CC BY NC SA

https://doi.org/10.63684/dk.2026.11.01

GRÁNITZ GYÖNGYI *–KŐKUTI TAMÁS **

A kulturális különbségek hatása a nemzetközi üzleti tárgyalások hatékonyságára 1. rész

Összefoglalás: A tanulmány a kulturális különbségek hatását vizsgálta a nemzetközi üzleti tárgyalások hatékonyságára, különös tekintettel az olasz-magyar üzleti kapcsolatokra vonatkozóan. Az elméleti keretet Hofstede kulturális dimenzióelmélete és Hall kontextuselmélete adta, amelyek segítségével értelmezhetők a tárgyalások során megjelenő kommunikációs különbségek. A vegyes módszertanú kutatás két pillérre épült: négy autoetnográfiai esettanulmányra, amelyek a bizalomépítés, időérzékelés, arcmentés és személyes kapcsolatok szerepét mutatták be, valamint egy 71 fős online kérdőíves felmérésre. Feltevésünk, miszerint a magas kontextusú kultúrákból származó partnerek esetében a személyes bizalomépítésre fordított idő fontosabb a tárgyalások sikere szempontjából, mint a tényeken és adatokon alapuló kommunikáció, mely az esettanulmányok alapján egyértelműen igazolódott, míg a kvantitatív adatok részlegesen támasztották alá, hogy a válaszadók 65,85%-a elismeri a bizalomépítés kultúrafüggő fontosságát. A kutatás legfontosabb üzenete, hogy a kulturális kompetencia tudatos fejlesztést igényel, és a magas kontextusú kultúrákban a bizalom nem a tárgyalás eredménye, hanem annak előfeltétele.

Kulcsszavak: Kulturális különbségek, szervezeti kultúra, bizalom, üzleti tárgyalás, kulturális kompetencia.

Abstract: This thesis examined the impact of cultural differences on the effectiveness of international business negotiations, with particular focus on Italian-Hungarian business relations. The theoretical framework was based on Hofstede's cultural dimensions theory and Hall's context theory, which helped interpret communication differences occurring during negotiations. The mixed-method research was built on two pillars: four autoethnographic case studies demonstrating the role of trust-building, time perception, face-saving and personal relationships, and an online questionnaire survey in-

* *Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet*
E-mail: CQBU6F@hallgato.uniduna.hu
ORCID: 0009-0001-0471-6546

** *Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet, egyetemi docens*
Email: kokutit@uniduna.hu
ORCID: 0009-0004-7907-2011

volving 71 respondents. Our hypothesis – that, when dealing with partners from high-context cultures, the time spent building personal trust is more important for the success of negotiations than communication based on facts and data–was clearly confirmed by the case studies, while the quantitative data partially supported the finding that 65.85% of respondents acknowledge the culture-dependent importance of trust-building. The key message of the research is that cultural competence requires conscious development, and in high-context cultures, trust is not the result of negotiation but its prerequisite.
Keywords: Cultural differences, organizational culture, trust, business negotiations, cultural competence.

Bevezetés és elméleti keretek

A kommunikáció az emberi társadalmak alapvető mechanizmusa, amely döntő szerepet játszik az emberiség fejlődésében, a túlélés biztosításától a komplex civilizációk kialakulásáig. Az alapelve, amelyet axiómaként ismerünk, az, hogy „Az ember nem tud nem kommunikálni" [1; 2]. Ez azt jelenti, hogy minden emberi megnyilvánulás – még a hallgatás, a tétlenség is – kommunikáció, mivel jelez, jelent és közvetít valamit. Buda Béla szerint „A kommunikáció szükségszerű: Az ember olyan bonyolult normatív térben él, annyi szabály, előírás, elvárás irányul a viselkedésére, hogy ha interakciós térben van, bármit csinál is, kommunikálni kénytelen. Ha nem csinál semmit, akkor is kommunikál" [3]. Karl Erik Rosengren pedig a kommunikáció skálázhatóságát emeli ki: „Kommunikáció létrejöhet eltérő nagyságú és komplexitású felek, egyének, csoportok, szervezetek, társadalmi osztályok, nemzetek, országok vagy akár a föld régiói között is. A kommunikáció jellege természetesen függ a kommunikáló felek méretétől és összetettségének fokától csakúgy, mint a köztük fennálló térbeli és időbeli távolságtól" [4]. Tehát a kommunikáció nemcsak interperszonális, hanem szervezeti és nemzetközi szinten is értelmezhető folyamat.

