

# INTERKULTURÁLIS SZERVEZETI KIHÍVÁSOK KEZELÉSE

MOLNÁR DÁNIEL<sup>1</sup>

## Absztrakt

A rendszerváltozás óta folyamatosan nő a Magyarországon működő, multikulturálisnak tekinthető szervezetek száma. A multikulturalitás többféle módon megjelenhet: léteznek külföldi tulajdonban lévő, részben külföldi menedzsment által működtetett magyarországi vállalkozások, magyar leányvállalatok, külföldi vendégmunkásokat foglalkoztató vállalkozások, illetve olyan szervezetek is, amelyek bár magyar tulajdonban vannak, magyarországi székhellyel rendelkeznek, és magyar munkavállalókat foglalkoztatnak, jelentős részben külföldön végzik értékteremtő tevékenységüket. A tanulmány alapvetése az a feltevés, hogy a multikulturális szervezetek irányítása Magyarországon sajátos vezetői kihívásokat jelent a menedzsment tagjai számára, ami részben az interkulturalitás technikai jellegű nehézségeivel, részben a magyar munkakultúra globalizálódó munkaerőpiac közötti feszültségekkel magyarázható.

A tanulmányban áttekintjük a releváns szakirodalmi megállapításokat a nemzeti és a szervezeti kultúra témakörében, illetve bemutatjuk annak az empirikus kutatásnak az eredményeit, amelynek alapját nyolc, Magyarországon működő, multikulturális szervezet vezető beosztású munkatársával készített interjú alkotja.

A tematikus tartalomelemzés eredményeként megállapítható, hogy a Magyarországon működő multikulturális szervezeteket kevésbé jellemzik az interkulturális konfliktusok, mint ahogyan az a közéleti diskurzus alapján vélelmezhető. Ebben jelentős szerepet játszik a szervezetek belső kommunikációs megoldásainak célirányos és komplex fejlesztése, és az olyan szervezeti kultúrának a tudatos alakítása, amelyik nyitott és befogadó közeget teremt a különböző kulturális háttérű munkavállalók számára.

**Kulcsszavak:** munkakultúra, szervezeti kultúra, interkulturális menedzsment

## A szervezeti kultúra jelentősége

A szervezeti kultúra fontosságára elsősorban a japán nagyvállalatok 1970-es évekbeli sikerei irányították rá a figyelmet, és keltették fel az érdeklődést a szervezetikultúra-kutatások iránt. A vezetéstudománnyal foglalkozó kutatók úgy látták, hogy a sikerek (az állandó és egyre gyorsabb ütemű környezeti változásokhoz való eredményes alkalmazkodás, a rohamos fejlődés, valamint a nemzetközi piacokon való térhódítás) magyarázatában mind az ország történelmi múltjának, mind a gazdaságba is beépült kulturális értékeknek jelentős szerepe van. Amerikai vállalatvezetők sorra próbálták a japán szervezeti működésmódot átültetni saját szervezetikre, sikertelenül, ami még inkább fokozta a kulturális tényezők iránti érdeklődést (Bíró és Serfőző, 2033), és valóságos definíciós kavalkádot generált. A legáltalánosabban elfogadott meghatározás szerint a „a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott,

---

<sup>1</sup> Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete, Kőszeg

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 kultúrát dinamikusnak tekint, annak formálódását, a szervezeti tagok által vallott alapvető feltevések kialakulását a közös történelemhez, közösen megélt eseményekhez köti. Úgy fogalmaz, hogy 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.”. A szervezeti kultúra a vezetés egyik alrendszerévé is értelmezhető, és mint a vezetői kontrol egyik eszköze, értékalkotó folyamatként is felfogható (Málovics 2004). Olyan összetett része a szervezetnek, amelybe beletartoznak a kialakult normák, szervezeti szabályok, a szervezet működését meghatározó domináns értékek, az emberi kapcsolatokban megfigyelhető magatartási szabályok, a vezetők viselkedését meghatározó filozófia, illetve a szavak nélkül közvetített hangulat és klíma is (Héder-Rima-Dajnokai 2020). A szervezeti kultúra, a csoport által osztott értékek szerepe a szervezet sikerében vitathatatlan. Peters és Waterman (1986) megállapította, hogy jelentősége dominánsabb, mint a szervezet más jellemzői, például a gazdasági vagy technikai jellemzők. Az erős szervezet erős identitást jelent, amely biztonságérzetet ad a munkavállalóknak, és arra ösztönzi őket, hogy elkötelezzék magukat a szervezeti identitás mellett (Saad-Abbas 2018).

A szervezeti kultúrának, a csoport által közösen vallott értékeknek a szervezet sikerességében játszott szerepe vitathatatlan, Peters és Waterman (1986) eredményei szerint jelentőségük dominánsabb, mint a szervezet egyéb, például gazdasági vagy műszaki sajátosságaié. Az erős szervezeti erős identitást jelent, amely biztonságérzetet ad a munkavállalóknak, és arra ösztönzi őket, hogy elkötelezettek legyenek a szervezeti identitás mellett (Saad-Abbas 2018).

A szervezeti kultúrának több típusa létezik. Trompenaars (1993) négy szervezeti kultúrát különböztet meg: 1) az inkubátor (incubator) típusú szervezeti kultúrára az egyenlőség és az egyének teljesítményorientáltsága a jellemző; 2) az irányított rakéta (Guided Missile) típusú szervezeti kultúrában a személyorientációt felváltja a feladatorientáció, tehát a feladatok megfelelő elvégzésének a személyes boldogulásnál meghatározóbb szerep jut, viszont az egyenlőség ennél a típusnál is mérvadó; 3) az Eiffel-torony (Eiffel Tower) típusú szervezeti kultúrában már hierarchia mutatkozik, a leosztott szerepek fontosak, és a feladatok megfelelő elvégzése mérvadó; 4) a család (Family) típusú szervezeti kultúrában pedig a személyes kapcsolatok és a hatalom együttesen játszanak meghatározó szerepet, a szervezeti hierarchia ugyanakkor itt is megfigyelhető.

Az előző kultúrátípusok mellett Handy (1993) tipologizálásáról szükséges még néhány szót ejteni, aki a szervezeti struktúrát, illetve a feladat- és emberközpontúságot figyelembe véve négyféle szervezeti kultúrát különböztetett meg: 1) a hatalom (power) típusú kultúrában a hatalom egy kézben összpontosul, és jellemző a teljesítményen alapuló értékelési rendszer, valamint a vezetőhöz való kötődés; 2) a szerep (role) típusú kultúrában a hatalom egyenlőtlenül oszlik meg, és célorientált struktúra, illetve formális szabályok és folyamatok jellemzők; 3) a feladat (task) típusú kultúrában a hatalom forrása a feladatok ellátáshoz szükséges szakértelem, illetve kompetencia, és az ilyen típusú szervezeti kultúrát olyan értékek jellemzik, mint az autonómia, a kompetencia, a teljesítmény és a rugalmasság; végül

4) a személyiség (person) típusú kultúra azon meglátásra épül, hogy a szervezet pusztán tagjai miatt létezik, ebből adódóan emberközpontú, támogatja az egyéni célok elérését, és az ilyen típusú szervezetekre a hatalom egyenlő megoszlása jellemzi. Ezek a kultúrátípusok általában keverednek, egy bizonyos típusú szervezeti kultúra vegytisztán nem igazán fordul elő.

