

“NEHEZÍTETT GYAKORLATOK” A MULTIKULTURÁLIS SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓJÁBAN

HARD TASKS IN THE COMMUNICATION PRACTICE OF MULTICULTURAL ORGANIZATIONS

Borgulya Ágnes CSc

egyetemi magántanár
Közgazdaságtudományi Kar, Pécsi Tudományegyetem
email: borag@ktk.pte.hu

Összefoglalás

Egy szervezetben gyakran kell magas stressz-szintet kiváltó feladatokat végezni, például nagy téttel járó döntésekről tárgyalni. Ezek lelkiileg akkor is megterhelők, ha honi kulturális környezetben, saját anyanyelvet használva történnek. Ha multikulturális hatások is nehezítik a döntéshozatalt, a feszültség fokozódhat, mivel egyszerre hatnak nyelvi, nyelvhasználati, az interkulturális interakciók szociál-pszichikai körülményei és a döntéshozók eltérő döntési mechanizmusai. Ez fokozza a stresszt. Kísérletek ugyanakkor azt bizonyítják, hogy a fokozott stressz gátolja a kommunikációt.

Summary

In organizations people very often have to fulfill tasks causing considerable stress. One such task is negotiating major decisions with possible harmful consequences. Decision-making can cause stress overload even in a mot cultural environment using one's own mother tongue. If decisions have to be made under multicultural conditions, stress levels may increase even further because the social-psychological problems involved in cross-cultural interactions, linguistic differences and the different decision making styles of the participants act simultaneously. As medical research shows, an excessive degree of stress will hinder or even block communication.

Kulcsszavak: interkulturális kommunikáció, multikulturális döntéshozatal, stressz-szint, interakció, a kommunikáció gátlása

JEL besorolás: D 21, D 70, D 80, L 23, M10, Z10

Bevezetés

A cím “nehezített gyakorlat” szóhasználata a katonai kiképzésre, illetve a sportra utal. Így nevezik az olyan gyakorlatokat, amelyek során az önmagukban is erőfeszítést igényelő feladatokat (menetelést, futást) a szokásosnál nagyobb megterheléssel (súlyos hátizsákkal a háton, súlyokat helyezve a végtagokra, vizesárkon áthaladva, stb.) kell végrehajtani.

A szervezetekben¹ a napi munka során a munkavégzők számos helyzetben kerülnek erős stressz hatás alá például azért, mert fenyegetően szoros a határidő, feszítő a teljesítés kényszere, nagy az elvégzendő feladat sikerének a tétje, stb. Az ilyen lelki nyomás alatt a feladatok a

¹ Jelen dolgozatban gyűjtőfogalomként és a munkahely szinonimájaként értelmezve a fogalmat.

szocializálódást nyújtó honi, monokulturális környezetben is kihívást jelentenek, a munkahelyi interakciók jelentős pszichikai teher alatt folynak.

A multikulturális szervezetek eltérő kultúrák találkozásának szinterei. A munkatársak különböző kultúrákban szocializálódtak, egymásról eltérő anyanyelvvel, eltérő identitástudattal, eltérő értékrenddel, eltérő világszemélettel, vallási háttérrel bírnak, eltérő viselkedési sémákat követnek. Ebből következően a napi munkavégzés során egy-egy munkahelyzetben, interakcióban eltérő *elvárásokat* támasztanak egymás és a környezeti adottságok iránt. *Eltérnek szociális szerep- és környezet-elvárásaik.* Az anyanyelvek különbözősége és a szerepelvárásoknak a kommunikációt befolyásoló eltérései miatt a pusztán verbális és nem verbális kommunikáció is feszültséggel járhat, szorongást eredményezhet. Mindez nagyobb pszichikai igénybevételt jelenthet az anyanyelven és az azonos kulturális háttérű interakciós partnerek között folyó kommunikációhoz viszonyítva. (A kultúrák közti interakciót nehezítő kommunikációs jelenségekkel számos kutató foglalkozik szerte a világban, többek között Oksaar, 1991; Thomas, 1991; Gumperz, 1995; Borgulya, 1999; Boromissza, 2003; Hidasi, 2004. Ezekre e helyen nem térek ki részletesen.) Tovább fokozzák a feszültséget, ha a multikulturális csoportokban magas stressz-szinttel járó feladatokat kell ellátni. Az ilyen munkahelyzetek felszínre hozzák *a kulturális eltéréseket, konfliktusokhoz vagy (pozitív esetben) szinergikus megoldásokhoz vezethetnek* (Neyer és Harzing, 2008; Borgulya, 2010).

