

DIPLOMADOLGOZAT

WENSZKY RÉKA

2024 ÉV



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

Konfliktusforrások, konfliktusok megelőzésének és az együttműködés vizsgálata multikulturális csoportban multinacionális vállalatoknál

Belső konzulens: Dr. Garamvölgyi Judit
egyetemi adjunktus

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi
Tanszék

Készítette: Wenszky Réka

**Budapest
2024**

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK.....	1
1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK	2
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	4
2.1. KULTÚRA FOGALMA.....	4
2.2. KULTÚRAKUTATÁS	6
2.3. A MULTIKULTURÁLIS CSOPORT	6
2.4. MULTINACIONÁLIS CÉG.....	7
2.5. KULTÚRA MODELLEK, ELMÉLETEK	7
2.5.1. Hofstede	7
2.5.2. E. T. Hall kulturális dimenziói	9
2.5.3. Lewis kultúramodellje	12
2.6. MULTIKULTURÁLIS CSOPORTOK VIZSGÁLATAI.....	14
2.6.1. Multikulturális csoportok együttműködése.....	14
2.6.2. A kommunikáció szerepe multikulturális csoportokban	16
2.6.3. A vezetők és a vezetés szerepe a kulturálisan összetett csoportokban.....	17
3. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK (ANYAG ÉS MÓDSZER).....	19
3.1. A VIZSGÁLAT	19
3.2. HIPOTÉZISEK	19
3.2.1. Hipotézis 1	19
3.2.2. Hipotézis 2.	19
3.2.3. Hipotézis 3.	20
3.3. KUTATÁS MÓDSZEREK – ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ÉS A MINTA BEMUTATÁSA	20
3.3.1. A használt módszer.....	20
3.3.2. A minta bemutatása.....	21
3.4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK (MEGVITATÁS).....	22
3.4.1. Munkavégzéshez kapcsolódó válaszok és értékelésük.....	22
3.4.2. Hipotézisekhez köthető válaszok és értékelésük	24
3.4.3. Kutatás korlátai	34
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	35
5. ÖSSZEFOGLALÁS.....	37
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	39
7. TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	43
8. MELLÉKLETEK (SZÜKSÉG ESETÉN)	43
9. HALLGATÓI NYILATKOZAT	44
10. KONZULENSI NYILATKOZAT	45

1. Bevezetés és célkitűzések

Egy multinacionális cégnél dolgozva keltette fel érdeklődésemet a Multikulturális menedzsment tantárgy. A cég, ahol dolgozom, 2 kontinensen 5 országban rendelkezik telephelyekkel, azonos tevékenységi körrel, így több multikulturális csoport is van cégen belül. A legutóbbi cégfelvásárlás után ügyvezetőnk azt mondta, ha kudarc történik két vállalat egyesülése után, a kudarc soha nem a szakképzett emberek tudásának vagy nem tudásának köszönhető, hanem mindig a kulturális integráció hiánya okozza.

A téma aktualitását adja, hogy a határokon átnyúló egyesülési és felvásárlási (Merge & Acquisition, továbbiakban M&A) ügyletek száma az utóbbi két évtizedben nagyságrendileg évi 10-12 ezer esetet tett ki világviszonylatba (Statista, 2024). A magas szám ellenére, mellyel a tapasztalat mértéke lineárisan nőhetne, az M&A ügyletek nagyjából fele nem végződik sikerrel világszinten (Siddiqui & Farooq, 2019).

A határokon átnyúló felvásárlási ügyletek számos kockázatot rejtenek magukban. Kihívást jelenthetnek az időközben változó politikai, gazdasági helyzet vagy a váratlanul kialakuló járványok és az ezekhez kapcsolódó lezárások. Vannak azonban olyan tényezők, amelyekre fel lehetne készülni: ezek a kulturális különbségek.

Ahogy növekszik a cég, határon és tengeren túlterjeszkedik, úgy lesz egyre több kultúrából származó munkavállalója. A szakirodalom olvasása nélkül is könnyen belátható, hogy a különböző kultúrákból származó munkavállalók más-más módon dolgoznak.

Diplomadolgozatomban multinacionális cégeknél vizsgálom a multikulturális csoportokat, különös tekintettel a konfliktusforrásokra, és arra, hogy hogyan és milyen eszközökkel lehet felkészülni a vezetésnek az ilyen csoportok harmonikus együttműködésére. elsősorban a már publikált modellek tükrében.

Célom igazolást keresni arra, hogy a publikált elméleti kulturális modellek a gyakorlatban is segítséget nyújtanak felfedni a konfliktusok forrásait multikulturális csoportban multinacionális vállalatoknál, a különböző kultúrák együttműködése során; továbbá, hogy ezt a tudást fel lehet-e használni a konfliktusok megelőzésére, a kommunikáció/együttműködés javítására egy szervezet működésében.

Ezen belül Richard Lewis modellje alapján meg fogom vizsgálni az egyén hozzáállását a különböző kulturális típusokhoz (lineárisan aktív, multiaktív és reaktív kultúrák), elemezni mennyire elfogadó a különböző kulturális típushoz.

Edward T. Hall modelljei segítségével pedig azt fogom megvizsgálni, hogy a kommunikációs kontextusok (magas kontextusú és alacsony kontextusú kultúrák) és a különböző időfelfogások (monokronikus vagy polikronikus) hogyan befolyásolják a munkakapcsolatokat. Ez magában foglalja annak feltárását, hogy a munkahelyi kommunikációval, a határidőkkel, a pontossággal kapcsolatos eltérő elvárások hogyan befolyásolják a konfliktusokat és az együttműködést multikulturális csoportokban.

Célom igazolást keresni arra, hogy a cégek/vezetők által biztosított kommunikációt, együttműködést javító képzések vagy egyéb intézkedések hatékonyak-e a gyakorlatban.

Választ keresek arra is, hogy a konfliktusok valóban köthetők-e kultúrákhoz vagy az döntően az egyén tulajdonságától függ.

Az irodalmi áttekintést során megvizsgálom a témámhoz kapcsolódó utóbbi években publikált adatokat, bemutatom a kultúramodelleket és a vezetés szerepét a folyamatban.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Kultúra fogalma

A kultúra fogalmát mai napig nem kezelik egységesen, a fogalom többértelmű, valamint különböző területeken más és más jelentéssel bír.

Kroeber és Kluckhohn 1952-ben (Kroeber & Kluckhohn, 1952) 164 meghatározást gyűjtöttek össze a „kultúra” definiálására, és időközbeni kutatások szerint ez a szám mára akár 500 körülre is tehető (Kisdi, 2018). A legtöbbet idézett meghatározás Edward Burnett Tylortól (1871) származik, még 1871-ben megjelent *Primitive Culture* című művéből: „A kultúra vagy civilizáció, tágabban vett etnográfiai értelemben az a komplex egész, amely magában foglalja a tudást, a hitet, a művészetet, az erkölcsöt, a törvényt, a szokást és minden más képességet és sajátosságot, amelyre az ember a társadalom tagjaként tesz szert” (Tylor, 1997; Tylor, 1871, p. 1).

A publikált definíciók alapján a kultúra az emberek egy adott közösségének, társadalomnak az életmódja, amely magában foglalja a szokásokat, értékeket, hiedelmeket, normákat, művészeteket, nyelvet és azokat a szimbólumokat, amelyeken keresztül az emberek kommunikálnak és megértik egymást (Hall, 1960; Jarjabka, 1999; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). A kultúra egy tanult folyamat, az egyén élete során a környezetének viselkedésmintáit tanulja meg (Geertz, 2001; Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M, 2010). A kultúra emberek közötti interakciók során jelenik meg (Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M, 2010). A kultúra szoros kapcsolatban áll a társadalommal, mert a kultúra az, ami a társadalom tagjai között közös, és ami megkülönbözteti egyik közösséget vagy népet a másiktól (Kisdi, 2018). Ugyanakkor a kultúra folyamatosan változik és fejlődik a környezeti, technológiai és társadalmi hatásokra (Karjalainen, 2020).

A kultúra alapvető fogalmának megértése után érdemes közelebbről is megvizsgálni annak összetett szerkezetét. A kultúra nem homogén jelenség, hanem különböző szintek és rétegek mentén épül fel. A kultúra rétegmodelljei segítenek mélyebben megérteni, hogyan szerveződnek a kulturális elemek.

Schein (2004) három kulturális réteget határoz meg: a *látható jelek*, mint az építészet, a művészet, a nyelv és a nemi szerepek, amelyek könnyen megfigyelhetők; az *értékek és ideológiák szintje*, amelyek gyermekkorban tanulhatók, és felnőttkorban megerősödnek,

befolyásolva az egyén viselkedését, céljait és társas kapcsolatait; valamint a *kultúra legmélyebb rétege*, amely nehezen észlelhető és olyan alapvető kérdéseket érint, mint az ember és a természet viszonya, az idő és tér felfogása, valamint az emberek közötti kapcsolatok (Schein, 2004).

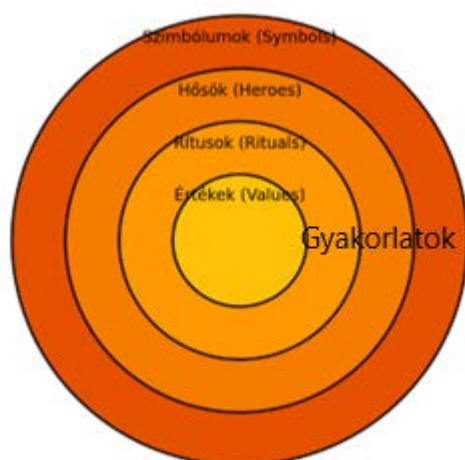
Hasonló Hall (1987) meglátása is, ő a rétegeket egy jéghegyhez hasonlítja, ahol *látható* (felszíni) kulturális elemekhez sorolja a viselkedést, öltözködést, az épületek és *láthatatlan* kultúra elemei közé sorolja az értékeket, a világnézetet, az emberek közötti kapcsolatok dinamikáját. Hall szerint ezek a láthatatlan elemek határozzák meg a felszínen megfigyelhető kulturális jelenségeket (Hall, 1987).

Egy másik megközelítés képviselői a kulturális rétegeket *hagymamoddell*lel írták le: Trompenaars (1997) publikációja alapján a külső rétegen a látható elemek, ezt lehántva jutunk a normákhoz és értékekhez, a legbelső réteg az alapfeltételezések helye, amelyek a tudatalatti szinten vannak (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Pár évvel később Hofstede & Hofstede (2005) hagymamoddellje **Ábra 1** is megjelent. Ebben az ábrázolásban a kultúrának négy rétege van: a külsőben a nyelv, ruházat és szokások alkotják a *szimbólumokat*; alatta a *hősök* olyan személyek, akik példaképek a kultúrában; alatta a *rítusok*, azaz a társadalmi szokások és rituálék, amelyek megerősítik a kulturális értékeket, ezen három réteg látható megnyilvánulásai a *gyakorlatok*; legbelül pedig az *értékek*, amely réteg a kulturális meggyőződések és preferenciákat tükrözi és meghatározza az elvárt viselkedést (Hofstede & Hofstede, 2005). Hofstede ezt a legbelső kört tanulmányozza kultúrakutatásai során.

Ábra 1 - Hofstede hagymamoddell

(Forrás: (Korpics, 2011); saját szerkesztés)



A kultúra rétegződéseinek megértése, mint például a Hofstede vagy Schein által javasolt modellekben szereplő rétegek megértése, alapvető fontosságú a kultúrakutatások szempontjából, melyet a következő fejezetben mutatok be. Ezek a modellek strukturált keretet biztosítanak a különböző kulturális elemek elemzésére. A kultúrakutatások célja, hogy feltárják, hogyan hatnak egymásra a látható kulturális elemek (például szokások, rítusok) és a mélyebb, rejtett értékek, amelyek a társadalmi viselkedést irányítják.

2.2. Kultúrakutatás

A kultúrakutatás tudományterülete azt vizsgálja, hogyan formálódnak és működnek a kultúrák, illetve ezek hogyan hatnak a társadalomra, az egyénre és a hatalmi viszonyokra (Biernacki, et al., 1999).

A kultúrakutatás négy fő ágát lehet megkülönböztetni. a vizsgálat tárgyát tekintve Korpics (2011) szerint. Az első a monokulturális vizsgálatok, amelyek egyetlen kultúra jellemzőire fókuszálnak, más kultúráktól elkülönítve. Céljuk megérteni, hogyan működik egy kultúra önállóan, összehasonlítás nélkül. A második a nemzetek – kettő vagy több – között végzett összehasonlító vizsgálatok, amelyek kultúrák közötti hasonlóságok és különbségek azonosítására fókuszálnak. A harmadik az interkulturális interakciók vizsgálatai. Ez a kategória a különböző kultúrákból származó egyének vagy csoportok közötti interakcióra összpontosít. Vizsgálják hogyan lépnek kapcsolatba a különböző kultúrából származó egyének interkulturális kapcsolódások során. A negyedik kutatási terület a többkultúrájú perspektíva, amely komplex társadalmakat vizsgál, ahol többféle kulturális identitású egyének élnek vagy dolgoznak együtt multikulturális környezetben (Korpics, 2011).

2.3. A multikulturális csoport

Heidrich megfogalmazása szerint multikulturális csoportokként definiálhatjuk azon csoportokat, ahol három vagy annál több kulturális háttér jelenik meg a tagoknak köszönhetően, jellemzően multinacionális cégeknél vagy szervezeteknél (Heidrich, 2017).