## **A szervezeti kultúra a McKinsey-féle 7S modellben**

Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters és Julien R. Phillips a McKinsey tanácsadó cég munkatársaiként dolgoztak. (Innen származik a modell későbbi neve.) Azt kutatták, hogy mitől sikeresek a különböző amerikai vállalatok. Vizsgálataik során arra a következtetésre jutottak, hogy minden sikeresnek ítélt vállalatnak van egy egyedi, erőteljes kultúrája, amit eredményesen internalizáltak az ott dolgozó munkatársak.

A 7S modell neve a hét tényező angol nevének kezdőbetűiből származik. A szerzők a tényezőket két csoportra osztották: az úgynevezett kemény tényezőkre (stratégia, struktúra, rendszerek) és a puha tényezőkre (stílus, kollektíva, készségek és értékek).

A kemény tényezők azok, amelyek fejlesztésére és irányítására léteznek számszerűsíthető módszerek, modellek és vezetési eszközök. Ezek megfelelő szintű megléte elengedhetetlen a vállalat számára. Inkább a piaci versenyben való részvétel előfeltételeként értelmezhetők, de önmagukban nem jelentenek valódi versenyelőnyt. Nem a szervezet kultúrájának központi elemei, bár elválaszthatatlanok attól.

Stratégia: a szervezeti célok és az ezek elérésének eszközei és módjai. Waterman és munkatársai felismerték, hogy a stratégia és a kultúra között szoros kapcsolat és kölcsönös függés van. Nem lehet olyan célt vagy stratégiát elérni, amely nincs összhangban a szervezet kultúrájával. A stratégia elkészítésekor a felsővezetésnek a szervezeti kultúrát adottként kell kezelnie, illetve olyan tényezőként, amely befolyásolhatja a tervek megvalósítását.

Struktúra: Egy szervezet struktúrája sokat elárul a szervezet kultúrájáról. Nincs olyan bürokratikus, sok hierarchikus szintre tagolt vállalat, amelynek kultúrája a nyitottság és rugalmasság jeleit mutatná, és ahol az innovatív munkatársak mindannyian megvalósíthatnák törekvéseiket. Másrészt egy merev struktúrát nem lehet ráerőltetni egy olyan kultúrára, amelynek elvei és értékei nem kompatibilisek azzal.

Rendszerek: A szervezet valamennyi működési rendszere, mint például az ERP, a termelésirányítás, az adminisztráció, a kommunikáció és a könyvelés, szoros kapcsolatban áll a kultúrával. Kiválasztásuk és bevezetésük során figyelembe kell venni a meglévő kultúrát, mert az jelentős mértékben akadályozhatja, illetve támogathatja hatékony és eredményes a működésüket.

A puha tényezők (készségek, kollektíva, stílus és értékek) szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának kialakításában. Lényegében ezek különböztethetik meg a vállalatot a versenytársaktól. E négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé a kultúrát, és biztosíthat versenyelőnyt. A puha tényezők nem írhatók le modellekkel, és másolásuk sem egyszerű.

Képességek: A név a szervezet erejére utal, arra a képességre, amely az alapértékekből következik, és mint ilyen megkülönbözteti a versenytársaktól. Így ismerik a vállalatot a piacon.

Kollektíva: ez a dimenzió az alkalmazottak kompetenciáira, készségeire, képzettségére és tudására utal, amelyek segítik őket a döntési helyzetekben és a problémák megoldásában. A kollektíva értékét legalább ennyire meghatározza az az elkötelezettség és lelkesedés, amellyel a munkájukat végzik, ez azonban adminisztratív úton nem mutatható ki. E két összetevő szerencsés kombinációján esetén a szervezet maximálisan ki tudja használni emberi erőforrásait.

Stílus: A stílus nagyrészt a felsővezetés vezetési stílusára utal, de hatása az egész szervezetben érezhető, és minden szinten megmutatkozik a cselekvésben. Befolyásolja a döntéshozatal és a kommunikáció módja, a munkavállalók felhatalmazása és a hatáskörök elosztása is. Ebben a dimenzióban mérhető, hogy az alkalmazottak mennyire hisznek és bíznak vezetőikben, ami minden szervezeti kultúra fontos eleme.

Közös értékek: nem véletlen, hogy vizuálisan ábrázolva a modellt, ez a tényező áll a középpontban. Mind a hat másik tényező szorosan kapcsolódik hozzá, és jelentős mértékben ez befolyásolja őket. Nincs olyan szervezeti folyamat vagy piaci tevékenység, amelyet ne befolyásolna az uralkodó értékrend. (Waterman et al 1980)

## **A szervezeti kultúra megnyilvánulása**

A szervezetek közötti különbségek sokféleképpen nyilvánulnak meg, és ezeket a megnyilvánulásokat Hofstede, Hofstede és Minkov (2010) szerint jól megragadják a következő fogalmak: szimbólumok, hősök, rituálék és értékek. A szerzők ezeket "hagymamodelljükben" héjakként ábrázolták, utalva arra, hogy a szervezeti kultúrának vannak kívülről látható elemei, és a hagyma réteges héjához hasonlóan a kultúrának is vannak kívülről láthatatlan elemei.

(1) A szimbólumok a hagyma külső, legfelületesebb részén helyezkednek el. Ebbe a kategóriába tartoznak a szlogenek, gesztusok, szavak, szimbólumok, tárgyak, valamint a ruházat, a frizura és a státuszszimbólumok. Ezek a szimbólumok sajátos jelentést hordoznak, amely csak azok számára világos, akik osztoznak a közös szervezeti kultúrában. A szimbólumok változhatnak, a régiéket eltűnhetnek, és újakkal helyettesíthetők, miközben mások lemásolhatják egy adott kulturális csoport szimbólumait.

(2) A hősök olyan élő vagy halott, valós vagy képzeletbeli személyek, akik olyan tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyeket egy kultúrában nagyra értékelnek, és ezért példaképeknek tekintik őket. A hősök a hagyma belső rétegeiben, a felszín alatt találhatóak.

(3) A rituálék olyan kollektív tevékenységek, amelyeket, bár technikailag feleslegesnek tartanak egy adott cél eléréséhez, egy kultúrán belül nélkülözhetetlennek tartanak. Ilyenek például a látszólag racionális okokból szervezett üzleti és politikai találkozók, amelyek gyakran elsősorban rituális célokat szolgálnak, például a csoportkohézió erősítését vagy a vezetők érvényesülését. Bár a rituálék a kívülállók számára is láthatók, számukra azok kulturális jelentése láthatatlan.

(4) Geert Hofstede modelljében a kultúra középpontjában az értékek állnak. Az értékek olyan általános tendenciák, amelyek bizonyos állapotokat előnyben részesítenek másokkal szemben. Egy szervezet alkalmazottai ezen értékek alapján alakítják ki nézeteiket, eldöntve például, hogy mi a helyes vagy helytelen, mi a veszélyes vagy nem biztonságos, mi a természetes vagy természetellenes stb. Az értékek a fő meghatározói annak, hogy egy szervezet hogyan fog működni (Hofstede et al 2010).