A multikulturális munkahelyek "nehezített gyakorlatainak" az olyan munkavégzési folyamatokat nevezem, amelyekben egyidejűleg vannak jelen a kulturális eltérésekből eredő pszichikai, kommunikációs zavaró jelenségek és a munka jellegéből, a munkakörnyezetből fakadó, az egyén pszichéjét jelentősen megterhelő, emelkedett stressz-szintet kiváltó tényezők. Ilyen helyzetekkel bőven találkozunk a gyakorlatban. Közülük e tanulmányban az időkeretek miatt csupán egyet ragadok ki, a *multikulturális döntéshozatallal* foglalkozom.

A "nehezített gyakorlatok" jellemzői

A "nehezített gyakorlatok" jellemzőinek egyik csoportja a kultúrák különbözőségéből fakad. Az ilyen munkahelyzetek általános pszichikai-kommunikációs jellemzője, hogy a munkavégzés során az interkulturális interakciót jelentősen befolyásoló tényezők *egyidejűleg és egymással* kombinálódva vannak jelen.

- *Nyelvi és nyelvi viselkedési eltérések* kísérik folyamatosan a munkát. Gyakorta aszimmetria áll fenn az interakciós partnerek között. Van, aki az anyanyelvét, míg mások egy jól vagy rosszul elsajátított idegen nyelvet használnak. Ebből eredően nyelvi kommunikációs dominancia nehezíti az egyenlőséget feltételező munkahelyzeteket. Zavaróak az esetleges artikulációs és beszédértési nehézségek, az adekvát kifejezési korlátok, az interkulturális szociális, a pragmatikai kompetencia hiányából vagy fejletlenségéből következő, az elvárásnak meg nem felelő viselkedések.
- A kultúrák eltéréseiből eredően az interakciós partnerek *egyes szerep-elvárásai jelentősen eltérnek egymásitól.* Ilyen lehet a vezető-beosztott szerepek eltérő megélése egyetlen munkahelyen belül. A vezetői szerepek különböző típusai egymással keveredve lehetnek jelen mind a vezetők részéről, mind pedig a beosztottaknak a vezető iránti elvárásai tekintetében: a vezető gondoskodó és mindenttudó apa (paternalisztikus); a vezető demokratikus, participációt elváró tapasztalt munkatárs; a vezető "primus inter pares"; a vezető abszolút tekintély, autoriter személy, és mindezek árnyalt variánsai.
- A kultúrák eltéréseiből eredően egyes *szituáció-értelmezések* eltérnek egymástól (például a pozitív visszacsatolás-, dicséret-szituációk, a negatív értékelés-, kritika-

szituációk; a konfliktus-szituációk). Az önállósághoz és belső motivációhoz szokott munkatársak kevésbé igénylik a folyamatos visszacsatolást, nem várnak állandóan megerősítő dicséreteket. A negatív kritikát a fejlesztési-, fejlődési folyamat természetes részeként kezelő munkatársak konstruktívan kezelik a negatív értékelést. Míg a konfliktus-tűrő kultúrában az eltérő vélemények ütköztetését építő eszmecsereként kezelik, a konfliktus-érzékeny kultúrák tagjai már kínos, az "arc-megőrzését", a homlokzatot veszélyeztető konfliktusként élik meg azt.

- A kultúrák eltéréseiből eredően *eltérő gondolkodási és munkavégzési sémák követése* lehet jellemző az interakciós partnerekre. Találkozhat a holisztikus gondolkodás és feladatmegoldás a lineáris, algoritmikus sémákra épülő feladattervezési és megoldási rutinokkal.
- Eltérhet a munkatársak között *az időorientáció és az időkezelés*, a törekvés a párhuzamos, illetve szekvenciális munkavégzésre.