A globalizáció és a technológiai fejlődés lehetőséget teremt a multikulturális csoportok létrejöttének. Ennek egyik módja az olyan virtuális csoportok létrejötte, amelyek tagjai különböző országokból dolgoznak együtt elektronikus eszközök segítségével, anélkül, hogy személyesen találkoznának (Sogancilar, N., Ors, H., 2018).

2.4. Multinacionális cég

Barlett definíciója szerint egy multinacionális vállalat földrajzilag szétszórta, célzottan elkülönülő szervezetekből áll, amelyek magukban foglalják a központot és a különböző nemzeti leányvállalatokat (Barlett, 1990).

A globalizáció eredményeként létrejött multinacionális vállalatok egyben multikulturálisak is, az egyes egységek gyakran nagyon távoli nemzeti kultúrákat képviselnek (Rozkwitalska, et al., 2014). Így ezeknél a cégeknél különösen fontos, hogy a szervezeti tagok képesek legyenek a kultúrák közötti hatékony együttműködésre (Milassin, 2019).

2.5. Kultúra modellek, elméletek

2.5.1. Hofstede

Hofstede alapművében kezdetben az egyes nemzeti kultúrákra koncentrált, ami monokulturális megközelítésnek tekinthető, bár később kibővült a nemzeteken átívelő nézőpontokkal is (Hofstede, 1985). Geert Hofstede kulturális modellje a kulturális különbségek kutatásának egyik legszélesebb körben használt elméleti keretrendszere, amely a nemzeti kultúrák közötti különbségek tudományos elemzésére fókuszál (Frijns, et al., 2016). Hofstede eredetileg az IBM multinacionális vállalat dolgozói körében végzett kérdőíves kutatása alapján fejlesztette ki modelljét az 1970-es években, akkor az adatokat 40 ország bevonásával gyűjtötték. Az adatok elemzéséből kiindulva négy kulturális dimenziót azonosított, amelyek segítenek megérteni a különböző nemzetek kultúráinak sajátosságait. Ezek a dimenziók az egyes társadalmak viselkedésbeli, értékrendbeli és szervezeti különbségeit írják le. A modell kiindulópontja, hogy a kultúrák közötti különbségek mérhetők és strukturálhatóak adott szempontok szerint (Hofstede, 1985). A modellt további két dimenzióval egészítették ki az évek során és kiterjesztették 102 országra. (Blahó András–Czakó Erzsébet–Poór József, 2021).

A modell következő hat dimenziót különítette el (Hofstede, 2011):

1. Hatalmi távolság (Power Distance)

Ez a dimenzió azt méri, hogy a társadalom mennyire fogadja el az egyenlőtlenségeket és a hatalom egyenlőtlen elosztását a hierarchikus rendszerekben. Magas hatalmi távolságú kultúrákban az emberek hajlamosak elfogadni a tekintélyt és a hatalmi különbségeket, míg alacsony hatalmi távolságú kultúrákban nagyobb hangsúlyt fektetnek az egyenlőségre és a demokratikus folyamatokra.

2. Bizonytalanságkerülés (Uncertainty Avoidance)

Ez a dimenzió azt vizsgálja, hogy egy társadalom mennyire tolerálja a bizonytalanságot és a nem várt helyzeteket. A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek általában merevebb szabályok szerint élnek, elkerülik a kockázatokat, és előnyben részesítik a stabilitást, míg az alacsony bizonytalanságkerülésű társadalmak lazábban viszonyulnak a szabályokhoz és jobban elfogadják a változást.

3. Individualizmus / kollektívizmus (Individualism vs. Collectivism)

Ez a dimenzió a társadalom individuumközpontúságát vagy közösség központúságát írja le. Az individualista kultúrákban az egyéni célok és teljesítmények fontosabbak, míg a kollektivisták kultúrákban a közösség és a csoport érdekei dominálnak az egyénével szemben.

4. Teljesítmény és siker motiváció (Motivation towards Achievement vs. Success)

Az eredmények eléréséhez és a sikerességhez magas motivációval rendelkező kultúrák tagjai határozottak, nagy hangsúlyt fektetnek a versenyre, az eredményekre és a sikerre, míg az alacsony motivációval rendelkező kultúrák inkább az együttműködést, az életminőséget és a gondoskodást helyezik előtérbe, ők inkább konszenzus-orientáltak.

A 2023 előtti publikációkban ez a dimenzió hasonló tartalommal csak Férfiasság/nőiesség(Masculinity vs. Femininity) dimenziójaként volt említve..

(www.theculturefactor.com, 2024a).

5. Hosszú távú / rövid távú orientáció (Long-Term vs. Short-Term Orientation)

Ez a dimenzió a társadalmak időhöz való viszonyulását vizsgálja. A hosszú távú orientációval rendelkező kultúrákban az emberek jövőorientáltak, fontosnak tartják a kitartást, a megtakarítást és az alkalmazkodást. Ezzel szemben a rövid távú orientációjú kultúrák inkább a hagyományokra, a jelenre és az azonnali eredményekre koncentrálnak.

6. Elnéző / korlátozó (Indulgence vs. Restraint)

Ez a dimenzió azt méri, hogy egy társadalom mennyire engedékeny az élvezetek és a szórakozás iránt. Az engedékeny kultúrák inkább ösztönzik az egyéni vágyak kielégítését és az élet élvezetét, míg a korlátozó kultúrák szigorúbb normák szerint szabályozzák a vágyak kifejezését, és nagyobb kontroll alatt tartják a társadalmi viselkedést (Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M, 2010, p. 297).

Hofstede modelljét széles körben alkalmazzák az üzleti életben, a nemzetközi menedzsmentben és az interkulturális kommunikáció kutatásában (Heidrich, 2017). Erőssége, hogy kvantitatív módon tudja mérni a kulturális különbségeket, és így könnyen használható gyakorlati kontextusokban is, például nemzetközi vállalatok számára.

Összességében Hofstede modellje az egyik legnagyobb hatású kulturális keretrendszer, amely jelentős mértékben járult hozzá a nemzetközi kulturális különbségek megértéséhez, de alkalmazásánál figyelembe kell venni a módszertani korlátokat is (Chun & Zhang, 2021).

Ugyanakkor kritikák is érik a modellt. Egyik fő kifogás, hogy a nemzeti kultúrákat homogénnek tekinti, nem veszi figyelembe a társadalmon belüli regionális, etnikai vagy szubkulturális különbségeket (Mc Sweeney, 2023). Továbbá, a modell statikus jellegét is kritizálják, mivel kevésbé reflektál a kulturális változásokra és dinamikákra (Chun & Zhang, 2021).

2.5.2. E. T. Hall kulturális dimenziói

Edward T. Hall kulturális dimenziói (Hall, 1987) fontos alapot képeznek a kultúrák közötti különbségek vizsgálatában, különösen a kommunikáció és az interperszonális kapcsolatok területén. Hall amerikai antropológus, a kulturális kommunikáció egyik úttörője, különösen az idő és a tér dimenzióit emelte ki, amelyek jelentős szerepet játszanak a kultúrák működésében (Heidrich, 2017).

Kiemelem a két legfontosabb szempontot, amelyet vizsgálatai során megállapított:

1. Kontextus:

Hall a cselekvésközpontú megközelítéseket képviselte, és a kommunikációs helyzeteket a szituáció és a külső körülmények értelmezésén keresztül határozta meg. Nála a kontextus olyan információ, amely szorosan kapcsolódik egy eseményhez vagy történéshez, és elválaszthatatlan annak jelentésétől. Az üzenet értelme tehát nagymértékben függ a kontextustól. Hall a különböző kultúrák kontextusrendszereit vizsgálta, és ezek alapján különbséget tett az alacsony és magas kontextusú kultúrák között (Hall & Hall, 1990).

– Alacsony kontextusú kultúrák: Ezekben a kultúrákban a kommunikáció egyértelműbb, közvetlenebb és verbálisabb. A jelentések nagyrészt a kimondott szavakban rejlenek, és kevésbé támaszkodnak a szituációra vagy a kapcsolatokra (Würtl, 2006). Az országok besorolásához lásd az **Táblázat 1.** adatait.

– Magas kontextusú kultúrák: Ezekben a kultúrákban a kommunikáció erősen függ a környezetből és a társadalmi viszonyokból származó nem verbális jelektől. A szavak mögötti jelentést gyakran az implicit, rejtett információkból kell kikövetkeztetni. Az ilyen típusú

kultúrákban az emberek sokat tudnak egymásról, és a hosszú távú kapcsolatok fontosak (Hall & Hall, 1990). Az országok besorolásához lásd a **Táblázat 1.** adatait.

Táblázat 1 - Alacsony és magas kontextusú kultúrák

(Forrás: (van Everdingen & Waarts, 2003))

	Skála	Országok/nemzetek
Alacsony kontextus	1	Németek, svájciak, osztrákok
	2	Új-zélandiak, (fehér) dél-afrikaiak
	3	Észak-amerikaiak (fehér angolszász protestáns) és kanadaiak
	4	Skandinávok, finnek
	5	Britek, ausztrálok
	6	Benelux államokbeliek
	7	Más amerikai kultúrák
	8	Szlávok
Magas kontextus	9	Közép-európaiak
	10	Koreaiak, délkelet-ázsiaiak
	11	Indiaiak és más indiai szubkontinentális emberek
	12	Arabok, afrikaiak
	13	Latin-amerikaiak
	14	Olaszok, spanyolok, portugálok, franciák, más mediterrán népek
	15	Kínaiak
	16	Japánok

2. Monokronikus és polikronikus időkezelés

Monokronikus kultúrákban az idő lineáris, az emberek hajlamosak egy dologra koncentrálni egy adott időpontban. Az idő szervezése pontos, a határidők és tervek szigorú betartása fontos, alacsony kontextusúak. A monokronikus kultúrákban az idő pénznek számít, a pontosság a professzionalizmus része (Holló, 2024). Az országok besorolásához lásd a **Táblázat 2.** adatait.

Polikronikus kultúrákban az időt nem lineárisan érzékelik, és az emberek egyszerre több tevékenységet is folytathatnak. Az emberek kapcsolata és a szociális interakciók fontosabbak, mint a szigorú időbeosztás, magas kontextusúak. A határidőket és az időbeli struktúrákat rugalmasabban kezelik. (Holló, 2024)

Az országok besorolásához lásd a **Táblázat 2.** adatait.

Táblázat 2 – Monokronikus és polikronikus kultúrák

(Forrás: (van Everdingen & Waarts, 2003))

	Skála	Országok/nemzetek
Monokronikus	1	Németek, svájciak, osztrákok
	2	Észak-amerikaiak (fehér angolszász protestáns) (fehér) dél-afrikaiak
	3	Skandinávok, finnek
	4	Britek, kanadaiak és új-zélandiak
	5	Ausztrálok, (fehér) dél-afrikaiak
	6	Japánok
	7	Hollandok, flamandok
	8	Más amerikai kultúrák
	9	Franciák, vallonok
	10	Koreaiak, tajvaniak, szingapúriak
Polikronikus	11	Csehek, szlovákok, szlovének, horvátok, magyarok
	12	Kínaiak
	13	Észak-olaszok
	14	Chileiek
	15	Egyéb szlávok
	16	Portugálok
	17	Spanyolok, dél-olaszok, más mediterrán nemzetek
	18	Indiaiak és más indiai szubkontinentális emberek
	19	Polinéziaiak
	20	Latin-amerikaiak, arabok, afrikaiak

A fentieken kívül Hall vizsgálata a proxemikát, azaz a kommunikáció során a térhasználatot és személyes tér változását, amely kultúránkként változó (Hall, 1987). Ezeket a távolságokat kultúrafüggően érzékelik az emberek, és az eltérő térhasználati normák félreértésekhez vezethetnek a különböző kultúrák között. Például az észak-európai kultúrákban az emberek nagyobb személyes teret tartanak fenn, míg a dél-európai vagy latin-amerikai kultúrákban kisebb ez a távolság (Hall & Hall, 1990).

Edward T. Hall kulturális dimenziói jelentős hatással voltak a kultúráközi kommunikáció és menedzsment tanulmányozására (Yang, et al., 2021). Azáltal, hogy a kultúrákat – többek között – a kommunikációs stílus, az időkezelés, a térhasználat dimenziói mentén vizsgálta, új perspektívákat nyitott a kultúrák közötti különbségek megértésében (Heidrich, 2017). E modellek különösen hasznosak az interkulturális találkozások során, legyen szó üzleti, diplomáciai vagy személyes interakciókról.

2.5.3. Lewis kultúramodellje

Richard D. Lewis kultúramodellje, amelyet a “When Cultures Collide” (Amikor a kultúrák ütköznek) című könyvében mutatott be, a világ különböző kultúráinak kommunikációs és interakciós stílusait elemzi. Lewis három fő típusba sorolja a kultúrákat, az alapján, hogy hogyan kommunikálnak, működnek, és oldanak meg problémákat. (Lewis, 2006)

Ez a három kategória a következő:

1. Lineár-aktív kultúrák

Az ilyen kultúrákban az emberek logikusan, rendszerezett módon közelítik meg a feladatokat. A hangsúly az egyértelmű, lépésről lépésre történő haladáson van, a tervezés, valamint az időgazdálkodás kulcsfontosságú. Ezekben a kultúrákban a kommunikáció általában inkább formális és közvetlen. Példák az ilyen kultúrákra: Észak-Európa, Észak-Amerika (pl. Németország, Svájc, Egyesült Királyság) (Lewis, 2006).