A Goldmann-féle modell szerint a szervezeti kultúra egy jéghegyhez hasonlítható, amelynek vannak olyan részei, amelyek láthatók, lemásolhatók és más kultúrába lépve is megtanulhatók (ez a jéghegy vízszint feletti része). Ide tartoznak a szervezeti ceremóniák és szertartások, a történetek, sztorik, legendák és mítoszok, a nyelvezet és szakzsargon, valamint a külső megjelenés, öltözködés és szimbólumok. Ugyanakkor a szervezeti kultúra jelentős részét (a jéghegy víz alá merülő kilenczeted részét) olyan mélyen gyökerező értékek képezik, amelyeknek gyakran tudatában sem vagyunk, és amelyek közvetlenül nem vizsgálhatók (Belényesi 2021; Török 2012)

## **A szervezeti kultúra befolyásolása**

Bár az erős szervezeti kultúra nagymértékben befolyásolja a szervezet tagjainak gondolkodását és teljesítményét, hátránya ugyanakkor, hogy kevésbé rugalmas, nehezen reagál a környezeti kihívásokra, így megváltoztatása jellemzően nem egyszerű feladat: számos olyan helyzet, belülről vagy kívülről jövő szükségszerűség vagy igény adódhat, amikor többé-kevésbé meg kell változtatni adott szervezet működését, a szervezeti kultúra alapvető elemei, a szervezeti kultúra tartóoszlopainak számító alapvető feltevések, normák és értékek viszont gátat szabnak ennek a változásnak. Természetesen nem arról van szó, hogy az erős szervezeti kultúra egyet jelent annak megváltoztathatatlanságával, egy jó vezető a szervezeti értékrendet kiindulási pontként felhasználva képes egy fokozatos változtatási program kialakítására. Ennek azonban erős és logikus érveken kell alapulnia. Sathe (1985) az alábbi olyan feltételeket, helyzeteket határozta meg, amelyek a kultúra megváltoztatását idézhetik elő: 1) társadalmi, piaci és technológiai környezet változása; 2) szervezeti küldetés átalakulása; 3) szervezeti növekedés; 4) nemzetköziesedés; 5) családi vállalkozás fejlett vállalkozássá válása új vezetéssel; 6) vagyonnövekedés vagy fúzió, 7) erkölcsi problémák a szervezetben és állandó teljesítmény; illetve a 8) a piaci verseny éléssé válása. Ha ezek közül legalább kettő kritérium teljesül, az egyértelműen a változás szükségességét jelzi, ugyanakkor két további tényező, az idő- (időigény kalkulációja) és költségtényező (pénzügyi vonzatok pontos megtervezése) sem elhanyagolható a döntés során.

Trice és Beyer (1991, 1993; idézi Heidrich 2017) a kultúraváltoztatás három alapvető típusát különbözteti meg: 1) forradalmi és átfogó változás, amely a szervezet egészét hivatott megváltoztatni; 2) részegység vagy szubkultúra megváltoztatása, amely csak a szervezet egy meghatározott részének megváltoztatását jelenti; illetve 3) fokozatos átfogó átalakítás, ami bár a szervezet egészét érinti, kismértékű és lassú átalakulást jelöl.

Schein (1992, 2004) a vállalati kultúra változását a szervezet életkorának függvényében határozta meg, és három szervezeti életpályaszakaszt különböztetett meg. Az alapítás és kezdeti növekedés szakaszában a kultúrát még erősen a vezető személyisége befolyásolja, ebből adódóan a kultúra megváltoztatásának esélye alacsony, itt a túlélésre helyeződik a hangsúly. A középkorú szervezetekben a fő kérdés, hogy az alapító marad vagy távozik-e a szervezetből, és jellemző, hogy hatalmi harcok alakulnak ki a kulturális konzervatívok és a radikális változást akaró személyek között. Ezt a szakaszt erősen meghatározza, hogy a szervezeten belül milyen arányban vannak alapító családtagok. A szervezeti érettség és lehetséges hanyatlás szakaszában merülnek fel az erős kultúrák pozitív és negatív hatásai, és az utóbbiak adott szervezeti kultúra egyes részeinek radikális megváltoztatását eredményezhetik.

A szervezeten belül lezajló változások az alábbi dimenziók alapján mérhetők:

1) A *kiterjedés* dimenzió azt mutatja, hogy a kultúra változtatás során a szervezeten belüli tevékenységek milyen hányada változik meg, például hány alkalmazottnak kell változtatni viselkedési normáin és szokásain, vagy az alkalmazottnak milyen gyakran kell a korábbiaktól eltérően viselkedniük munkájuk során.

2) Az *eltérés* dimenzió azt méri, hogy mekkora távolság jön létre az egyes alkalmazottak régi és új viselkedés- és szokásmintái között, például az elvárt elveket és értékeket mennyire fogják az alkalmazottak magukénak érezni, vagy a jelenlegi kultúrának vannak-e olyan részei, melyeket teljesen meg kell semmisíteni.

3) Az *újszerűség* dimenzió arra irányul, hogy a kívánt vállalati kultúra, a megkövetelt ideológiák és viselkedések rendszere mennyire egyedülálló, például más csoportnál vagy szervezetenél már alkalmazott kultúráról van-e szó, vagy a szervezeten belül vannak-e olyan csoportok, amelyek e kívánatos kulturális jellemzőkkel bírnak.

4) Végül a *tartósság* dimenzió azt jelzi, hogy mennyi időt vesz igénybe a változás és mennyire állandósulnak a végrehajtott átalakítások (Heidrich 2017).

Egy szervezeten belül jellemzően a vezető az a személy, aki a szervezeti kultúrát érintő döntésekért felelős. A vezető lehet példakép, aki által az adott kultúra naponta igazolást és megerősítést nyer. A vezető határozza meg a jutalmazási rendszert, tartja kézben a döntéshozatalra vonatkozó standardokat, illetve dönt a szervezeti struktúrát és stratégiát érintő kérdésekben, így lehetősége van a szervezet kultúrájának fenntartására. Egy adott szervezeten belül a vezetők jelölnék ki más vezető személyeket, így akaratlanul is saját értékrendjükhez és a már létező kultúrához illeszkedő egyéneket választanak az esetek többségében. Sőt az épületek, irodák elrendezését érintő döntéseikkel is befolyásolni tudják a szervezeti kultúrát, hiszen azok az alkalmazottak kommunikációs és kapcsolatteremtő szokásaira és módszereire is jelentős befolyással bírnak (Heidrich 2017).

A vezetők innovációt támogató szerepe is rendre megjelenik a szakirodalomban, Borgulya és Kovács (2020) úgy fogalmaz, hogy „elsősorban a cégvezetés, a felső és középvezetők feladata, hogy innovációt támogató munkahelyi klímát, kreativitást segítő szervezeti kultúrát teremtsenek és aktív, motivált munkatársakat vonzzanak a vállalathoz, akik készek időt és energiát áldozni újító megoldások megtalálására.” Ennek egyik eszköze a nyílt kommunikáció, tehát egy olyan vállalati kultúra, ahol a szabad és korlátlan információáramlás biztosítva van. Panuwatwanich, Stewart és Mohamed (2008) az innovatív munkahelyi klímát támogató kommunikációs elemek közül a szervezet tagjainak bátorítását és mentorálását, a lelkesítő jövőkép kommunikálását, valamint a döntéshozatali folyamatba beiktatott konzultációt emeli ki. Fontos továbbá a bizalom, ami erősíti az elkötelezettséget, elősegíti a szervezeten belüli együttműködést, és ezek mellett növeli a kommunikáció hatékonyságát is. Ezek azok a tényezők, amelyek egy szervezeten belül a “mi” tudatot erősítik.

Az előzőek mellett a szakirodalomban megjelenik a vállalati teljesítmény folyamatok nyomon követése és értékelése is, ami „nagymértékben megkönnyíti a döntéshozók munkáját, hozzásegíti a vezetőket ahhoz, hogy a folyamatokat figyelemmel kísérhessék és a vállalati céloknak megfelelő, megalapozott döntéseket hozzanak” – fogalmaz Faragó (2022, 132. o.), így hozzájárul a gazdasági sikerességhez és a vállalat értékteremtő folyamataihoz. Fontos továbbá, hogy az adott szervezet olyan különleges és egyedi, rugalmas és változásra nyitott vállalati kultúrát tudjon kialakítani, ami megfelelő munkakörnyezetet biztosít, lehetővé teszi a munkatársak

képességének fejlesztését, hiszen ezáltal egy közös, mindenki által elfogadott és vágyott cél felé haladjon a vállalat. A szervezeti kultúra erősíti a munkáltatói márkát, de ez fordítva is igaz, funkcionális-, gazdasági- és pszichológiai hasznosság biztosításával a brandépítés összességében befolyásolja a vállalati kultúrát (Héder-Rima-Dajnoki 2020).

