

Recenzió Erin Meyer *The culture map* (A kultúrtérkép) c. könyvéről (Public Affairs, New York, 2015)

A globalizáció, diverzitás és mobilitás nemcsak a multinacionális cégek életét határozza meg. A kultúrák közötti kommunikáció, az ezek közötti folyamatos fordítás és adaptálás az üzleti élet valós kihívásai közé tartozik. Az sem kizárt, hogy számos siker kulcsa ebben rejlik, az egyre digitalizálódó körülmények között is, pontosan amiatt, mert a humán specifikumok, különbségek vagy akár hasonlóságok megértése nemcsak hogy nem halványodik emiatt, hanem az üzleti világ egyik állandósult és kezelendő változója. Talán pontosan amiatt, mert bár például a gazdaság egyre inkább globalizálódik, a kultúrák viszont nem. Legalább is nem akkora iramban.

A *The culture map* szerzője, Erin Meyer, amerikai író és a párizsi INSEAD Business School professzora. Leginkább a 2014-es *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business* című könyvének megírásáról ismert, amely azt elemzi, hogy a nemzeti, kulturális különbségek hogyan hatnak az üzletre. Könyvében olyan témákkal foglalkozik mint: kultúrák közötti kommunikáció, teljesítménymérés és negatív visszacsatolás adása különböző kultúrákban, leadership, hierarchia és hatalom, döntési folyamatok, bizalom meghatározásai, időérzékelés.

Bevezetőjében példákkal mutat rá arra, hogy számos, nemzetközi kontextusban tevékenykedő menedzser nem méri fel mekkora kihatása lehet a kultúrájának a munkájára, eredményeire. Mindez fokozott hatással van az online együttműködési körülményekre. Erin rámutat arra, hogy egy külföldi életvitel versus külföldiekkel való érintkezés, például e-mailezés, teljesen különböző kulturális megértésre ad lehetőséget, az utóbbi kevesebbet. Nem elég az egyéni különbségekre tekintettel lenni. Amennyiben az üzleti siker nemzetközi közösségekkel való együttműködéstől függ, a kulturális különbségek megértése elengedhetetlen. Erin egy nyolc tételből álló skálát ajánl a világ kultúráinak feltérképezésére: kommunikáció, kiértékelés, meggyőzés, vezetés, döntés, bizalom, ellentmondás, tervezés. A szerző egyik konklúziója az, hogy mielőtt bármely kultúrával kapcsolatba lépnének, érdemes látni, tapasztalni és meghallgatni, mielőtt beszélénk.

Példákat mutat be alacsony és magas kontextusú kultúrák kommunikációjára vonatkozóan. Az alacsony típusú jellemzői: rövid, tömör, egyszerű és világos, maximálisan elfogadott az ismétlések gyakorlata. A magas típusú esetében a kommunikáció árnyalt, a beszélgető partnerek a sorok között olvasnak. Emiatt például egy alacsony kontextusú kommunikációval számoló személynek egy magasból beszélő részéről a kommunikáció titkolózásnak tűnhet, transzparenციamentesnek. Fordítva pedig akár parancsolónak, kioktatónak vagy agresszívnek is tűnhet. Így egy agilis kommunikátori készség fejlesztése kulcsfontosságú szerepet tölthet be.

¹ PhD-hallgató a Babeş–Bolyai Tudományegyetem Magyar Szociológia és Szociális Munka Intézetében, a Zenitech Románia HR- és kommunikációs igazgatója. E-mail: nora.dobre@gmail.com

Külön fejezetben tér ki a negatív visszacsatolásra, és ennek különböző kultúrákban való értelmezésére, hogy vélhető „pofonnak”, de akár „ajándéknak” is. A jelzett különbségek megértése kulcsszerepet játszik a nemzetközi szinteken dolgozó menedzserek számára. Nanette Ripmeester angol–holland szótárával példázva:

Mit mond a brit?	Mit akart kifejezni a brit?	Mit értett a holland?
Gondolhatnánk egyéb példákra is?	Az ötleted nem igazán jó.	Még nem döntöttek a kérdésben.
Biztos az én hibám.	Nem az én hibám.	Az ő hibája.
Ó, egyébként...	A megfogalmazandó kritika a beszélgetésünk tárgya.	Ez egyáltalán nem fontos.

A következő fejezetben Meyer a meggyőzés (persuasion) témájával foglalkozik, amelyet egyébként az üzleti készségek közül a legkritikusabbnak vél. Amennyiben nem sikerül meggyőzni partnereinket ötleteinkről, nem fogjuk tudni bevonni azon támogatást, amely pedig elengedhetetlen lesz céljaink elérésében.

A leadership-, hierarchia- és hatalomskála kapcsán Meyer a következő alapkérdéssel indít: Mennyi tiszteletet szeretnél? Geert Hofstede modelljére hivatkozva, a hatalmi távolság fogalmára épít. Úgy véli, hogy napjaink globális üzletviteli körülményei között nem elég hierarchikus vagy egalitarista vezetőnek lenni. A megoldás inkább mindkét modellt rugalmasan kezelni, és főként megfigyelni hogy mi a helyi vezetők sikerének titka.

Arra vonatkozóan, hogy mikor és ki dönt, a stílusok közötti különbségekben mély történelmi gyökereket vél azonosítani. Függetlenül attól, hogy a döntéshozatali minta felülről lefelé történik vagy konszenzuson alapszik, valójában mindkettő tud hatékony lenni. Ezért nemzetközi csapatokban való tevékenykedés esetében megoldás lehet eldönteni melyik modell a hatékony és inkább elfogadott.

A mindössze 160 oldalas kiadvány a különböző szubkultúrákról (alt-right, huliganizmus, skinheadek) és a nemzetközi együttműködésekről is ír, illetve felvázolja a mozgalmak felépítését: a vezetőtől a tagokon és aktivistákon át a szavazókig. Rámutat arra, hogy nemcsak a szavazófülkében aktivizálják a szimpatizánsokat, hanem demonstrációkkal is (gondoljunk csak a járvány alatti román vagy magyar és más európai szélsőjobboldali tüntetésekre a szigorítások ellen), de kisebb csoportok esetében a terrorizmus is elfogadott eszközt jelent.

A bizalom különböző értelmezéséről szóló fejezetben Meyer igazából a következő két kategóriába osztja: bizalom érzésből vagy bizalom agyból lehetnek a verziók, kapcsolat- vagy feladatorientáltságnak megfelelően ezeket. A kettősség mellett ugyanakkor a szerző szerint a kapcsolatorientáltság fejlesztésébe fektetett energia értékteremtő lehet, főleg nemzetközi körülmények között.

Az ellentmondások és különböző vélemények elfogadására való tekintettel a szerző kulcsfontosságúnak véli azt, hogy a globális csapatok tudjanak elfogadható módon nézeteltéréseket integrálni. Nem utolsósorban az időfelfogása sem elhanyagolandó kihívás.

Erin Meyer rendkívül pragmatikus, kiváló példákkal illusztrált, modelleken alapuló könyvet és ugyanakkor globális képet nyújtó anyagot tár elénk. Bárkinek, aki nemzetközi kontextusban tevékenykedik, e könyv hathatós támogatást tud nyújtani a szükséges üzleti navigálásban.