Jellemzői, hogy követik a tervek és menetrendeket, inkább csendesek, introvertáltak, tényeken alapuló döntést hoznak, törekednek a pontosságra és a határidők betartására, röviden beszélnek telefonon (Lewis, 2006).

2. Multiaktív kultúrák

A multiaktív kultúrák inkább az emberekre és a kapcsolatokra összpontosítanak, kevésbé a tervezésre vagy a formális szabályok betartására. Az emberek akár több feladatot is párhuzamosan végeznek, a személyes kapcsolatok, érzelmek, illetve az interperszonális dinamika jelentős szerepet játszanak az életükben. Itt a kommunikáció nyílt, közvetlen és gyakran érzelemgazdag. Példák: Latin-Amerika, Dél-Európa (pl. Olaszország, Spanyolország, Brazília) (Lewis, 2006).

Jellemzői, hogy rugalmas az időgazdálkodásuk, kevesebb hangsúly van a határidőkön, változtatják a terveket, szóbeli információkra támaszkodnak, hosszan beszélnek/tárgyalnak (Lewis, 2006).

3. Reaktív kultúrák

A reaktív kultúrákban az emberek inkább figyelnek, mint beszélnek, fontos szerepe van a tiszteletadásnak, az udvariasságnak, valamint a társadalmi hierarchiának. Az ilyen kultúrákban az emberek kevésbé közvetlenek, előnyben részesítik a konfliktusok elkerülését. A kommunikációban fontos szerepet játszik az indirekt utalások használata, valamint a hallgatás képessége. Ide tartozik számos ázsiai ország (pl. Kína, Japán, Korea) (Lewis, 2006).

Jellemzői, hogy türelmesek, meghallgatják a másik felet, elsőkézből és utánajárással szerzik az információkat, átgondoltak, lassabban, de megfontoltan hoznak döntést (Lewis, 2006).

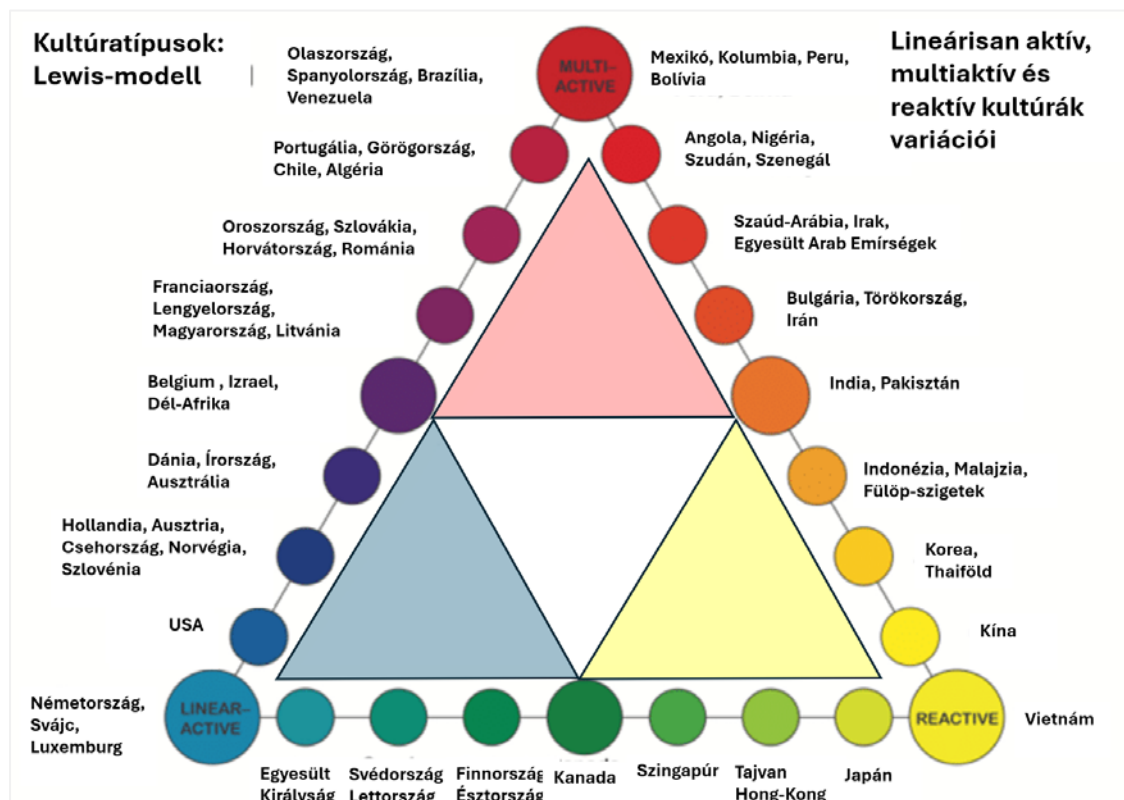
Lewis modellje interkulturális kommunikációs és menedzsment kontextusban hasznos eszköz, amely a kultúrák különböző működési módjait térképezi fel (Blahó András–Czakó Erzsébet–Poór József, 2021).

Bár egyszerűsítő keretrendszer, nagy erénye, hogy átláthatóvá teszi a komplex interkulturális különbségeket, segítve a nemzetközi csapatok közötti együttműködést (Bačík, 2008).

Az **Ábra 2** mutatja be Lewis kultúraháromszögét.

Ábra 2 - Lewis kultúraháromszöge

(Forrás: (Holland, 2014; Lewis, 2006, p. 42) és saját szerkesztés)



Összességében Lewis háromdimenziós kultúramodellje hasznos kiindulópont lehet a nemzetközi környezetben történő interakciók megértéséhez és kezeléséhez, de mindig szükséges kontextusfüggően alkalmazni, és a modellezés korlátait is figyelembe venni.

2.6. Multikulturális csoportok vizsgálatai

Ahogy a bevezető részben is kiemelttem, a multikulturális cégek létrejötte az utóbbi években töretlen, köszönhetően a felvásárlási / egybeolvadási ügyleteknek. Így számos tanulmány foglalkozik multikulturális csoportok vizsgálatával. A szakirodalom áttekintéséből a kutatásomhoz kapcsolódó témákat ismertetem részleteiben.

2.6.1. Multikulturális csoportok együttműködése

Günter K. Stahl társaival 2010-ben egy metaanalízis végzett, 108 empirikus tanulmány – melyekben több mint 10 000 munkacsoport vett részt – elemzésével, hogy azonosítsa a kulturális sokszínűség hatásait például a kreativitásra, a konfliktusokra, a kommunikáció hatékonyságára, az elégedettségre és a társadalmi integrációra. A tanulmány rávilágít arra, hogy a csapatok kulturális sokszínűsége elősegítheti a kreativitást és az innovációt, de konfliktusokhoz és csökkentett társadalmi integrációhoz is vezethet (Stahl, et al., 2010).

A fent említett szerző 10 évvel később retrospektív elemzést végzett a témában megjelent publikációk áttekintésével. Ebben kiemeli, hogy az eltelt időszakban megnövekedett a virtuális multikulturális csoportok száma, így a rájuk irányuló tanulmányok száma is. Az elemzés azt állapította meg, hogy ezen földrajzilag szétszórt tagokból álló csoportokban kevesebb a konfliktus és nagyobb a társadalmi integráció, mint az egy országban dolgozó hasonló multikulturális csoportokban.

A tanulmány egy másik fontos felismerése rávilágít: a diverzitás nem minden esetben jár egyértelműen negatív hatásokkal, bár a publikált cikkek legtöbbször erre fókuszál. A szerző azt javasolja, hogy új modellek kidolgozására van szüksége, amelyek a pozitív aspektusait vizsgálják a kultúrák közötti kapcsolatoknak (Stahl & Maznevski, 2021).

A globalizáció és a technológiai fejlődés eredményeként a virtuális térben működő multikulturális csoportok egyre nagyobb szerepet kapnak a cégek működésben. A virtuális multikulturális csoportok működésének vizsgálata számos kutatás középpontjába került az elmúlt években, mivel a távmunka és a globális csapatok növekvő trendje új kihívásokat és lehetőségeket jelent a szervezetek számára. A következőkben olyan tanulmányokat foglalkozok

össze, amelyek azt vizsgálják, hogyan működnek együtt a különböző kulturális háttérrel rendelkező csoporttagok a virtuális környezetben, és milyen tényezők befolyásolják a csoportok hatékonyságát.

Egy 2016-os szlovák konferenciaanyag irodalmi áttekintés formájában azt vizsgálta, hogy az információs és kommunikációs technológiák hogyan formálták át a csapatmunkát és a szervezeti folyamatokat, valamint a globalizáció miként befolyásolta a munkaerő összetételét. A virtuális világ egy globális, mindenki számára elérhető közös helyet teremtett, ahol a csapattagok különböző földrajzi helyszínekről dolgozhatnak együtt. A tanulmány hangsúlyozza, hogy a globalizáció következményeként egyre több szervezetben jelennek meg a multikulturális csapatok, amelyek tagjai különböző kultúrákból, nemzetekből és nyelvi háttérből származnak. A szervezetek számára ez a sokféleség egyszerre lehetőség és kihívás. A különböző kulturális háttérből származó tagok kreativitást, új nézőpontokat hozhatnak a csapatmunkába, ugyanakkor a felmerülő nyelvi és kulturális akadályok teljesítményvesztéseket okozhatnak. A szerzők hangsúlyozzák minél több az egyén nemzetközi tapasztalata, annál toleránsabb a kulturális különbségekre, így a csereprogramok, vagy akár a nemzetközi virtuális munka, elősegíthetik a multikulturális csapatok sikeres működését (Dávideková & Greguš, 2016).

Három nemzet együttműködését vizsgálta Reis társaival abban az esettanulmányban, amelyben brazil, svéd és francia csapatok közötti együttműködést vizsgálták – a Volvo és a Renault közötti fúzió után – a Volvo VM középkategóriás teherautó kifejlesztése során. A kutatás megállapítja, hogy a harmadik kultúra, ebben az esetben a brazil, közvetítő szerepet töltött be a francia és svéd csapatok közötti konfliktusok megoldásában. A brazil csapat nemcsak közvetítette a két másik csapat közötti interakciókat, hanem a rugalmasságuk és alkalmazkodóképességük révén elősegítette a gyorsabb döntéshozatalt és a kreatív problémamegoldást is. A cikk rávilágít arra, hogy a kulturális különbségek nem csupán kihívást jelentenek a globális csapatok számára, hanem lehetőséget is nyújtanak az innovációra és a hatékonyabb együttműködésre, amennyiben megfelelően kezelik őket (Reis, et al., 2022),

Wach (2015) végzett egy irodalmi áttekintést, melyben a kultúra fontosságát vizsgálta a nemzetközi üzleti életben. A cikk több kulturális modellt is bemutat, végül a tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a nemzetközi vállalkozások sikeréhez elengedhetetlen a helyi kulturális normák és értékek megértése és tiszteletben tartása, mivel a helyi körülmények

figyelmén kívül hagyása könnyen konfliktusokhoz vezethet, ami veszélyezteti az üzleti tevékenységek sikerét (Wach, 2015).

2.6.2. A kommunikáció szerepe multikulturális csoportokban

Graham Jones a kulturális sokszínűség innovációra való hatását vizsgálta. Jones kiemeli, hogy a sokszínű csoportok sokféle nézőpontot, tapasztalatot és ötletet hoznak a csoportba, ami kreatívabb problémamegoldáshoz és innovatívabb megoldásokhoz vezethet. A különböző kultúrák közötti kommunikáció eltérő stílusai, például a közvetlen és közvetett kommunikáció, nagy hatással vannak a csapatmunkára. A kulturálisan diverz csapatokban fontos megérteni a tagok kommunikációs preferenciáit a félreértések elkerülése érdekében. A csapattagok egyedi erősségeinek kihasználásával és a nyílt kommunikáció ösztönzésével a szervezetek kihasználhatják a kulturális sokszínűség erejét az innováció és a siker érdekében (Jones, et al., 2020).

Elizabeth Würtz cikke arra összpontosít, hogy a kulturális különbségek hogyan befolyásolják a kommunikáció egyik speciális formáját a webdesign, különösen – Edward Hall meghatározása szerint – a magas kontextusú és az alacsony kontextusú kultúrákban. Az internet, amely túlnyomórészt alacsony kontextusú médium, kihívások elé állítja azokat a magas kontextusú kultúrákat, amelyek erősen támaszkodnak a non-verbális jelzésekre és a közvetett kommunikációra. A tanulmány magas és alacsony kontextusú országok McDonald's webhelyeit elemezte, hogy azonosítsa, hogyan jelennek meg a kulturális kommunikációs minták a tervezésükben. A vizsgálat úgy találta, hogy az eltérés a kétféle kontextus között kimutatható a vizsgálat országok weboldalain (Würtz, 2006).

