

A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban

Napjainkban az Internet segítségével a Föld bármely pontjával kapcsolat teremthető pillanatok alatt, a gazdaság valóban globalizálódott, a vállalatok mozgásterét egyre kevésbé szűkítik az országhatárok, ellenben felértékelődnek a kulturális különbségek.

A rendszerváltás óta a magyar gazdaságba mintegy 17 milliárd \$-nyi külföldi tőke áramlott be. Ezen új szervezetekben dolgozó szakemberek azonban más-más országból és vállalattól, kulturális közegből érkeztek, de együtt kell működniük a vállalati célok eléréséért. Ugyanakkor a munkavállalók nem tabula rasa kerülnek a szervezetbe, hanem magukkal hozzák egyéniségüket, s mindazon értékeket, preferenciákat, elveket, magatartásformákat, viszonyulásokat stb., melyeket társadalmi szocializációjuk során, mondjuk az iskolapadban, a családban, az előző munkahelyeiken megszereztek.

Joggal mondhatom tehát, hogy ilyen logikával a gazdaság a társadalom alrendszerévé válik, hiszen a szereplők főképp társadalmi szabályok alapján tevékenykednek a gazdaságban. Ennélfogva egy szervezet nemcsak kizárólagosan gazdasági egységként funkcionál, hanem felfogható társadalmi „élőhelyként” is, ahol az alkalmazottak gazdasági tevékenységét véghezviszik. Természetesen a vállalati kultúra kialakításában másik oldalról jelentős szerepe van a vállalat profiljának, termelési technológiájának is, de ebben az esetben csak a társadalmi aspektusra koncentrálok.

Konklúziót vonva a fenti gondolatmenetből megállapítható, hogy az a szervezet lehet sikeres a piacon, amelyik figyelembe veszi működése során az ott dolgozók társadalmi-kulturális értékrendszerét, mert amennyiben nem sikerül a szervezeti működés és az alkalmazottak, vagy az alkalmazotti csoportok között egészséges légkört kialakítani, az nagyban veszélyeztetheti a vállalati célélérést. A fejlődni kívánó magyar gazdaság számára ez a probléma kardinális kérdésként jelenik meg pl. a vegyesvállalatokban.

Amíg azonban nem sikerül megragadni a szervezeti kultúra alapjellemzőit, addig a rendszer „finom-

hangolása” sem hozhat eredményt. A tudományos alapkérdés tehát úgy vetődik fel, hogy milyen vállalati viselkedésvonások alapján lehet tipologizálni a szervezeti kultúrát. E tanulmány arra keres választ, hogy a tárgyalási és döntéshozatali stílus elemzésével milyen szervezeti kultúrátípusokat lehet megkülönböztetni.

Először azonban a kultúra dimenzióit és szintjeit kell elkülönítenem, hogy pontosan elhelyezhetővé váljon ebben a rendszerben a tárgyalási stílus.

A kultúra szintézises modellje

A kultúra társadalmi léptékben egy embercsoport által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége. Jelen esetben időbeni (történelmi) és térbeli (földrajzi) korlátokkal sem éltem. Maga a kultúra (civilizáció) nemcsak egy történelmi időszakot ölel fel, hiszen pl. a tradicionalizmus, a múlt értékeinek ápolása is a jelen kultúra része, ugyanakkor nem is „röghözkötött”, hanem embercsoport által életben tartott értékegyüttes, melyet ugyan erősíthet a tisztán elkülöníthető földrajzi elhelyezkedés, de nem létfeltétele annak (lásd diaszpórák, bevándorlók).

Az általam értelmezett kultúrafelfogás tulajdonképpen egy szintézises modell (1. ábra). Alapvetően P. Múri¹ jéghegy példáját használom, mivel ő azt állítja, hogy a kultúrának két értelmezési szintje létezik, a látható tartomány és az ún. mélykultúra.

A felső szintet olyan kulturális megnyilvánulások jelentik, mint pl. a társadalmi berendezkedés és rétegződés, a nyelv, a családszerkezet, a nemek közti viszony. Ezek direkt módon irányítják a kulturális elemeket.

A mélykultúra szintjén az Edgar H. Schein² által definiált premisszák alkotják a jéghegy láthatatlan ré-

1 Heindrich Balázs: *A vállalati kultúra sajátosságai a nemzeti kultúrák tükrében*, Felső-Magyarországi Szemle, 1994/1.

2 Barakonyi Károly - Lorange, Peter: *Stratégiai management*, KJK, Bp. 1991, 296.

szét. Tulajdonképpen ezek azok a Miért? kérdések, melyekre az ember évezredek tudásával alakított ki választ. Ilyenek lehetnek pl. a transzcendencia, a világ és ember, illetve az emberek egymás közti viszonya, tér és idő kérdése.