A "nehezített gyakorlatok" jellemzőinek második csoportja a feladat jellegéből, a feladatvégzés körülményeiből fakad. Ilyen jellemzők, hogy

- *a feladat* – externális hatások miatt – *nagy pszichikai igénybevétellel jár*: nagy a teljesítés-, a teljesítménykényszer, fenyegető a presztízskockázat, nagy az idő szorítása (az ilyen helyzetek különösen gyakoriak a szervezetek életében), a feladat végzése a munkavégző életét, egészségét fenyegeti, stb. (ilyen munkát végeznek például a mentőalakulatok tagjai a katasztrófa sújtotta területeken, vagy az úrhajósok).
- *a feladat nagy intellektuális kihívás, megoldása rendkívüli szellemi erőfeszítést, kiemelkedően fegyelmezett koncentrációt, fejlett intelligenciát, komplex problémakezelést igényel*; a team tagjai lépéseket, munkafázisokat terveznek, erőforrásokat rendelnek a munka egyes egységeihez, felelősséggel tartoznak a részeredményekért (példa lehet egy bonyolult technikai berendezés, például úrhajó tervezése és kivitelezése).

A multikulturális szervezetek nehezített gyakorlatait az különbözteti meg a szokványos interakcióktól, hogy a munkavégzés során a fent leírt két ismérv-együttes egyidejűleg van jelen és fejt ki hatását, befolyásolja az egyén viselkedését és eredményességét a munkában.

A multikulturális szervezetek sok problémával kísért feladataiközé tartozik többek között a *multikulturális teamek létrehozása és működtetése*; *a kulturális konfliktusok kezelése* (ahol már az is kérdés lehet, hogy fennáll-e egyáltalán konfliktus, ha igen, szükséges-e harmadik fél, mediátor bevonása a megoldásba), és ide sorolandó *a döntéshozatal multikulturális testületekben*. Ez utóbbival foglalkozom a keretek adta mélységben.

A multikulturális döntéshozatal

A döntéshozatalt tekinthetjük az összetett feladatok végzése egyik állandó velejárójának. A csoportban végzett munka az egész csoportot érintő döntéshozatal(oka)t igényel. A döntéshozatal tudásra épülő pszichikai művelet, „struktúráként vagy folyamatként értelmezhető *intellektuális stratégia*” (Stewart, 1985:182).

A vállalati életben a döntés elsősorban a felsővezetők és a menedzsment feladata, de a vállalatok „közkatonaí” is kerülnek döntési helyzetekbe. A vállalati döntések számos esetben nagy horderejük. Következésményeik kihathatnak a vállalat jövőjére, természeti és társadalmi környezetére, az egyes munkatársak sorsára. Orvosi kutatási eredmények, pszichológiai és menedzsment szakírások számolnak be arról, hogy a döntéshozatal, az érzelmek és a stressz

kölcsönhatásban vannak egymással (Starcke et al., 2008). Az elbocsátásokról hozott döntések például megviselők lehetnek a vezetők számára, a döntés folyamatában erős pszichoszociális stressz-hatásokat kell elviselniük (White, 2015). A nemzetközi kooperációkra és nemzetközi piaci műveletekre vonatkozó döntéseket befolyásoló tényezők kiemeleten összetettek: a döntéshozóknak a célország(ok)ra vonatkozó széles körű tájékozottságon túl világgazdasági folyamatokra, például a nemzetközi hálózatok működésére is rálátással kell bírniuk, és nagy szükség van a kulturális ismeretekre is.

A multikulturális döntéshozatalt a döntéshozók eltérő kulturális orientációja teszi kiemelten kezelendővé. A döntéshozatalban megnyivánuó kulturális különbségek alapvetően a döntéshozó értékrendjéből és kognitív percepciójából erednek. Mivel az eltérő kultúrák reprezentánsait egymástól a kultúra által determinált látásmódjuk is megkülönbözteti, döntéshozataluknak eltérőek a keretei. Szubjektivitásuk egyéni céljaikban, motivációikban, attitűdjeikben, percepciójukban és értékelésükben gyökerezik. Multikulturális testületben a döntési folyamat ezért komplexebb, mint homogén kultúrákban.

Adler és Gundersen (2008) úgy vélik, hogy a döntéshozatal folyamatának minden fázisa,

- a probléma felismerése,
- az információgyűjtés,
- a választási lehetőségek kimunkálása,
- a választás és a megvalósítás is

kultúránként eltérő módon történhet.