A kommunikáció vizsgálatához legtöbb esetben – a 2.5 fejezetben is tárgyalt – a kulturális különbségekre fókuszáló modelleket használják, ahogy ezt Würtz is tette. Szkudlaker társaival egy másik nézőpontot hoz be tanulmányában, amely a kommunikációt és kultúrát vizsgálta nemzetközi üzleti világban. A szerzők szerint a kommunikáció alapvető szerepet játszik a nemzetközi üzleti tevékenységekben, mivel a vállalatok létrehozása, irányítása és fenntartása alapvetően a kommunikációra épül. A cikk kiemeli, hogy a hatékony kommunikáció fontos a multinacionális vállalatok működésében, az egyének és a csoportok közötti interakciókban, valamint a tudásmegosztásban. A szerzők rámutatnak, hogy a kultúra és a kommunikáció közötti kapcsolat kutatása túlnyomórészt kultúráközi megközelítés épül, amely a különböző

országok közötti kulturális különbségeket vizsgálja. Ám ez a megközelítés csak részleges képet nyújt az interkulturális interakciókról. A tanulmány javasolja, hogy a kutatások az interkulturális kommunikáció folyamatára fókuszáljanak, amely a különböző kultúrák közötti valós idejű interakciók dinamikáját tárja fel. A szerzők szerint a kommunikáció nemcsak a kultúra eredménye, hanem maga is formálja és fenntartja azt (Szkudlarek, et al., 2020).

Zakaria (2017) kutatása arra összpontosít, hogy a kulturális különbségek hogyan befolyásolják a kommunikációt és az együttműködést virtuális környezetben. A szerző a kutatáshoz Hall magas és alacsony kontextusú kommunikációs dimenziót használta. A kutatás egy nagylétszámú csoport e-mailes kommunikációját elemezte a döntéshozatali folyamat különböző szakaszaiban. Eredményei felfedték, hogy a magas kontextusú kultúrákból származó egyének többet használnak közvetett nyelvezetet írásbeli kommunikációjuk során, mint az alacsony kontextusú kultúrákból származók. Ugyanakkor azt is megfigyelte, hogy a kommunikációs stílusok a befogadótól és a döntéshozatali szakasztól függően változtak, ami azt jelzi, hogy a kultúra önmagában nem határozza meg teljes mértékben a virtuális kommunikációs stílusokat (Zakaria, 2017).

2.6.3. A vezetők és a vezetés szerepe a kulturálisan összetett csoportokban

A vezetőknek és a vezetésnek nagy szerepe van abban, hogy egy multikulturális szervezet sikeresen működjön, erről szólnak az alábbi tanulmányok.

A kultúra szerepét vizsgálja Zolfaghari és Farsan a munkahelyi interperszonális bizalom fejlesztésében, különös tekintettel a multikulturális szervezetekben történő bizalomépítésre. A szerzők célja az volt, hogy jobban megértsék, hogyan befolyásolják a kulturális értékek az emberek bizalomra való hajlamát és kollégáik megbízhatóságának megítélését különböző kultúrájú munkatársak között. A tanulmány egyik fő megállapítása, hogy nem elegendő a kultúrát csak nemzeti szinten értelmezni, mivel az egyén hozott kulturális identitásának is jelentős hatása van a vizsgált bizalomkiépítésre. A tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy a multikulturális szervezetekben a vezetőknek és a csapattagoknak figyelembe kell venniük az egyének különböző kulturális identitásait, és ezekre kell alapozniuk a bizalom kiépítését. (Zolfaghari & Madjdi, 2022).

Sogancilar, N és Ors, H tanulmányukban Törökországban működő multinacionális vállalatoknál, multikulturális csapatok irányításával megbízott vezetőkkel (14 fő) készítettek mélyinterjút. Azt vizsgálták, hogy milyen kihívásokkal találkoznak ezen vezetők és milyen

megoldásokat használnak a megoldásra. Az interjúk elemzése után azt találták, hogy a legtöbb vezető szerint a multikulturális csapatok legnagyobb kihívása a különböző kommunikációs stílusokból fakadó félreértések. Félreértéshez vezethet az is, hogy a csapattagok eltérően értelmezik a határidőket (pl. a nap végéig – a munkaidő végét vagy éjfélt jelenti?), illetve másképp értelmezik a közvetlen vagy közvetett kommunikációt is. . Nyelvi akadályok miatt – a vizsgálat csoportok közös nyelve az angol volt – a kommunikáció nehezített, ami gyakran félreértésekhez és motivációs problémákhoz vezet, amennyiben a csoporttag nem tudja magát megfelelően kifejezni.

A résztvevők 86 százaléka (14-ből 12) javasolja a sokszínűség elfogadását és a csoporttagok ez irányú ösztönzését. A vezetőknek támogatniuk kell a kulturális sokszínűséget, és képzést kell biztosítaniuk a multikulturális csapatmunka terén, hangsúlyozva a különbségek tiszteletét. A vezetőknek figyelniük kell a konfliktusokra, és ösztönözniük kell a csoporttagokat, hogy tanuljanak a kulturális különbségekről. A nyitottság és a tolerancia kulcsfontosságú más kultúrák megértéséhez a munka során (Sogancilar, N., Ors, H., 2018).

A vezetők munkájának fontosságát – speciálisan a humán menedzsmentre fókuszálva – vizsgálták az alább összefoglalt tanulmányban.

Egy 48 országot átfogó, négy kulturális régióban – Ázsiában, Európában, Észak-Amerikában és Latin-Amerikában – 70 000 multinacionális cégnél dolgozó megkérdezett válaszáan alapuló vizsgálatot publikáltak 2014-ben (Andreassi, et al., 2014), amelyben a humán erőforrás tevékenység kulturális hatását vizsgálták a munkahelyi elégedettségre vonatkozóan. A tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy az emberi erőforrás tevékenységeket a kultúrához kell igazítani, mivel a különböző kulturális értékek eltérően befolyásolják a munkahelyi elégedettséget. Például a csapatmunka fontossága nagyobb a kollektivisták kultúráiban, mint az individualista társadalmakban. A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban a formális kommunikáció és a stabilitás iránti igény dominál, míg az alacsonyabb bizonytalanságkerülésű régiókban a kommunikáció nagyobb szerepet játszik az elégedettségben.

3. Alkalmazott módszerek (anyag és módszer)

3.1. A vizsgálat

Vizsgálatomban a multinacionális cégeknél multikulturális csoportban dolgozók konfliktusforrásait és együttműködését vizsgálatam. Arra kerestem a választ, hogy a szakirodalomban publikált kutúramodellek alapján felmérhető-e az egyének együttműködése, illetve a konfliktusaiknak forrása; kitértem a konkrét nemzetek közötti együttműködésre és az együttműködést célzó intézkedések hatásának megítélésére.

3.2. Hipotézisek

3.2.1. Hipotézis 1

A publikált elméleti kulturális modellek (R. Lewis és E. Hall) a gyakorlatban is segítséget nyújtanak felfedni a konfliktusok forrásait multikulturális csoportban multinacionális vállalatoknál, a különböző kultúrák együttműködése során, és ez a tudás lehetőséget ad a vezetőknek, hogy felkészítsék dolgozóikat az ilyen jellegű együttműködésekre.

Feltételezésem szerint a fent említett modellek arra fókuszálnak, hogy melyek azok az aspektusok, amelyek a konfliktusok forrásai lehetnek. Ezen elméletek alkalmazásával a vezetők jobban átláthatják a kulturális eltérésekből fakadó kihívásokat. Így például tudatosan választott tematikájú tréningeket nyújthatnak a dolgozóknak, amelyek segítségével könnyebben megérthetik kollégáik viselkedését, azaz a kulturális modellek gyakorlati alkalmazása növeli a multikulturális csoportok együttműködésének sikerességét.

3.2.2. Hipotézis 2.

R. Lewis és E. Hall modelljeihez publikált nemzetbesorolások jó kiindulási alapot adnak egy multikulturális csoport együttműködési kilátásaira és lehetséges konfliktusaira.

Feltételezésem szerint R. Lewis és E. Hall modelljeihez publikált nemzetbesorolások jó kiindulási alapot adnak egy multikulturális csoport együttműködési kilátásainak és lehetséges konfliktusainak megértéséhez, mivel ezek a modellek különböző kultúrák alapvető kommunikációs és együttműködési mintáit írják le.

3.2.3. Hipotézis 3.

A cégek/vezetők által szervezett tréningek valóban hatékony megoldás nyújtanak a kommunikáció/együttműködés javítására.

A multinacionális vállalatok multikulturális csoporttagjai számára nyújtott átfogó interkulturális képzés várhatóan javítja a kommunikációt, a megértést és az együttműködést a csoporton belül. Ez pedig a félreértések, a konfliktusok és a munkahelyi feszültségek csökkenéséhez vezethet.

3.3. Kutatás módszerek – alkalmazott módszerek és a minta bemutatása

3.3.1. A használt módszer

A kutatáshoz primer adatokat gyűjtöttem kérdőívek segítségével. A kérdőívben zárt kérdéseket és Likert-skálát alkalmaztam a könnyebb statisztikai elemzés érdekében.

A használt kérdőív 3 részre osztható. Az első kérdéscsoport a demográfiai adatokra kérdez rá, úgymint nem, életkor, iskolai végzettség, anyanyelv, nyelvtudás, nemzetiségi hovatartozás. A második kérdéscsoport a munkavégzéshez kapcsolódó kérdéseket tartalmazza: a munkavégzés helye, módja – távoli vagy személyes munkavégzés, a munkavégzéshez használt nyelv, a multikulturális munkahelyen eltöltött évek száma, a betöltött pozíció, a cég mérete. A harmadik kérdéscsoport a hipotézisekre vonatkozó kérdéseket tartalmazza, kéri a kulturális modellek alapján felsorolt jellemzőkhöz való hozzáállás besorolását, 1-től 5-ig (1 – egyáltalán nem; 2 – inkább nem; 3 – talán; 4 – inkább igen; 5 – határozottan igen); majd a leghatékonyabb és legtöbb konfliktust okozó nemzetet kiválasztását egy adott 101 elemet tartalmazó listából. Ezután a harmonikus együttműködés miéértjére kérdez rá hat állítással, melyekre 1-től 5-ig lehet válaszolni (1 – egyáltalán nem igaz, 2 – inkább nem igaz, 3 – igaz is, meg nem is, 4 – inkább igaz, 5 – teljes mértékben igaz); hasonló elv alapján a konfliktusok eredőjére kér besorolást az említett Likert-skála segítségével 11 felsorolt ok esetében, amelyek az időbeliség és a kommunikáció problémáira irányulnak.

A kérdőív kitért a multikulturális csoport belül alkalmazott kommunikációs módra és annak gyakoriságára is.

A cégek/vezetők által kommunikáció/együttműködés javítására nyújtott lehetőségekre hat lehetőséget sorol fel, majd ezek hatására irányuló állítások következnek, amelyek 5 fokú Likert-skálával lehet értékelni (1 – egyáltalán nem – 5 – teljes mértékben).

A záró kérdésben állításokat tartalmaz a válaszadóra, részben ellenőrzi a kérdőív elején adott válaszokat.

A kérdőív készítése során tesztcsoportot alkalmaztam, három potenciális válaszadó véleményezte a kérdőívet. Ennek eredményeként a könnyebb érthetőség kedvéért a munkahelyi képzések kérdéskörét átszerkesztettem.

A kérdőívet online formában tettem elérhetővé Google Forms program segítségével, három – magyar, olasz, angol – nyelven, bízva abban, hogy így több nemzet tagjaitól kapok választ.

A válaszadók elérésre hólabda módszert használtam Facebook csoportok és ismerősök e-mail-címei segítségével.

A kapott válaszokat értékelése során korrelációs elemzést, ANOVA elemzést (egytényezős varianciaanalízis) is alkalmaztam. Ennek bővebb bemutatása a 3.4 fejezetben található.

3.3.2. A minta bemutatása

A válaszadók szempontjából kritérium volt a multinacionális vállalatoknál multikulturális csoportban szerzett tapasztalat. A megfelelő számú válasz nehezen gyűlt össze, a több nyelvű elérhetőség sem segítette az adatgyűjtést, újra és újra körbe kellett küldeni vagy posztolni különböző közösségi felületek csoportjaiban.

A kérdőívet a követelmény szerinti számú válasz beérkezése után lezártam, mert az adatok feldolgozásához időre volt szükség.

A kérdőívre összesen 81-en válaszoltak, a 30 férfi és 51 nő, a legmagasabb iskolai végzettség szerint 6 középiskolai, 36 főiskola vagy egyetemi alapképzés, 31 egyetemi mesterképzés, 8 magasabb egyetemi képzés végzettségű személy válaszolt. 52 fő beosztott, 12 fő csoportvezető, 12 középvezető és 5 fő felsővezető válaszolt.

A kérdőív válaszadói nem reprezentatív mintát alkotnak, ami azt jelenti, hogy a válaszok nem tükrözik egy nemzetről alkotott megállítást. Ennek ellenére a begyűjtött adatok hasznosak lehetnek a hipotézisek értékeléséhez, amely során figyelembe vesszük a minta korlátait. A kutatási eredmények és értékelések fejezetben külön figyelmet fordítunk a mintavétel korlátainak ismertetésére.

3.4. Eredmények és értékelésük (megvitatás)

Az értékelés során bemutatom a kérdőív második kérdéscsoportjára – a munkavégzéshez kapcsolódó – válaszokat, majd az egyes hipotézisekkel kapcsolatban kapott eredményeket ismertetem, statisztikai adatokkal alátámasztva vagy éppen megcáfolva.