A kultúra két szintre bontása természetesen utközik Schein háromszintes modelljével, hiszen ő bizonyos kultúraelemeket köztes szintként definiál. Álláspontom szerint viszont ezek olyan kapcsolati rendszerek, melyek közvetítik és tudatosítják a mélyrétegek üzeneteit a társadalom felé. Ilyen rendszerként foghatók fel pl. a vallások és az etikai szabályok is. Így az ellentét pusztán elvi síkon mozog, mivel azt, hogy valamely dimenzió mely része látszik, s mely része merül el, mindössze a szituációs „hullámsztól” függ, vagyis csak az adott helyzetben értelmezhető.

Emellett persze bizonyos elemek mindig a felszínen, míg mások mindig a mélyben maradnak, így ez a „merülési tartomány” értelmezhető a sheini második szintként is.

A jéghegy „csúcsai” a kultúra dimenzióit jelképezik. Ez alapján megkülönböztetem az egyéni, csoport- és társadalmi kultúrát. A perszonalis szegmenshez a személyes jellemzők közül a szocializációval tanult tulajdonságok éppúgy beletartoznak, mint a genetikai jegyek. A csoportkultúra körébe sorolható a vállalat, illetve minden olyan közösség, melynek egyedi, környezetétől részben elütő érték- és normarendszere van, míg a társadalmi kultúra kifejezést szinonimaként használom a nemzeti kultúra fogalmával, melyet e rész elején definiáltam.

Mindhárom dimenzióknak vannak látható és mélykultúra szintjei, s léteznek közös tartományai a másik kettővel, mindkét szinten, mindamelllett nem részhalmozai egymásnak. (1. ábra)

Miért fontos kultúrák közti közös tartományokat keresni? A vállalatban belüli együttélés és a vállalatközi

együttműködés során szükségesek olyan kapcsolati pontok, melyekre építve közös értékeket lehet kialakítani. Ez a harmonikus vállalati kultúra kialakításának alapfeltétele.

Mégis hogyan definiálható pontosabban a vállalati kultúra? E kifejezést sokféle szinonimával illetik, mint pl. *ethosz*, szervezeti klíma, vállalati stílus. Én Kono nézetét osztom, aki három tényező kompozíciójaként fogja fel a vállalati kultúrát:³

1. Vállalatban belül elfogadott közös értékek.

2. Vállalatban belül általánosan érvényesülő viselkedés minták.

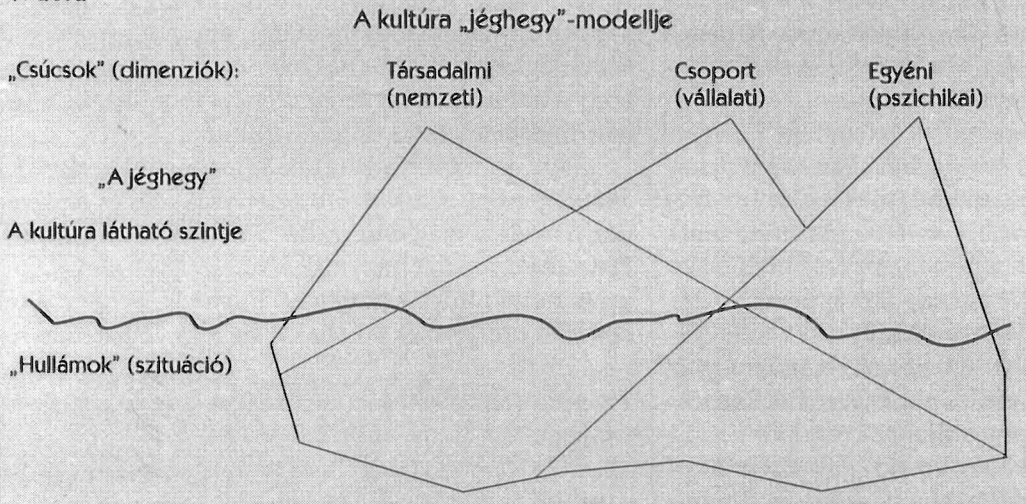
3. Vállalati döntéshozatalban használatos gondolkodásmód, megközelítés, eljárások és minták.