Az egyes kultúrákhoz kötődő döntéshozatali mechanizmusok ismertetését (Vitell et al, 1993; Martinsons, 2001; Balasubramanian, 2011, etc.) tanulmányozva megállapíthatjuk, hogy *szinte valamennyi olyan ismérv azonosítható az egyes kultúrákra jellemző döntéshozatali folyamatokban, amelyeket a szakirodalomban elterjedt kultúra-modellek szerzői (Klockhohn-Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993; Schwartz, 1994), a kultúrákat egymástól megkülönböztető indikátorokként ismertetnek.* Így egyes észlelhető megnyilvánulások visszavezethetők például a cselekvéshez és a létezéshez, az időhöz, az egyénhez és a csoporthoz kultúránként eltérő viszonyulásra.

Míg a *tevékenység-orientált* kultúrákban úgy gondolkoznak az emberek, hogy „a probléma arra való, hogy megoldjuk” azt, a *lét-orientált kultúrákban* könnyebben, beletörődően elfogadják a kialakult helyzetet, és úgy vélik, hogy a probléma ellen nem tudnak, vagy nem is lehet tenni semmit, de legalábbis ki kell várni, amíg eljön a cselekvés alkalmas időpontja, létrejönnek a kedvező feltételek. Alapvető eltérés érzékelhető tehát a *probléma értelmezésében*. Az aktivitás-orientáltság azonnali cselekvésre ösztönöz, a lét-orientáltság kivárást, halogatást, passzív magatartást eredményez. (Példa lehet egy gyártó üzemben a gépsor leállása. A gép mellett dolgozó munkatársak reagálhatnak úgy, hogy azonnal megkísérlik megtalálni a leállás okát: ellenőrizni, hogy kimaradt-e az áram, túlmelegedett-e a készülék, stb., vagy alternatív megoldást keresnek. De reagálhatnak úgy is, hogy keresik a felettest, amíg az intézkedik, kivárnak.)

A *jelen-orientált* kultúrákban az *információszerzés* a jelenben fennálló, minél sokoldalúbb tényadatok gyűjtéséből áll. Statisztikákat, trend-mutató számokat, analóg eseteket elemeznek, folyamatokat modelleznek, hatáselemzéseket, hatástanulmányokat készítenek. A *múlt-orientált* kultúrákban a tradíciókat veszik alapul és belőlük gyűjtenek nézeteket azért, hogy megértsék a helyzetet. Az iránymutató kérdés, hogy hogyan jártak el az elődök hasonló esetekben? Ha a

mintául választott helyzetben működött a megoldás, a jelenben is működnie kell. Míg az előbbieket inkább induktív, az utóbbiak inkább deduktív és intuitív módon hozzák meg a döntést.

A *választási alternatívák kimunkálásában* hasonló módon szerepet játszhat egy kultúra jövő-, illetve múltorientáltsága, a változtatásra, az úttörő megoldásokra kész, vagy az inkább a múlthoz ragaszkodó attitűd.

A *választás* azt a kérdést veti fel, hogy *ki és hogyan*, milyen eljárás keretében hozza meg a döntést. A ki dönthet és hogyan dönthet kérdései elsősorban a kultúra *hierarchikus vagy egalitarizmusra* törekvő, illetve *individualista vagy kollektivista* beállítódásától függenek. A hierarchikus, tekintélytisztelő kultúrákban a tapasztalt vezető, a felettes véleményére hagyatkoznak a beosztottak, megkérdőjelezés nélkül elfogadják azt. Az egalitarizmussal jellemezhető, participatív vezetést preferáló kultúrákban a vezető döntése nem kizáró. Lehet vitatkozni vele, más megoldások előnyei mellett érvelni, közelítő és integráló módszerekkel keresni az optimális javaslatot, amellyel azután mindenki, de legalábbis a többség egyetért. Az egyszemélyi döntés a döntéshozóra ruházza a felelősségvállalást a döntés következményeiért. A participatív választás megosztja a felelősséget a döntést meghozók között.

A lehetséges alternatívák közötti választás kérdései összefüggnek a *kockázatvállalás* mértékével, a bizonytalanság-kerüléssel is. A biztonságra törekvés szűkíti a mozgásteret.