A nemzetközi tárgyalásokon felmerülő súrlódások jelentős része nem nyelvi, hanem kulturális különbségekből fakad. Eltérő döntéshozatali stílusok, hierarchia vagy a tekintély másféle fogadása mind olyan tényezők, amelyek félreértéseket, üzleti kudarcokat generál. Bár a sztereotípiák elhagyása elvben magától értetődőnek tűnik, a gyakorlatban ez korántsem egyszerű. Falkné Bánó Klára szerint „az ösztönösen használt sztereotípiát, miután a személyről vagy helyzetről valóságos információt kapunk, nehéz módosítani vagy megszabadulni tőle" [5].

[1] Watzlawick, P.–Beavin, J. H.–Jackson, D. D. (2009): *Az emberi érintkezés – Formák, zavarok, paradoxonok.* Budapest: Animula.

[2] A Watzlawick et al. hivatkozás az eredeti angol kiadás (1967) helyett a 2009-es magyar kiadásra vonatkozik. Budapest: Animula.

[3] Buda B. (1986): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei.* 3., bővített kiadás. Budapest: Animula.

[4] Rosengren, K. E. (2004): *Kommunikáció.* Budapest: Typotex.

[5] Falkné Bánó K. (2008): *Kultúraközi kommunikáció: Az interkulturális menedzsment aspektusai.* Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.

Először szükséges bemutatni Geert Hofstede holland szociálpszichológus munkásságát, aki a kultúrák közötti különbségek kutatásának egyik legmeghatározóbb alakja. Kutatásának történelmi kontextusa a következőképpen foglalható össze: a kutatást az 1960-as és 1970-es években végezték, konkrétan az 1967 és 1973 közötti adatgyűjtést az IBM multinacionális vállalatnál, ahol több mint 40 országban vizsgálták az alkalmazottak értékeit és munkahelyi viselkedését. Az IBM felmérése kezdetben 40 országra terjedt ki, később 50-re, végül pedig több mint 70-re bővült. A kultúra mibenlétének megértéséhez Geert Hofstede egy technológiai hasonlatot hív segítségül: megközelítése szerint a kultúra nem más, mint „mentális programozás", amely megkülönbözteti egy adott társadalom tagjait más társadalmak tagjaitól" [6].

Hofstede eredetileg négy kulturális dimenziót azonosított; ezek az elemek az általa meghatározott kulturális dimenziók: hatalmi távolság, individualizmus-kollektivizmus, férfiasság-nőiesség és bizonytalanságkerülés. Később kínai kutatók munkája nyomán egy ötödik dimenzióval bővült a modell, a hosszú távú vs. rövid távú orientációval [7]. Majd 2010-ben egy hatodik dimenzióval is kiegészült: az engedékenység vs. visszafogottság dimenziójával [6]. A Hofstede-féle kultúradimenziókat 0–100 közötti skálán mérik: minél magasabb az érték, annál erőteljesebben jelenik meg az adott jellegzetesség. A pontszámok Hofstede és kutatócsoportja által különböző országokban végzett nagyszabású kérdőíves felméréseken alapulnak, és lehetővé teszik a kultúrák közötti összehasonlítást a nemzetközi üzleti környezetben való eligazodáshoz [8].