Milyen hatások formálják a fenti összetevőket? Először is, melyeket a társadalomból hoznak magukkal az alkalmazottak és a vezetők. A kultúra másik részét gazdasági értékek, elvek alkotják, amelyekkel biztosítani lehet a szervezet racionális működési céljait. A harmadik elem, mely élővé és egyedivé teszi a vállalati kultúrát, a személyes, egyedi tapasztalatok, az egyéni karakter.

Hasonlóképpen fogalmazta meg ezt Dr. Szűcs Pál is:⁴ „...a szervezet kultúrája... egyrészt a tevékenység feltételeit jelentő, tárgyiasult értékek(et jelenti), ...másrészt magába foglalja azokat a nem tárgyiasult értékeket, amelyek a szervezeti és szervezeten kívüli viszonyok hatására rögzültek az emberekben, amelyek jórészt szokássá váltak.”

Az így megjelenő értékrendvonulatokat Pascal-Athos 7S modellje közelíti legjobban. A modell magja a szervezetben élő közös értékek (Shared values), amelyek összekötik az ún. kemény oldalt (Strategy, System, Structure) a lággyal (Staff, Skills, Style). Ez az elgondolás hasonlítható egy házhoz, amelynek részei a kemény és lággy építőelemek, de az értékek jelentik azt a kötőanyagot, ha tetszik habarcsot, mellyel a ház egységgé tud szilárdulni, képessé válik feladata betöltésére. Nélküle egy kis vihar, piaci változás, romba döntené az épületet.

1. ábra



3 Vö.: Akihiro, Ishikawa: *A vállalati kultúra fogalma Japánban*, Vezetéstudomány, 1994/4.

4 Szűcs Pál: *A vállalati szervezeti rendszer*, JITE Nyomda, Pécs, 1995.

Az értékrendek különbözőképpen ölthetnek testet a vállalati filozófiákban, krédókban:

1. tábla. Vállalati krédókban megjelenő vállalati értékek ⁵	
Merck	<ul style="list-style-type: none"> • Szociális felelősség... • Tudományos alapú innováció... • Munkából származó profit, humánus juttatások
Nordstrom	<ul style="list-style-type: none"> • A vásárló kiszolgálása mindenek felett • Kemény munka és egyénre szabott termelékenység • Soha ne legyünk elégedettek...
Phillip Morris	<ul style="list-style-type: none"> • A szabadság választásának joga • "Győzelem – jó értelemben vett harcban legyőzni másokat • Támogatni az egyéni kezdeményezéseket • Kemény munka és folyamatos önfejlesztés
Sony	<ul style="list-style-type: none"> • A japán kultúra és nemzeti státusz emelése • Úttörő lenni-nem követni másokat, megtenni a lehetetlent...
Walt Disney	<ul style="list-style-type: none"> • Az amerikai értékekre való nevelés, azok hirdetése • Kreativitás, álmok, képzelet • Fanatikus figyelem a konzisztenciára és a részletekre

Látható, hogy eltérő társadalmi kulturális közegekből induló vállalatok igen sajátos értékelemeket tartanak szervezeti kultúrájuk magjának, ezáltal más-más vonásokkal rendelkező szakembereket foglalkoztatnak. E szervezeti értékrend Kono által definiált harmadik elemének megjelenési területe a vezetési stílus (a 7S modellben Style). A következőkben ennek vetületeivel foglalkozom.

A vezető és a tárgyalás

A vezetési stílus a szervezeti ethosz egyik fontos megjelenési területe. A stílus (style) a Pascal-Athos-modellben a vezetés – vezető viselkedését jelenti, míg Kono meghatározása szerint a döntéshozatalban használatos gondolkodásmódok, megközelítések, eljárások tartoznak e tárgykörbe.

A vezetőknél kiemelkedő szerepük van a szervezetben, mivel pozíciójuk által lehetőségük nyílik a vállalati célkitűzések megvalósításával kapcsolatos döntések meghozatalára, a szervezeti értékrendszer befolyásolására, s e két terület koordinálására is. Állásponthoz szerint e hármas feladat megoldására irányuló tevékenység megjelenési formája a stílus. A menedzserek ennek segítségével próbálják teljesíteni a szerveze-

tek szociáldarwinista⁶ felfogásából eredő célját: a vállalati túlélést, fejlődést.

E problémák eliminálása állandó egyeztetésre és döntési helyzetekbe kényszerítik a vezetőket. Minél összetettebb, stratégiai jellegű a szituáció, a megszülető döntés annál inkább kommunikációs folyamat, tárgyalás eredménye.