A sokféleség hátrányainak csökkentése és az előnyök kiaknázása érdekében fejleszteni kell a transzkulturális kompetenciát. Gaál, Szabó és Kovács (2005) szerint ez egy háromlépcsős folyamat révén érhető el:

1. Az első lépés a kulturális különbségek felismerése, ami a saját és a másik kultúra szisztematikusa ismeretét igényli. Ez nem könnyű feladat, hiszen már maga a megismerés folyamata is kulturálisan befolyásolt. Nem szabad elfelejteni, hogy sok esetben egy adott megismerési vagy értékelési folyamat jelentős mértékben függ az egyén saját kultúrájától, és ennek megfelelően nagymértékben változhat.

2. A második lépés az elfogadás, a tudatosítás. Ez annak felismerését jelenti, hogy a különböző kulturális orientációk nem egy helyes és helytelen tengelyen helyezkednek el. Ahelyett, hogy elítélnénk azokat, akik a világ dolgainak eltérő jelentést tulajdonítanak, sokkal fontosabb, hogy tiszteletben tartsuk és elfogadjuk ezeket a különbségeket. Idegen kultúrákban élő embertársaink másképp értelmezik a világot, másképp próbálnak érvényesülni. Egyes különbségek elfogadásában nagy segítség lehet, ha az egyén visszagondol a saját életében előforduló helyzetekre, mert sok esetben a látszólag eltérő viselkedés csak az eltérő helyzetnek köszönhető, és a viselkedés funkciója nem más.

3. A harmadik lépést akkor lehet megtenni, ha az egyén már tisztában van saját mentális modelljével és kulturális beágyazottságával, és elfogadja és megéri, hogy más kultúrák tagjai mások. Ekkor válik lehetővé a megbékélés és a különbségek egyeztetése. Ez nem más, mint a különbségek integrálása. Olyan eljárások sorozata, amelyek lehetővé teszik az ellentétes értékrendszerek hatékony kölcsönhatását.

## **Minta és módszer**

A kutatás célja, hogy empirikus adatok gyűjtése révén beazonosítsa azokat a kihívásokat és az eredményes vezetői megoldásokat, amelyek hozzájárulhatnak a multikulturális szervezetek hatékony és eredményes működéséhez. A kutatás célja, hogy a Magyarországon működő multikulturális szervezetekről aktuális és érvényes információkat gyűjtsön, amelyeket vissza kíván csatornázni a regionális gazdaság fejlesztésének folyamatába.

Az empirikus kutatás során négy kérdésre kerestünk választ:

- Milyen típusú interkulturális kihívásokat jelent a multikulturalitás a szervezetek számára?
- Milyen kemény tényezők befolyásolják a szervezeti kultúrát a multikulturális szervezetekben?
- Milyen puha tényezők befolyásolják a szervezeti kultúrát a multikulturális szervezetekben?
- Melyek az interkulturális menedzsment legjobb gyakorlatai?

A kutatás tervezésekor a Nyugat-magyarországi régióban működő kkv-k vizsgálatát terveztük. Sajnos az adatgyűjtés megkezdése után szembesültünk azzal, hogy a válaszadói célcsoport válaszadási hajlandósága rendkívül alacsony. A hatékony

adatgyűjtés csak személyes kapcsolati hálónk aktív bevonásával volt lehetséges, ami azt jelentette, hogy először a területi, majd a méretbeli kritériumokat kellett finomítanunk.

A mintába különböző szempontok alapján multinacionálisnak tekinthető vállalkozások kerültek, így olyan Magyarországon működő vállalatok,

- amelyekben a külföldi tulajdonosok részben külföldi menedzsmenttel működtetik a vállalkozást;
- vagy amelyek külföldi vendégmunkásokat foglalkoztatnak;
- vagy amelyekben magyar munkavállalók folyamatosan külföldön dolgoznak;
- vagy ahol a fenti jellemzők közül több is fennáll.

Az adatgyűjtés során kvótás mintavételre került sor. Az alapsokaságot felosztottuk néhány, a kutatás szempontjából releváns kategória mentén, létrehoztunk egy többdimenziós mátrixot, amelynek minden cellájához hozzáadtunk legalább egy elemet. (Molnár 2010)

1. táblázat: A kutatás mintájának mátrixa

		tevékenység	
		termelés	szolgáltatás
működési terület	Magyar-ország	1+	1+
	Magyar-ország és más államok	1+	1+

*Forrás: saját szerkesztés*

A mintában szereplő vállalkozások 2022. évi átlagos éves árbevétele<sup>2</sup> 9,68 milliárd Ft volt, míg az alkalmazottak létszáma<sup>3</sup> átlagosan 335 fő volt 2023 októberében.

A mintában szereplő vállalkozások fő tevékenységi körei az alábbiak:

- Adminisztratív és támogató szolgáltatások;
- Humánerőforrás és juttatások kezelése;
- Gépjárműalkatrész gyártása;
- Munkaerőkölcsönzés és -toborzás;
- Műanyag- és gumitermékek gyártása;
- Ruházat gyártása;
- Szállítmányozás;

<sup>2</sup> <https://www.opten.hu/index.php>

<sup>3</sup> <https://www.ceginformacio.hu/>



- Szoftverfejlesztés.

A válaszadók beosztása:

- Vezérigazgató (2 fő)
- Vállalatvezető (2 fő)
- Humánerőforrás-vezető (1 személy)
- Termelésvezető (1 személy)
- Szolgáltatási vezető (1 személy)
- Fuvarszervező (1 fő)

A jelenlegi munkáltatónál eltöltött átlagos munkaidő: 9,6 év

Az empirikus társadalomkutatási tanulmányokban kiemelt szerepet játszanak a különböző interjútechnikák (Molnár 2010). A félig strukturált interjúk hasonló jellemzőkkel bírnak, mint a strukturált és a strukturálatlan interjúk. A strukturált interjúkhoz hasonlóan vannak előre megfogalmazott kérdések, amelyek meghatározott sorrendben követik egymást. A strukturálatlan interjúkhoz hasonlóan lehetőség van az aktuális diskurzus során felmerült fontos témák folytatására, illetve ez az interjútypus is alaposabb felkészülést igényel interjúkészítőként. Az adatgyűjtés sikeres lebonyolítása magában foglalja az általános témához kapcsolódó beszélgetés kezdeményezését, a releváns témák azonosítását és a mélyebb jelentések felismerését (Lee 1999).

Schein (2004, 207. o.) az egyéni interjúk lefolytatását a szervezeti kultúra kutatásának legitim módjaként azonosítja. Ez a fajta adatgyűjtés nem korlátozza a feltárandó dimenziókat. „Egy interjúban fel lehet tenni olyan átfogó kérdéseket, mint például: »Milyen volt ebben a szervezetben dolgozni?« vagy »Mit vett észre leginkább, ami fontos volt az előrelépéshez?« és így tovább.” Schein problematikusnak tartja az interjúkészítés időigényességét, és azt is megállapítja, hogy nehéz a különböző személyektől származó adatokat koherens képpé összeilleszteni, mert minden személy kissé másképp látja a dolgokat.