Edward T. Hall amerikai antropológus az interkulturális kommunikáció úttörőjének számít. Az 1930-as években végzett terepmunkái a navajo és hopi népek körében megalapozták érdeklődését a kultúrák közötti kommunikációs különbségek iránt. Alapvető műve, a *The Silent Language* 1959-ben jelent meg, míg kontextuselméletét a *Beyond Culture* (1976) című könyvében dolgozta ki, amelyben bevezette a magas és alacsony kontextusú kultúrák fogalmát. Jéghegy-modellje szerint a kultúra látható elemei - például az ételek, ünnepek és viselkedési szokások – csak a felszínt jelentik, míg a mélyebb normák, értékek és kommunikációs elvárások rejtve maradnak. A kommunikáció ezért nemcsak verbális és nonverbális elemekből áll, hanem a kulturális kontextusból is, amelynek figyelmen kívül hagyása könnyen félreértésekhez vezethet. Hall két további fontos dimenziót azonosított: a monokronikus és polikronikus időérzékelést, valamint a proxemikát. A monokronikus kultúrákban (például Egyesült Államok, Németország vagy Skandinávia) az emberek egyszerre egy feladatra koncentrálnak, az időt lineárisan kezelik, és fontosnak tartják a pontos határidők betartását.

[6] Hofstede, G.–Hofstede, G. J. (2005): *Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere.* Pécs: VHE Kft.

[7] Hofstede, G.–Bond, M. H. (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. In: *Organizational Dynamics,* 16., (4.), pp. 5–21.

[8] Hofstede, G.–Hofstede, G. J.–Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* 3. kiadás. New York: McGraw-Hill.

A polikronikus kultúrákban (például Latin-Amerika, Közel-Kelet vagy Dél-Európa) természetes a több tevékenység párhuzamos végzése, az idő rugalmasabb kezelése, és a személyes kapcsolatok gyakran fontosabbak a határidőknél. A proxemika a fizikai tér kulturális használatát és értelmezését vizsgálja. Hall szerint a térhasználat nem pusztán fizikai jelenség, hanem kulturális sajátosság, amely hatással van az interakciókra és az üzleti tárgyalások dinamikájára. A nápolyi nyitott piacok és galériák az informális kapcsolatok és a folyamatos interakciók fontosságát tükrözik, míg az amerikai városok strukturált terei a monokronikus szemlélet rendezettségét mutatják [9].

„Hall, a kultúra kommunikációs vonatkozásait vizsgálva, a kommunikáció három formáját különbözteti meg, úgymint a beszédet, mint a verbális kommunikáció eszközét, a viselkedést, amely nonverbális formában közvetít információkat és az anyagi dolgokat, amelyeknek státuszjelző szerepük van."

„Nem teljesen igaz, hogy más kultúrákkal leginkább idegen nyelven keresztül találkozunk. Az állítás úgy pontos, hogy leggyakrabban olyankor tudatosul bennünk, hogy más kultúrával van dolgunk, amikor más nemzetiségű partnerekkel kommunikálunk vagy külföldön utazunk. Amikor a kultúra megjelenési formáit tárgyaljuk, fontos szem előtt tartani, hogy nemcsak az egy nyelvet beszélő, egy nemzethez tartozó embereknek, hanem minden csoportnak van saját kultúrája" [10].

„Miért fontos mindez akkor, amikor a kultúrát az idegen nyelv- vagy kommunikációtanítás szempontjából vizsgáljuk? A kulturális identitás sokrétűsége különösen fontos figyelmeztetés a sztereotipikus gondolkodás és elhamarkodott értékítélet-alkotás ellen. A kommunikációnk akkor sikeres, ha nemcsak elmondjuk/leírjuk, amit akarunk, hanem mindezt úgy tesszük, hogy partnerünk elvárásait, tudását és kulturális jellemzőit is figyelembe vesszük, és ezek ismeretében értékeljük az ő közléseit is."

Az interkulturális kommunikáció sikere nagymértékben függ a kommunikáló felek azon képességétől, hogy felismerjék és értelmezzék a kulturálisan meghatározott viselkedési mintákat. Az interkulturális interakcióra való felkészítés három fő elemből áll: ráébresztés a kulturális különbségekre, a különbségek okainak megértése, valamint a hatékony interkulturális viselkedéshez szükséges készségek kialakítása. Ezzel biztosítható a zökkenőmentes és eredményes együttműködés különböző kulturális hátterű emberekkel [5].

„A nem verbális kommunikáció csatornáival és ezek működésével kapcsolatos felismerések alapvető jelentőségűek a közvetlen emberi kommunikáció egész teóriája szempontjából" [3].

