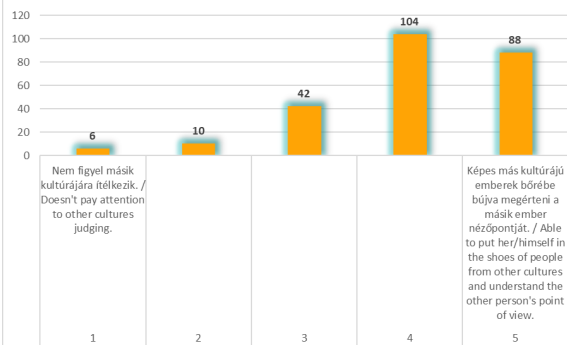


27. KULTURÁLIS EMPÁTIA / CULTURAL EMPATHY

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Nem figyel másik kultúrájára, ítélkezik. / Doesn't pay attention to other cultures, judging.	☐	☐	☐	☐	☐	Képes más kultúrájú emberek bőrébe bújva megérteni a másik ember nézőpontját. / Able to put her/himself in the shoes of people from other cultures and understand the other person's point of view.

27. KULTURÁLIS EMPÁTIA / CULTURAL EMPATHY

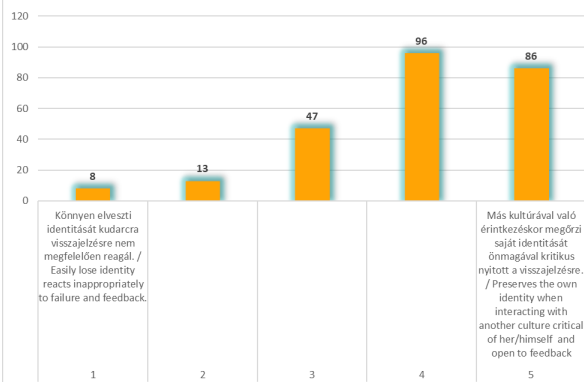


28. ERŐS ÉN-TUDAT / STRONG SELF-CONSCIOUSNESS

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Könnyen elveszti identitását, kudarcra, visszajelzésre nem megfelelően reagál. / Easily lose identity, reacts inappropriately to failure and feedback.	☐	☐	☐	☐	☐	Más kultúrával való érintkezésor megőrzi saját identitását, önmagával kritikus, nyitott a visszajelzésre. / Preserves the own identity when interacting with another culture, critical of her/himself, and open to feedback

28. ERŐS ÉN-TUDAT / STRONG SELF-CONSCIOUSNESS

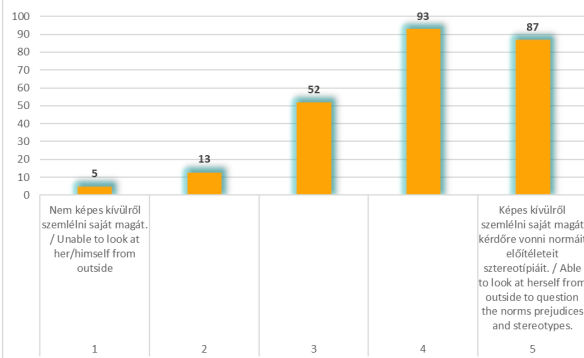


29. SZEREPTÁVOLÍTÁS / ROLE REMOVAL

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Nem képes kívülről szemlélni saját magát. / Unable to look at her/himself from outside	☐	☐	☐	☐	☐	Képes kívülről szemlélni saját magát, kérdőre vonni normáit, előítéleteit, sztereotípiáit. / Able to look at herself from outside, to question the norms, prejudices and stereotypes.

29. SZEREPTÁVOLÍTÁS / ROLE REMOVAL

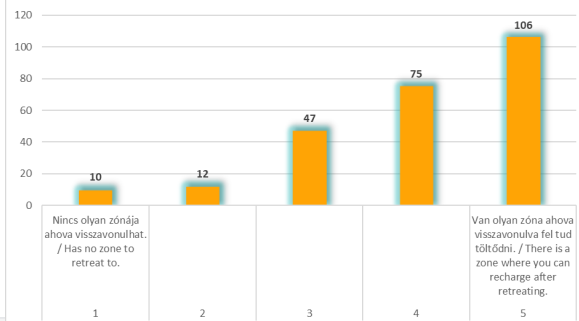


30. STABILITÁSI ZÓNÁK MEGTEREMTÉSE / CREATION OF STABILITY ZONES *

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Nincs olyan zónája, ahova visszavonulhat. / Has no zone to retreat to.	☐	☐	☐	☐	☐	Van olyan zóna, ahova visszavonulva fel tud tölteni. / There is a zone where you can recharge after retreating.

30. STABILITÁSI ZÓNÁK MEGTEREMTÉSE / CREATION OF STABILITY ZONES

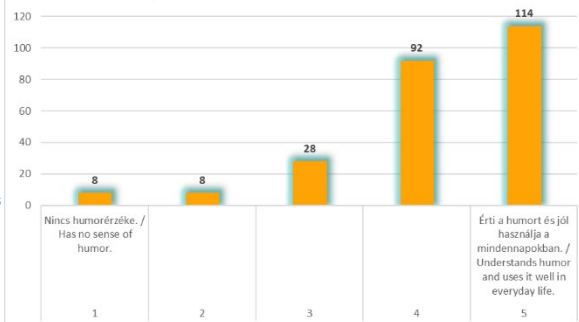


31. HUMORÉRZÉK / SENSE OF HUMOR *

Az alábbi 1-5-ig skálán válassza ki ami a leginkább jellemző Önre / Choose what is most characteristic of you on the scale from 1 to 5 below

	1	2	3	4	5	
Nincs humorérzéke. / Has no sense of humor.	☐	☐	☐	☐	☐	Érti a humort és jól használja a mindennapokban. / Understands humor and uses it well in everyday life.

31. HUMORÉRZÉK / SENSE OF HUMOR



CSOPORTOK / GROUPS *

32. Melyik nemzet tagjaival szeret / tud a legjobban kommunikálni?

/ Which nation do you like / can communicate with the best?

Long-answer text

33. Kérem fejtse ki a fenti választát, miért! / Please explain your answer above, why! *

Long-answer text