Az adatfelvétel 7 esetben személyes találkozás keretében, 1 esetben online módon történt. A legrövidebb interjú időtartama 35 perc volt, a leghosszabbé ennek bő háromszorosa (110 perc).

## **Eredmények**

A McKinsey-féle 7S modellt használjuk az interjúk legfontosabb eredményeinek bemutatására. Ennek alapján, ahogyan azt a korábbiakban említettük, a szervezeti kultúra dimenziói két kategóriára oszthatók. A kemény tényezők a stratégia, a struktúra és a rendszerek, míg a puha tényezők a készségek, a kollektíva, a stílus és a közös értékek.

### *Stratégia*

A multikulturalitás kiterjesztésére és fenntartására irányuló stratégiai tervek széles skálán mozognak, a végletek a külföldi munkavállalók felvételének teljes elutasításától az jelenlétük intenzitásának jelentős növeléséig terjednek. Bár a mintában szereplő vállalkozások esetében többféle stratégia megjelent, a bevándorlási statisztikák egyértelmű trendjei (Gödri–Horváth 2021) alapján

valószínűsíthetjük, hogy a külföldi munkaerő arányának a növelése egyre elterjedtebb humánerőforrás-fejlesztési gyakorlat lesz Magyarországon.

2. táblázat: Multikulturalitás a vállalati stratégiákban

multikulturalitás	az intenzitás csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „A tulajdonos határozott szándéka, hogy amíg csak lehetséges, külföldiek nélkül kezelje a munkaerőhiányt.”</li> <li>▪ „Az Európai Unió kívüli keleti terjeszkedés nincs tervben. Nem egy népszerű régió: kevés a pihenőhely, (...) rossz a közbiztonság.”</li> </ul>
	a status quo fenntartása	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Nagyjából hasonló arányban szeretnénk megtartani a külföldieket, most már nehéz lenne visszatölteni a magyarokat.”</li> <li>▪ „A szerbek közül most mindenki kölcsönzött, de szeretnénk felvenni a legjobb 90%-ukat saját állományba. Ez a költségeket is kedvezőbbé tenné, meg a hosszú távú tervezést is segítené.”</li> </ul>
	az intenzitás növelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Rövid és középtávon úgy gondolják [a tulajdonosok és a menedzsment], hogy a 4-5-szörös bérkülönbség miatt az automatizálhatóbb termékeket Svájcba, az emberigényesebb tevékenységeket pedig Magyarországra hozzák. Az elmúlt években egyre kevesebb új terméket kezdtek el gyártani Svájcban, és egyre több terméket fognak Magyarországon gyártani.”</li> <li>▪ „Csak így lehet biztosítani az intenzív növekedést. A szabad munkaerő jelentős része képzetlen. A korosztály változása is jelentős hatással van a magyar munkaerőpiacra. Sokkal többen mennek ki, mint ahányan bejönnek. Túl nagy a kiáramlás, emiatt a kölcsönző cégek nem tudják pótolni a magyar munkavállalókat. A magyarokért óriási a verseny, hiszen ők jelentik a stabilitást, mi ugyanúgy toborozzuk őket továbbra is”.</li> </ul>

Forrás: saját adatok és szerkesztés

## Struktúra

Annak meghatározása, hogy a multikulturalitás milyen mértékben hagy nyomot egy szervezet struktúráján, egyértelműen a vállalat méretére és az integrálandó alkalmazottak számára vezethető vissza. Interjúink során olyan pozíciókat azonosítottunk a HR és a tolmácsolás területén, ahol a más kulturális háttérrel rendelkező munkatársak integrációjának támogatása prioritást élvez.

- „Van egy hölgy a HR-ben, aki a magánügyeiket intézi, a munkaideje 80%-ában foglalkozik az ügyekkel, egyre több a tennivaló, vagy vannak a cégen belül olyan trénerok, akik a vonalakra képzik őket. Vannak tolmácsok is.”
- „Először elmondjuk nekik, hogy mi a feladat. Van egy tolmácsom, aki kárpátaljai, és a művezető és a csoportvezető rajta keresztül kommunikál az

emberekkel. Nem szakmunkát végeznek, szóval ha reggel kezdenek, délben már tudják, mit kell csinálniuk. Úgy kell őket kezelni, mintha sok gyereked lenne. Nem tud elmenni a postára, orvoshoz, nem tud kommunikálni. Bármilyen történik, Andrásához [a tolmácshoz] fordulnak. A tolmács mondja meg az ázsiaiaknak, hogy mit kell csinálni.”

- „Nekünk nem kell külön embert alkalmazni, mert még mindig nagy hatással van ránk az anyavállalat munkakultúrája és munkatapasztalatai.”
- „Erre [a magyar kultúrával való megismerkedésre] nincs közvetlen képzés, a meglévő kollégák adják át a szabályokat és elvárásokat.”

A kutatás során az is világossá vált, hogy a szervezet működését befolyásoló strukturális összetevőket nemcsak a szervezeten belül, hanem azon kívül is meg kell vizsgálni. Fontosak például a vállalatcsoporton belüli és kívüli (államok közötti) nemzetközi rendszerek.

- „Az osztrákok esetében sokáig nem jött senki, csak a menedzser jött át. Később, ahogy fejlődött a cég, lett egy osztrák értékesítő, aki Ausztriában dolgozik értékesítőként, aztán az történt, hogy kikötötték, hogy az új belépőknek adott időt a különböző magyar szervezeti egységekben kell eltölteniük”.
- „Alapvetően mindig is probléma volt, hogy a határ mellett voltunk, és Ausztria elszívta a munkaerőt. Először kettős állampolgárságú kárpátaljai magyarokat hoztunk be, de néhány év után nyugatra mentek, vagy Budapesten ragadtak - közelebb volt, és magasabbak voltak a fizetések. Utána kezdtünk igazi ukránokat behozni, de a háború után a férfiakat már nem engedték be. A háború akkor tört ki, amikor 12 emberem otthon volt télen, ketten még átcsúsztak a határon, de a többiek nem jöhettek vissza. Akik átcsúsztak, azóta is itt vannak, nem mehetnek vissza, az egyiknek itt van a felesége és a gyereke. A kárpátaljai magyarokkal kapcsolatok alapján kerültem kapcsolatba, volt egy kapcsolatrendszerem, a helyiek segítettek.”

## Rendszerek

A kultúrák közötti együttműködést támogató rendszerek egy része már azelőtt is működött, hogy a vállalkozás multikulturális lett volna. Jó példa erre a munkavállalói magatartási kódex.

- „A vállalatnál van egy munkavállalói szabályzat, amelyet mindenkinek ismernie kell. Ez általános információkat tartalmaz a munka technikai részével, az adminisztratív feladatokkal, az operatív információkkal kapcsolatban, és részletesen le van írva, hogy mi a teendő kár esetén. Viselkedési normák nem szerepelnek sem itt, sem máshol.”
- „A vállalatnak van egy magatartási kódexe, amely igyekszik biztosítani az esélyegyenlőséget a különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek számára. A magatartási kódexet a belépés napján az új alkalmazottak rendelkezésére bocsátják, a pdf-fájltra mutató linkkel együtt. Ha valaki megszegi a szabályokat, szóbeli vagy írásbeli figyelmeztetést kap, és ez bekerül az éves értékelésébe, amely a karrierprogramon belüli előmenetel alapja.”

A multikulturális szervezetek sajátos rendszereit jellemzően a nyelvi akadályok leküzdésére tervezték. Az interjúk során felmerült konkrét példák a többnyelvű feliratokra és dokumentumokra, valamint az angol nyelvű megbeszélésekre vonatkoztak.