A tárgyalás tehát a szervezeti problémák megoldását (a vezetői döntést) elősegítő kommunikációs folyamat, melynek vállalatközi és vállalaton belüli típusa különböztethető meg.

A tárgyalás és döntéshozatal során azonban az alkalmazott metódus és stílus a három „csúcsméretű” befolyásának eredőjeként jelenik meg. Egyéni szinten a döntéshozó habitusa, lelki alkata, vállalati szinten a Pascal-Athos-modell elemei, míg társadalmi oldalról a szervezetben és a tárgyalásban résztvevő egyénekben élő társadalmi kultúraelemek határozzák meg az alkalmazott tárgyalási módszert.

A tárgyalási kultúra típusai

Mivel a tárgyalási és döntéshozatali folyamatnak számos, a tárgyalási szituációtól is függő gyakorlati megjelenési formája létezik, ezért szükségesnek éreztem néhány vizsgálati alapelvet rögzíteni, ezzel mintegy elemzési keretet is teremtve a későbbi összehasonlító munkához:

1. A tárgyalás fogalmát tágan értelmezem, vagyis ideértem mind a vállalatközi, mind a vállalaton belüli döntésre törekvő kommunikációs formákat is.
2. Csupán az egyenrangú tárgyalási pozícióból induló felek között kialakuló tárgyalási folyamatot vizsgálom.
3. A tárgyalást kulturális szemszögből elemzem, s csak érintem működési feltételrendszerének egyéb elemeit (pl. a vállalat technológiai, ill. a vezető pszichikai jellemzői).
4. Az ismérvek kiválasztásánál elsősorban a döntéshozatali folyamatra koncentrálok, hogy rámutassak a kulturális eltérésekre.
5. A döntés fogalmát szűken értelmezem, ugyanis nem vizsgálom a tárgyalás és egyeztetés nélkül hozott egyedi döntéseket.
6. A szervezeti kultúracsoportok saját jellemzőiből fakadó viselkedését elemzem, s nem foglalkozom a másik tárgyalófélnel az elsőre gyakorolt befolyásával.
7. A létrehozott kultúrátípusok tiszta, elméleti csoportok, amelyek a szervezeti gyakorlatban gyakran kevert, vegyes formában jelennek meg, valamely kategória dominanciájával, ebből következően ez utóbbiak visszavezethetők a három alapirányzat valamelyikére.

⁵ Collins, J. C. – Porras, J. I.: *Building your company's vision*, Harvard Business Review, 1996. szeptember-október, 68.

⁶ Guiot, J. M.: *Szervezetek és magatartásuk*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1984.

2. tábla.
Szervezeti kultúrátípusok

Ismérvek / Típusok	Integrációs	Individualista	Kollektivista
1. Beállítódás	Individualista, korporációs	Individualista, technokrata	Kollektivista
2. Orientáció	Integráció, kooperáció	Siker	Kölcsönös tisztelet
3. Vezetés	Egyéni	Egyéni	Csoport
4. A tárgyalás célja	Egy jó üzlet megkötése	A legjobb üzlet megkötése	Hosszú távú kapcsolat kiépítése
5. Felhatalmazás	Jelentős	Teljes	Minimális
6. A tárgyalás bevezetése	Szertartásos, Rövid	Nincs bevezető	Szertartásos, Hosszú
7. A kérdések megtárgyalása	Külön tárgyalja	Együtt tárgyalja	Csomagként tárgyalja
8. Taktika	Meggyőző, Ajánló	Lehengerlő, Fenyegető	Megértő, kötelezettségre hivatkozik
9. Érvelés	Logikus	Profitcentrikus	Szükséglet-centrikus
10. Ajánlat	Konkrét, tágan értelmezetten	Konkrét, szűken értelmezetten	Globális
11. Engedmény	Közepes	Szerény	Nagy
12. Döntési felelősség	Egyéni	Egyéni	Csoportos
13. Döntési idő	Rövid	Rövid	Hosszú
14. Megegyezői időtáv	Taktikai jellegű	Operatív jellegű	Stratégiai jellegű
15. Döntési legitimitás	Részleges	Utólagos	Formálisan teljes
16. Kívánt tárgyalási végpont	Nyertes - nyertes, nem akar veszteni	Nyertes-vesztes, nyerni akar	Nyertes - nyertes, a közös siker a fontos

Az ily módon rögzített elvek alapján az általam elkülönített tárgyalási kultúracsoportok és elemzési ismérvek a 2. tábla szerint alakulnak.