[3] Buda B. (1986): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei.* Budapest: Animula.

[5] Falkné Bánó K. (2008): *Kultúraközi kommunikáció: Az interkulturális menedzsment aspektusai.* Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.

[9] Blahó A.–Czakó E.–Poór J. (Szerk.) (2021): *Nemzetközi menedzsment.* Budapest: Akadémiai. https://mersz.hu/dokumentum/m829nm2021__104 https://mersz.hu/blaho-czako-poor-nemzetkozi-menedzsment

[10] Holló D. (2019): *Értsünk szót!* Budapest: Akadémiai. https://doi.org/10.1556/9789634544340 https://mersz.hu/dokumentum/m592esz__19 Letöltve: 2026. január 21.

A testbeszéd legjelentősebb nonverbális eleme a testtartás – beleértve annak dinamikus változásait, mint a testsúly áthelyezése vagy a lábak keresztbe tétele –, a mimika (az arcon észrevehető összes jelenséggel, például bőrpírral vagy elsápadással), és a gesztusok. A nonverbális és verbális jelzések összhangjának hiánya különösen veszélyes tárgyalási helyzetekben. Vera F. Birkenbihl szerint „Az inkongruencia – vagyis amikor a két sík jelzései között ellentmondás van – az ellenkezőjét közvetíti: az ilyen mondatoknak nincs meggyőző erejük!" [11] Ezért a kulturális tudatosság nemcsak a verbális, hanem a nonverbális kommunikáció szintjén is elengedhetetlen. A nonverbális és verbális jelzések összhangjának hiánya különösen veszélyes tárgyalási helyzetekben. Wacha ezt azzal egészíti ki,hogy „Hallgatóságunk a ›szavakon túli‹ jelzéseket is értelmezi, így ezekkel mondanivalónkat alátámaszthatjuk, megerősíthetjük. Előfordulhat azonban az ellenkezője is, amikor szavak nélküli üzenetünk ellentmond szavainknak, gyengíti azok hatását" [12]. A kettő összhangja az üzleti kommunikációban ezért nem esztétikai, hanem stratégiai kérdés.

Amikor nemzetközi üzletet kötünk, gyakran azt hisszük, hogy a jó termék, a megfelelő ár és egy szilárd szerződés elég a sikerhez. A valóság azonban összetettebb: a kulturális különbségek ismerete vagy figyelmen kívül hagyása gyakran dönt az üzlet sikeréről vagy bukásáról.

Kulturális különbségek nemzetközi kontextusban

Nemzetközi esetek jól mutatják, hogy a kulturális intelligenciába fektetett idő és energia megtérül. Az 1980-as évek végén, amikor Magyarországon még javában zajlott a politikai-gazdasági rendszerváltás, a japán Suzuki Motor Corporation lehetőséget látott a közép-kelet-európai piacok megnyításában. A tárgyalások 1988-ban kezdődtek, és ezt követően sem volt könnyű az út. A magyar állami döntéshozatal lassú és centralizált volt, a szabályok folyamatosan változtak. Hofstede dimenziói alapján a japán kultúra rendkívül magas bizonytalanságkerüléssel jellemezhető. Szuzuki Oszamu elnök-vezérigazgató mégsem vonult vissza, többéves tárgyalás után, 1990. január 13-án Budapesten aláírta az alapmegállapodást [13].

Mi volt a siker kulcsa? A japán fél nem a saját feltételeit erőltette rá a magyar partnerre, hanem éppen az ellenkezőjét tette: alkalmazkodott. A japán üzleti kultúrában mélyen gyökerező türelem, a hosszú távú gondolkodás és a személyes kapcsolatok

[11] Birkenbihl, V. F. (2001): *Testbeszéd.* Budapest: Trivium.

[12] Wacha I. (2011): *Nem csak szóból ért az ember: A nonverbális kommunikáció eszköztára.* Budapest: Tinta.