- *„Mindenhon vannak magyar-angol nyelvű dokumentumok, de vannak olyan részek, ahol szerbül is ki vannak írva”.*
- *„A vezetőség tájékoztatta a dolgozókat, hogy bizonyos megbeszélések, pl. a hétindító megbeszélések angolul lesznek megtartva. Minden dokumentum angol nyelvű, mi fordítottuk le, amire szükség volt, pl. a tűzvédelmi oktatás anyagát. A Slack-csatornák nem lettek átállítva angolra, a külföldi kolléga a Google fordítót használja. Az értékelési rendszert kétnyelvűvé tettük.”*

A külföldi vendégmunkásokat foglalkoztató multikulturális szervezetek számára a toborzás fontos rendszerem. Ennek különböző módjai vannak, hol külföldön, hol Magyarországon történik a kiválasztás.

- *„A filippínók esetében a kiválasztás külföldön történik. Régebben a szerbeknél volt a kiválasztás, de rossz tapasztalat, volt, aki 98%-kal ment át a vizsgán, de kiderült, hogy csaltak, még olvasni sem tudott. Most itt van a kiválasztás.”*

Az egyik válaszadó szerint a külföldi munkavállalók hatékony munkahelyi integrációja három szereplőtől függ:

- *Külföldi munkaerő-közvetítő ügynökségek: "Indonéziában a toborzók bentlakásos iskolákat működtetnek, ahol 1-3 hónapig 8-10 diákkal laknak szobákban. Ott készítik fel őket az európai életre és munkára. Egy egészségügyi intézmény például elküldte nekem a konkrét követelményeiket, például azt, hogy hogyan kell összehajtani egy takarót. Küldenek videóanyagot például arról, hogyan kell felszolgálni. Mindent megtanítanak, amit a partner kér. Megtanítják a kulturális különbségeket: hogy szellőztetni kell, hogy vannak függönyök, hogy be kell csukni az ajtót, hogy mi van a vallással, hogy nincsenek imaszünetek."*
- *Magyarországi munkaerőkölcsönző vállalkozás: "Az előbbit nem minden szakma, nem minden partner biztosítja. Itt a legfontosabb a kommunikáció, minden nemzetiségűnek van tolmácsunk, szívesen fogadják őket a többi kollégával együtt. Mindenkit személyesen elkísérnek a szállásra, elmondják, hol találják meg, amire szükségük van. Jelen vagyunk az életükben, együtt megyünk velük vásárolni. A projektvezetőink aktív szerepet vállalnak ebben, a kisbuszunkkal mindenhová szállítjuk őket, mindent megteszünk értük. Ha buszra szállnak, megmutatjuk nekik, hogyan kell használni. Viber-csoportokat működtetünk."*
- *Munkáltató: "Nagyon kíváncsiak a kultúrájukra, néha előre kérnek információkat. Voltak cégek, akik kvázi esetet adtak nekik, úgy fogadták őket, vagy az első munkanap az ismerkedéssel telt, mindenki tudott mesélni a saját céljairól. Ez jó módja annak, hogy már az elején kialakuljon a kapcsolat. Volt olyan partnerünk, aki kifejezetten kérte az integrációs tréninget, ahová a vezetőit küldte, hogy tudjanak mit kezdeni a kihívásokkal, például mit tegyenek, ha a külföldi sokkal jobban teljesít, mint a magyar, aki próbál játszani."*

## Készségek

A puha tényezők közül egyértelműen a legfontosabb a kulturális határokat átlépő kommunikáció képessége, nemcsak a nyelvtudás, hanem a kifejezőképesség és a hozzáállás tekintetében is. Ez különös jelentőséggel bír Magyarországon, ahol az államszocialista múlt hosszan tartó nyomot hagyott a kommunikációs sajátosságokon, ideértve a vitakultúra és a nyílt beszéd hiányát (Miszlivetz–Jensen 2010).

- *„A fuvarszervezők tudják, hogyan kell jól kommunikálni. A sofőröknél ez gyakran hiányzik. Bizonyos esetekben az is hiányzik, hogy odamenjen egy külföldihez, hogy intézkedjen.”*
- *„A kulturális közelséget megkönnyíti az anyanyelvihez hasonló szintű nyelvtudás, ami segíti és hatékonyabbá teszi az együttműködést.”*
- *„A vállalaton belül nincs kommunikációs eszköz. Minden pénteken este 6 és 8 óra között kimegyek, így ha van valami, akkor jelezhetik a problémáikat. Ilyenkor általában arról van szó, hogy hogyan hozzák ide a családtagot, hogyan küldjenek haza pénzt.”*

A készségek nemcsak egyéni szinten, hanem szervezeti szinten is értelmezhetők. A válaszadók körében egyértelmű volt az a vélemény, hogy az interkulturalitás egyértelműen erősségként azonosítható készség.

- *„Korábban a külföldi anyavállalatot egyfajta szanatóriumként emlegették a lassabb, nyugodtabb munkakörülmények miatt. Ez nem jelent tompaságot vagy butaságot, mert még mindig hatékonyak voltak. Ebből sokat tudtunk meríteni.”*
- *„A multikulturalizmus egyértelműen erősség. Vannak mások is, akik itt tanulnak, és talán át tudjuk venni őket.”*
- *„A külföldi anyavállalat részben előnyös, részben hátrányos. Pénzügyi szempontból előnyös, mert a forint folyamatosan gyengül az anyavállalat valutájához képest. Ez jobb béreket tesz lehetővé. Másrészt viszont inkább hátrányos, mert az erősödő valuta megnehezíti a termékek értékesítését. Ez arra kényszerít bennünket, hogy növeljük a hatékonyságot.”*

## Kollektíva

Ahol a multikulturalizáció folyamata már elindult, ott a válaszadók jellemzően arra számítanak, hogy a tendencia folytatódni fog, és egyre nagyobb arányban vesznek részt benne - akár külföldön dolgozó, akár külföldi munkavállalókkal együtt.

- *„A magyarországi üzemben dolgozók közül a stratégiai beszerző, a rendelésvezető és két fő projektvezető a külföldi anyavállalatnál dolgozik. A többiek Magyarországon dolgoznak. Korábban senki sem dolgozott külföldön, a tendencia egyértelmű.”*
- *„Heterogén lett a helyzet. Teljesen megváltozott a cég, már nem úgy működünk, mint egy olyan cég, ahol nyári rendezvények, karácsonyi vagy céges partik vannak. A magyarok már nem is igénylik ezt. Nekem személy szerint nagyon hiányzik, de azok a magyarok, akiket fel lehetett volna venni, teljesen megbuktak. Olyanok is külföldön dolgoznak, akiknek korábban esélyük sem*

*volt külföldre menni. Már nem dolgoznak magyarok az autógyárban, ahová korábban több ajánlással lehetett bejutni.”*

A stábok gyakran az átalakulás fázisában vannak, de a változás iránya egyértelműnek tűnik.

- *„Nincsenek külföldi művezetők - alapvetően azért, mert a nyelvi akadályok miatt nehéz lenne átadni a műszakokat. A magyar művezetők jellemzően nem beszélnek idegen nyelveket.”*

2008-ban Miszlivetz Ferenc vezetésével, Füstös László, Hankiss Elemér, Jody Jensen és Pogátsa Zoltán vezető kutatók részvételével nagymintás kutatás készült a magyar munkakultúráról. (Füstös et al 2008) Érdeemes felidézni az akkori felmérés egyik megállapítását, miszerint a vezetők hajlamosan voltak magukat a globális, illetve külföldi munkakultúrához, míg a beosztottakat a kevésbé fejlettnak tekintett magyar munkakultúrához sorolni. Bár a magyar munkakultúra megítélése a mintánkban szereplő válaszadók körében sem kedvező, egyértelműen előrelépésnek tekinthető, hogy a korábban feltárt hierarchikus anomáliára nem találtunk példát, a vezetők kulturális szempontból is ugyanannak a kollektíva részének tartják magukat, mint beosztottaikat.