Az integrációs típusú vállalatokra a legjellemzőbb példákat az EU-ban működő szervezetek között találhatjuk. Az individualista szervezetnek jó táptalajt jelent az észak-amerikai társadalmi értékrend, míg a kollektivista típus a távol-keleti vállalatok közt gyakori. Mindezek ellenére óvakodom attól, hogy a szervezetekre valamiféle földrajzi elhatárolást erőltessenek, hiszen mindhárom példaként felhozott régióban megtalálhatóak ezek a formák, s ebben az esetben a sztereotípiá hibájába esnek.

Visszatérve a táblában felsorolt ismérvekre, azok sorrendjét úgy alakítottam ki, hogy követhetővé váljon a döntéshozói folyamat, amely egy tárgyalási alappozícióból indul (1-3. sor). Ez az indulóhelyzet nagy-

mértékben befolyásolja a tárgyalási cél meghatározását (4. sor). Ezután a konkrét tárgyalási szakaszok következnek: a partner felmérése (5-6. sor), a tárgyalás lényegi része (7-11. sor). Végül a döntés dimenzióinak elemzése következik (12-16. sor).

A folyamat vizsgálatával tehát lehetővé válik, hogy a vállalati kultúrátípusok minden lényeges, eltérő aspektusa feltáruljon az olvasó előtt. Végezzük először az alappozíciók feltárását!

A tárgyalási alaphelyzet

Az attitűdök és orientációk definiálják a szervezetet képviselő tárgyaló viselkedését, így behatárolják magát a döntést is. Ebből a megfontolásból választottam a szervezettípusok elnevezéseit ezekből a kategóriákból.

Az integrációs és az individualista megközelítés tulajdonképpen egy töről fakad, de míg az első fokozottan figyelembe veszi a vállalat belüli és a vállalatok közötti együttműködés fontosságát, addig az individualista tárgyaló felet a személyes siker, a profit érdekli. A kollektivista álláspont eltérő, hiszen itt elsősorban a közösségi érdek (belső szervezeti csoport, vállalatcsoport) a legbefolyásolóbb tényező, nem az egyén.

A tárgyalási orientáció is az előzőeket támasztja alá. Az integrációs fél számára a gazdasági siker mellett a kooperáció elérése, az együttműködés, a vélemények közös nevezőre hozása jelenti a kihívást. Az individualista a hős szerepét keresi, egyéni dicsőséget, sikert akar elérni, hiszen ezek alapján ítélik meg értékét a szervezetben, míg pl. egy keleti partner amellet, hogy tiszteletet vár el, fontos számára, hogy láttassa, mennyire tiszteli partnerét, mely elv szigorú etikai normaként él a konfucianus társadalmi környezetben.

A tárgyalás műveleteinek irányítása és maga a döntés az első két forma delegációiban egyszemélyi vezetést jelent, s a legtöbb esetben a vezető egyben döntéshozó is, felhatalmazása jelentős vagy teljes. Természetesen stratégiai, vagy bonyolult speciális kérdésekben a delegációk szakértő véleményét is kikérik, sőt kisebb esetekben dönthetnek is, de a végső álláspont kialakítása egy személy döntésén alapul.

A kollektivista szervezet delegációja a tárgyaló partner felé formálisan homogén csoportként viselkedik, a vezető az összes döntésben érdekelt véleményének arti-

kulálására törekszik, de csak a legkritkább esetben rendelkezik ráruházott döntési jogosultsággal, ugyanis a tárgyalások sikeréért a küldöttség kollektíven felel.

Ezek az említett dimenziók egy olyan alapszituációt teremtenek, amely kulturális közegenként eltérő tárgyalási módozatok kialakulását segíti.

A tárgyalás célja

A tárgyalás menetének elemzéséhez szükséges behatólni, hogy kultúrkörönként melyik szervezetnek mi a célja a tárgyalással.

Az individualista tárgyaló mereven ragaszkodik a szűk gazdasági racionalitáshoz, vagyis a szituációban elérhető legjobb üzletet akarja megkötni, hasznossági célfüggvényének globális maximumát keresi.

Kooperáló társa nemcsak rövid távú gazdasági, de közép- és hosszútávú integrációs együttműködési előnyöket is figyelembe véve dönt, számára az előzőekben szűken értelmezett hasznossági függvény szuboptimuma is megfelelő. Ez nem azt jelenti, hogy kevesebb is beéri, mint az elsőként említett, hanem hogy más tényezőket is figyelembe vesz céljainak kialakításában, nem csak a piaci elveket.