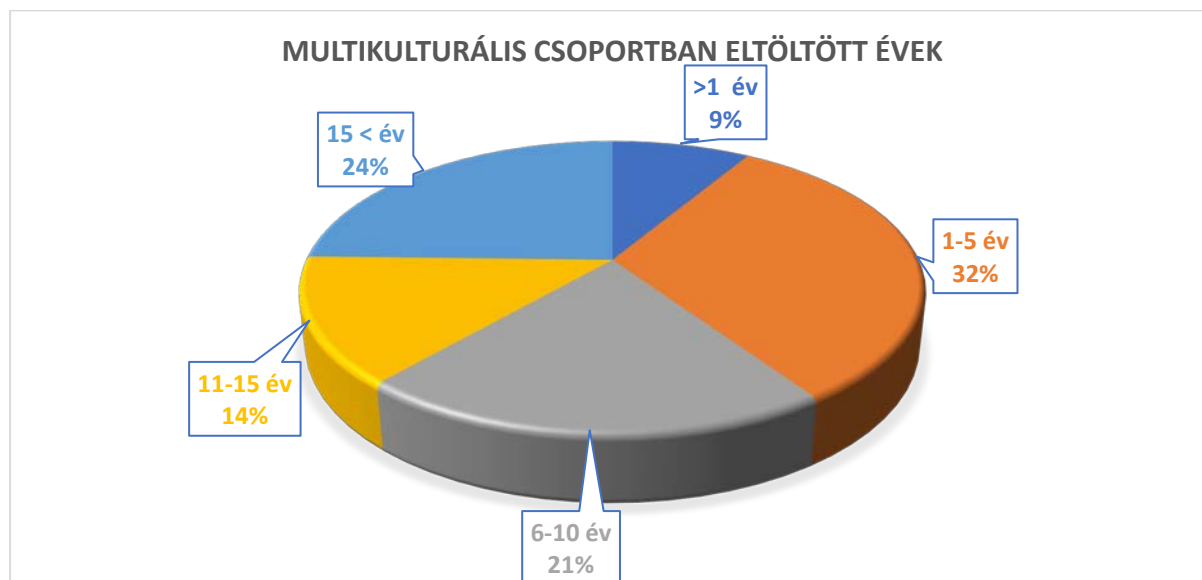
3.4.1. Munkavégzéshez kapcsolódó válaszok és értékelésük

A válaszadók közül 64 fő (79%) magyar nemzetiségűnek vallotta magát, 6 fő olasz, 4 fő francia, 2 orosz, 1 chilei, 1 venezuelai, 1 brit, 1 lengyel, 1 amerikai (USA), 1 fülöp-szigeteki.

A válaszadók 9%-a kevesebb, mint egy éve; 32%-a 1–5 éve, 21%-a 6–10 éve, 14%-a 11–15 éve, 24 %-a több, mint 15 éve dolgozik multikulturális csoportban (**Ábra 1**). A válaszadók majdnem 60%-a több mint 5 évet dolgozott multinacionális cégnél, multikulturális csoportban. Így a kapott válaszok alapján készített elemzések alkalmasak lehetnek a feltételezéseim megerősítésére, valamint a kérdéskör további elemzését elősegíthetik, azonban nem tekinthetők igazoltnak és nem általánosíthatók.

Ábra 3 – Multikulturális csoportban ledolgozott évek eloszlás (%)

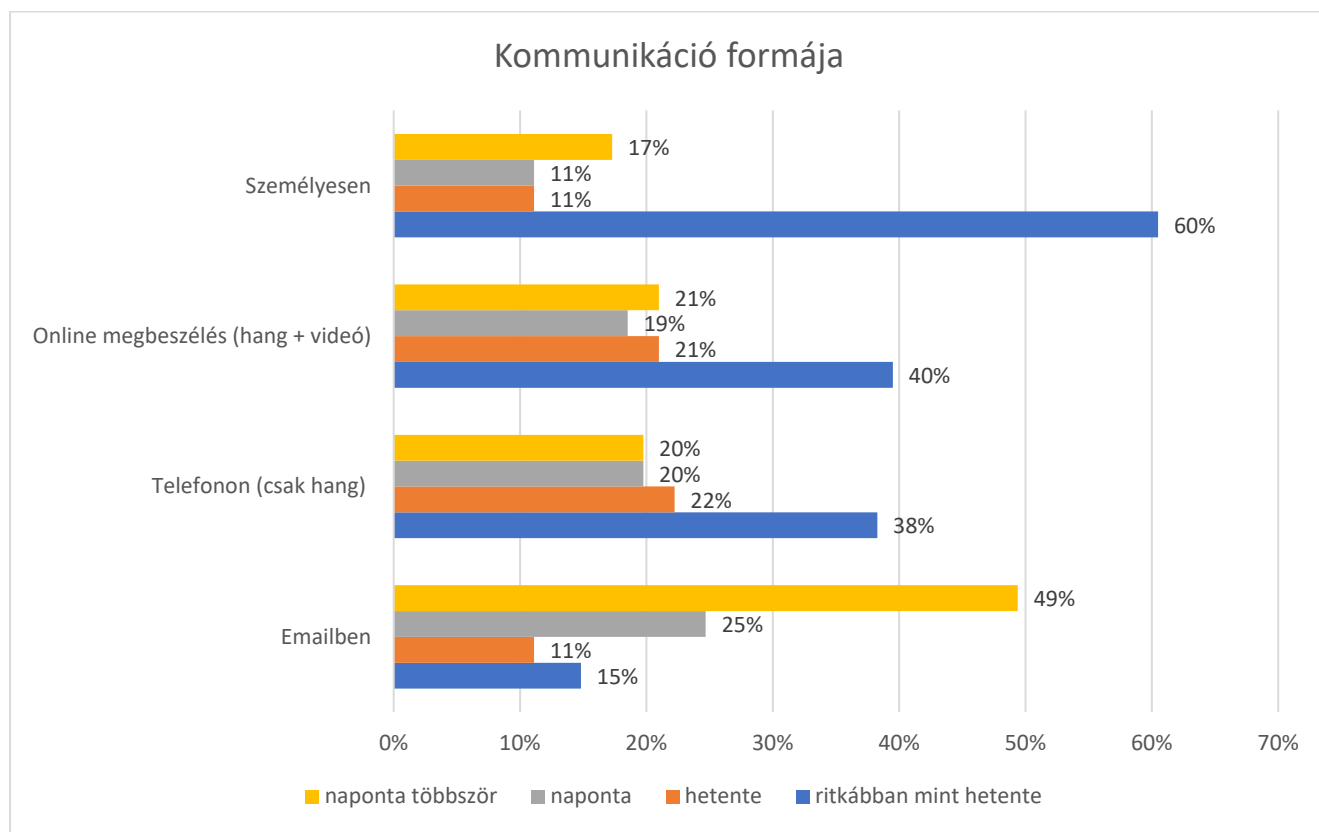
(Forrás: saját munka)



A kérdőív vizsgálata, a kommunikáció formáját és gyakoriságát (**Ábra 4**), mivel a jó munkahelyi kommunikáció kiemelt fontosságú a multinacionális vállalatoknál, mert elősegíti a különböző országokban dolgozó csoport közötti együttműködést.

Ábra 4 - Kommunikáció formája és gyakorisága

(Forrás: saját munka)



A kapott adatok alapján elmondható, hogy a vizsgálat multikulturális csoportban dolgozók fele naponta többször vált e-mailt és 60%-a ritkábban, mint hetente kommunikál személyes a munkatársaival. A megkérdezettek 40%-a naponta beszél telefonon vagy vesz részt online megbeszélésen; másik 40% a csak ritkábban, mint hetente teszi ugyanezt.

Véleményem szerint az írásbeliség túlnyomó többsége a multinacionális vállalatok kultúrájára vezethető vissza, így az információk hosszú ideig visszakereshetők. Ahogy a mondás is tartja „a szó elszáll, az írás megmarad”.

A multikulturális csoportban dolgozók a belső kommunikációra az angol nyelvet használják szinte 100 %-ban.

A válaszadók az anyanyelvükön kívül átlagosan 2 nyelven képesek megértetni magukat. Ez azt is jelenti, hogy a megkérdezettek valószínűleg nyitottabbak a különböző kultúrák iránt, és nagyobb interkulturális megértéssel rendelkeznek.

A megkérdezettek 71%-a már hallott kultúrák közötti különbségekről szóló tanulmányokról.

3.4.2. Hipotézisekhez köthető válaszok és értékelésük

3.4.2.1. Hipotézis 1.

Az első hipotézis (3.2.1) röviden azt állítja, hogy a publikált elméleti kulturális modellek a gyakorlatban is segítséget nyújtanak felfedni a konfliktusok forrásait multikulturális csoportban. Ennek kiderítésére először Lewis modelljével dolgoztam.

Lewis modelljében az egyes kategóriákhoz jellemző tulajdonságokat társított (Lewis, 2006, pp. 33-34). A kérdőívben ezen tulajdonságok közül azokat soroltam fel, amelyeket úgy értékeltem, hogy munkakörnyezetben fontosak. A felhasznált tulajdonságokat a *Táblázat 3* mutatja.

A kérdőívben jelölni kellett egy 5 fokú skálán (Egyáltalán nem – Határozott igen) mennyire fogadja el, ha egy kollégája az alábbi tulajdonságokkal rendelkezik, vagy az alábbi módokon cselekszik.

Táblázat 3 - Tulajdonságok listája (Lewis)

(Forrás: (Lewis, 2006) és saját munka)

Liner-aktív	Multiaktív	Reaktív
Introvertált	Extrovertált	Introvertált
Csendes	Beszédes	Csendes
Egy dologgal foglalkozik egyszerre	Több dolgot csinál egyszerre	Reagál a cselekedeteimre
Mindig adott időben dolgozik/elérhető	Bármikor kereshetem	Rugalmas a munkaideje
Pontos (időben)	Nem pontos (időben)	Pontos (időben)
Ragaszkodik a tervekhez és tényekhez	Változtatja a terveket	Kissé változtat a már megbeszélte tervekben
	Meghamisítja a tényeket	
Írásos tényekre támaszkodik	Első kézből (szóban) szerzi az információkat	Az információkat szóbeli és írott anyagból is beszerzi
Szereti a fix napirendet	Türelmetlen	Átgondolt
Röviden beszél telefonon	Órákig beszél	Jól összefoglalja mondandóját
Néha szakít félbe	Gyakran félbeszakít	Nem szakít félbe

Az értékelés során a tulajdonságokat – a fenti Táblázat 3 alapján – az egyes kategóriákba soroltam, majd az értékeket átlagoltam. A válaszadó nemzetiségét figyelembe véve, a kapott átlagértékeket egy pókháló diagramban ábrázolom (Ábra 5).

Az ábra azt mutatja, hogy az egyes nemzetek tagja, hogyan viszonyulnak a liner-aktív, multiaktív vagy reaktív tulajdonságokhoz.

Az ábrából kitűnik, hogy a legkevésbé a multiaktív jellemzőkhöz állnak pozitívan a válaszadók, még abban az esetben is, ha ők maguk ahhoz a besoroláshoz állnak közel.

A megkérdezettek a legelfogadóbban a reaktív tulajdonságokkal voltak. A tulajdonságokat egyenként értékelve a legszimpatikusabb az időbeli pontosság (4,59), a mondandó jó összefoglalása (4,57) és az átgondoltság (4,41) szerepelt. A legkevésbé tolerált a tények meghamisítása (1,83), az időbeli pontatlanság (1,96) és a gyakori félbeszakítás (1,98) szerepelt.

Ábra 5 - Nemzetek viszonyulása

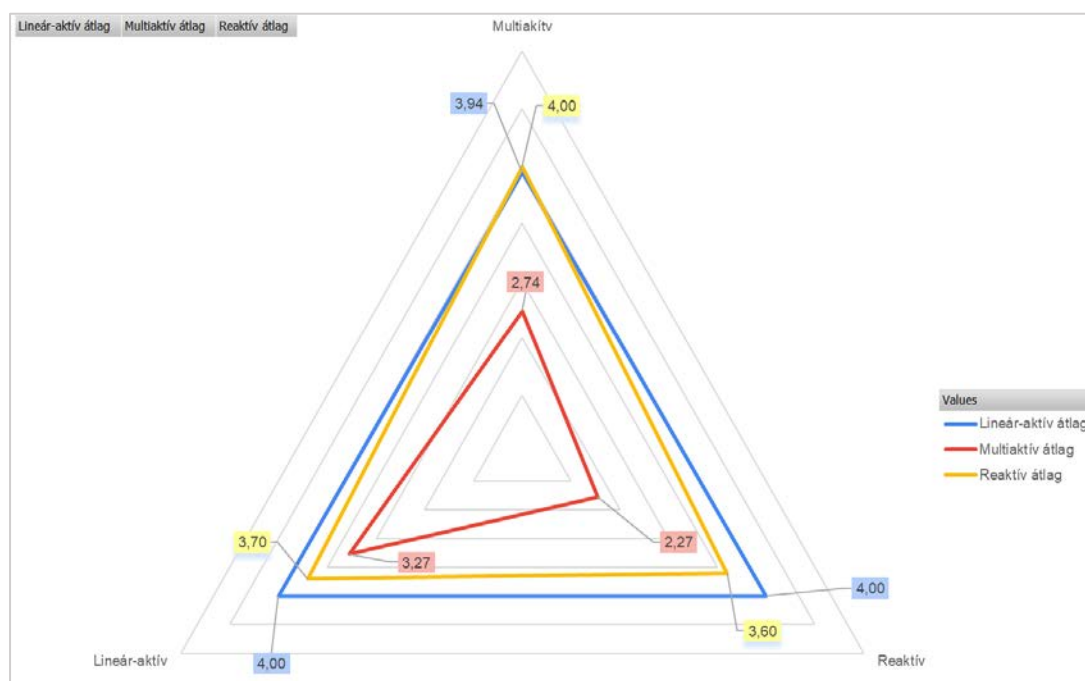
(Forrás: saját szerkesztés)



A következő ábra (Ábra 6) készítéséhez a válaszadókat nemzetiség alapján csoportba soroltam. Az - Lewis kultúraháromszöge ábrán színes háromszögekkel jelöltem a besorolásokat, minden nemzetet a hozzá legközelebb eső csúcs kategóriájába. Az ábra értékei alapján elmondható, hogy a megkérdezett minta adatai alapján a lineár-aktív nemzetek tagjai a legelfogadóbbak az összes többi nemzettel, míg a multiaktív jellemzőket, sem a reaktív, de még a multiaktív kategóriához közel eső nemzetek sem tolerálják munkahelyen.