[13] ORIGO (2018): *Huszonöt éves a magyar autógyártás egyik fellegvára.* https://www.origo.hu/auto/2018/05/suzuki-gyar-25-evfordulo [Letöltve: 2026. március 13.]

fontossága lehetővé tette, hogy a vállalat sikeresen navigáljon egy politikailag és gazdaságilag bizonytalan közegben. Hall kontextuselmélete alapján a japán kultúra erősen magas kontextusú, a kommunikáció nagy része nem verbális, a bizalom lassan, személyes találkozásokon keresztül épül. A két kultúra találkozása, és mindkét fél hajlandósága az alkalmazkodásra, megalapozta azt az együttműködést, amely több évtizeden át tartott és 1991. április 14-én megszületett a gépkocsigyártásra vonatkozó 5,5 milliárd forint alaptőkéjű vegyesvállalati megállapodás a japán Suzuki, a magyar kormány, az Itochu kereskedelmi vállalat és a Világbank közös befektetéseként. 1993. május 7-én Antall József miniszterelnök és Szuzuki Oszamu közösen avatta fel az üzemet [14; 15].

A MOL és az INA horvát olajtársaság kapcsolata jól szemlélteti, hogyan vezethet a kulturális különbségek figyelmen kívül hagyása elhúzódó és súlyos következményekkel járó üzleti konfliktushoz. Miért nem működött a közös vállalkozás? A MOL magyar vezetése gyors, eredményorientált változásokat szorgalmazott: új stratégiát, hatékonyabb döntéshozatalt és költségcsökkentést. A horvát fél ezzel szemben lassabb, konszenzusosabb megközelítést várt el. A konfliktus kulturális gyökerekre vezethető vissza. Trompenaars és Hampden–Turner univerzalizmus-partikularizmus dimenziója alapján a MOL univerzalista megközelítéssel élt az üzletben: szigorúan ragaszkodott a szerződésekhez és a jogaihoz. A horvát fél ezzel szemben partikularista szemléletet képviselt: a helyi érdekeket, a politikai összefüggéseket és a kapcsolatokat a formális megállapodások fölé helyezte. Hall kontextus elmélete ebben a helyzetben is érvényes. A magyar üzleti kommunikáció inkább alacsony kontextusú, egyenes, világos, problémaorientált. Az olasz-horvát környezet viszont magas kontextusú, sok minden „a sorok között" van és a formális beszéd mögött rejtett üzenetek, politikai szövetségek húzódnak meg. A konfliktus jogi síkra terelődött és számokban mérve ez a kulturális félreértésből eredő jogi konfliktus súlyos következményekkel járt: a MOL–INA esetben a nemzetközi bíróság 236 millió dollár kártérítést ítélt meg a MOL-nak.

[14] Autopro.hu (2018): *Éppen ma 25 éves a magyar Suzuki-gyár.* https://autopro.hu/gyartok/eppen-ma-25-eves-a-magyar-suzuki-gyar/197463 [Letöltve: 2026. március 13.]

[15] Magyar Suzuki Zrt. (é. n.): *Vállalati történet.* https://www.suzuki.hu/corporate/hu/30-eves-a-suzuki [Letöltve: 2026. március 13.]

Kulturális különbségek a kutatás releváns nemzetközi kontextusában

Az interkulturális kommunikációval kapcsolatos kutatások rendkívül széles területet ölelnek fel, elméletileg lehetővé téve az összehasonlítást a világ összes kultúrája között. Azonban elengedhetetlen a fókusz leszűkítése egy vagy néhány konkrét kulturális kapcsolatra. A kutatás a magyar és az olasz kulturális különbségekre vagy éppen hasonlóságára fókuszál, és arra, hogy ezt hogyan lehet kihasználni a legeredményesebben a tárgyalásokkor. A két ország bár Közép- és Dél-Európában található, mégis közös történelmi gyökerekkel és kulturális hatásokkal is rendelkezik, ugyanakkor Hofstede dimenzióinak elemzése jelentős különbségeket tár fel a kommunikációs stílusban, az időérzékelésben és a hierarchia kezelésében. Csath Magdolna szerint a „kultúra egyik legfontosabb jellemzője, hogy nem egyénekre, hanem közösségekre vonatkozik, vagyis a kultúra közösségi jelenség: adott csoportok, nemzetek közös jellemzőinek együttese" [16].