Kollektivistá oldalról vizsgálva a hosszú távon gyümölcsöző együttműködés feltételrendszerének kialakítása az elsődleges feladata a delegációnak. Ilyen megközelítés esetén a partnerrel létrehozott harmonikus közösségi szemlélet megteremtésének lehetősége jóval fontosabbá válik a jelen profitkilátásainál, hiszen ez alapozza meg a kooperáció jövőbeni gazdasági sikerességét.

A tárgyalási folyamat

A vállalati célok ismeretében az integrációs tárgyalódelegációk felhatalmazása jelentősnek nevezhető abból a szempontból, hogy a vezetőknek tág tere nyílik a megegyezésre, de általában bizonyos területi, szervezeti egységes álláspont kialakulása esetén foglalhat véglegesen állást az adott kérdésben.

Az individualista szervezet menedzsere „hajóskapitány”, akinek elsődleges feladata a szervezeti hajó megfelelő irányba terelése. E szerepéből fakadóan egy-személyben dönt, felelőssége teljes, hiszen vállalata azért delegálja, hogy oldja meg a kérdéses problémát. A döntéshozásban esetlegesen részt vevő tanácsadók csak a döntéshozatal szakmai kérdéseinek átlátásában segíthetnek.

A kollektivistá delegáció felhatalmazása azonban szinte csak a tárgyalásra terjed ki, elsődleges feladata a partner felmérése, a bizalomépítés. A szervezet általában minimális döntési felelősséggel hatalmazza fel képviselőit, míg a másik félről kimerítő és részletes ismeretre szert nem tesz.

A szervezet által generált bizonyítási kényszerből és a kemény hatékonysági feltételekből következően (a legjobb üzlet megkötése) az individualista tárgyalónak nincs felesleges ideje (The time is money), ezért a tárgyalás során szinte bevezetés nélkül, in medias res tér az üzleti kérdésekre.

Az integrációs törekvéseket megjelenítő tárgyalópartner céljai megkövetelik a rövid „terepfelmérést”, a főbb kérdések rövid bevezetését, míg a harmadik típusú delegáció szinte csak azért jön a tárgyalásra, hogy információkat, benyomásokat szerezzen, így hosszú, szertartásos „feltérképezést” végez. Ez a tárgyalófél az előző kettőhöz viszonyítva „ráér”, hiszen nincs felhatalmazása megegyezni a másik féllel, így tárgyalása ki is merül a bevezető szakasszal, hiszen alapvető feladatának ez tekinthető.

A tárgyalás első szakaszában az integrációra törekvő fél logikai ok-okozati összefüggésekkel kapcsolja egymáshoz a megoldandó kérdésrészeket, hajlamos leválasztani azokat egymásról, hogy akár részkompromisszumokat tudjon elérni. Taktikájában éppen ezért meggyőző, érvelő stílust használ, ajánlata gazdaságilag megalapozott, de tág megegyezési teret biztosít a másik fél számára, vagyis hajlandó engedményre.

Az individualista szervezet menedzserét nem érdekli a másik fél tárgyalás utáni helyzete, hanem elsősorban a saját problémájának megoldásával törődik, melyet szervezetének kultúrája állít fel vele szemben elvárás-ként. Tehát nem éri be kvázi jó megoldásokkal, számára csak a legnyereségesebb verzió elfogadható. Ebből következően profitcentrikus álláspontot képvisel, ajánlatában általában kicsi a „holtjáték”, nem hajlandó külön kezelni az egyes kérdéseket, hiszen számára az ilyen típusú megoldás nem hoz áttörő sikert, ezért tárgyalási stílusát legjobban a kemény, lehengetlő jelzőkkel lehet illetni.

A kollektivistá fél felfogása merően más. Ha a hosszú „előjáték” után sor kerül egyáltalán konkrét tárgyalásra, akkor a megegyezési hajlandóság nagy távlatokra szóló, éppen ezért a delegáció az eldöntendő kérdéseket egy csomagban tárgyalja, a jövőben esetlegesen felmerülő más együttműködési variációk mellett. Globális ajánlatot kínál partnere számára, amely nem mindig kötődik szorosan a konkrét ügylet-hez, hanem inkább a hosszú távú együttműködést szorgalmazza, így az ajánlat tág teret enged az alknak, a küldöttség nagy engedményre hajlandó.