A döntéshozatal módját meghatározza a közösség *gondolkodásának tipikus sémája*, a holisztikus látásmód, illetve a szekvenciális elemzés. Lényeges különbséget jelenthet a döntéshozatal gyorsasága is.

A döntések típusai

Stewart (1985) több döntési típust nevez meg. A *technikai* (technical), *szakértői eljárás* során az *individuum* a döntéshozó és ő a döntés következményeinek viselője is. A mérlegelés tényekre, tapasztalatra, információra támaszkodik. A döntés kritériuma a gyakorlati hasznosság. A gyakorlati alkalmazást gyors előkészület előzi meg. Ez a stílus az USA-ra jellemző.

Nyugat-Európában (Nagy-Britannia kivételével) a *logikai eljárás* az elterjedt. Itt az a személy a döntéshozó, aki megfelelő *szerepet, pozíciót* tölt be, aki formális tekintéllyel bír. Megfigyelésre, koncepciókra, elméletekre támaszkodik. Döntését értékek vezérlik. Osztályozó rendszereket épít fel. A döntés egyik kritériuma a rendszer egészébe való jó illeszkedés. A döntés megvalósítását gondos előkészület előzi meg. Stewart megállapítását alátámasztandó megjegyzem, hogy jól érzékelteti a nyugati gondolkodást a döntést támogató szoftverek elterjedése, amelyek kvantitatív módszereket használva értékelik a döntést befolyásoló kritériumokat (pl. Expert choice, WINGDSS).

A testületekben hozott döntéseket, a *bürokratikus, csoporteljárás* az észak-amerikaira tartja jellemzőnek Stewart². A mérlegelés tényadatokra, precedensekre, tapasztalatra épül. Csoportos döntési eljárások működnek, a többségi szavazat dönt. A döntés kritériuma a hasznosság és a csoportösszetartás erősítése.

² Stewart nem fejt ki részletesen, hogy kikre gondol, amikor az USA-t emlegeti, és kiket jelöl az észak-amerikai jelző. Tény viszont, hogy Észak-Európában, a skandináv országokban is megfigyelhetők a bürokratikus, csoportstílusként jellemzett döntéshozatali eljárások.

Végül a japánokra jellemző *kollektív stílust* különbözteti meg Stewart. A döntést csoport hozza. Fontos a társadalmi, a csoportnálózat. Az ilyen hálózatoknak hatalmuk van. A mérlegelésben szerepet kapnak az érzelmek, a benyomások, a tapasztalat és a tények is. A múlton és a jelenen van a fókusz. Fontosak a rituálék, a szokások. A döntés kritériuma a jobbítás. A döntés bevezetését itt is részletesen kidolgozott előkészület előzi meg (Stewart, 1985).

Rowe és Boulgarides (1983) a döntéshozatal típusokba sorolását az értékek és a percepció hatása alapján végezte el. Alapkategóriái a feladat- és az emberi (kapcsolat)-orientáció, a hatalom, a teljesítmény és a közösségbe tartozás, ezeket az alacsonytól a magasig terjedő skálán értékelte. Ennek alapján négy típust azonosított: az irányító(directive), az elemző (analytic), a konceptuális (conceptual) és a viselkedésközpontú (behavioral) típust.

Az *irányító* típusú döntéshozót erős hatalom utáni vágy és feladatorientáltság jellemzi. Számára az eredmény, a mások fölötti dominancia a fontos. A homályosságokat, a nem egyértelműségeket nem jól viseli és nem törekszik kognitív komplexitásra. Ebből eredően kevesebb információt gyűjt a döntéshozatal előtt és kevesebb alternatívával számol.

Az *analitikus döntéshozó* nagy teljesítmények elérésére törekszik, fűti az új és újabb kihívások megoldása. Jobban elviseli a nem egyértelmű helyzeteket mint az irányító típusú döntéshozó. A kognitív komplexitás iránti igénye sokoldalú információgyűjtésre sarkallja. Lassan hoz döntést, gondosan mérlegeli a helyzetet és számos alternatívát vizsgál meg szisztematikusan.