Ábra 6 - Nemzetek hozzáállása - összesített

(Forrás: saját szerkesztés)



A legelfogadóbb mindhárom csoport a lineár-aktív jellemzőkkel volt. Ennek oka az lehet, hogy a megkérdezett minta közel 80% már több, mint 3 évet dolgozott multinacionális cégnél, sőt a harmaduk már több, mint 15 éve dolgozik ilyen közegben. Ahogy ezt Lewis is megemlíti cikkében (Lewis, 2019), a nemzetközi munkavégzés során egyetemesen a lineár-aktív jellemzők az uralkodók.

Az első feltevésém további vizsgálatához a kérdőívben állításokat fogalmaztam meg, hogy miért szeret, illetve miért nem szeret a megjelölt nemzetiségű kollégával együtt dolgozni. A válaszokat ismét 1–5-ig kellett értékelni (1-Egyáltalán nem – 5-Teljes mértékben), a kapott válaszokat átlagoltam, ezek a számok jelennek meg az állítások mögött.

Az állítások egy része Hall kontextusra és időhöz való viszonyulásra fókuszált, a válaszadók legintenzívebb reakciót az alábbi állításokra adták, az együttműködő (E) és konfliktus (K) okozó kollégákkal kapcsolatban, melyet az alábbi táblázatban mutatok be:

Táblázat 4 - Állítások értékelése

	Állítás (kapott érték)	Hall Modellbesorolása
E	„Pontosan érkezik a megbeszélésre, határidőre válaszol” (3,89)	Monokronikus idő
E	„Gondolkodás módunk hasonló” (3,67)	Magas kontextus
E	„Jókat beszélgetünk, akár magánéleti dolgokról is” (3,58)	Magas kontextus
K	„A részletek elhallgatása” (3,38)	Magas kontextus
K	„Pontatlan fogalmazás, mind írásban, mind szóban” (3,35)	Magas kontextus
K	„Határidők elmulasztása” (3,31)	Polikronikus idő

A kapott eredmények azt sugallják, hogy az időhöz való viszonyulás terén a monokronikus jellemzők, mint pontosság, határidő betartása a legfontosabb tényezők.

Kontextus terén a kép összetettebb, mert az együttműködés kapcsán kiemelt fontos értékek a magas kontextusú kultúrákra jellemzőek. Az együttműködés kapcsán mind a két állítást a magas kontextus kategóriájába soroltam, mivel a magas kontextus jellemzője, hogy erős információs hálózatuk van, a személyes és munkakapcsolatok összemosódnak. Ugyanehhez a besoroláshoz kapcsolódik a pontatlan fogalmazáshoz kapcsolódó hátrányok is, mivel a szavak mögötti jelentést gyakran az implicit, rejtett információkból kell kikövetkeztetni.

Feltételezésem miszerint a modellek jó iránymutatást adnak arra, hogy a lehetséges konfliktusok forrását megtalálni, részben igazolódott, mivel a megkérdezettek intenzív választ adtak bizonyos aspektusokra Lewis kultúra modelljéből. Például a *pontosságot* vagy azt, hogy *röviden beszél telefonon* legnagyobb részben 5-ösre értékelték, míg a *meghamisítja a tényeket, nem pontos időben* jellemzők túlnyomó többségben 1-es vagy 2-es besorolást kaptak. Hall modellje alapján tett megállítások kevésbé intenzív reakciót adtak, kettő kivételével: a *Pontosan érkezik a megbeszélésre, határidőre válaszol* és a *Pontatlan fogalmazás, mind írásban, mind szóban*.

A modellek ismerete segítséget nyújthat egy tervezett tréning tematikájához vagy a kialakítandó vállalati értékek megfogalmazásához.

3.4.2.2. Hipotézis 2.

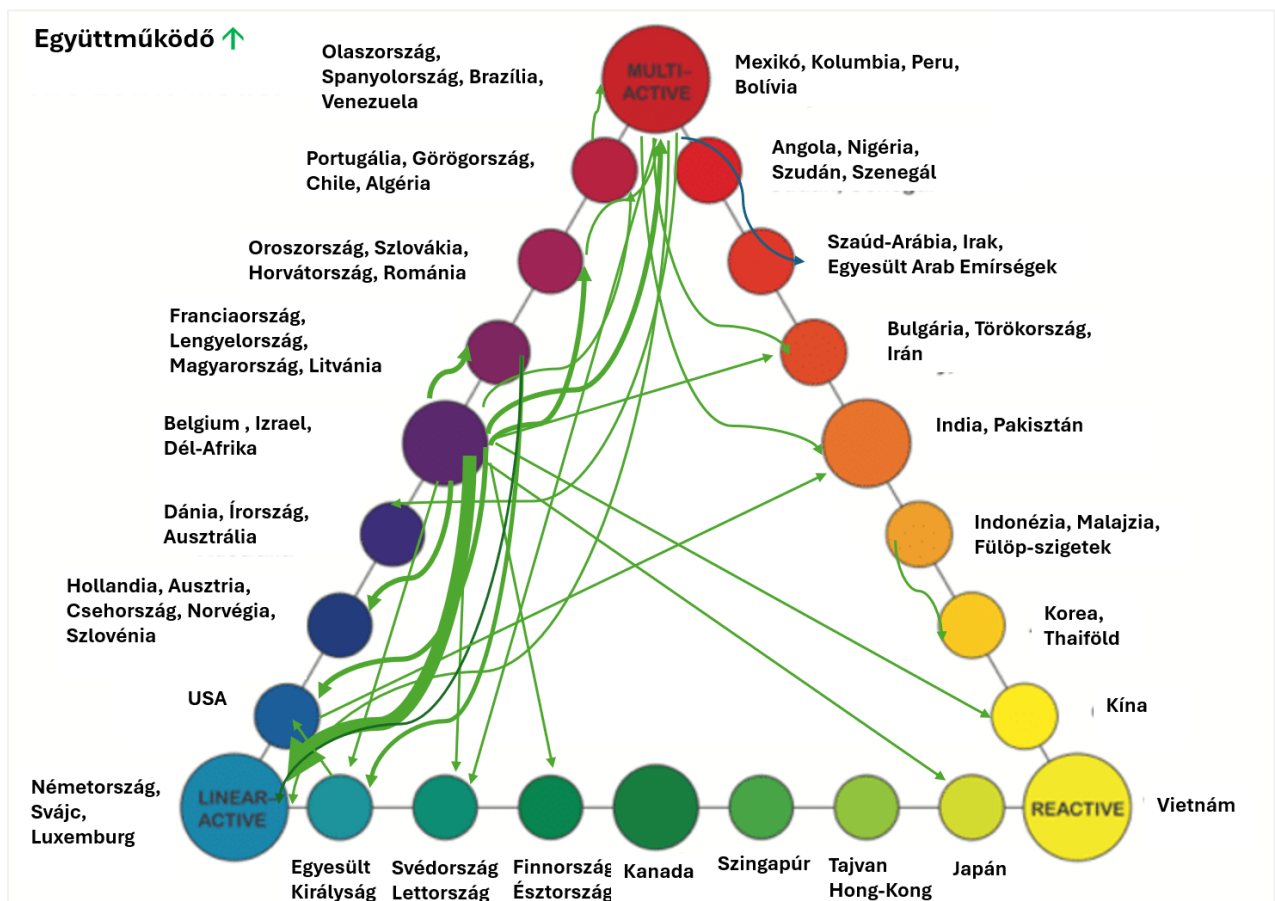
A második hipotézis (3.2.2) R. Lewis és E. Hall modelljeihez publikált nemzetbesorolások jó kiindulási alapot adnak egy multikulturális csoport együttműködési kilátásaira.

A kérdőívemben jelölni lehetett a leghatékonyabban együttműködő és legtöbb konfliktust okozó nemzetet, egy adott 101 tartalmazó listából. A válaszadók közül a leghatékonyabb megnevezésénél minden esetben, míg a legtöbb konfliktust okozó kiválasztásánál a 81 válaszadó közül csak 73-an adtak választ.

Lewis kulturális modelljében nyilakkal jelöltem a válaszok alapján a leghatékonyabban együttműködők és legtöbb konfliktust okozó nemzetet. A nyilak vastagsága az említett relációk gyakoriságát tükrözik, a nyíl a válaszadó nemzetiségéből indul ki.

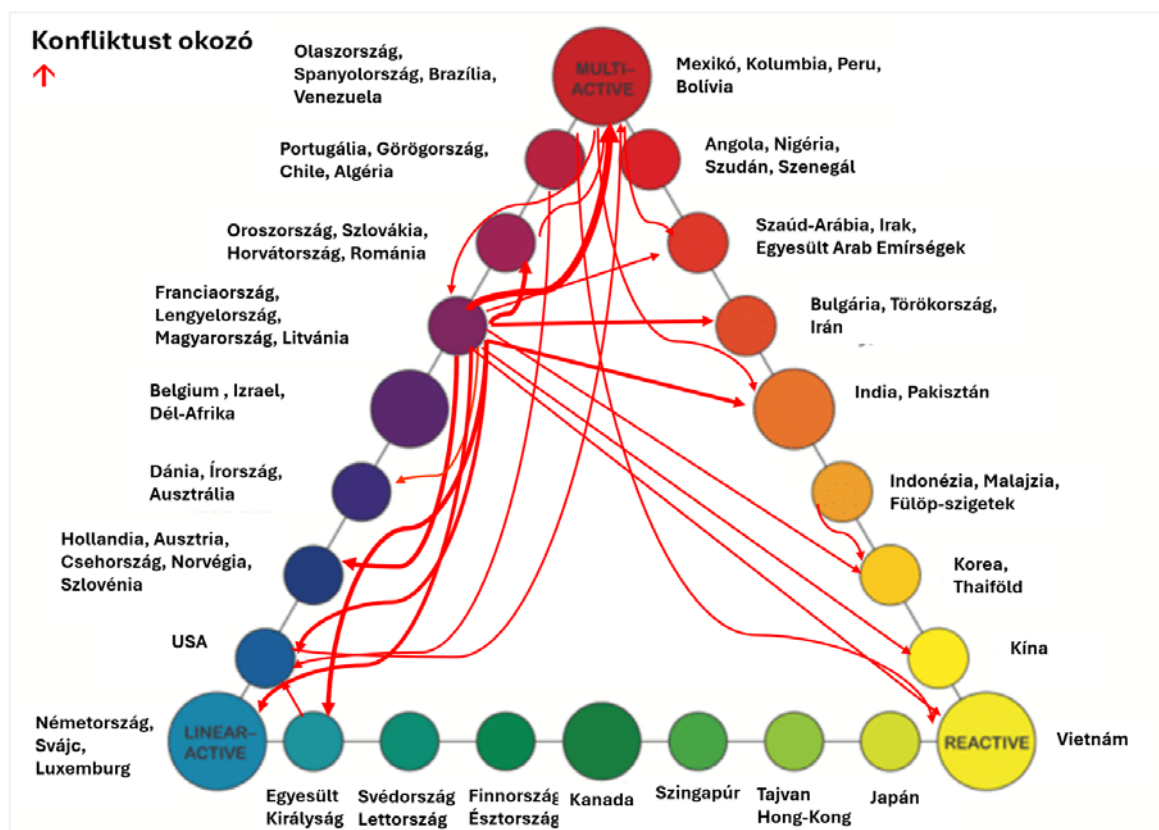
Ábra 7- Együttműködő nemzetek

(Forrás: (Holland, 2014) és saját szerkesztés)



Ábra 8 - Konfliktust okozó nemzetek

(Forrás: (Holland, 2014) és saját szerkesztés)



A fenti két ábrából inkább az tűnik ki, hogy melyek azok a nemzetek, amelyekkel a válaszadók kapcsolatba kerültek munkájuk során.

A kérdőív tartalmazott egy kérdést, mely szerint a *kommunikációt nem befolyásolja a munkatárs nemzetisége, kizárólag az egyén tulajdonságai*, ezzel az állítással a kérdezettek 72%-a egyetértett. A kapott eredmények alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a megkérdezett minta, inkább az egyén tulajdonságai alapján lesz jó vagy kevésbé jó munkakapcsolatban egy kollegájával és nem pedig a nemzetisége alapján.