### *Stílus*

A kutatás központi feltételezése, hogy a multikulturális szervezetek sajátos kihívások elé állítják a vezetést.

- *„Kommunikáció a külföldi és a magyar vezetők között arról, hogyan kommunikáljanak bizonyos témákat, döntéseket, például az infláció miatt jelentősnek tűnő béremelést”.*
- *„[Az interkulturális konfliktusok] a mentalitásra vezethetők vissza, az anyavállalat munkatársainak sokkal visszafogottabb a szórakozása. Csodálkoztak, hogy miért szervezünk hosszabb ideig tartó, komplexebb programokat. Másfelől az anyavállalat dolgozói sokkal gyakrabban kapnak kisebb ajándékokat, itthon ezek kevésbé jelentősek.”*

És hogy milyen vezetői kompetenciák és vezetői stílus szükséges a multikulturális szervezetek hatékony vezetéséhez?

- *„Keménységre és határozottságra van szükség, nem lehet rájuk bízni a dolgokat. Ha valaki engedékeny volt, az ukránok gyorsan a nyakára nőttek.”*
- *„Olyan vezetőre van szükség, aki meg akar felelni a vele szemben támasztott elvárásoknak, és képes áldozatokat hozni a normák és elvárások teljesítése érdekében. Pl. fogadja el a tolmácsolást.”*
- *„Rugalmas. Úgy kezeli a helyzetet, ahogy az éppen van.”*
- *„Empatikus, szociálisan érzékeny: elfogadja, hogy ezek az emberek nem azért jönnek ide 5-10 ezer km-ről, hogy bohóckodjanak.”*
- *„Támogatást nyújt a beilleszkedés elősegítésére.”*
- *„Erős a szándéka a csapatépítésre.”*
- *„A multikulturális csapatok vezetéséhez nyitott gondolkodásmódra van szükség.”*

Az interkulturális kompetenciafejlesztés – tréning és coaching – kapcsán Juhász (2021) arra hívja fel a figyelmet, hogy abból a felső- és középvezetők mellett az alacsonyabb szintű vezetők és beosztottak is profitálnak. Az érintett kompetenciák magukban foglalják egymás megértésének és a másik „mássága” elfogadásának, illetve a kulturális különbségekhez való alkalmazkodásnak a képességét, a kultúrák közötti kapcsolatok iránti nyitottságot és befogadást, emellett az olyan tényezőkre is kedvező hatással van, mint az önmagunkhoz való objektív hozzáállás és az önbecsülés.

### *Közös értékek*

Az értékteremtés az egyik legidőigényesebb folyamat a szervezeti kultúra építésében. Megfelelő kialakításához türelemre van szükség a vezetés részéről.

- *„Az elején a magyarok nagyon ellenségesek voltak a külföldiekkel szemben, elveszik a munkánkat, ilyesmi, de aztán kiderült, hogy ők is normális, ahogy ők mondják, „cuki” emberek, és összebarátkoztak egymással.”*

Az interjúalanyok által megosztott tapasztalatok alapján olyan multikulturális vállalkozások képe rajzolódik ki, ahol nem egy nemzeti kultúra válik dominánssá – legyen az az anyaország vagy a fogadó ország –, hanem egy toleráns, befogadó szervezeti kultúra jön létre.

- *„Nagyon különbözőek vagyunk, akik a fizikai állományhoz tartoznak, azok önállóan, önállóan dolgoznak, nem lehet tőlük egységes vállalati kultúrát várni. Vannak elvárt normák, mint például a kulturált megjelenés, a céges ruházat viselése, a kulturált viselkedés.”*
- *„Az a klasszikus német munkakultúra már nincs meg, túl sok a keveredés.”*

A közös értékek tekintetében sokan kiemelték a muszlim kollégák tanulható, „Magyarország-konform” viselkedését, ami megkönnyíti a kollégák közötti együttműködést.

- *„Az ázsiaiaknak időnként birkát kell kapniuk, mert ők nem esznek disznóhúst. Az öltözködésük sem más. Korábban a vécéről is tájékoztatni kellett őket, vödröt vittek magukkal.”*
- *„A muszlim kolléga nem fejezi ki annyira a másságát, pl. nem imádkozik naponta többször, könnyű vele azonosulni.”*
- *„A munkáltatók félnek a túl vallásos muszlimoktól, kevesen vállalják, hogy naponta többször imádkoznak. A „laza” muszlimokkal nincs probléma, ők megoldják, hogy reggel és este imádkozzanak”.*

### *Jó gyakorlatok az interkulturális szervezeti kihívások kezelésében*

Az egyik legfontosabb jó gyakorlat a vezetési gyakorlatokra vonatkozik - ezek összhangban vannak a korábban tárgyalt vezetési stílus és vezetői kompetenciák témakörével.

- *„Türelem, önuralom, a már kialakult és működő bizalom fenntartása, a szakmai tudás kellő mértékű megléte, amelyre a szakemberek tudására kellő bizalommal lehet építeni. Így lehet szimbiózisban dolgozni.”*
- *„A reaktív kommunikáció nem elfogadható.”*

- *„A nyelvhasználat elvárás a vezetőkkel szemben, de nem csak a német, lehet angol is. A menedzserek beiratkoztak egy nyelvtanfolyamra, a cég költségén, munkaidőben tanulhattak, van erre példa a múltban és a jelenben is.”*
- *„Szükség van valakire, aki segít a kommunikációban. Sok türelemre van szükség.”*
- *„Lazább a cégvezetés vezetési stílusa, amelyben mindenki sokkal jobban érzi magát. Nagyon elfogadónak kell lenni, tiszteletben kell tartani a kulturális különbségeket, nyitottnak kell lenni, és tolerálni kell az eltérő véleményeket.”*
- *„Fel kell vállalni mások pénzügyi helyzetét, és pénzügyi kultúráját kell teremteni. El kell tudni magyarázni, hogy a vállalatnál külföldön fizetett magasabb bérek magasabb megélhetési költségekkel járnak együtt.”*

A jó gyakorlatok nem állnak meg a vezetői szinten. Fontos, hogy a külföldi kultúrák iránti nyitottság az egész szervezetet áthassa. Ebből a hozzáállásból indulnak ki a konkrét lépések a mindennapi problémamegoldás és együttműködés megkönnyítésére. Lényeges továbbá, hogy a szervezetben legyen jelen a távolabbról érkező munkatársak iránti empátia, akiknek életében sajátos kihívásokat generál a külföldi munkavégzés, illetve a távolsági ingázás (Horváth 2022).