Hofstede-dimenzió elméleti keretét alkalmazva a következőkben konkrétan bemutatjuk, hogyan helyezkedik el Olaszország és Magyarország ezeken a skálákon, és mit jelent ez a gyakorlatban az üzleti tárgyalások szempontjából. Az adatok a hivatalos Hofstede Insights adatbázisából származnak [17], amely Hofstede és kutatócsoportja több évtizedes empirikus munkájának eredményeit tartalmazza [17].

A dimenziókat 0–100 közötti skálán mérik, ahol a magasabb érték az adott dimenzió erőteljesebb jelenlétét jelzi az adott kultúrában. Fontos megjegyezni, hogy Magyarország az eredeti IBM-felmérésben (a többi volt szocialista országgal együtt) nem szerepelt. Mivel a „a fenti dimenziók értékelése hosszú ideig független kutatói feladat volt. Ennek során számos szerző készített becsléseket, amelyek távolról sem voltak összhangban sem egymással sem az eredeti kutatással" [18].

[16] Csath M. (2008): *Interkulturális menedzsment.* Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt.

[17] Hofstede Insights (é. n.): *Country Comparison Tool.* https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool [Letöltve: 2026. január 28.]

[18] B. Nagy S. (2008): *Szervezetfejlesztés és változásmenedzsment.* Budapest: Zsigmond Király Főiskola–L'Harmattan.

1. táblázat. Olaszország és Magyarország Hofstede-dimenziói.

Dimenzió	Olaszország	Magyarország	Különbség
Hatalmi távolság (PDI)	50	46	+4
Individualizmus (IDV)	76	80	−4
Maszkulinitás (MAS)	70	88	−18
Bizonytalanságkerülés (UAI)	75	82	−7
Hosszú távú orientáció (LTO)	61	58	+3
Engedékenység (IVR)	30	31	−1

Forrás: [17] (é. n.), Saját szerkesztés.

A két kultúra Hofstede-profilja sok hasonlóságot mutat, azonban a felszín mögött fontos különbségek jelennek meg. A hatalmi távolság mindkét országban közepes (Olaszország: 50, Magyarország: 46): a hierarchia elfogadott, de nem megkérdőjelezhetetlen. Az olasz vezető inkább személyes karizmával és kapcsolatokkal, míg a magyar vezető gyakrabban a pozícióból eredő autoritással alapozza meg tekintélyét. Az individualizmus mindkét kultúrában magas (Olaszország: 76, Magyarország: 80). Az egyéni felelősség, autonómia és siker fontos értékek. Az olasz kultúrában azonban az individualizmus szorosan együtt él a családi és baráti kapcsolatok jelentőségével, míg Magyarországon az egyéni teljesítmény és az eredmények hangsúlyosabbak.

A legnagyobb különbség a maszkulinitás dimenziójában látható (Magyarország: 88, Olaszország: 70). Magyarország erősen verseny- és eredményorientált, míg Olaszországban a verseny mellett a kapcsolatok ápolása is fontos szerepet kap.

Ez a tárgyalások során azt jelentheti, hogy a magyar fél inkább a tényekre és számokra, az olasz partner pedig a kapcsolati dimenzióra és az érzelmi intelligenciára helyezi a hangsúlyt. A bizonytalanságkerülés mindkét kultúrában magas (Olaszország: 75, Magyarország: 82), ezért a tervezés és kiszámíthatóság mindkét fél számára fontos.

[17] Hofstede Insights (é. n.): *Country Comparison Tool.* https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool [Letöltve: 2026. január 28.]

Az olasz fél ugyanakkor rugalmasabban alkalmazkodik a váratlan helyzetekhez, míg a magyar oldal inkább a meghatározott keretekhez ragaszkodik. A hosszú távú orientáció értékei közel azonosak (Olaszország: 61, Magyarország: 58). Az olasz kultúrában ez a hosszú távú kapcsolatok tudatos ápolásában, Magyarországon pedig a pragmatikus alkalmazkodásban jelenik meg. Az engedékenység mindkét kultúrában alacsony (Olaszország: 30, Magyarország: 31), ezért a formalitás és a kötelességtudat hangsúlyos. Az olasz kultúrában ezt a gazdag érzelmi kifejezőkészség ellensúlyozza: a gesztusok és arckifejezések gyakran olyan jelentéseket közvetítenek, amelyeket a szavak nem fejeznek ki.