A feltevésém számszerű igazolásához a következő elemzést is elvégeztem, a Táblázat 1 - Alacsony és magas kontextusú és a Táblázat 2 – Monokronikus és polikronikus találhatók értékeket használtam a nemzetek besorolásához, a kontextus és időhöz való viszonyulás terén. A válaszadó nemzetisége – 12 féle - és a kiválasztott nemzetek (38 féle) – a legegységműködőbb és a legtöbb konfliktust okozó – értékeinek a különbségének abszolútértékét kiszámoltam, majd átlagoltam. Így az alábbi táblázatban felsorolt négy értéket kaptam, a kontextus kapcsán – pozitív és negatív nemzetre vonatkozó értékeket.

Táblázat 5 - Hall modell alapján számolt távolság

(Forrás: saját munka)

Hall modell szempontjai	Távolság együttműködővel, átlag	reláció	Távolság konfliktus okozóval, átlag
Kontextus	4,32	>	3,19
Időbeliség	5,52	>	4,39

Az előzetes elvárásomnak pont ellentétes értékeket kaptam, mivel a mért távolság mindkét aspektus vizsgálata kapcsán a konfliktust okozó nemzettel szemben volt alacsonyabb. Ez azt jelenti számomra, hogy ezek a besorolások nem alkalmasak arra, hogy előzetesen megítéljük, hogy az egyes nemzetek mennyire lesznek együttműködők.

A kapott eredmény arra sarkalt, hogy egy hasonló vizsgálatot végezzek Hofstede dimenzióit felhasználva az aktuálisan publikált index értékeket felhasználva (www.theculturefactor.com, 2024).

A vizsgálódásomhoz azt a négy dimenziót használtam fel, amelyek a munka világában értelmezhetőek, a kommunikáció és az időkezelés szempontjából.

A kapott eredményeket a Táblázat 6-ban mutatom be.

Táblázat 6 - Hofstede dimenziói szerinti értékelés

(Forrás: saját munka)

Hofstede dimenzió	Távolság együttműködővel, átlag	reláció	Távolság konfliktus okozóval, átlag
Hatalmi távolság (PDI)	15,83	<	17,53
Teljesítmény és siker motiváció (MAS)	23,19	<	24,38
Elnéző / korlátozó (IND)	13,99	<	14,58
Individualizmus / kollektívizmus (IDV)	12,35	<	14,82

Hofstede dimenzióit használva a megállapított távolságokból képzett átlagértékek az együttműködő nemzetekkel, illetve konfliktust okozó nemzetekkel azt mutatják, hogy a távolság az együttműködő nemzetek között kisebb mindegyik vizsgálat dimenzió kapcsán, mint a konfliktust okozó nemzetek között.

A vizsgálathoz használt minta eredményei alapján, mely nem minősül reprezentatívnak, elmondható, hogy Hofstede dimenziót ajánlott használni előzetesen két vagy több nemzet együttműködése során annak megítéléshez, hogy mennyire lesz harmonikus az együttműködés, illetve, hogy melyek azok a területek, amelyre fokozott figyelmet kell fordítani.

3.4.2.3. *Hipotézis 3.*

A harmadik feltevésem (3.2.3) alátámasztására, miszerint *a multinacionális vállalatok multikulturális csoporttagjai számára nyújtott átfogó interkulturális képzés várhatóan javítja a kommunikációt, a megértést és az együttműködést a csoporton belül*, a kérdőívben rákérdeztem, hogy a cég a kommunikáció/együttműködés javítására milyen lehetőségeket biztosít. A lehetőségek közül több is választható volt, illetve volt egy nemleges válasz lehetőség is, melyet a válaszadók 22%-a választott.

Az alábbi táblázat azt mutatja, hogy a válaszadók hány százalékánál volt megtalálható a felsorolt intézkedés/lehetőség. A továbbiakban „képzések”-ként fogok hivatkozni a lenti táblázat 5 elemére.

Táblázat 7 – Képzések

(Forrás: saját szerkesztés)

	Képzések	A válaszadók %-a, ahol a képzés megtalálható
1	Rendszeresen szervez csoportunknak csapatépítő tréningeket	40%
2	Rendszeresen szervez csoportunknak kommunikációs tréningeket	30%
3	Egy online oktatási platform áll rendelkezésünkre, amely segíti kommunikációs készségeink fejlesztését	11%
4	Biztosítják a kiutazást, ha személyes megbeszélést szeretnék	26%
5	Cégen belüli közösségi oldalt használunk	33%

A kérdőív ezt következő kérdése az alábbi volt:

„A képzések elvégzése/csapatépítő tréning/kommunikációs tréning/személyes találkozó után az együttműködésben más kultúrájú/nemzetiségű kollegákkal az alábbiakat tapasztaltam, a megállapításokat 1-5 terjedő skálán értékelve” az alábbi eredményeket kaptam:

Az értékelésből 18 fő esetleges válaszát kivettem, akik az előző kérdésre „Semmit” válaszoltak. A fent felsorolt képzésekben részesülő személyek átlagos értékelése az alábbi, rangsorolva az adott átlagérték alapján az állítást:

- Szívesebben léptem kapcsolatba az eltérő kultúrából származó munkatársaimmal (is):3,67
- Nagyobb megértéssel fordultam az eltérő kultúrából származó munkatársaimhoz: 3,60
- Csökkent a konfliktusok száma a munkatársaimmal: 3,32
- Csökkent a stressz a munkám során: 3,10
- Nincs ilyen tapasztalatom (azaz nem tapasztalt változás): 1,87

A 3,00 nagyobb érték azt jelenti, hogy pozitív változást eredményez a tudatosan szervezett tréning/találkozó. A legmagasabb érdemi változás az eltérő kultúrából származó munkatársak felé való nyitottság növekedése jelentette.

A kapott adatokat tovább elemeztem avval a céllal, hogy megtaláljam, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek szignifikánsan befolyásolják az együttműködés javulást, illetve azt szerettem volna kideríteni, mely csoportok igényelnek figyelmet a képzések tervezése során.

Ehhez az adatokból új változókat képeztem, egyrészt a bejelölt képzések darabszámát összegeztem – „összes képzés”-ként; majd a tapasztalt változásokra adott értékeket összegeztem és egy átlagot képeztem a képzések darabszámával. Az új átlagot „átlagos javulási pontszám”-nak neveztem.

A kutatás során célom volt feltárni a kapcsolatot a különböző képzések száma és a résztvevők által érzékelt javulás mértéke között. Ehhez kereszttáblás elemzést végeztem az SPSS statisztikai program segítségével, ahol az összes képzés és az átlagos javulási pontszám közötti összefüggést vizsgáltam.

A kereszttáblás elemzéshez az SPSS-ben a Crosstabs eljárást használtam, ahol összes képzés számát a sorokban, míg az átlagos javulási pontszámot az oszlopokban helyeztem el.

A kapcsolat erősségének és szignifikanciájának vizsgálatához Pearson khi-négyzet tesztet végeztem. Ez a teszt annak meghatározására szolgált, hogy van-e szignifikáns kapcsolat az képzések száma és a javulási pontszámok között. A kapcsolat szignifikáns ahol $p < 0,05$.

Phi és Cramer's V statisztikák segítségével a kapcsolat erősségét is értékeltem. A Cramer's V közel 1-hez közelítő értéke erős kapcsolatot jelez.

Korrelációs együtthatók (Pearson és Spearman) kiszámításával a változók közötti lineáris kapcsolat erősségét és irányát is vizsgáltam.

A kapott eredmények a következők: A khi-négyzet teszt alapján a kapcsolat statisztikailag szignifikáns volt (Pearson Chi-Square értéke: 218,987, $df = 104$, $p < 0,001$). Ez azt jelenti, hogy a képzések száma és a javulási pontszám között nem véletlenszerű az összefüggés. A Phi és Cramer's V statisztikák magas értékei (Phi = 1,927; Cramer's V = 0,963) erős kapcsolatot jeleztek. A Pearson és Spearman korrelációs együtthatók negatív értékei (-0,763, illetve -0,824) arra utaltak, hogy a képzések számának növekedésével a javulási pontszám csökkent.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy szoros, de negatív kapcsolat van a képzések száma és a javulás mértéke között. Ez arra utalhat, hogy azok a résztvevők, akik több képzésen vettek részt, gyakran alacsonyabb javulási pontszámot adtak, ami a képzések hatékonyságának csökkenésére utalhat. A negatív korreláció mögött meghúzódó okok további vizsgálatot igényelhetnek, például a képzések minőségének vagy a résztvevők előzetes tudásszintjének elemzése révén. Erre a kérdőív nem tért ki.

A két új értékeket felhasználva további keresztábra-elemzéseket végeztem, az átlagos javulási pontszám és életkor / multinacionális cégnél szerzett tapasztalat / beosztás relációkban, de egyik elemzés sem hozott szignifikáns eredményt.

A negatív korrelációs hatás arra ösztönzött, hogy specifikusabb vizsgálatot végezzek a képzések hatásáról. Így újabb tesztet végeztem, SPSS-ben összehasonlítottam az 1, 2, 3, és 4 képzést igénybe vevő résztvevők átlagos javulási pontszámát. Erre a célra a varianciaanalízis (ANOVA) módszert használtam, mivel ez lehetővé teszi több csoport átlagának összehasonlítását.

Az ANOVA elemzés eredményei alapján az 1, 2, 3 és 4 képzésen résztvevők átlagos javulási pontszámának összehasonlítása a következő eredményeket hozta.

A különböző képzéseken résztvevő csoportok átlagos javulási pontszáma így alakult:

1 képzés: átlag = 13,28, szórás = 3,81

2 képzés: átlag = 7,05, szórás = 1,20

3 képzés: átlag = 4,88, szórás = 1,30

4 képzés: átlag = 3,58, szórás = 1,38

Az eredmények azt mutatják, hogy az átlagos javulási pontszám fokozatosan csökken a képzések számának növekedésével.

Az ANOVA teszt szignifikáns különbséget mutatott a csoportok átlagai között ($F = 36,554$, $p < 0,001$), ami azt jelzi, hogy statisztikailag szignifikáns különbség van az 1, 2, 3 és 4 képzésen résztvevők javulási pontszámai között.

Az eredmények azt mutatják, hogy a résztvevők javulási pontszáma jelentősen csökken, ahogy több képzésen vesznek részt. Az egy képzésen résztvevők szignifikánsan magasabb pontszámot értek el, mint a több képzésen résztvevők, ami arra utalhat, hogy a további képzések nem hoztak jelentős többlethasznosságot a résztvevők számára.

A minta kis száma miatt az eredményeket nem lehet általánosítani.

Az eredeti elképzelésem az volt, hogy elemzem a legalacsonyabb javulási mértéket mutató csoportot, hogy ők vajon tudnak-e bizonyos jellemzők alapján csoportot alkotni. Mivel a fenti eredmények pont az ellentétes eredményt hozták, így ezt a csoportot behatóbban elemezni értelmetlen.

A következő gondolatom az volt, hogy azokat a mintákat elemzem csak, akik csak egy képzésen vettek részt, hogy melyik tréningnek nagyobb a hatása, de a mintaszám ebben az esetben nagyon alacsony volt, így statisztikailag nem lehetett értelmezni.

Az eredmények azt mutatják, hogy bár a minta tagjai pozitívan értékelték – az átlagértékek alapján – a képzéseket, azok többfélesége mégsem hozott növekvő elégedettséget.

3.4.3. Kutatás korlátai

A kutatásom korlátai a következők: a kutatás elemszáma összességében alacsony, különösen a magyartól eltérő nemzetiségek elemszáma nem volt elegendő ahhoz, hogy egy nemzetre általános következtetéseket vonjunk le.

De egy adott cég problémájának megoldásához erre nincs is szükség, ott elegendő az ott releváns kultúrák közti különbségek felderítése és célzottan felkeresni az adott kultúrához tartozó dolgozókat.

4. Következtetések és javaslatok

A kutatás eredményei alapján megfogalmazott következtetések és javaslatok célja, hogy iránymutatást nyújtsanak a multikulturális vállalati környezetben lehetséges konfliktusforrások feltérképezésben, valamint a kommunikáció és együttműködés fejlesztéséhez szükséges stratégiák kidolgozásához.

A hipotézisek értékelése a kutatási eredmények alapján:

Hipotézis 1. RÉSZBEN ELFOGADVA

A publikált elméleti kulturális modellek (R. Lewis és E. Hall) a gyakorlatban is segítséget nyújtanak felfedni a konfliktusok forrásait multikulturális csoportban multinacionális vállalatoknál, a különböző kultúrák együttműködése során, és ez a tudás lehetőséget ad a vezetőknek, hogy felkészítsék dolgozóikat az ilyen jellegű együttműködésekre.

Hipotézis 2. ELVETVE

R. Lewis és E. Hall modelljeihez publikált nemzetbesorolások jó kiindulási alapot adnak egy multikulturális csoport együttműködési kilátásaira és lehetséges konfliktusaira.

Hipotézis 3. ELFOGADVA

A cégek/vezetők által szervezett tréningek valóban hatékony megoldás nyújtanak a kommunikáció/együttműködés javítására.