A *konceptuális döntéshozót* is erős teljesítményvágy fűti, de nem a kihívásfontos számára, hanem a kívülről jövő elismerés. Minél teljesebb ismeretek birtokába akar jutni, sok különböző forrásból gyűjti össze a döntéshez szükséges információt, számos alternatívát gondol végig, hosszú távban gondolodik, kreatív és idealista. Orientációjának középpontja az ember.

A *viselkedés/kapcsolatközpontú döntéshozó* elsődlegesen emberorientált és erős vágyat érez a közösségbe tartozás iránt. Könnyen létesít kapcsolatot, jól kommunikál, kompromisszumra kész, nyitott a javaslatokra, fontos számára munkatársai jó közérzete.

Martinsons (2001) alapul véve Rowe és Boulgarides (1983) típusait amerikai, japán és kínai vezetők döntéshozó stílusát hasonlította össze. Azt találta, hogy az *amerikaiak* erősen analitikusak és konceptuálisak döntéseikben. Míg az analitikusság meglétét a scientific menedzsment hatására vezeti vissza a szerző, úgy véli, hogy a konceptuális jellemző összhangban van az amerikaiakról kialakult imázssal, azaz hogy optimisták és jövőbe tekintők. A *japánok* erős viselkedés/kapcsolat-központúságukkal tűntek ki a mintában: a döntési folyamatba több embert és több szubjektív elemet vonnak be a minta többi csoportjához viszonyítva. Döntési folyamatuk lassú, egy-egy jelentős döntés meghozatala heteket és hónapokat is igénybe vehet. Külön időt kell biztosítani a konszenzus megtalálására. A döntések gyakorlati megvalósítása azonban a döntéssel azonosulás miatt gyorsan és zavartalanul történik. A *kínaiakat* legerősebben az irányító típus jellemzi. Ez azzal is jár, hogy a döntések véghezvitele gyakran ellenállásba ütközik.

A bemutatott jellemzők jelzik, hogy egy multikulturális szervezetben meglehetősen eltérő döntéshozó típusok találkozhatnak egymással.

A gyakorlat

Annak alátámasztására, hogy mennyire életszerű, hogy multikulturális csoportban nagy horderejű, magas stressz-szinttel kísért döntéseket kell hozni, idézzük fel a napjainkban is nagy érdeklődéssel kísért Hubble-esetet. 1990 tavaszán a NASA mega-projektje valósult meg: útjára bocsátották a Hubble űrteleszkópot. Az eseményt sokéves mérnöki munka, kivitelezés, űrhajósok felkészülése előzte meg. Tetemes tételt jelentett az amerikai költségvetésben, a projekt megvalósulását óriási érdeklődés kísérte. Amikor a Discovery fedélzetéről pályájára állították a teleszkópot, rémisztő probléma állt elő: az áramellátást biztosító napelemek egyike nem nyílt ki, nem tudott áramot szolgáltatni. Nyilvánvaló volt, hogy ha nem sikerül a hibát elhárítani, a Hubble áramellátás híján rövid időn belül megsemmisül. A földi központnak roppant rövid ideje volt, hogy döntést hozzon a hiba kijavításának módjáról. Óriási presztizs, tömérdek pénz, a szakemberek egyéni presztizse és egzisztenciája, sok év kemény munkájának eredménye forgott kockán. A hibát sikerült elhárítani, a Hubble azonban további nehéz döntési helyzeteket is okozott a földi központnak. Miután a felvételek megérkeztek a földre, kiderült, hogy javítani kell a teleszkóp tükrét, mert rosszul fókuszál, így a kamerák felvételei nem elég élesek. Hogyan lehet ezt a fatális hibát kijavítani? Újabb extra pszichikai nyomás alatt, multikulturális csapatban kellett olyan döntést hozni, amely emberéleteket is kockára tett.

A döntéshozatal nagymértékű függése a döntéshozó kultúrájától, egy multikultúrájú munkahelyen, egy munkacsoportban számos ütközési pontot rejt magában. Kutatási eredmények sora számol be ilyen megfigyelésekről.

A német döntéshozatal világosan meghatározott lépések folyamatos egymásutánisága: az előkészület pontos célmeghatározásból; sokoldalú információgyűjtésből; elképzelések, ötletek generálásából; a kirajzolódó alternatívák alapos mérlegeléséből és pontról pontra haladó értékelésből áll. Csak ezután következik a döntés és a megvalósítás. A döntéshez felelősségvállalás társul.

A magyarok intuitívak, az ötletgenerálásban nagyon kreatívak. A német munkatársak azonban úgy találják, hogy a magyarok döntéseiből hiányzik az alternatívák részletes elemzése. A magyarok viszont túl lassúnak látják a németek döntési folyamatát. Hasonlóan vélekednek a svájciak döntéshozataláról is: lassúak és minden lehetséges kockázat kizárására törekszenek. (Frankó, 2011:132, 145, 166).

E gyakorlati példák jelzik, hogy a kultúránkénti eltérések nem csupán elméletileg jelentkezhetnek a döntések során, hanem a munkatársak nap mint nap szembesülhetnek velük.

Következtetések

A multikulturális szervezetek mindennapi gyakorlatában számos olyan munkahelyzet van, amelyekben kiemelt jelentőségű lehet az eltérő kultúrákban szocializálódottak zavartalan együttműködése. Ilyen – többek között – a döntéshozatal mechanizmusa. A döntés folyamatában szinte valamennyi olyan indikátor azonosítható, amelyet a kulturális különbségeket leíró modellek szerzői bemutatnak.

A multikulturális szervezetekben a döntéshozatal azért tekinthető nehezített gyakorlatnak, mert egyszerre jellemzik az interakciót:

- az eltérő kulturális háttérből eredő lingvisztikai, kommunikációs, pszichikai, szociopszichológiai tényezők;

- az a tény, hogy a döntés folyamata feszültséget magában hordozó, komplex mentális és pszichikai folyamat és
- a döntéshozatal folyamatának kulturális determináltsága.

Pszicholingvisztikai és neurológiai kutatások ugyanakkor igazolják, hogy stresszhelyzetekben eltérően működik az emberi kommunikációs képesség a stresszmentes helyzetekhez viszonyítva (Dietrich, 2007; Vetter et al, 2015). Az ún. negatív stressz erősen csökkenti a gondolkodás képességét komplex helyzetekben, amikor sok hálózatosan kapcsolódó információt kell elemezni és strukturálni (Vetter et al, 2015:299). Ez alapvetően befolyásolja a kommunikációt. Szélsőséges helyzetekben a nyelvprodukciós rendszer, a beszéd a végsőkéig funkcionál, a nyelvi feldolgozó rendszer azonban felmondja a szolgálatot. A beszélő beszél, de nem érti a hozzá intézett szavakat. Elsődlegesen a kiegészítendő kérdések megválaszolásában keletkezik zavar, az agy nem képes feldolgozni azokat. Az eldöntendő kérdéseknél a válaszadás képessége tovább fennmarad. A negatív stressz előfordulása és hatása nagymértékben függ az egyén individuális tulajdonságaitól. Az a döntő, hogy az egyén mennyire fenyegetőnek éli meg a helyzetet, mekkora súllyal nehezedik rá a kritikus körülmény (Vetter et al, 2015:298). Az agy normál állapottól eltérő működése lehet a magyarázat arra, hogy a magas negatív stressz-szinttel járó feladatok a multikulturális csoportokban felszínre hozzák *a kulturális eltéréseket, és konfliktusokhoz vezethetnek* (Neyer és Harzing, 2008; Borgulya, 2010).

Emiatt a döntéshozatal előkészítése, a folyamat irányítása kiemelt kulturális intelligenciát igényel. A multikulturális szervezetek nehezített gyakorlataival a vezetőknek és a beosztottaknak egyaránt meg kell küzdeniük. A vezetőknek azonban nagyobb a lehetőségük és a felelősségük az ilyen helyzetek előre felismerésében, a helyzet helyes kezelését igénylő lépések megtételében, a zavarokkal fenyegető helyzetek kezelésében. A neurológiai kutatások azt is megállapították, hogy a stressz- helyzetekben beszűkülő beszédértés nem fejleszthető tréninggel (Dietrich, 2007). A kulturális intelligencia fejlesztése segít természetesen kezelni az eltérő kultúrák képviselőivel folytatott interakciókat, ez viszont csökkentheti az interkulturális helyzetek stressz-kiváltó hatását.