- *„A felvételi beszélgetés során beszélnek a vállalati kultúráról, majd az első munkanapon, az onboarding során bemutatják a vállalat értékeit. Évente tartanak felfrissítő képzést, ahol a vállalati normákról is szó esik.”*
- *„(...) ezekkel a kollégákkal bármit el lehet érni, ha legalább olyan jól ítélik meg őket, mint a saját kollégáikat, sőt, ha megfelelő, még jobban. Figyelemmel nagyot lehet nyerni. Ez egy nagyon fontos dolog.”*
- *„Kell, hogy legyen egy bizonyos szintű politikai korrektség.”*
- *„Az, hogy osztrák-magyar közös vállalat vagyunk, alapvetően minden cselekedetünkben megjelenik. Az a feladatunk, hogy a magyar sajátosságokat visszatükrözzük. Például a covid alatt minden nap volt tájékoztatás, mert Magyarországon teljesen más a szabályozás, mint Ausztriában. Ugyanez volt napi szintű tájékoztatás - a magyar energetikai folyamatokról. Vagy amikor tavasszal elszabadult az infláció, és lépéseket kellett tenni az emberek megtartására. A hírekből nem tudnak tájékozódni. Amikor leülünk beszélgetni, sokszor magyarázatra szorulnak a dolgok, de én ezt tényekkel tudom alátámasztani. Például a beiskolázási támogatást eleinte nem nagyon támogatták, aztán fogtam a tankönyvekről szóló számlát, és bemutattam az ügyvezetőnek, és ez alapján döntött a támogatás fenntartása mellett”.*

## Összegzés

Az empirikus kutatási folyamat megtervezésekor négy kutatási kérdést fogalmaztunk meg. A kérdésekre adott válaszok az alábbiakban kerülnek bemutatásra:

1. *Milyen típusú interkulturális kihívásokat jelent a multikulturalizmus a szervezetek számára?*

A magyarországi multikulturális szervezeti működésről szóló diskurzusból kiindulva feltételeztük, hogy az ilyen szervezetek jelentős intenzitású interkulturális konfliktusokkal szembesülnek, amelyek megelőzése és kezelése jelentős vezetői erőfeszítést igényel. Ezzel szemben a mintában szereplő nyolc vállalatnál azt találtuk,



hogy a kulturális sokszínűség elsősorban technikai jellegű kihívásokat jelent, és a menedzsment nehézségei nem különböznek jelentősen azoktól, amelyekkel a homogén munkaerővel rendelkező vállalatok vezetői szembesülnek. Ezzel együtt sajátos interkulturális problémákkal is találkozunk. Ide sorolható a magyar és a külföldi munkavállalók foglalkoztatásának eltérő jogi és gazdasági feltételrendszere, a megszokott vállalati légkör fenntarthatatlansága és a bérfeszültségek.

*2. Milyen kemény tényezők befolyásolják a szervezeti kultúrát a multikulturális szervezetekben?*

A kutatás során kapcsolatba kerültünk olyan vállalatokkal, amelyek a multikulturális jelleg visszaszorításán, fenntartásán vagy éppen fejlesztésén dolgoznak. Ami a döntés alapját illeti, nem tudunk egyértelmű háttérváltozót azonosítani, ez a kérdéskör további célzott kutatást tesz szükségessé. A multikulturalizmusnak a szervezeti struktúrára gyakorolt hatását részben a vállalkozás mérete, részben pedig az integrálandó alkalmazottak száma határozza meg. Nagyobb létszámú esetén valószínűbb, hogy olyan pozíciókat hoznak létre, amelyek jelentős részben vagy kizárólag az integrációval foglalkoznak. A multikulturális szervezetek sajátos rendszerelemei közül ki kell emelni azokat, amelyek segítenek a nyelvi akadályok leküzdésében: ilyenek például a többnyelvű táblák és szabályzatok, a közös nyelven tartott megbeszélések vagy a fordítógépek.

*3. Milyen puha tényezők befolyásolják a szervezeti kultúrát a multikulturális szervezetekben?*

Ahogy a rendszer szintjén, úgy a kompetenciák szintjén is a multikulturális szervezetekben a nyelvi akadályok elhárítása a legfontosabb. A heterogenizáció folyamatában a domináns kultúra képviselőinek aránya folyamatosan csökken, ami szükségessé teszi a befogadó szervezeti kultúra kialakítását, valamint a vezetők egyértelmű elkötelezettségét. Ezen túlmenően a kutatás válaszadói számos egyéb elvárást is megfogalmaztak a vezetőkkel szemben. Ezek közül kiemelendő a kiváló kommunikációs készség, a határozottság, a nyitottság és a türelem.

*4. Melyek a jó gyakorlatok az interkulturális szervezeti kihívások kezelésében?*

A jó gyakorlatokkal kapcsolatban elsőként a kiváló kommunikáció fontosságát kell megemlíteni. Ez nemcsak az idegen nyelvi készségek fejlesztését foglalja magában. A határozottság és a proaktivitás fontos a vezetés szintjén, de a kollégák közötti megértést elősegítő gyakorlatokat a rendszer szintjén is fejleszteni kell. Ilyen például a mindenki számára elfogadható közös értékek és normák meghatározása és kommunikálása, valamint a kultúrák közötti közvetítésnek minősíthető feladatok elvégzése.

## **Felhasznált irodalom**

Bakacsi Gy. (1996). Szervezeti magatartás. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó

Belényesi E. (2021). Közigazgatási szervezeti kultúra. Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem

Borgulya Á. és Kovács É. (2020). A vállalaton belüli innováció-kommunikáció, mint a szervezeti kultúra része – a szakirodalom tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 4, pp. 63–75.

Bíró B. és Serfőző M. (2003). Szervezetek és kultúrák. In: Hunyady Gy. és Székely M., (szerk.), *Gazdaságpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó. pp. 481–541.

Faragó F. (2022). Munkavédelmi teljesítménymérés és szervezeti kultúra kvalitatív felmérése közép- és nagyvállalati környezetben. *Biztonságtudományi Szemle*, 4(1), pp. 131–141.

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.

Gödri I. és Horváth V. (2021). Nemzetközi vándorlás. In: Monostori J., Óri P. és Spéder Zs. (szerk.) *Demográfiai portré*. Budapest: KSH Népeségtudományi Kutatóintézet pp. 227-250.

Handy, Ch. B. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Books

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

Hofstede, G., Hofstede, G. J. és Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill

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

Juhász G. (2021). A coaching interkulturális szervezeti feltételek között való alkalmazása. *Humán Innovációs Szemle* 12(1), pp. 36-55.

Lee, T. W. (1999). *Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage

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.

Mislivetz 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.

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

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

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

Sathe, V. (1985). Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, & Readings on Organizational Entry, Establishment & Change. Homewood: R.D. Irwin

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

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

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)

## ADDRESSING INTERCULTURAL ORGANISATIONAL CHALLENGES

DÁNIEL MOLNÁR

Since the political transition, the number of organizations operating in Hungary that can be considered multicultural has been continuously increasing. Multiculturalism can manifest itself in several ways: there are foreign-owned Hungarian enterprises, partly operated by foreign management, Hungarian subsidiaries, enterprises employing foreign guest workers, and also organizations which, although owned by Hungarians, have their headquarters in Hungary and employ Hungarian workers, a significant part of which is carried out abroad their value-creating activities. The thesis is based on the assumption that the management of multicultural organizations in Hungary presents specific management challenges for management members, which can be explained partly by the technical difficulties of interculturality and partly by the tensions between the Hungarian work culture and the globalizing labor market.

In the study, we review the relevant literature findings in the field of national and organizational culture, and present the results of the empirical research, which is based on interviews with eight senior employees of multicultural organizations operating in Hungary.

As a result of the thematic content analysis, it can be established that the multicultural organizations operating in Hungary are less characterized by intercultural conflicts than it can be assumed based on the public discourse. The purposeful and complex development of the internal communication solutions of organizations plays a significant role in this, and the conscious shaping of an organizational culture that creates an open and inclusive environment for employees from different cultural backgrounds.

**Keywords:** work culture, organizational culture, intercultural management