Esettanulmányok az olasz–magyar üzleti kommunikációból

A következő esettanulmányok egy amerikai multinacionális vállalatnál – az alumíniumipari Alcoánál – szerzett tízéves beszerzési tapasztalaton alapulnak. Az Európai Üzleti Központ operatív beszerzőjeként rendszeres kapcsolattartás, tárgyalás az olasz termelési egységekkel, napi szinten hozta felszínre az olasz kapcsolatorientált szemlélet és az amerikai hatékonyságközpontú vállalati kultúra attribútumait. Az itt bemutatott esetek nem a kutatás eredményei, hanem előzetes megfigyelések, amelyek meghatározták a kutatási kérdések irányát és a hipotézist.

Este nyolckor vacsora, aztán éjfélkor fagylalt: egy dél-olaszországi beszállítóval folytatott többnapos tárgyalás során az olasz partner 20:00 órára vacsorameghívást küldött. A magyar delegáció természetesnek tartotta, hogy egy üzleti vacsora legkésőbb 21–22 óráig véget ér. Ami következett, az váratlan volt: egy hosszú, laza, többfogásos vacsora, amely éjfél körül még egy fagylaltozóban végződött, miközben az olasz partnerek energikusan beszélgettek. A helyzet kulturális logikája utólag válik érthetővé. Hall polikronikus időfelfogása szerint az olasz kultúrában az idő rugalmas, és a személyes kapcsolatok fontosabbak a pontos ütemterveknél. A magyar delegáció ezzel szemben monokronikus szemlélettel érkezett, ezért két logika ütközött össze az asztalnál. Hofstede maszkulinitás-dimenziója szintén magyarázatot ad: a magyar kultúra erősen eredményorientált (MAS=88), míg az olasz partner számára (MAS=70) a vacsora és az éjféli fagylalt befektetés a kapcsolatba. A tanulság: dél-európai partnerekkel az üzleti vacsora nem lezárja, hanem megteremti a tárgyalás alapját. Érdemes rugalmas időbeosztással érkezni, és a közös étkezést valódi befektetésnek tekinteni.

Egy hét tárgyalás, öt perc alatt döntés: egy hetes olaszországi kiküldetés célja az volt, hogy bizonyos beszerzési kategóriákat és beszállítói kapcsolatokat az olasz partner átadjon a magyar csapatnak. A magyar delegáció prezentációval és adatokkal felkészülve megérkezve azt várta, hogy néhány nap alatt lezárja a részleteket. Hétfőtől csütörtökig napi megbeszélések zajlottak meleg fogadtatással, de konkrét döntések soha nem születtek. Az első napok kérdései általánosak voltak (rendszerek, csapatméret), majd fokozatosan személyesebbek lettek: hol tanultak, kiket ismernek a cégnél.

A konkrét kérdésekre mindig kitérő válasz érkezett: „*Ne parleremo domani.*" (Holnap átbeszéljük.) „*Deciderà il capo."* (A főnök majd eldönti.) Péntek reggel, két órával az indulás előtt, az utolsó udvariassági megbeszélésen a magyar fél megköszönte az idejüket, és jelezte, hogy nyitottak továbbra is a jövőbeni együttműködésre és sajnálja, hogy most nem tudtak megegyezni. Ekkor a beszerzési vezető mosolyogva megszólalt: „*Perché non possiamo? Cominciamo!"* (Miért ne tudnánk? Kezdjük el!) – és tíz perc alatt megszületett a megállapodás, a feladatátadás főbb paramétereiben. A magyar fél érdeklődésére: miért most, miért nem korábban? A válasz: „*Dovevamo conoscerti. Adesso ti fidiamo."* (Meg kellett ismernünk téged. Most már megbízunk benned.) A helyzet kulturális logikája pontosan illeszkedik Hall monokronikus-polikronikus modelljéhez. A magyar fél szemléletében az egy hét időveszteség volt addig, amíg meg nem kapta a feladatokat. Az olasz fél számára ez egy folyamat volt: addig tartott, amíg a bizalom ki nem épült.

Hívd a magyarokat, felelősséghárítás és hierarchia: egy olasz és magyar beszerző közösen dolgozott egy drága gyártógép beszerzésén. A magyar fél a központból koordinálta a projektet, az olasz hasonlóan a saját oldalukon volt felelős a helyi beszerzésért. Az egyik tárgyalás során az olasz kolléga szóban megrendelte a gépet anélkül, hogy előbb megszerezte volna a szükséges engedélyeket. Néhány nappal később kiderült, hogy a gyárvezető nem hagyta jóvá a beszerzést, a projekt halasztásra került. Az olasz kollégának kellett volna visszavonnia a megrendelést, ehelyett felhívta a magyar partnert és azt kérte tőle: ha a beszállító keresi, mondja azt, hogy Magyarországról nem engedélyezték a projektet. Másnap erre valóban sor került, dühös bezsállítói hívás érkezett. Az olasz kollégától azt hallotta, hogy ők szerették volna megvenni a gépet, de a magyarok nem engedélyezték. A helyzet több kulturális mechanizmust is megvilágít. Az arcmentés (face-saving) szempontjából az olasz kultúra magasabb kontextusú: a közvetlen hibabevallás és konfrontáció elkerülése fontosabb, mint az explicit felelősségvállalás. Hofstede bizonytalanságkerülési dimenziója szintén magyarázatot ad. A tanulság: az olasz vállalati kultúrában a kapcsolatok megőrzése és a presztízsvesztés elkerülése gyakran felülírja a közvetlen felelősségvállalást. Nemzetközi projekteknél ezért kulcsfontosságú előre tisztázni a döntési jogköröket és a felelősségi határokat.

„Vele nem tárgyalok": egy magyarországi projekthez olasz beszállítóval kellett egyeztetni. A magyar csapatban volt egy kolléga, aki kiválóan beszélt olaszul. Logikusnak tűnt , hogy ő intézze a kommunikációt, a korábbi magyar kapcsolattartó egy másik projekteken dolgozott. Amikor a magyar kollégát telefonon bemutatták az olasz beszállítónak, az udvariasan meghallgatta, de lezárta a beszélgetést: „*Non lo so, mi dispiace.*" (Nem tudom, sajnálom). Később az olasz partner felhívta a korábbi kapcsolattartót a magyar partnernél és azt mondta: „*Non voglio negoziare con lui, sono con te, ti conosco e mi fido di te.*" (Nem vele akarok tárgyalni, henem veled, téged ismerlek és benned bízom.) A helyzet Hall magas kontextusú kommunikációs modelljével magyarázható: az olasz üzleti kultúrában a személyes bizalom nem átruházható. Az, hogy a magyar kolléga folyékonyabban beszélt olaszul, irreleváns volt, az olasz partner már befektetett a korábban kialakított kapcsolatba. Hofstede bizonytalanságkerülési dimenziója ezt szintén jól magyarázza. A tanulság: az olasz üzleti kultúrában a személyes bizalmat nem lehet hatékonysági érvekkel helyettesíteni.

Ha személycsere válik szükségessé, az csak fokozatosan, közös találkozókon keresztül lehetséges. A négy bemutatott eset különböző szituációkban zajlott, de ugyanazokat a kulturális mintázatokat mutatta. Az alábbiakban a közös megfigyelések összefoglalása következik, amelyek mind a négy eset együttes olvasatából rajzolódnak ki. Fontos kiemelni, hogy a személyes bizalom nem a folyamat végén alakul ki, hanem az együttműködés előfeltétele. Mindegyik eset közös üzenete, hogy az olasz üzleti kultúrában a bizalom nem a sikeres tárgyalás következménye, hanem annak előfeltétele. Az esetek azt is megmutatták, hogy a kulturális különbségek felismerése mérhető módon befolyásolja a tárgyalások kimenetelét.

Az írás 2. része decemberi lapszámunkban jelenik meg.