Mindezt a „nagyvonalúságot” azért engedheti meg a csoportképzésen alapuló szervezet, mert kultúrájából fakadó értékrendje nem elsősorban a profitképzésen alapul, hanem a piacrészesedésen nyugvó biztos növekedésen, ezáltal érvelésében a gyarapodás feltételeihez nélkülözhetetlen szükségletek számítnak alapkövetelménynek.

A delegáció tárgyalási stílusa merev, hiszen nem engedheti a csoportok közötti nyílt konfrontációt. Így az esetlegesen elutasító válasz is burkolt, más kötelezettségekre hivatkozó, miközben megértésükről biztosítja a partnert, s formálisan egyetértenek álláspontjával.

Meg kell jegyezni, hogy ez az a tárgyalási elem, amely a legtöbb értelmezési problémát jelenti a másik két szervezeti kultúra képviselőinek e harmadikkal folytatott tárgyalása során, mivel pl. az individualista fél gyors, tiszta válaszokat szeretne kapni, s így nem tudja értelmezni a kollektivist partner lassú, számára homályos válaszait.

A döntés dimenziói

Elérkeztem a tárgyalás végső szakaszához, a döntéshez. Ebben a pontban bátrabban használlok földrajzi elkülönítést, mivel a döntés megítélésében tisztábbak a társadalmi (nemzeti) kultúrából származó eltérések. Ez azonban nem jelenti azt, hogy bizonyos tájegységekre kizárólagosan jellemző lenne egyik vagy másik forma, hanem olyan példaként használom ezeket, amelyek segítenek értelmezni a három szervezettípus viselkedését.

Az európai és amerikai döntéseméletben a döntés visszavonhatatlanul kizárja a további töprengést, így módon a fogalom a cselekvéshez, vagyis a megvalósítás kezdetéhez kapcsolódik. Pascal és Athos ezt a visszavonhatatlanságot mutatja ki az angol decision és a francia décision (döntés) szavakban megjelenő latin cisio (vágás) szóval.

Véleményem szerint a magyar értelmezés is hasonló, hiszen ha a „dönt” igét közelebbi vizsgálat tárgyává tesszük, akkor világosan látszik, hogy egy nyugvó állapotból való visszafordíthatatlan elmozdulást jelent, amely így a jövőbeni történésekkel áll szoros viszonyban.

Az integrációs szervezet képviselője, jelentős felhatalmazása tudatában, az egyéni felelősséget vállalva, a kollektív típushoz képest rövid idő alatt hozza meg döntését, amit egyeztet a delegáció tagjaival és a felső vezetéssel. Döntésének legitimizációja azonban csak részleges lehet, hiszen az demokratikus elvek alapján jön létre, melyhez elegendő az egyszerű, ritkábban a kétharmados többség. A megegyezési időtáv taktikai szintű, ami azt jelenti, hogy a döntési lehetőségek mérlegelése során nem csak a rövid távú profitszemponatok érvényesülnek, mert a kollektivist felfogáshoz képest az integrációs szervezet jóval kisebb időhorizontban gondolkodik. Lényeges még megemlíteni az „élni és élni hagyni” elv gyakorlati alkalmazását,⁸ ami lehetővé teszi a szuboptimum megtalálása mellett a nyertes-nyertes pozíció elérését.

Az individualista tárgyalópartner szintén egyszemélyben, rövid idő alatt dönt, s a döntéssel kapcsolatos

felelősség is az ő vállán nyugszik. Mivel az adott szituációban gyors döntésről van szó, ezért nincs ideje a vezetőnek egyeztetni, kivárni, amíg szervezetének véleménye is megegyezik a sajátjával, így válaszának legitimitását utólagosan kell megszereznie. Ugyanakkor álláspontjának kialakításakor dominanciát élvez a rövidtávú nyereség (siker), ezért a megegyezési időtáv operatív jellegű. Az individualista felet saját érdekérvényesítésének elsődlegessége miatt nem érdekli partnere döntés utáni helyzete, a sikert magának akarja learatni, tehát tárgyalási végpozíciójára jellemző a nyertes-vesztes állapot.