Irodalom:

1. Adler, N. J. & Gundersen, A. (2008): International Dimensions of Organizational Behavior. (Fifth Edition). Thomson. South-Western, Mason, OH
2. Balasubramanian, P. (2011): Cross-Cultural Decision Making: Impact of Values and Beliefs on Decision Choices. CRC Press.
3. Borgulya Iné (1999): Sztereotípiák, előítéletek és az interkulturális kommunikáció. Marketing & Menedzsment 1995/6 pp. 54-57
4. Borgulya Iné Vető Á. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Budapest, Akadémiai Kiadó
5. Borgulya Iné Vető Á. (2014): Kulturális távolságok. Budapest, Typotex Kiadó
6. Boromissza D. (2003): Az interkulturális félreértések kutatásának fő irányvonalai. Szociológiai Szemle. 2003/4. Pp. 76-87
7. Dietrich, R. (2007): Psycholinguistik. Metzler Vlg, Stuttgart
8. Frankó K. (2011): Interkulturelle Kommunikation in Ungarn tätiger Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. München, Rainer Hampp Verlag
9. Gumperz, J.J. (1995): Mutual Inferencing in Conversation. In: Markova, I., Graumann, C.E. és Foppa, K. (Szerk.) Mutualities in Dialog. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 101.123
10. Hidasi J. (2004): Interkulturális kommunikáció. Budapest, Scolar kiadó

11. Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. London, Beverly Hills
<http://dx.doi.org/10.1177/017084068300400409>
12. Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F.L. (1961): Variations in Value Orientations. Evanston IL, Elmsford NY, Row, Peterson & Co. <http://dx.doi.org/10.2307/2573641>
13. Martinsons, M. G. (2001): Comparing the Decision Styles of American, Chinese and Japanese Business Leaders. Best Paper Proceedings of Academy of Management Meetings, Washington, DC, August 2001. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=952292> (2015. május 10.)
14. Matthew, M. R. (2011): Explaining Cultural Differences in Decision Making Using Decision Field Theory. CRC Press. pp. 17–33.
15. Neyer, A-K. & Harzing, A-W. (2008): The impact of culture on interactions: five lessons learned from the European Commission. European Management Journal. Vol. 26. 325-334 p. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.05.005>
16. Oksaar, E. (1991): Problematik im interkulturellen Verstehen. In: Dietrich-Müller, B. (Szerk.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. München, Iudicium Verlag, pp. 13-26
17. Schwartz, S. H. (1994): Are there universal aspects in the content and structure of values? Journal of Social Issues, 50. pp. 19-45. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
18. Starcke, K., Wolf, O.T., Markowitsch, H. J. & Brand, M. (2008): Anticipatory stressinfluences decision making under explicit risk conditions. Behavioral Neuroscience, Vol. 122, 1352– 1360 p. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013281>
19. Stewart, E.C. (1985): Culture and Decision-Making. In: Gudykunst, Stewart és Ting Toomey [Szerk.]: Communication, Culture and Organizational Processes. Beverly Hills, Sage 177-212 p.
20. Thomas, A. (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken, Verlag für Entwicklungspolitik
21. Tong, Y-Y. (2011): Why do People Think Culturally When Making Decisions? Theory and Evidence. CRC Press. pp. 53–65
22. Trompenaars, F.(1993): Riding the Waves of Culture. London, Nicholas Brealey Publ.,
23. Ungerer, D.: (2006): Stress in der Kommunikation. Erkenntnisgewinnung durch Sprachsteuerung. Beiträge zur inneren Sicherheit Bd. 29: Nachrichtendienstpsychologie. Hrsg.: Schwan, S. és Litzcke, S.M.pp. 87 - 117
24. Vetter, B.; Gasch, B. és Padosch, S.A. (2015): Medizinisches Handeln in Komplexen Notfallsituationen. *Der Anaesthetist* 4/2015. pp. 298 <http://dx.doi.org/10.1007/s00101-015-2423-2>
25. Vitell, S.J., Nwachukwu, S.L. & Barnes, J.H. (1993): The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics*. Vol. 12 753-760 p. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00881307>
26. White, M. (2015): How stress impacts decision making. www.management-issues.com (2015.február 25.)