Az **első két hipotézissel** kapcsolatos együttes következtetésem az elvégzett vizsgálat alapján az alábbi:

Vizsgálatom alátámasztotta Zakaria megállapítását, miszerint a kultúra önmagában nem határozza meg teljes mértékben a kommunikációs stílusokat Hall modellje alapján.

Az eredmények azt mutatták, hogy Lewis kulturális modelljének a szempontjai jó kiindulási alapot adnak egy kultúra vizsgálatához, de az egyén tulajdonságait vagy a szervezeti kultúrát is figyelembe kell venni. Az eredmények alátámasztják, hogy a kulturális modellek gyakorlati ismerete, segít a konfliktusok azonosításában.

Ami a két vagy több nemzet közötti jövőbeli együttműködés milyenségére tehető prognózisokat illeti, eredményeim azt mutatták, hogy a Lewis és Hall modellek nem adnak megbízható besorolást. Ezzel szemben Hofstede dimenziói alapján nagy bizonyossággal meg lehet ítélni, kultúrák közötti egyezőségeket / különbségeket. Bár (Chun & Zhang, 2021) a

módszer statikus jellegét kritizálja, Hofstede dimenzióinak értékét folyamatosan frissítik az aktuális eredményekkel (www.theculturefactor.com, 2024), így naprakész adatokat szolgáltat.

Javaslom a kulturális modellek aspektusait felhasználni egy olyan kutatáshoz, amely a konfliktusok feltárására készül, mind egy előzetes együttműködés előtt, mind egy már működő multikulturális csoportban.

Továbbá javaslom egy ilyen kutatás során feltárt érzékeny aspektusokat pl. pontosság a szervezet/cég értékei közé beemelni, és ezt megfelelő eszközökkel a dolgozóknak tudatosítani.

A **harmadik hipotézist** elfogadottnak tekintem, a képzéseknek valóban van együttműködést megerősítő hatása, de a talált ellentmondásra – minél több képzés, annál kisebb elégedettség – a következőt javaslom.

Javaslom, hogy a képzéseket vagy egyéb együttműködést elősegítő lehetőségeket célzottan szervezzék, előzetes egyéni igények felméréseivel. Így nem a tréningek száma, hanem a minősége kerül a fókuszban.

Az egyes multikulturális csoportokat, mivel előzetesen nem jósolható meg, melyek lesznek a konfliktust okozó területek, érdemes rendszeresen monitorozni az együttműködés nehézségeit, ajánlott változatos módszereket használni, hogy a munkavállalók érdeklődése és válaszadási hajlandósága megmaradjon. Ezek a módszerek lehetnek kérdőívek, fókuszcsoportos megbeszélések, interjúk, digitális kommunikációs eszközök használatának elemzése vagy hálózatelemzés.

Amennyiben tudjuk a konfliktus gyökereit, úgy célzott képzést lehet indítani. A kulturális különbségek tudatosítása már önmagában is javít a multikulturális csoportok együttműködésén, talán ez is az első képzés kimagasló hasznosságának a magyarázata.

5. Összefoglalás

A "Konfliktusforrások és a konfliktusok megelőzésének – együttműködés – vizsgálata multikulturális csoportban multinacionális vállalatoknál" című kutatás célja az volt, hogy megvizsgálja, a kulturális modellek milyen mértékben segíthetnek a multikulturális csoportokban megjelenő konfliktusok forrásainak azonosításában és a konfliktusok megelőzésében.

Ehhez részletesebben megvizsgáltam, Richard Lewis modellje alapján, az egyén hozzáállását a különböző kulturális típusokhoz (lineár-aktív, multiaktív és reaktív kultúrák), elemeztem mennyire elfogadó az övétől különböző kulturális típushoz.

Majd megvizsgáltam, Edward Hall modelljei segítségével, hogy a kommunikációs kontextusok (magas kontextusú és alacsony kontextusú kultúrák) és a különböző időfelfogások (monokronikus vagy polikronikus) hogyan befolyásolják a munkakapcsolatokat. Ez magában foglalta annak feltárását, hogy a munkahelyi kommunikációval, határidőkkel, a pontossággal kapcsolatos eltérő elvárások hogyan befolyásolják a konfliktusokat és az együttműködést multikulturális csoportokban.

Megvizsgáltam, hogy a konfliktusok valóban köthetők kultúrákhoz vagy az döntően az egyén tulajdonságától függ.

Majd igazolást kerestem arra, hogy a cégek/vezetők által szervezett tréningek valóban hatékony megoldás nyújtanak a kommunikáció/együttműködés javítására.

A saját kutatásomhoz kérdőívet alkalmaztam, a beérkezett 81 választ értékeltem, a válaszok értékeléséhez SPSS statisztikai programot használtam.

Eredményeim szerint a kulturális elméletek különböző hatékonysággal alkalmazhatóak a gyakorlatban.

A válaszok értékelése alapján azt állapítottam meg, hogy Lewis- és Hall-féle kultúramodellek iránymutatást adhatnak a lehetséges konfliktusforrások feltárásához, de nem nyújtanak megbízható alapot a nemzetek közötti jövőbeli együttműködések előrejelzéséhez. Ezzel szemben Hofstede dimenziói segítségével jobban meghatározhatóak a kulturális egyezőségek és különbségek, melyek a szervezetek közötti harmonikus együttműködés megértésében is hasznosnak bizonyulnak.

A szervezett tréningek témájában végzett elemzésem eredmény, hogy bár a tréningprogramokat a résztvevők általánosan pozitívan értékelték, a képzések változatossága nem eredményezett növekvő elégedettséget, sőt a hatás pont ellentétes volt.

A konfliktusok kezelésében így hatékonyabbnak bizonyulhat a képzések specifikusabb meghatározása, amely közvetlenül az aktuális problémák megoldására irányul.

Irodalomjegyzék

- Andreassi, K., Laweter, L., Brockerhoff, M. & Rutigliano, J. P., 2014. Cultural impact of human resource practices on job satisfaction",. *Cross Cultural Management*, pp. 55-77.
- Bačík, R., 2008. The analysis of culture differences defined in Lewis's model and impact on corporate culture. *Journal of Global Science*.
- Barlett, C. A., 1990. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, pp. 603-625.
- Biernacki, R. et al., 1999. *Beyond the Cultural Turn: New Directions in the Study of Society and Culture*. s.l.:University of California Press.
- Blahó András–Czakó Erzsébet–Poór József, 2021. *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chun, D. & Zhang, Z., 2021. Long-term orientation and the passage of time: Is it time it time dimensions?. *International Journal of Cross Cultural Management*, pp. 353-371.
- Dávideková, M. & Greguš, M., 2016. *The impact of globalization on team composition: virtual and local team*. Zilina, University of Zilina, The Faculty of Operation and Economics of Transport and Communication,, pp. 354-361.
- Frijns, B., Dodd, O. & Cimerova, H., 2016. The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, Volume 41, pp. 521-541.
- Geertz, C., 2001. Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez. In: *Az értelmezés hatalma*. Budapest: Osiris Kiadó, pp. 194-226.
- Hall, E., 1960. The silent language of overseas business. *Harvard Business Review*, Volume 38.
- Hall, E., 1987. *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- Hall, E. T. & Hall, M. R., 1990. *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press Inc..
- Heidrich, B., 2017. *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M, 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind 3rd Edition*. s.l.:McGraw-Hill.
- Hofstede, G., 1985. The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, pp. 347-357.
- Hofstede, G., 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

- Hofstede, G. & Hofstede, G. J., 2005. *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. New York.: McGraw-Hill.
- Holland, P., 2014. *Dynamic Culture Integration Dynamic Culture Integration Understanding and Using Our Intercultural Inheritance*. Styer, Austria, s.n.
- Holló, D., 2024. *Értsünk szót!*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Jarjabka, Á., 1999. A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és. *Marketing és Management*, pp. 3-4.
- Jones, G., Chace, C. B. & Wright, J., 2020. Cultural diversity drives innovation:empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), pp. 32-343.
- Karjalainen, H., 2020. Cultural identity and its impact on today's multicultural organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, p. 249–262.
- Kisdi, B., 2018. *A kulturális antropológia története, elméletei és módszerei*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Korpics, M., 2011. *Az interkulturális kommunikáció*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Kroeber, A. & Kluckhohn, C., 1952. *A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lewis, R. D., 2006. *When cultures collide : leading across cultures 3rd*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Lewis, R. D., 2019. The cultural imperative: Global trends in the 21st century. *Training, Language and Culture*, pp. 8-20.
- Mc Sweeney, B., 2023. Hofstede's Imagined Cultures.
- Milassin, A., 2019. A szervezetikultúra-kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia. *Vezetéstudomány*, pp. 39-50.
- Reis, R. S., Quental, C. & van Heck, E., 2022. When Three Is Better than Two: How Culture Can Bridge Collaboration in Globally Distributed Teams. *M@n@gement*, pp. 57-73.
- Rozkwitalska, M., Chmielecki, M. & Przytula, S., 2014. The positives of cross-cultural interactions in multinational companies. *Actual Problems of Economics*, pp. 382-392.
- Schein, E. H., 2004. *Organizational culture and leadership 3rd*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siddiqui, M. A. M. & Farooq, A., 2019. Mergers and Acquisitions: Failures and causes,an evidence-based approach. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, pp. 147-152.
- Sogancilar, N., Ors, H., 2018. Understanding the challenges of multicultural team management. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, 7(3), pp. 259-268..

Stahl, G. K. & Maznevski, M. L., 2021. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, Volume 52, pp. 4-22.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K., 2010. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, pp. 1-20.

Statista, 2024. *Number of cross-border merger and acquisition (M&A) deals worldwide from 1985 to 2022.* [Online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/955594/worldwide-number-of-cross-border-merger-and-acquisition-deals/>

Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L. & Zander, L., 2020. Communication and culture in international business – Moving the field forward. *Journal of World Business*, Volume 55, pp. 101-126.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., 1997. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Tylor, E. B., 1871. The Science of Culture. In: *Primitive Culture*. s.l.:John Murray, p. 1.

Tylor, E. B., 1997. A primitív kultúra. (részlet). In: *Mérföldkövek a kulturális antropológiában*. Budapest: Panem, pp. 108-127.

van Everdingen, Y. M. & Waarts, E., 2003. *A multi-country study of the adoption of ERP systems: The effect of national culture*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Wach, K., 2015. Role of culture in international business: A synthetic review. *International*, pp. 49-60.

Würtz, E., 2006. Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 11, pp. 274-299.

www.theculturefactor.com, 2024a. *FAQ.* [Online] Available at: <https://www.theculturefactor.com/frequently-asked-questions#whyiscountryxyznotincludedinthenationaldimensionlist> [Accessed 29 09 2024].

www.theculturefactor.com, 2024. *Country Comparison tool.* [Online] Available at: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=armenia%2Cunited+kingdom%2Cunited+states>

Yang, B., Zhao, D. & Liu, L., 2021. An Analysis of Hall's Theory of Cultural Identity and Its Application in Flipped Class. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Volume 588, pp. 177-184.

Zakaria, N., 2017. Emergent Patterns of Switching Behaviors and Intercultural Communication Styles of Global Virtual Teams During Distributed Decision Making. *Journal of International Management*, p. 350–366.

Zolfaghari, B. & Madjdi, F., 2022. Building Trusting Multicultural Organizations: Rethinking the Influence of Culture on Interpersonal Trust Development in the Workplace. *Journal of International Management*, Volume 28, p. 100944.

7. Táblázatok és ábrák jegyzéke

Táblázat 1 - Alacsony és magas kontextusú kultúrák.....	10
Táblázat 2 – Monokronikus és polikronikus kultúrák	11
Táblázat 3 - Tulajdonságok listája (Lewis).....	24
Táblázat 4 - Állítások értékelése.....	27
Táblázat 5 - Hall modell alapján számolt távolság	30
Táblázat 6 - Hofstede dimenziói szerinti értékelés	30
Táblázat 7 – Képzések	31
Ábra 1 - Hofstede hagyománymodell	5
Ábra 2 - Lewis kultúraháromszöge.....	13
Ábra 3 – Multikulturális csoportban ledolgozott évek eloszlás (%).....	22
Ábra 4 - Kommunikáció formája és gyakorisága	23
Ábra 5 - Nemzetek viszonyulása	25
Ábra 6 - Nemzetek hozzáállása - összesített.....	26
Ábra 7- Együttműködő nemzetek	28
Ábra 8 - Konfliktust okozó nemzetek.....	29

8. Mellékletek (szükség esetén)

-

9. Hallgatói nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: **WENSZKY RÉKA**
A Hallgató Neptun kódja: **FD18PQ**
A dolgozat címe: **Konfliktusforrások, konfliktusok megelőzésének vizsgálata az együttműködés érdekében multikulturális csoportban multinacionális vállalatoknál**
A megjelenés éve: **2024**
A konzulens intézetének neve: **Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Szent István Campus**
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 mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. 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 könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024. október 29.


Hallgató aláírása

10. Konzulensi nyilatkozat

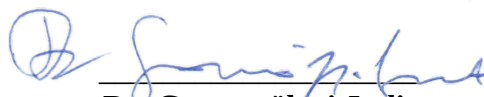
NYILATKOZAT

WENSZKY RÉKA (hallgató Neptun azonosítója: **FD18PQ**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védésre **javaslom** / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem***²

Kelt: 2024. október 29.



Dr. Garamvölgyi Judit
belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.

² A megfelelő aláhúzendő.