A döntést illetően a keleti ember alapvetően másként gondolkodik, mint nyugati társa. E felfogás szerint semmi sincs véglegesen eldöntve, vagy ahogy a japánok mondják: „A döntés még sohasem változtatta meg a valóságot.” Így a keleti döntési folyamatban lehetővé válik az „együtt úszás” az eseményekkel. Ballon úgy fejezte ki a rendszerek közti különbséget, hogy a nyugati döntés üzenet jellegű, míg a keleti az akarat masszírozása.⁹

Tehát a kollektivist szervezet számára a döntés előtti történések nincsenek éles határvonallal elválasztva a majdani eseményektől, ezért maga a döntési folyamat is lassú. A kialakuló kapcsolatrendszer stratégiai fontosságú, hosszú időre meghatározza a partnerek együttműködésének kereteit, ezért a döntésben minden érdekelt félnek részt kell vennie, vagyis a döntés, és az érte vállalat felelősség csoportos. Ugyanakkor a teljesen megegyező álláspontok elérésére is törekednie kell a szervezetnek, még a döntés meghozatala előtt. Ennek eléréséhez természetesen idő kell, de amennyiben sikerül „a kiálló szöveget beverni”, vagyis a véleménykülönbségeket eliminálni az informális jellegű (folyosói) egyeztetéseken, akkor ez 100%-os egyetértést és elkötelezettséget biztosít a formális döntési szituációban. A kollektivist szervezetnek nem saját szerzett előnyei számítanak a tárgyalás végeztével, hanem a hosszú távon létrejövő kapcsolatból származó közös siker, vagyis kölcsönös meglegedettségre törekszik.

Konklúzió

A bemutatott kulturális jéghegy-modell lehetővé teszi, hogy elkülöníthetővé váljanak azok a tényezők, amelyek hatással vannak a szervezet egyedi karakterének formálására.

Az egyes szervezetekre jellemző sajátosságok a szervezeti viselkedés „kimeneti oldalán” figyelhetők meg, ezek közé tartoznak a tárgyalás és döntés során észlelhető magatartásjegyek is. Ezek alapján három,

8 Borgulya Istvánné: *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*, JPTE Nyomda, Pécs, 1996, 95.

9 Marosi Miklós: *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése - magyar gyakorlata*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1988.

egymástól lényegükben különböző szervezeti kultúra-típust különböztettem meg. Mindhárom esetben érzékelhető a jéghegy-modell dimenzióinak hatása a tárgyalási és döntési folyamatra:

- Az első formáló elem a tárgyaló személyes, pszichikai jellemzői. Ennek hatása letagadhatatlan a tárgyalás menetére, hiszen a menedzser alapvetően saját magát befolyásolja és kontrollálja.

- A második jellemző a társadalomban létező kultúra. A partnerek magukban hordozzák mindazon szocializált értékeket, viselkedésmintákat, etikai szabályokat, amelyek ugyancsak formálják a tárgyalás stílusát.

- A harmadik lényeges momentum a szervezeti kultúra hatása. A vállalat különleges entitás, amelyben egyrészt megjelennek a társadalmi értékrendből bizonyos elemek, másrészt gazdasági céljai és szükséglet-kielégítő tevékenysége sajátos jellemzőkkel árnyalják karakterét. Élővé azonban a benne dolgozók teszik, például a tárgyalás és döntéshozatal révén.

Ha a tárgyaló figyelembe veszi ezeket a befolyásoló elemeket, s törekszik feltérképezni a partnere által képviselt értékeket, abban az esetben nagyobb esélye lesz a tárgyalásra sikeres lefolytatására és a helyes döntés meghozatalára.

Egyéb források

Balogh Ferenc: *A japán, az amerikai és a magyar management összehasonlítása*, Ipar - Gazdaság, 1991/4.

Boisot, Max: *Information & Organizations: The manager as anthropologist*, Fontana / Collins, London, 1987.

Handy, Charles: *Gods of Management*, Arrow Books, London, 1995.

Kenichi, Ohmae: *The mind of the strategist: The art of Japanese business*, McGraw - Hill Inc., New York, 1982.

Mullins, Laurie J.: *Management and Organisational behavior*, Piman Publ., London, 1991.

Randlesome, C. - Brierly, W. - Bruton, K. - Gordon, C. - King, P.: *Business culture in Europe*, Heinemann Publ., Oxford, 1990.

Simon Lenke: *Interkulturális menedzsment*, Külkereskedelmi Főiskola, Bp., 1996.

Szerzőnk a JPTÉ KTK tanáregédje



Magyarország egyetlen
bankjegy- és biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- kötvények, részvények, csekkek, vagyonjegyek, állampapírok, kárpótlási jegyek, közraktárjegyek, letéti jegyek és egyéb értékpapírok
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- igazolványok, bélyegek, belépőjegyek
- egyéb biztonsági okmányok.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu