

gyon pozitívnak minősítette a hatását hosszú távon. Később megjelent egy általános kultúra-asszimilátor, amelybe beépítették a korábbi kultúra-specifikus változat legfontosabb közös témáit.⁴³

A kulturális érzékenység nagyon kifinomult dolog, az elfogultság veszélye mindig fennáll. 1976-ban, amikor vietnami menekültek gyermekei elkezdtek amerikai kisvárosok iskoláiba járni, az amerikai Office of Education (Közoktatási Hivatal) kiadott egy tanároknak szóló útmutatást *On Teaching the Vietnamese* (Hogyan tanítsuk a vietnamiakat?) címmel. Idézünk belőle egy kis részt:

„A vietnami iskolákban a diákok aktivitását a testi fenyítés bőséges alkalmazásával szorították vissza, és a diákokat úgy nevelték, hogy mereven üljenek a padban, és csak akkor beszéljenek, ha szólnak hozzájuk. Ez a háttér... megnehezíti a vietnami tanulók számára, hogy az osztályban szabadon megnyilvánuljanak. Azt tanácsoljuk ezért, hogy a féltékenységet ne értelmezzék tévesen apátiának.”⁴⁴

A legtöbb nyugat-európai és észak-amerikai olvasó számára ez az útmutatás első látásra teljesen helyénvalónak látszik. Sokkal problematikusabb lesz azonban akkor, ha megkeressük az amerikai kultúrának az idézetben fellelhető nyomait, amelyek mindegyike az elfogultság egy-egy forrása. Az amerikai Office of Education valójában ugyanolyan motivációkat tulajdonít a vietnamiaknak, mint a fiatal amerikaiaknak – például a részvétel iránti feltételezett vágyat –, és engedelmességüket inkább a testi fenyítéssel magyarázza, mintsem a tisztelettel. Geert egy doktori szemináriumot tartott Svédországban, ahol az egyik résztvevő⁴⁵ úgy nyitotta fel a többiek szemét, hogy visszafordította a megállapításokat – feltételezve, hogy amerikai diákok kényszerülnek vietnami iskolába járni:

„A diákokat a rend laza értelmezése eltántorította attól, hogy megfelelő tisztelettel viseltessenek a tanár iránt, mivel a diákokat úgy nevelték, hogy rendetlenkedjenek és állandóan fecseghenek. Ez a háttér... megnehezíti az amerikai diákok számára, hogy rendesen és tisztelettudóan viselkedjenek az iskolában. Kérjük, a modortalanságot ne értelmezzék tévesen a tisztelet hiányának.”

3. fejezet: **Én, mi és ők**

Egy közepes méretű svéd csúcstechnológiai vállalatot felkeresett egy honfitársuk, egy üzletember, akinek jó kapcsolatai voltak Szaúd-Arábiában. A vállalat elküldte egyik mérnökét – nevezzük Johannessonnak – Riyadhba, ahol bemutatták egy kis szaúdi mérnöki cég vezetőinek. A harmincas évei közepén járó testvérpár mindkét tagja brit diplomával rendelkezett. A testvéreknek szükségük volt valakire, aki segíteni tudott nekik egy, a szaúdi kormány megbízásából végzett fejlesztési projektben. Miután azonban két év elteltével csupán hat látogatásra került sor, úgy tűnt, hogy semmi sem történik. Johannesson találkozói a testvérpárral mindig annak a svéd üzletembernek a jelenlétében történtek, aki a kapcsolatot létrehozta. Ez nagyon bosszantotta őt is és a feletteseit is, mert egyáltalán nem voltak biztosak abban, hogy ez az üzletember nem áll-e kapcsolatban más konkurens cégekkel – a szaúdiak azonban ragaszkodtak a közvetítő jelenlétéhez. A megbeszélések gyakran olyan témákról folytak, amelyeknek kevés közük volt az üzlethez – például Shakespeare-ről, akinek a két testvér nagy tisztelője volt.

Éppen akkor, amikor Johannesson felettesei már elkezdtek kételkedni abban, hogy bölcs dolog-e a vállalatnak ilyen költséges utazásokba pénzt fektetni, fax érkezett Riyadhból, amelyben sürgős látogatásra hívták. Több millió dolláros szerződés várta aláírásra készen. A szaúdiak viselkedése egyik napról a másikra megváltozott: már nem volt szükség a közvetítő üzletember jelenlétére, Johannesson pedig ekkor látta a szaúdiakat első alkalommal mosolyogni, sőt viccelődni.

Eddig rendben is van a dolog, a történet azonban tovább folytatódik. A figyelemreméltó megrendelés hozzájárult ahhoz, hogy Johannessont vezető pozícióba léptessék elő, de egy másik részlegnél. Így már nem ő volt megbízva a szaúdi megrendeléssel. Kinevezték az utódját, egy jelentős nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező mérnök személyében, akit Johannesson személyesen mutatott be a szaúdi testvérpárnak. Néhány héttel később ismét fax érkezett Riyadhból, amelyben a szaúdiak a szerződés felbontásával fenyegetőztek a szállítási feltételek egy kis részlete miatt. Johannesson segítségére volt szükség.

Amikor elutazott Riyadhba, kiderült, hogy a konfliktust egy jelentéktelen apróság okozta, amit könnyen el lehetett simítani – de a szaúdiak szerint kizárólag akkor, ha Johannesson marad a vállalat képviselője. Végül a vállalat módosítani kényszerült szervezeti felépítését, hogy lehetővé tegye Johannesson számára a szaúdi megrendelés további irányítását, annak ellenére, hogy feladatai már egy egészen más területre szóltak.

Az egyén és a kollektíva a társadalomban

Ebben az egyébként igaz történetben a svédek és a szaúdiak nyilvánvalóan eltérő felfogást képviselnek a személyes kapcsolatok szerepéről az üzleti életben. A svédek szerint üzletet céggel kötünk; a szaúdiak szerint viszont olyan személlyel, akit megismertünk, és akiben megbízunk. Ha nem ismerjük még elég jól a másik személyt, akkor a legjobb megoldás az, ha a kapcsolatot közvetítő, olyan személy jelenlétében vesszük fel, aki mindkét felet ismeri, és akiben mindketten megbíznak. A kultúrák közötti ilyen különbségek az emberi társadalmak alapvető kérdésében gyökereznek: ez pedig az egyén szerepe a csoport szerepével szemben.

A világon élő emberek elsőprő többsége olyan társadalmakban él, ahol a csoport érdeke elsőbbséget élvez az egyén érdekével szemben. Az ilyen társadalmakat *kollektivistának* nevezzük, bár néhány olvasó számára ennek a szónak politikai felhangja lehet – itt viszont politikai jelentés nélkül használjuk. Nem az államnak az egyén fölött gyakorolt hatalmára, hanem a *csoport hatalmára* utal. Életünkben az első csoportot az a család jelenti, amelybe beleszületünk. A családi struktúrák azonban eltérőek a különböző társadalmakban. A legtöbb kollektivista társadalomban az a „család”, amelyben a gyermek felnő, több, egy háztartásban élő személyt jelent: nemcsak a szülőket és a többi gyereket, hanem például a nagyszülőket, nagybácsikat, nagynéniket, a cselédeket és más lakótársakat. A kulturális antropológiában ezt *tágabb családnak* hívják. Miközben a gyerekek felnőnek, megtanulják, hogy saját magukról „mi” csoport részeként gondolkodjanak – ez olyan kapcsolatot jelöl, amit nem maguk választanak, hanem a természet hozza létre. A „mi”-csoport jól elkülönül a társadalomban élő többi embertől, akik az „ők”-csoportokba tartoznak, amiből rengeteg van. A „mi”-csoport (vagy *bel-csoport*) az ember identitásának fő forrása, és az egyetlen, amely biztos védelmet nyújt az élet nehézségeivel szem-

ben. Ezért az ember egész életén át hűséggel tartozik belcsoportja felé, és ennek a hűségnek a megszegése az egyik legrosszabb dolog, amit valaki elkövethet. Az egyén és a csoport között kölcsönös függőségi viszony alakul ki, amelynek gyakorlati és pszichológiai jelentősége is van.

A világban élő emberek kisebb része él olyan társadalmakban, ahol az egyén érdekei elsőbbséget élveznek a csoport érdekeivel szemben – ezeket a társadalmakat nevezzük *individualistának*. Ezekben a legtöbb gyermek két szülőből és esetleg további gyerekekből álló családba születik; egyes társadalmakban egyre nagyobb az egyedülálló szülős család részaránya. A többi rokon máshol él, és csak ritkán látják őket. Ezt a típust *nukleáris családnak* nevezzük (a latin *nucleus* szó magot jelent). Az ilyen családok gyermekei felnövekedésük során megtanulják, hogy saját magukat „én”-ként azonosítsák. Ez az „én” az ő személyes identitásuk, ami elkülönül minden más ember „én”-jétől, és ezeket a többieket nem csoportbeli hovatartozásuk, hanem egyéni tulajdonságaik alapján osztályozzák. A játszótársakat például személyes preferenciák alapján választják. Az oktatás célja, hogy megtanítsa a gyerekeket a saját lábukon állni. Elvárják tőlük, hogy elhagyják a szülői házat, amint ezt elérték. Nem ritka, hogy a gyerekek, miután kirepültek a fészekből, a minimumra csökkentik, vagy teljesen meg is szakítják kapcsolatukat szüleikkel. Az ilyen típusú társadalomban az egészséges egyén sem gyakorlati szempontból, sem pedig pszichésen nem függ egyetlen csoporttól sem.

Az individualizmus mérése a társadalomban

A hatalmi távköz után (amelyet a 2. fejezetben írtunk le) az extrém kollektívizmus és az extrém individualizmus alkotja a két ellentétes pólust a nemzeti kultúrák második globális dimenziójának skáláján. Az IBM-tanulmányba bevont összes ország esetében sikerült meghatározni az individualizmus indexét, amely alacsony volt a kollektivisták és magas az individualista társadalmak esetében.

Az új dimenzió meghatározása a következő: *Az individualizmus olyan társadalmak jellegzetessége, amelyekben az egyének közötti kötelek lazák: mindenkitől elvárják, hogy gondoskodik magáról és közvetlen családjáról.* Ellentéte a kollektívizmus, ami az olyan társadalmakat jellemzi, amelyekben az emberek születésüktől fogva erős, összetartó, zárt csoportba illeszkednek, ami feltétlen hűségükért cserébe egész életük során védelmet nyújt számukra.

Nyilvánvaló, hogy az individualizmus mértéke nem csak az országok között, hanem az egyes országokon belül is változik, ezért ismételten fontos, hogy az ország értékeit a különböző országok összehasonlítható mintáinak segítségével állapítsuk meg. Az IBM-minták biztosították ezt az összehasonlíthatóságot. A felmérésben az individualizmus indexének megalapozásához használt kérdések a 14 *munkahelyi cél*hoz kapcsolódnak. Az embereket arra kértük, hogy „próbáljanak azokra a tényezőkre gondolni, amelyek fontosak lehetnek az ideális munkahelyen, tekintet nélkül arra, hogy ezek milyen mértékig vannak jelen a mostani munkájukban.

„Mennyire fontos Önnek...” Ezt a bevezetést 14 tétel követte, melyek mindegyikét egy 1-től (kiemelten fontos) 5-ig (alig vagy egyáltalán nem fontos) terjedő skálán lehetett pontozni. Amikor a 40 országban megkérdezettek válaszait a 14 tételre vonatkozóan elemeztük, azt figyeltük meg, hogy két mögöttes dimenziót tükröznek. Az egyik az *individualizmus* ↔ *kollektívizmus* volt. A másik a *maszkulinitás* ↔ *femininitás* címkét kapta (lásd 4. fejezet).

Az a dimenzió, amelyet *individualizmus* ↔ *kollektívizmus* ellentétpárként azonosítottunk, legerősebben a következő munkahelyi célelemeknek tulajdonított viszonylagos fontossággal kapcsolódtak össze:

Az individualista pólus esetében

1. Személyes idő: a munkája hagyjon elegendő időt a személyes vagy családi életre.
2. Szabadság: számottevő szabadsággal rendelkezzen ahhoz, hogy saját módszerét alkalmazhassa munkájában.
3. Kihívás: az elvégzendő munka jelentsen kihívást – ez adja meg a jól végzett munka örömét.

Az ellentétes, kollektivistista pólus esetében

1. Képzés: legyenek képzési lehetőségek (a régi készségek fejlesztése és új készségek elsajátítása céljából).
2. Fizikai körülmények: a munkavégzés fizikai körülményei legyenek jók (szellőzés, világítás, megfelelő tér, stb.)
3. A képességek kihasználása: a munkában teljes mértékben kihasználhassa képességeit és készségeit.

Ha egy ország IBM-alkalmazottai viszonylag fontosnak jelölték meg az 1. célelemet, általában a 2. és 3. is fontos volt a számukra, ugyanakkor a 4., 5. és 6. pont alattiak nem voltak fontosak. Az ilyen országokat individualistának tekintettük. Amennyiben az 1. cél megjelölése „alig fontos” volt, ugyanez jelent meg a 2., 3. esetében is, míg a 4., 5. és 6. megjelölése „viszonylag fontosabb” volt. Az ilyen országokat kollektivistának tekintettük.

Nyilvánvaló, hogy az IBM-nél használt kérdőívnek ezek a részei nem fedik le teljesen az individualista és kollektivista társadalmak közötti különbségeket. Csupán az IBM-vizsgálatnak azokat a témáit képviselik, amelyek ehhez a megkülönböztetéshez kapcsolódnak. Az IBM-nél megállapított individualizmusra vonatkozó országértékek és egyéb, nem IBM-vizsgálatoknak a társadalom egyéb jellemzőire vonatkozó adatai között meglévő korreláció megerősíti (validálja) azt az állítást, hogy ez az IBM-adatokból kirajzolódó dimenzió ténylegesen az individualizmust méri.

A személyes idő, a szabadság és a (személyes) kihívás fontosságát nem különösebben nehéz az individualizmussal azonosítani: ezek mind az alkalmazottnak a szervezettel szembeni függetlenségét hangsúlyozzák. Az ellentétes póluson megjelölt célelemek – képzés, fizikai feltételek, a képességek igénybevétele – olyan dolgokra utalnak, amelyeket a szervezet tesz a dolgozókért, és így az alkalmazottnak a szervezettől való függőségét hangsúlyozzák, ami jól beleillik a kollektivizmus meghatározásába. Ennek a viszonylatnak másik összefüggése az, hogy az individualista országok – amint majd látni fogjuk – általában gazdagabbak, míg a kollektivisták szegények. A gazdag országokban a képzést, a jó fizikai feltételeket és a képességek kihasználását adottnak veszik, és éppen ezért tűnnek viszonylag jelentéktelen munkahelyi célnak. A szegény országokban viszont ezek egyáltalán nem tekinthetők adottnak: igen fontos szerepet játszanak a jó és a rossz munkahely megkülönböztetésében, és emiatt meglehetősen fontos helyet foglalnak el a munkahelyi célok között.

Az individualizmus indexének (angol rövidítése IDV) tényleges kiszámítása nem úgy történik, mint a hatalmi távköz esetében, azaz, hogy egyszerűen összeadjuk vagy kivonjuk a válaszok pontértékeit, miután fix számmal megszoroztuk őket. Az individualizmus meghatározásánál alkalmazott statisztikai eljárás, ugyanúgy, mint a 4. fejezetben a maszkulinitás dimenziója esetében (a 14 munkahelyi célra vonatkozóan országonként elvégzett *faktoranalízis*), országonként és dimenzióként egy-egy *faktorértéket* eredményezett. Ezek

a faktorértékek pontosabban mérik egy ország helyzetét az adott dimenzió szempontjából, mintha a válaszok pontértékeit összeadnánk vagy kivonnánk. Az individualizmus dimenziója esetében a faktorértékeket megszoroztuk 25-tel, és hozzáadtunk egy 50 pontos állandót. Így a faktorértékek egy közel 0 és egy közel 100 pont közötti skálán helyezkedtek el úgy, hogy 0 jelentette a legerősebben kollektivistá országot, 100 pedig a leginkább individualistát. Ezt a számítási módot alkalmaztuk az IBM adatbázisában szereplő országokra. A különböző későbbi vizsgálatoknál közelítéssel szabályokat alkalmaztunk, amelyek alapján az individualizmus indexe egyszerű műveletekkel közvetlenül négy munkahelyi cél átlagos értékeiből számítható ki.¹

Az individualizmus indexértékei a 3.1. sz. táblázatban találhatóak. Ugyanúgy, mint a 2. fejezetben tárgyalt hatalmi távköz indexének esetében, a pontszámok az egyes országok *relatív* helyzetét mutatják. A 3.1. sz. táblázat megerősíti azt, hogy szinte az összes gazdag ország individualizmusindexe magas, ugyanakkor a szegény országoknál az indexértékek alacsonyak. Erős összefügg-

3.1. SZ. TÁBLÁZAT: Az individualizmus index-értékei (IDV) a 74 országban és régióban

ORSZÁG/RÉGIÓ	INDEX	RANGSOR	ORSZÁG/RÉGIÓ	INDEX	RANGSOR
Egyesült Államok	91	1	Svájc (német)	69	15-16.
Ausztrália	90	2	Németország	67	17.
Nagy-Britannia	89	3	Dél-Afrika ¹	65	18.
Kanada (egész)	80	4-5	Svájc (francia)	64	19.
Hollandia	80	4-5	Finnország	63	20.
Új-Zéland	79	6.	Észtország	60	21-23.
Belgium (flamand)	78	7.	Luxemburg	60	21-23.
Olaszország	76	8.	Lengyelország	60	21-23.
Dánia	74	9.	Málta	59	24.
Kanada (Québec)	73	10.	Cseh Köztársaság	58	25.
Belgium (vallón)	72	11.	Ausztria	55	26.
Franciaország	71	12-23.	Izrael	54	27.
Svédország	71	12-23.	Szlovákia	52	28.
Írország	70	14.	Spanyolország	51	29.
Norvégia	69	15-16.	India	48	30.

folytatás a következő oldalon

folytatás az előző oldalról

ORSZÁG/RÉGIÓ	INDEX	RANGSOR	ORSZÁG/RÉGIÓ	INDEX	RANGSOR
Suriname	47	31.	Szerbia	25	52-53.
Argentína	46	32-34.	Chile	23	54.
Japán	46	32-34.	Banglades	20	55-60.
Marokkó	46	32-34.	Kína	20	55-60.
Irán	41	35.	Szingapúr	20	55-60.
Jamaica	39	36-37.	Thaiföld	20	55-60.
Oroszország	39	36-37.	Vietnám	20	55-60.
Arab országok	38	38-39.	Nyugat-Afrika	20	55-60.
Brazília	38	38-39.	Salvador	19	61.
Törökország	37	40.	Korea (Dél-)	18	62.
Uruguay	36	41.	Tajvan	17	63.
Görögország	35	42.	Peru	16	64-65.
Horvátország	33	43.	Trinidad	16	64-65.
Fülöp-szigetek	32	44.	Costa Rica	15	66.
Bulgária	30	45-47.	Indonézia	14	67-68.
Mexikó	30	45-47.	Pakisztán	14	67-68.
Románia	30	45-47.	Kolumbia	13	69.
Kelet-Afrika	27	48-50.	Venezuela	12	70.
Portugália	27	48-50.	Magyarország*	11	71-72.
Szlovénia	27	48-50.	Panama	11	71-72.
Malajzia	26	51.	Ecuador	8	73.
Hongkong	25	52-53.	Guatemala	6	74.

A vastagon szedett országok vagy régiók index-adatait az IBM-adatbázisból számoltuk ki.

A többi ország indexei ismétléseken vagy becsléseken alapulnak.

* A magyar adat forrásához vö. a bevezető tanulmány módszertani fejezetét.

¹ Csak fehérekre vonatkozóan vannak adatok.

gés áll fenn tehát egy nemzet gazdagsága és kultúrájának individualizmusa között; erre a kérdésre még visszatérünk a fejezet során.

Svédország indexértéke 71, az arab nyelvű országoké, amelyek közé Szaúd-Arábia is tartozik, átlagosan 38, ami jól szemlélteti Johannesson dilemmájának

kulturális gyökereit. Persze az arab országok között is vannak különbségek, és benyomásaink szerint a szaúdiak még erősebben kollektivisták, mint néhány más, a régióhoz tartozó arab ország, például Libanon vagy Egyiptom lakói. Az arab országok IBM-mintájában egyébként ez utóbbiak erősebben voltak reprezentálva, mint a szaúdiak. Svédország a 74 ország rangsorában a 12-13. helyen áll, az arab országok pedig a 38-39. helyet foglalják el, azaz számos olyan ország létezik még a világban, amelyek erősebben kollektivisták, mint az arab átlag. Mint már korábban is megállapítottuk, világunkban a kollektívizmus dominál, az individualizmus pedig kivételnek tekinthető.

Az individualizmus és a kollektívizmus más kultúraközi vizsgálatokban

Az 1.1. sz. táblázat felsorolja az 1990 és 2002 között publikált hat jelentősebb IBM replika-kutatást. Ezek közül öt volt olyan, amely az IBM-vizsgálatban is szereplő országok közül 15 és 28 közötti létszámú csoportot vizsgált, és olyan individualitásindexeket eredményezett, amelyek jelentős korrelációt mutattak az eredeti IBM-vizsgálat értékeivel.² Csakúgy, mint a hatalmi távköz indexe esetében (2. fejezet), a különböző replikák eredményei között nem volt elegendő az egyezés ahhoz, hogy indokoltá tegye bármelyik ország pontértékének megváltoztatását. Még mindig az eredeti IBM-anyag volt a legmegfelelőbb közös nevező a különböző vizsgálatok között.

A Bond által 23 ország diákjainak részvételével végzett és az 1. fejezetben leírt Kínai Értékrendszer Felmérés eredményei között szereplő *integrációs* dimenzió, szerint az országok nagyjából ugyanúgy helyezkedtek el a rangsorban, mint az IBM-vizsgálat individualizmus-kollektívizmus dimenziójánál (statisztikai szóhasználat: az integráció szignifikáns korrelációt mutatott az individualizmus indexével).³ Az „individualistának” tekintett országok diákjai válszaik alapján a következő értékeket tartják különösen fontosnak:

- Tolerancia mások irányában
- Harmonikus kapcsolatok
- A versengés elutasítása
- Közeli, intim barátság
- Megbízhatóság

- Elégedettség az életben elért pozícióval
- Szolidaritás másokkal
- Konzervatív szemlélet

Ez volt a Kínai Értékrendszer Felmérés legnagyobb értékklasztere, amely társítható volt egy IBM-dimenzió egyik pólusával. Az individualista társadalomban másokkal fenntartott kapcsolataink nem nyilvánvalóak és előre elrendezettek, inkább azt mondhatjuk, hogy szándékainktól függenek, és gondos ápolást igényelnek. Az integrációs dimenzió individualista pólusának jellemző értékei az önkéntességen alapuló ideális kapcsolat feltételeit írják le.

A kollektivisták társadalomban élő diákok válasza alapján a következő értékek tekinthetők különösen fontosnak:

- A gyermekek jámborsága (engedelmesség a szülők iránt, az ősök tisztelete, a szülők pénzügyi támogatása)
- A nők erényessége
- A hazaszeretet

A kollektivisták társadalomban nincs szükség arra, hogy külön barátságokat kössünk: a családi vagy csoport-hovatartozás eleve meghatározza, hogy kik az ember barátai. A családi kapcsolatokat a gyermekek jámborsága és a nők erényessége tartja fenn, és szorosan kapcsolódnak a hazafisághoz is. Az IBM-kérdőív egyes változataiba belevettük a „haza szolgálata” munkahelyi célelemet is. Az eredmények szerint ez is szoros kapcsolatban áll a kollektívizmussal.

Az 1. fejezetben négy másik, a különböző országok értékrendszerével foglalkozó adatbázist is említettünk: a Schwartz és Trompenaars által készített adatbázist, valamint a GLOBE és a Világ Értékrendszere Felmérést. Mind a négy esetben igaz, hogy a bennük szereplő dimenziók vagy kategóriák szoros korrelációban állnak az individualizmus indexével. Schwartz hét érték-kategóriát határozott meg, amelyek közül nem kevesebb, mint öt mutatott szignifikáns korrelációt az individualizmus indexével.⁴

Az az elemzés, amit Smith végzett Trompenaars adatbázisa alapján, két jelentősebb dimenziót eredményezett; egyikük az individualizmus indexével, a másik pedig a hatalmi távköz indexével állt korrelációban.⁵

A GLOBE-projekt a kollektívizmus két kategóriáját határozta meg: a társadalmi és a csoporton belüli. E könyv írása idején még nem jelent meg

publikáció az individualizmus indexével fennálló korrelációjukról. Feltételezésünk szerint mindkettő szignifikáns lehet.

Inglehart átfogó elemzése a Világméretű Értékrendszer Felmérés eredményeként létrejött hatalmas adatbázis alapján készült, és két statisztikai tényezőt eredményezett. Egyikük, a *szekuláris-racionális érték szemben a hagyományos tekintélyelvvel*, amely a kis és nagy hatalmi távközzel asszociálható – erről az előző fejezetben már volt szó. A másik, a *jólét szemben a túléléssel*, erős korrelációt mutat az individualizmus ↔ kollektívizmus értékdimenzióval.⁶

Peter Smith brit pszichológus szellemes tanulmányában nem a különféle nemzetközi vizsgálatok eredményeit hasonlította össze, hanem a válaszokban nyomon követhető alkalmazkodás mértékét (acquiescence). Minden kérdőív-kitöltős felmérésnél tetten érhető az alkalmazkodás (vagy igazodás), amely a megkérdezetteknek azt az igyekezetét jelenti, hogy a kérdés tartalmától függetlenül pozitív választ adjanak. Smith hat vizsgálatot vetett össze, amelyek mindegyike 34, vagy még több országot fogott át, köztük a GLOBE-ot, valamint Geert Hofstede és Schwartz elemzéseit is. Az összes kérdőív értékekre vonatkozó fejezeténél megfigyelhető volt ilyenfajta igazodási mintázat. Smith rámutatott arra, hogy a hat vizsgálat során a pozitív válaszadás közös tendenciája azokban az országokban volt erősebb, ahol a mi méréseink szerint is a kollektívizmus dominál és nagy a hatalmi távköz. Smith tanulmánya egyszerű mutatóval jelezte annak mértékét, hogy adott kultúra tagjai milyen mértékben akarják fenntartani a kutatókkal szemben tanúsított tiszteletet és kapcsolati összhangot.⁷

Egy vagy két dimenziónak számít-e az individualizmus és a kollektívizmus?

Gyakran hangzik el az a kérdés, hogy helyes-e az individualizmust és kollektívizmust egyazon dimenzió két ellentétes pólusának tekinteni. Nem lenne-e helyesebb két külön dimenzióként kezelni őket? A válasz attól függ, hogy egész társadalmakat akarunk-e összevetni (amiről a könyvünk is szól), vagy pedig társadalomban élő egyéneket. Ez közismerten az *elemzési szint* problémája.

A társadalmak igen változatos egyénekből tevődnek össze, akik sokféle személyes értéket tartanak fontosnak. Készültek már vizsgálatok annak bemutatására, hogy egyazon személy számára fontosak lehetnek egyidejűleg az indivi-

dualista és a kollektivista értékek is, vagy csak ezek egyike vagy másika, illetve egyikük sem. Ebből az következik, hogy az egyének értékeinek összevetésekor az individualizmust és a kollektvizmust két külön dimenzióként kell kezelni.⁸

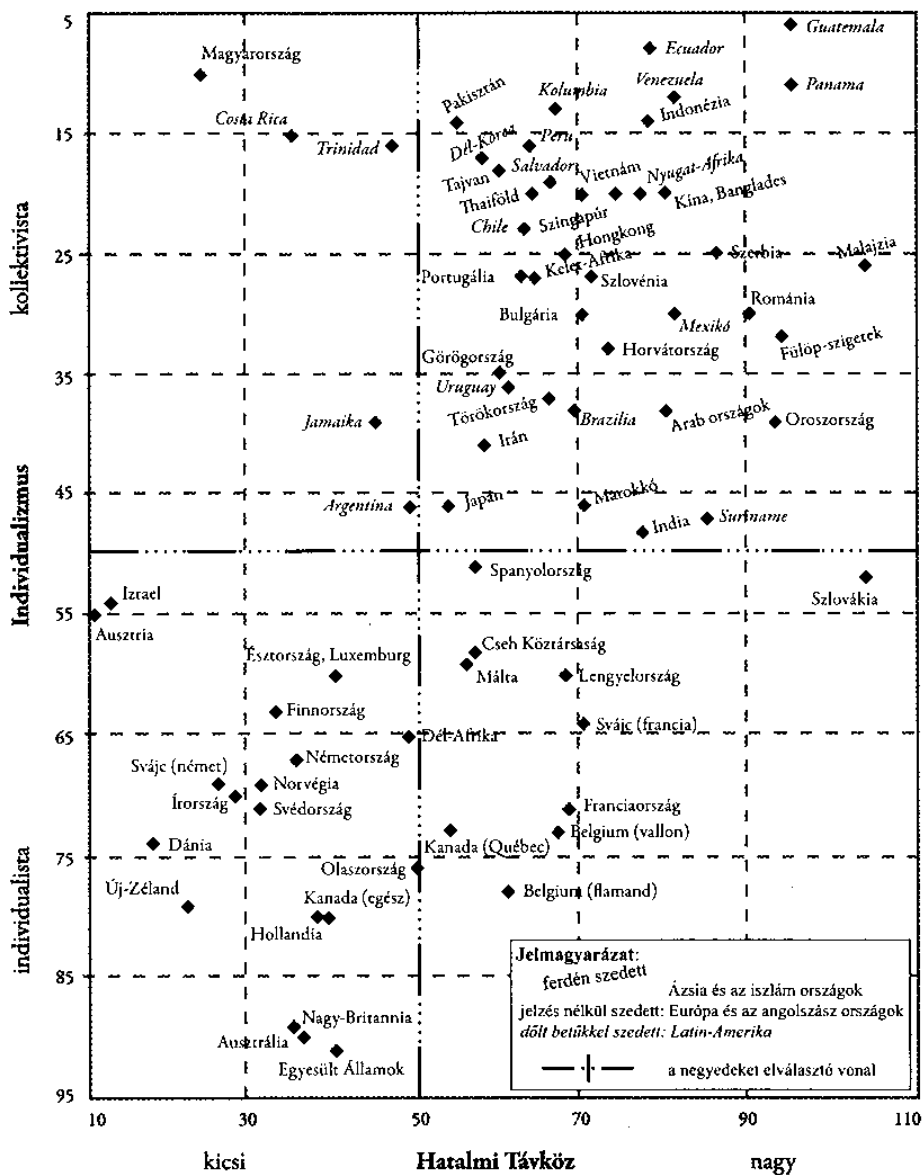
A társadalmak vizsgálatánál két külön adattípust hasonlítunk össze: a társadalomban élő egyének átlagos pontértékeit, valamint a társadalmak egészének jellemzőit, ideértve az intézményekét is. Mind a saját kutatásaink, mind mások elemzéseit bizonyították, hogy ha egy társadalomban az emberek átlagban több individualista értéket tartanak fontosnak, akkor az is igaz, hogy kevesebb kollektivista értéket vallanak magukénak. Az egyének szintjén található eltérést ettől a mintázattól, de az eltérők száma kisebb, mint azoké, akik megfelelnek neki. Az ilyen társadalmak intézményei azt tükrözik, hogy fejlődésüket vagy kialakításukat az a cél vezérelte, hogy az individualisták elvárásainak feleljenek meg. Az olyan társadalomban azonban, ahol az emberek átlagban több kollektivista értéket tartanak fontosnak, kevesebb individualista értéket vallanak magukénak. Az ilyen társadalmak intézményei azt feltételezik, hogy az emberek elsősorban kollektivista szemléletűek. Mindezek alapján a társadalom (vagy ország) szintjén az individualizmus és a kollektvizmus ugyanakkor a dimenzióknak a két végpontjaként jelenik meg. Egy országnak ezen a dimenzióknak elfoglalt helye tehát társadalmának arra az egyetemes emberi dilemmára adott választ mutatja, hogy milyen erős legyen a kapcsolat a felnőtt egyén és azon csoport vagy csoportok között, amely(ek)hez tartozónak érzi magát.

Kollektvizmus versus hatalmi távköz

Számos olyan ország van, ahol magas a hatalmi távköz indexértéke (2.1. sz. táblázat), ugyanakkor alacsony az individualizmus indexe (3.1. táblázat) vagy fordítva. Más szóval, a két dimenzió közötti korreláció negatívnak tűnik: a nagy hatalmi távközzel jellemezhető országok valószínűleg inkább kollektivisták, míg a kis hatalmi távközű országok inkább individualisták. A két indexszám közötti kapcsolatot a 3.1. sz. ábra mutatja be.

A 3.1. ábrán az országok a bal alsó saroktól a jobb felső sarok felé tartó átló mentén csoportosulnak, ami a hatalmi távköz és a kollektvizmus közötti korrelációnak felel meg.⁹ Azokban a kultúrákban, ahol erős a zárt csoportoktól való függés, az emberek *általában* a hatalmi személyektől is függenek. A legtöbb nagycsalád patriarchális szerkezetű, ahol a családfő igen erős erkölcsi tekintélyt

3.1. SZ. ÁBRA. A hatalmi távköz és az individualizmus összefüggése



gyakorol. Az olyan kultúrákban, ahol az emberek viszonylag függetlenek a belcsoportoktól, *általában* kevésbé függenek a hatalom embereitől is.

Vannak persze kivételek is. Az újlatin nyelvű európai országokban – különösen Franciaországban és Belgiumban – a közepes hatalmi távköz erős individualizmussal kombinálódik. Michel Crozier francia szociológus a következőképpen jellemezte hazája kultúráját:

„A francia kulturális környezetben... nehezen elviselhetőnek tűnnek az olyan kapcsolatok,... amelyekben erős a személyes függőség. A hatalomhoz való viszonyuk jellemzően mégis ...az abszolutizmusé ... A két szemléletmód egymással ellentmondásban áll. Bürokratikus rendszeren belül azonban mégis összeegyeztethetők, mivel a személytelen szabályok és a központosítás lehetővé teszi azt, hogy összhangba hozzák a hatalom abszolutista felfogását a legközvetlenebb függőségi viszonyok felszámolásával.”¹⁰

Crozier honfitársa, Philippe d'Iribarne egy-egy francia, amerikai és holland szervezetről készült összehasonlító tanulmányában a „becsület logikáját” (*la logique de l'honneur*) írja le a franciák rendezőelveként. D'Iribarne kutatásai szerint ez az elv már Napóleon előtt, a XVIII. századi francia királyságban is jelen volt, és azt jelenti, hogy mindenkinek rangja van (nagy hatalmi távköz), de a ranghoz tartozás velejáróit nem annyira az a csoport határozza meg, amelynek az egyén tagja, hanem sokkal inkább a hagyomány. A kérdés tehát nem az, hogy „mivel tartozunk másoknak, hanem, hogy mivel tartozunk önmagunknak”.¹¹ Ezt a szemléletet akár *rétegződéses* individualizmusnak is nevezhetnénk.

Ennek a modellnek az ellentéte az, amikor a kis hatalmi távköz közepes mértékű kollektívizmussal párosul; ezt Ausztriában és Izraelben tapasztaltuk, míg Costa Ricát a meglehetősen kis hatalmi távköz és erős kollektívizmus kombinációja jellemzi. Elismert tény, hogy Costa Rica, a hét közép-amerikai köztársaság egyikeként az egyedüli kivétel a Latin-Amerikában érvényes szabály, a nagyhatalmú vezetőktől való erős függés alól, amit spanyolul *personalismo*-nak neveznek. Nincsen hivatalos hadserege. A világ fejlett piacgazdaságaihoz képest viszonylag szegény ország, mégis Latin-Amerika „legszilárdabban meggyökeresedett demokráciájaként” tartják számon. Összehasonlítva Costa Ricát és nagyobb, de jelentősen szegényebb szomszédját, Nicaraguát, Lawrence E. Harrison, az US fejlesztési szakértője a következőket írta:

„Rengeteg bizonyíték van arra, hogy Costa Rica polgárai erősebben kötődnek honfitársaikhoz, mint a nicaraguaiak. Ez a kötődés fejeződik ki például abban, hogy Costa Rica régóta nagy hangsúlyt fektet a közoktatásra és a népegészségre; hogy erőteljesen fejleszti a szövetkezeti mozgalmat; hogy igazságszolgáltatásának pártatlansága és az igazságos eljárás alapelveinek

tiszteletben tartása miatt szinte egyedülálló Latin-Amerikában; főleg pedig abban, hogy rugalmas politikát folytat, képes megtalálni a békés megoldásokat, és elismeri a kompromisszumok szükségességét.”¹²

Franciaország és Costa Rica példája alapján jogos, ha két különböző dimenzióként kezeljük a hatalmi távközt és a kollektívizmust annak ellenére, hogy a legtöbb ország esetében együtt járnak. A dimenziók közötti korreláció egyik oka az, hogy mindkettő harmadik tényezővel, a gazdasági fejlettséggel társul. Ha a gazdasági fejlettséget állandónak vesszük (azaz, ha a gazdag országokat csak gazdag országokkal vetjük össze, a szegényeket pedig csak szegényekkel), akkor az összefüggés szinte teljesen eltűnik.¹³

Az IBM- és más kutatások eredményeinek összehasonlítása alátámasztja a hatalmi távköz és a kollektívizmus megkülönböztetésének szükségességét. Az egyenlőtlenséggel foglalkozó vizsgálatok eredményei sokkal erősebb korrelációt mutatnak a hatalmi távközzel, mint az individualizmus ↔ kollektívizmus dimenzióval, ugyanakkor az egyének csoportokba történő illeszkedésével foglalkozó vizsgálatok eredményei erősebb összefüggést mutatnak a kollektívizmussal, mint a hatalmi távközzel.¹⁴

Individualizmus és kollektívizmus a foglalkozások szerint

Még egy érv hozható fel a hatalmi távköz és a kollektívizmus megkülönböztetése mellett, mégpedig az, hogy a hatalmi távköz indexe nemcsak országokra, hanem foglalkozásokra is kiszámítható, ahogy a 2. fejezetben láttuk, viszont az individualizmus indexértékét csak országokra lehet számítani, foglalkozásokra nem. Ha összehasonlítjuk azt, hogy a különböző *foglalkozású* emberek milyen válaszokat adtak a 14 munkahelyi céllal kapcsolatos kérdésekre, azt találjuk, hogy a válaszokat nem lehet az individualizmus vagy kollektívizmus szempontjai szerint osztályozni. A foglalkozások megkülönböztetésénél például a kihívás és a készségek hasznosításának fontossága összetartozik, míg az országok megkülönböztetésénél egymás ellentétei. A foglalkozások esetében azt láttuk, hogy amikor fontosabbnak jelölik a személyes időt, a kihívás veszít fontosságából, az országokat összehasonlítva azonban ezek felerősítik egymást.¹⁵

A foglalkozások megkülönböztetésére jól alkalmazható a *belülről jövő* (intrinsic) és a *külsődleges* (extrinsic) ellentétpár, amely azt mutatja meg, hogy mi motiválja az embereket adott foglalkozás esetében: maga a munka (belső motivációjú foglalkozások), vagy a munkával együtt járó körülmények és anyagi javak (külsődleges motivációjú foglalkozások). Az 1950-es években rendkívül népszerűvé vált ez a megkülönböztetés a Frederick Herzberg amerikai pszichológus és munkacsoportja által végzett és a foglalkozási motivációra vonatkozó kutatások révén. Herzberg állítása szerint a belső tényezők tekinthetők az igazi „motivációnak”, a külsődleges tényezők pedig a foglalkozás „pszichológiai higiéniáját” képezik.¹⁶ A magasabb iskolázottságot igénylő foglalkozások képviselői hajlamosak nagyobb fontosságot tulajdonítani a belülről jövő motiváció elemeinek, míg az alacsonyabb státust jelentő és alacsonyabb képzettséget igénylő foglalkozásokban dolgozók általában a külsődleges elemeket részesítik előnyben. A külsődleges és a belső motiváció elkülönítése hasznos lehet ugyan a foglalkozási kultúrák megkülönböztetésében, de nem alkalmazható az országok összehasonlításában.

Individualizmus és kollektívizmus a családban

A fejezet elején az individualizmust a nukleáris, a kollektívizmust pedig a tágabb családstruktúrával társítottuk, és ez utóbbi kapcsán megkülönböztettünk belcsoportokat (in-groups vagy „we”-groups) és az ezeken kívüli többieket (out-groups vagy „they”-groups). Az egyén és a csoport közötti kapcsolatot, mint az emberi kultúra többi alapelemét is először a családi környezetben tanuljuk meg. Azt, hogy Japán miért szerepel a 74 ország individualizmus rangsorát mutató 3.1. sz. táblázatban kb. félúton (a rangsor 32-34. helyén 46-os IDV-pontértéssel, annak ismeretében érthetjük meg, hogy a hagyományos japán családban csak a legidősebb fiú maradt a szülőkkel közös háztartásban, ami egy egyenesági struktúrát hozott létre valahol a nukleáris és a tágabb család között.

Az a gyermek, aki számos idősebb, vele egykorú és nála fiatalabb családtag környezetében nő fel, szinte természetes módon gondolkodik úgy magáról, mint csoport tagjáról, sokkal inkább, mint nukleáris család gyermeke. Tágabb családban felnövő gyermek szinte soha nincs egyedül, se éjjel, se nappal.

Egy afrikai diák, aki Belgiumban járt egyetemre, azt mesélte, hogy életében először volt hosszabb ideig egyedül egy szobában. Ezzel szemben azok az európai diákok, akik Peruba vagy Malajziába kerültek gyakorlatra, arról panaszkodtak, hogy vendéglátóik szinte sohasem hagyták őket egyedül.

Az intenzív és folyamatos társas kapcsolatok esetében a legfőbb erény az, ha valaki képes fenntartani az összhangot társadalmi környezetével, ami később áterjed más, családon kívüli kapcsolatokra is. A legerőteljesebben kollektivista kultúrákban goromba és nemkívánatos magatartásnak tekintik az egyén közvetlen konfrontációját másokkal. A *nem* vagy *ne* szócskát ritkán használják, mivel a „*nem*” önmagában konfrontációt jelent; kérés udvarias elhárítására legjobb megoldás azt mondani: „talán igaza van”, vagy „még gondolkodunk rajta”. Ugyanilyen oknál fogva az *igen* sem jelent feltétlenül beleegyezést, hanem csupán a beszéd fonolójának fenntartását; jelentése Japánban „Igen, hallottam, amit mondtál”.

Az individualista kultúrákban viszont erénynek számít, ha valaki kimondja, amit gondol. Öszinte, becsületes embernek tekintik azt, aki elmondja, mi is a véleménye valamiről. A konfrontációt üdvös dolognak tartják; úgy vélik, hogy a vélemények ütköztetése elvezet egy magasabb igazsághoz. Figyelembe kell ugyan venni kijelentéseink hatását másokra, de ez általában nem lehet mélység arra, hogy megmásítsuk a tényeket. A felnőtt egyéneknek képesnek kell lenniük arra, hogy a közvetlen visszacsatolást konstruktív módon fogadják. A családon belül a gyerekeket arra tanítják, hogy mindig igazat mondjanak, még akkor is, ha az sérelemmel jár. Ahol családban élünk együtt, normális része az életünknek, hogy konfliktusokkal kell megbirkóznunk.

Korábban Indonéziában (14-es IDV-pontszám és 67-68. hely a 74 ország rangsorában) működő holland misszionárius mesélt arról, hogy hívei milyen váratlan szövegmagyarázatot fűztek a Biblia következő példabeszédéhez: „*Egy embernek volt két fia. Odament az elsőhöz és szólt neki: Fiam, menj ki a szőlőbe dolgozni. Nem megyek – felelte –, de később meggondolta és kiment. Odament a másikhöz, és annak is szólt. Megyek – felelte –, de mégsem ment ki. Melyik tett eleget a kettő közül apja kívánságának?*”¹⁷ A Bibliában szereplő válasz szerint az első, de a misszionárius indonéz hívei úgy döntöttek, hogy a második, mivel ez a fiú a formális összhangot tartotta szem előtt, és nem akart ellentmondani az apjának. Az, hogy tényleg elment-e, másodlagos.

A kollektivista családban a gyerekek megtanulják, hogy véleményalkotásnál először másoktól tájékozódjanak. Személyes vélemény nem létezik – a csoport

eleve meghatározza, hogy miről hogyan kell vélekedni. Ha új téma vetődik fel, amire vonatkozóan még nincs kialakult közös vélemény, akkor családi kupak-tanácsot kell tartani, mielőtt bármilyen vélemény megfogalmazódhat. Rossz jellemű gyerekek tartják azt, aki több alkalommal is a kollektív nézetektől eltérő véleményt hangoztat. Az individualista családban ezzel szemben elvárják a gyerekektől, illetve arra ösztönzik őket, hogy saját véleményét alkossanak; azt a gyereket pedig, aki mindig mások véleményét hangoztatja, gyenge jelleműnek tekintik. A kívánatos jellemhez illő megfelelő viselkedést ezek szerint a kulturális környezet határozza meg.

A csoport iránti hűség, ami a kollektivista család lényegi eleme, azt is jelenti, hogy a forrásokat is megosztják. Ha egy 20 fős tágabb családban csak egy valakinek van fizetett állása, és a többieknek nem, akkor a keresőtől elvárják, hogy megossza jövedelmét, és ezáltal segítsen táplálni az egész családot. Ennek az elvnek az alapján előfordulhat, hogy a család kollektíven fizeti valamely tagjának egyetemi tanulmányait, annak reményében, hogy amikor majd jól fizetett állásba kerül, osztozhatnak a jövedelmében.

Az individualista kultúrákban a szülők akkor büszkék, ha gyermekük már zsege korában elvállal kisebb munkákat, hogy saját zsebpénze legyen, aminek elköltéséről teljesen egyedül dönthet. Hollandiában, sok más individualista nyugat-európai országhoz hasonlóan, a kormány jelentősen hozzájárul az egyetemi hallgatók megélhetési költségeihez. Az 1980-as években átalakították a rendszert úgy, hogy már nem a szülőknek utalják a támogatást, hanem közvetlenül a diákoknak, ami még jobban kihangsúlyozza függetlenségüket. 18 év fölött ezeket a fiúkat és lányokat már független gazdasági szereplőként kezelik. Az Egyesült Államokban teljesen elfogadott, hogy a hallgatók saját maguk finanszírozzák tanulmányaikat részben ideiglenes munkavállalással, részben pedig kölcsönökből; így a kormányzat segítsége nélkül is sokkal kevésbé függnék a szüleiktől és egyáltalán nem a távolabbi rokonaiktól.

A kollektivista társadalomban a család iránti kötelezettségek nemcsak pénzügyi jellegűek, hanem rituálisak is. A családi ünnepek, például keresztelők, esküvők, különösen pedig a temetések rendkívül fontosak, és ezért kihagyhatatlanok. Az individualista társadalmakból külföldre költözött menedzserek gyakran meglepődnek azon, hogy kollektivista társadalmakból származó alkalmazottaik családi okokra hivatkozva kérnek rendkívüli szabadságot; azt hiszik, hogy átverik őket, pedig az indok igen nagy valószínűséggel igaz.

Az individualista kultúrákban az emberek úgy érzik, hogy beszélgetniük kell, amikor találkoznak. A csendet abnormálisnak vélik. A társasági csevegések lehetnek nyomasztóan banálisak, mégis kötelezőek. A kollektivista kultúrában élők számára érzelmileg kielégítő az, hogy együtt vannak; nincs semmiféle kényszer arra, hogy beszéljenek, hacsak nem akarnak információt átadni. Raden Mas Hadjiwibowo, jávai nemesi családból származó indonéz üzletember így emlékszik vissza a fiatalsága idején, az 1930-as években tett családi látogatásokra:

„A jávai családok tagjainak nem volt szükségük előzetes bejelentkezésre egymás meglátogatáshoz. Ezt ugyan könnyedén meg lehetett volna oldani, mert – habár a telefon még nem volt elterjedt akkoriban – az ember bármikor elküldhetett egy szolgát egy kis levéllel, hogy időpontot kérjen. Mégse tettük; soha eszünkbe sem jutott, hogy a látogatás időpontja esetleg nem felelne meg a másik félnek. Minden időpont alkalmas volt. Nem létezett olyan, hogy váratlan látogató. Az ajtó mindig nyitva állt, és áll ma is.

A látogatót örömteli udvariassággal fogadták, és helyet kínáltak. A háziasszony és a házigazda visszavonult, hogy az alkalomnak megfelelőbb öltözetet vegyenek fel, mint a hétköznapi ruhájuk. Egy szolgáló kérés nélkül behozta a kávékat vagy a teát. Süteménnyel is kínálták a vendéget, és nem sokkal ezután a háziak is csatlakoztak a társasághoz.

Csak ültünk ott, és senki nem szólt egy szót sem. A csend senkit sem zavart; senki nem lett tőle ideges. Időnként elmondtunk egymásnak egy-egy hírt, vagy gondolatot. Élveztük az együttlétet, azt, hogy ismét láthatjuk egymást. Miután kölcsönösen beszámoltunk az újdonságokról, minden további beszélgetés teljesen szükségtelen volt. Ha az embernek nem volt mondanivalója, nem kellett közhelyeket ismételtetnie. Úgy egy óra múlva a vendég engedélyt kért a távozásra. A megelégedettség kölcsönös kifejezése után elváltunk. Jáva szigetének kisebb városaiban még mindig így zajlik az élet.”¹⁸

Edward T. Hall amerikai antropológus és népszerű író a kultúrákat aszerint különböztette meg, hogy hogyan kommunikálnak magas kontextus, illetve alacsony kontextusdimenzió mentén.¹⁹ Magas kontextusú kommunikációnak azt nevezzük, amikor kevés kimondott vagy leírt szóra van szükség, mert a legtöbb információ vagy megtalálható a fizikai környezetben vagy feltehetően ismert a kommunikációban résztvevők számára, ugyanakkor nagyon kevés van belő-

le az üzenet kódolt, explicit részében. Ez a kommunikáció-típus igen gyakori a kollektivista kultúrákban; igen jó példa erre Hadjiwibowo családlátogatása. Az *alacsony kontextusú* kommunikáció esetében az információ zömét maga a nyelvi kód tartalmazza; ez az individualista kultúrákat jellemzi. Az amerikai üzleti szerződések például sokkal hosszabbak, mint a japán szerződések.

A harmónia mellett a kollektivista családhoz kapcsolódó másik lényeges fogalom a *szégyen*. Van, aki az individualista társadalmakat a *büntudat* kultúráinak nevezi; a társadalmi szabályokat megsértő egyének gyakran érznek büntudatot egyéni lelkiismeretük nyomására, ami saját belső irányítónak viselkedik. Ezzel ellentétben, a kollektivista társadalmak a szégyen kultúrái: a társadalmi szabályokat megsértő egyén csoportjához tartozókat – a kollektív kötelesség jegyében – szégyenérzet tölti el. A szégyenérzet társadalmi természetű, míg a büntudat személyes dolog. A szégyenérzet akkor jelenik meg, ha a törvény megsértéséről a többiek is értesülnek. A szégyenérzet forrása sokkal inkább a nyilvánosságra kerülés ténye, mintsem maga a törvényt sértő tett. A helyzet egészen más a büntudat esetében, mert ennek megjelenése nincs semmiféle kapcsolatban a vétség nyilvánosságra kerülésével.

Létezik még egy fogalom, ami a kollektivista családhoz kötődik, ez pedig a *méltóság, tekintély, átvitt értelemben: arc (face)*. A „méltóság elvesztése” (losing face) kifejezés, abban az értelemben, hogy megalázó helyzetbe kerülni, a kínai nyelvből került át az angolba; korábban az angoloknak nem volt erre szavuk. David Yau-Fai Ho, hongkongi társadalomtudós meghatározása szerint: „Az egyén akkor veszíti el méltóságát, amikor saját vagy valamely közeli rokonának tette következtében többé nem felel meg a társadalmi helyzetéből fakadó lényegi elvárásoknak”.²⁰ A kínaiaknak van egy olyan kifejezésük is, hogy „méltóságot ad” valakinek, ami a megtiszteltetés vagy presztízs kifejezése. Alapjában véve a méltóság az egyénnek a társadalmi környezetével fenntartott megfelelő kapcsolatát jelenti, ami legalább annyira fontos számára (és családja számára is), mint fejének elülső része. Az arc vagy méltóság fontossága abból következik, hogy a társadalom nagyon tudatában van a társadalmi kontextusoknak. Más kollektivista kultúrákban is megtalálhatók a többé-kevésbé hasonló jelentéstartalmú kifejezések. Görögországban például, a *philotimo* elnevezés használatos, melyről Harry Triandis görög-amerikai pszichológus a következőket írta:

„Egy ember csak annyira lehet philotimo, amennyire képes megfelelni saját szűk csoportja normáinak és értékrendszerének. Ebbe beleértendő az áldozat

*többféle formája, amelyet az embernek illik meghoznia családjá, barátai és mindazok érdekében, akik szerepet játszanak a boldogulásában; például egy férfi mindaddig halasztja nősülését, amíg lánytestvérei férjhez nem mentek, és meg nem kapták azt a hozományt, ami a hagyománytisztelő vidéki görög és indiai lakosságnál (és még sok más népnél is) normatív elvárás.*²¹

Az individualista társadalomban ennek az önbecsülés felelhetne meg, bár ezt is az egyén szempontjából határozzák meg, holott a méltóság és a *philotimo* meghatározása a társadalmi környezet szempontjait követi.

A kollektivista társadalmakban általában van megoldás arra, hogy a rokonhoz hasonló kapcsolatot alakítsanak ki olyan személyekkel, akik biológiailag nem rokonok ugyan, de társadalmilag beintegrálódtak egy szűkebb csoportba. Latin-Amerikában például a *compadres* és *comadres* intézményét alkalmazzák azok esetében, akik nem rokonok ugyan, de akként kezelik őket. Japánban a fiatalabb fiúgyermek régen egyfajta örökbefogadás révén kerültek a mesterek mellé tanoncnak. Hasonló szokások a középkori Európában is léteztek.

Tekintettel a család kiemelt szerepére a kollektivista társadalmakban, a leendő házastárs kiválasztása döntő fontosságú esemény, nemcsak a házassulandók, hanem családjuk számára is. David Buss amerikai pszichológus volt a koordinátora egy, a leendő házastárs kiválasztásánál alkalmazott szempontokat kutató felmérésnek.²² A felmérés során majdnem 10 000, átlagosan 23 éves és 37 országból származó fiatal férfit és nőt kérdeztek meg. A leendő arák és vőlegények számára egyformán kívánatos szempontok a következők voltak: kölcsönös szeretet, kedvesség, érzelmi stabilitás, intelligencia és jó egészség. A többi szempont tekintetében eltérések voltak nemcsak a férfiak és nők között, hanem országoként is. Az országokat érintő különbségek elsősorban az individualizmussal függtek össze. A kollektivista országok férfi válaszadói szerint előnyösebb, ha a menyasszony fiatalabb, és általában fontosnak tartották azt, hogy a menyasszony gazdag, szorgalmas és szűz legyen. A kollektivista országok női válaszadói szerint pedig a vőlegény legyen idősebb és gazdagabb, ugyanakkor a szorgalom náluk kisebb szerepet játszott, szüzessége pedig egyáltalán szóba se került.

A férfiaknak az az igénye, hogy jövendőbelijük szűz legyen, szorosabban kapcsolódott országuk szegénységéhez, mint kollektivista jellegéhez. Ezt a következő módon magyarázhatjuk: a növekvő jólét több tanulási lehetőséget

kínál a nők számára (minden társadalomra igaz az, hogy amikor megnyílnak az iskoláztatási lehetőségek, a szülők először a fiúkat íratják be, mivel rájuk nincs szükség a ház körül). Ahogy javulnak a körülmények, a lányok is nagyobb mozgásteret kapnak, és több alkalmuk adódik arra is, hogy fiúkkal találkozzanak. Ezzel egyidejűleg kirágul az emberek élettere és magánszférája. Jobb lesz az orvosi ellátás és a tájékoztatás – a fogamzásgátlás módszereiről is. A fiataloknak egyre több lehetősége adódik a szexuális kalandozásra, aminek következtében a szexuális viselkedés normái is átalakulnak.

A leendő feleség szorgalmának, gazdagságának és szüzességének fontossága a kollektivista társadalmakban annak a következménye, hogy a házasság valójában inkább családok, semmint egyének közötti szerződés. A szorgalom, a gazdagság és a szüzesség az élet olyan területei, amelyeket a családok befolyásolni tudnak. Sok kollektivista társadalomban közvetítők rendezik el a házasságokat, és a vőlegénynek illetve menyasszonynak igen kevés beleszólása van a partnerválasztásba; sok esetben még csak nem is találkozhatnak a házasságkötés napja

3.2. SZ. TÁBLÁZAT: A kollektivista és az individualista társadalmak közötti legfontosabb különbségek az általános normák és a család tekintetében

KOLLEKTIVISTA	INDIVIDUALISTA
A gyerekek nagycsaládba vagy más zárt csoportba születnek, ami folyamatos védelmet nyújt a hűségért cserébe.	Mindenkit úgy nevelnek, hogy csak magáról és szűk (nukleáris) családjáról kell gondoskodnia.
A gyerekeket „mi”-központú gondolkodásra nevelik.	A gyerekeket „én”-központú gondolkodásra nevelik.
A harmónia fenntartása a cél, a közvetlen konfrontációkat kerülni kell.	„Ami a szívemen, az a számon” – ez jellemzi a becsületes embert.
A barátságok eleve elrendelgetettek.	A barátságok önkéntesek, és ápolni kell őket.
Amink van, azt meg kell osztanunk a rokonokkal.	A tulajdon felett az egyén rendelkezik, ez még a gyerekekre is igaz.
Jellemző a magas kontextusú kommunikáció	Jellemző az alacsony kontextusú kommunikáció
A szabályok megsértése szégyenhez, az „arc” elvesztéséhez vezet az elkövető és a csoport számára.	A szabályok megsértése büntudathoz és az önbecsülés elvesztéséhez vezet.
A menyasszonyjelölt legyen fiatal, szorgalmas és szűz; a vőlegényjelölt pedig idősebb nála.	A leendő házaspár kiválasztásának szempontjai nincsenek előre meghatározva.

előtt. Ettől azonban még nem lesznek kevésbé boldogak ezek a házasságok. Indiában végzett kutatások eredményei azt mutatták, hogy a házastársak elégedettsége nagyobb az elrendezett házasságokban, mint a szerelmi házasságokban, továbbá a házastársak elégedettebbek az indiai szerelmi házasságokban, mint az amerikai házasságokban. Bár a kulturális individualizmus segíti a romantikus szerelem előtérbe kerülését, az individualizmus bizonyos pszichológiai aspektusai megnehezítik az intim kapcsolat kialakítását.²³ Abban a felmérésben, amelyet a szerelemnek a házasságban beöltött helyére vonatkozóan végeztek 11 ország férfi és női egyetemi hallgatói körében, az egyik kérdés a következő volt: „Ha egy férfi (nő) rendelkezne az összes, Ön által kívánatosnak tartott tulajdonsággal, csak éppen Ön nem lenne belé szerelmes, házasságot kötne-e vele? A válaszok aszerint változtak, hogy mennyire individualista országhoz tartozott a válaszadó; a két szélső érték az amerikai 4 % igen és 86 % nem, illetve a pakisztáni 50% igen és 39% nem volt.²⁴ A kollektivisták társadalmak házasságaiban nem a szerelem, hanem más szempontok nyomnak sokat a latban.

A 3.2. sz. táblázat összefoglalja a kollektivisták és individualisták társadalmak között meglévő és eddig leírt legfontosabb különbségeket.

Nyelv, személyiség és magatartás az individualista és kollektivisták kultúrákban

Japán-ausztrál házaspár, Yoshi és Emiko Kashima, akik közül a férj pszichológus, a feleség pedig nyelvész, a kultúra és a nyelv közötti összefüggést tanulmányozta. A nyelvek több jellemző vonása között vizsgálták a *névmások elhagyását*, azaz azt a gyakorlatot, hogy a mondatból kimarad az egyes szám első személyű névmás (én) (például ami angolul „I love you”, a spanyol nyelvben csak *te quiero* ahelyett, hogy *yo te quiero*). Vizsgálódásuk 71 különböző ország 39 nyelvére terjedt ki, és céljaik között szerepelt, hogy korrelációt találjanak néhány más változóval is. A legerősebb korrelációt az individualizmus indexe mutatta.²⁵ Az individualista kultúrák nyelvhasználata megkívánja az „én” névmás használatát, ha a beszélők magukra utalnak; a kollektivisták kultúrák nyelvhasználata megengedi vagy egyenesen előírja a névmás elhagyását. A 3.1. táblázat szerint az angolt a legindividualistább országokban beszélik, és – ismereteim szerint – ez az egyetlen nyelv, amelyben az egyes szám első személyű névmást nagybetűvel írják.

A nyelvek idővel változnak, de meglehetősen lassan. A nyugat-európai nyelvek középkori költészetében használták az egyes szám első személyű névmást. Ugyanebből a korból származó arab mondás szerint „Pokolba a sátáni énnel!”²⁶ A kultúra indexértékei és a nyelv jellemzői között meglévő kapcsolat azt jelzi, hogy a kulturális különbségek gyökerei igen régre nyúlnak vissza.

Francis Hsu kínai-amerikai antropológus azt állítja, hogy a *személyiség* szónak nincs megfelelője a kínai nyelvben, legalábbis nem a nyugati értelemben. Nyugaton a személyiség önálló entitás, amely elkülönül a társadalomtól és a kultúrától és az egyén jellemzője. Kínaiul *ren* a legközelebbi megfelelője, de ebbe nemcsak az egyén tartozik bele, hanem az a közvetlen társasági és kulturális környezet is, amitől az élete értelmet kap.²⁷

Ugyanerre a megállapításra jutott két amerikai pszichológus is, név szerint Hazel Rose Markus és Shinobu Kitayama – ez utóbbi japán származású. Szerintük számos ázsiai kultúrában olyan egyéniség-fogalom létezik, ami az egyének egymáshoz való alapvető kapcsolódását hangsúlyozza, míg Amerikában az egyének függetlenségük megtartására törekednek oly módon, hogy saját magukra összpontosítanak, felfedezik és kifejezik egyedi belső tulajdonságaikat. Az emberek minden kultúrában másként élik meg önmagukat.²⁸ A mi értelmezésünk szerint az individualista kultúrák a független ént, a kollektivista kultúrák viszont a kölcsönös függésben lévő ént ösztönzik.

Solomon E. Asch (1907-1996) amerikai pszichológus meglehetősen gonosz kísérletet tervezett ki annak felderítésére, hogy az amerikai egyének mennyire képesek kitartani saját véleményük mellett a többséggel szemben. A kísérlet alanya azt hitte, hogy csoportjának azt kell megállapítania, hogy két vonal közül melyik a hosszabb. Azt persze nem tudta, hogy a csoport többi tagja összejátszott a kísérlet vezetőjével, és szándékosan rossz választ adott. Ebben a helyzetben az alanyok meglehetősen magas százaléka saját meggyőződése ellenére csatlakozott a csoport véleményéhez. Az 1950-es évek óta ezt a kísérletet számos országban megismételték. A hamis állítással azonosulást vállaló alanyok százalékaránya negatív korrelációt mutatott az adott ország individualizmus indexével.²⁹

A személyiség kutatása a pszichológia legfontosabb területe. Régebben zavarba ejtően sokféle személyiségteszt volt forgalomban, de az 1990-es évek óta konszenzus alakult ki arra nézve, hogy a személyiségnek öt domináns, elkülöníthető és hasznos dimenziója van (az úgy nevezett „nagy öt”):

Nyitottság a tapasztalatok irányába	↔	merevség
Lelkiismeretesség	↔	megbízhatatlanság
Extraverzió	↔	introverzió
Barátságosság	↔	rossz természet
Neuroticizmus	↔	érzelmi stabilitás

A „nagy öt” alapján Paul T. Costa és Robert R. McCrae amerikai pszichológusok kidolgozták az „Átdolgozott NEO Személyiségi Leltárt”, ami egy önértékelő személyiségteszt (Revised NEO Personality Inventory, rövidítve NEO-PI-R). Ezt az eredeti amerikai angolból számos más nyelvre lefordították. A 33 ország komparatív mintáin vizsgált öt NEO-PI-R dimenzió átlagértékei jelentős korrelációt mutattak az IBM-felmérés négy kulturális dimenziójával. A legmagasabb korrelációt az extraverzió és az individualitás indexe között találták.³⁰ Az extraverzió (mint az introverzió ellentéte) az önértékelő tesztben olyan személyiségjegyek kombinációjaként jelenik meg, amelyek rendszerint együtt járnak: melegség, társaságkedvelés, magabiztosság, aktivitás, az izgalom keresése és a pozitív érzelmek. A korrelációkból az olvasható ki, hogy az individualista kultúrákban élő emberek hajlamosak magasabbra értékelni magukat az előbbi személyiségjegyek szempontjából, mint az inkább kollektivisták kultúrák tagjai. Talán meglepőnek tűnik, hogy a független ént ösztönző kultúrák képviselői magasabbra értékelik a társaság kedvelését, de ez pontosan azért van így, mert az emberek közötti kapcsolatokat *nem* a kultúra írja elő, hanem tudatos döntés alapján jönnek össze.

David Matsumoto amerikai pszichológus számos olyan vizsgálatot elemzett, amelyek témája az érzelmek felismerhetősége volt az arckifejezésekben. A hallgatók az arcokon kifejeződő érzelmeket fotók alapján a boldogság, meglepetés, szomorúság, félelem, undor és düh kategóriáiba sorolták. Az IBM-vizsgálatba bevont 15 országban a boldogságot helyesen érzékelők százalékaránya pozitívan, a szomorúságot helyesen észlelőké pedig negatívan korrelált az individualitás indexével. Mi ezt úgy értelmezzük, hogy az individualista kultúra ösztönzi a boldogság kimutatását, de nem veszi szívesen a szomorúság kimutatását; a kollektivisták kultúrák pedig éppen ellenkezőleg viselkednek.³¹ Ez összhangban van azzal a korrelációval, amit az előző bekezdésben írtunk le az IDV és az önértékelésben szereplő pozitív érzelmek között.

Robert Levine amerikai professzor megkérte külföldi diákjait, hogy gyűjtsenek adatokat szülővárosuk élettempójára vonatkozóan. Az egyik adat a járás sebessége volt, amit a következő módon határoztak meg: az a stopperrel mért idő, ami alatt 70 egészséges felnőtt (fele-fele arányban mindkét nemből) egyedül sétálva megtesz 60 láb (kb. 18 m) távolságot az érintett városok egyik nem túlságosan zsúfolt részében, egy szép nyári napon, munkaidőben. A vizsgálatba bevont 31 ország közül 23 adatai mutattak átfedést az IBM-adatokkal. Kiderült, hogy a járás sebessége igen erősen összefügg az IDV indexével. Az individualista kultúrákban élők rendszerint gyorsabban járnak.³² Ezt úgy értékeljük, mint az énkép fizikai kifejeződését: az individualista kultúrákban élők sokkal aktívabban igyekeznek eljutni valahová.

Leginkább fogyasztói felmérésekből lehet hasznos információt nyerni a különböző országok magatartásbeli különbségeiről. Marieke de Mooij 15 európai ország összehasonlítása eredményeként számos jelentős korrelációt talált a fogyasztói magatartás adatai és az IDV között³³. A magas IDV indexű országokban élő emberek sokkal nagyobb valószínűséggel laktak családi házban és kisebb valószínűséggel lakásokban, mint az alacsony individualitás indexértéket mutató országokban. Még nagyobb valószínűséggel rendelkeztek saját kerttel és lakókocsival, amit szabadságuk alatt használtak. Sokkal többnek volt kutyája és különösen macskája, amit az állateledel-fogyasztás alapján állapítottak meg. (A macskák sokkal individualistább állatok, mint a kutyák!) Nagyobb valószínűséggel rendelkeznek élet- és otthonbiztosítással. Gyakrabban barkácsolnak: kifestik a falakat, tapétáznak, ácsolnak, megjavítják az elektromos berendezéseket és a vízcsapokat. Ezekben az esetekben az individualitás indexe jobban kifejezte az országok közötti különbséget, mint az ország gazdagsága. Olyan életstílus képét vetíti elénk, amelyben az egyén igyekszik minél inkább önellátóvá válni, és nem függeni senkitől.

A tájékozódás tekintetében megállapíthatjuk, hogy a magas IDV-indexű országok lakói több könyvet olvasnak, és nagyobb valószínűséggel rendelkeznek saját számítógéppel és hangpostával. Az ilyen válaszadók közül többen tekintették úgy, hogy a TV-reklámok hasznosak az új termékek megismerésében. Jobban támaszkodtak a médiára és kevésbé társadalmi kapcsolatrendszerükre.

Nincs semmi jele annak, hogy az individualista kultúrákban az emberek egészségesebbek vagy kevésbé egészségesek lennének, mint a kollektivistákban, de az a tény, hogy a magas IDV indexű országok több figyelmet fordítanak

önmagukra, abban is megfigyelhető, hogy jobban törődnek saját egészségükkel, mint az alacsony IDV-indexű kultúrákban. Ha elemzésünket leszűkítjük a magas jövedelmű országokra, ahol joggal feltételezzük, hogy a teljes körű orvosi ellátás mindenki számára elérhető, azt találjuk, hogy az individualista kultúrákban az emberek jövedelmük nagyobb részét fordítják az egészségükre. Ezekben az országokban a kormány költségvetéséből is nagyobb arányban részesedik az egészségügy.³⁴

A fogyatékkal élőket is másként kezelik az individualista, illetve kollektivisták. Amerikai egészségügyi dolgozók körében végzett felmérés szerint teljesen eltérően reagálnak valamely képességük elvesztésére az angol-szász, az arab, a kínai, a német és az olasz nyelvű bevándorló közösségek tagjai. Az individualista (angolszász és német) közösségekben a fogyatékkal élők továbbra is vidámak és optimisták maradnak, rosszul tűrik a függést és a segítséget, és terveik szerint a jövőben is normális életet fognak élni. A kollektivisták (görög, kínai, arab) kultúrákra jellemző reakció viszont a bánat, a szégyen és a pesszimizmus; a fogyatékkal élők a családtagokhoz fordulnak tanácsért és segítségért; és az illető jövőjére vonatkozó fontos döntéseket is ők hozzák meg. Az olaszok valahol középen helyezkednek el; Észak-Olaszország inkább individualista, de az Ausztráliába kivándorolt olaszok inkább a kollektivisták délről származnak. Egy másik tanulmány ugyanennek az egészségügyi dolgozókból álló mintának egy másik kérdésre adott válaszát vizsgálta, azt, hogy a különböző csoportok hogyan bánnak a fogyatékos gyerekekkel. Az eredmény ismét az volt, hogy az individualista közösségek filozófiája szerint a fogyatékos gyereket ugyanúgy kell kezelni, mint a többieket; hagyni kell, hogy képességeiktől függően részt vegyenek minden tevékenységben. A kollektivisták közösségeknél viszont a fogyatékos szégyent jelent a család számára, és megbélyegzi annak tagjait – különösen akkor, ha fiúgyermekről van szó – és emiatt a gyermeket lehetőség szerint elrejtik.³⁵

A 3.3. táblázat a kollektivisták és individualisták társadalmak fent tárgyalt különbségeit foglalja össze.

Individualizmus és kollektivizmus az iskolában

Az egyén és a csoport közötti kapcsolat már az élet első éveiben beépül a gyermek tudatába a családi környezetben, majd tovább fejlődik, erősödik az isko-

**3.3. SZ. TÁBLÁZAT: A kollektivista és az individualista társadalmak között
meglévő legfontosabb különbségek a nyelv, a személyiség és a viselkedés tekintetében**

KOLLEKTIVISTA	INDIVIDUALISTA
Kerülik az „én” névmás használatát.	Ösztönzik az „én” névmás használatát.
Kölcsönös függőségben álló személyiség.	Független személyiség.
A személyiségtesztek szerint az emberek inkább introvertáltak	A személyiségtesztek szerint az emberek inkább extrovertáltak.
Bátorítják a szomorúság kimutatását, de helytelenítik a boldogság kimutatását.	Bátorítják a boldogság kimutatását, de helytelenítik a szomorúság kimutatását.
Lassabban járnak.	Gyorsabban járnak.
Fogyasztási mintáik a másoktól való függést tükrözik.	Fogyasztási mintáik az önfenntartó életstílust tükrözik.
A társadalmi kapcsolatrendszer az elsődleges információforrás.	A média az elsődleges információforrás.
A magán- és állami jövedelmek viszonylag kisebb részét költik az egészségügyre.	A magán- és állami jövedelmek viszonylag nagyobb részét költik az egészségügyre.
A fogyatékkal élők szegényt jelentenek a család számára, és rejtegetik őket.	A fogyatékkal élők a lehető legnagyobb mértékben részt vesznek a normális napi tevékenységekben.

lai évek során. Ez teljesen egyértelműen kitűnik a tantermi viselkedésből. A fejletlenebb országnak nyújtott fejlődési segítség közben gyakran előfordul, hogy a tanárok individualistább kultúrából kerülnek kollektivista környezetbe. Az ilyen tanárok jellemzően arról panaszkodnak, hogy a diákok nem beszélnek elég hangosan, még akkor sem, ha a tanár az egész osztálynak tesz fel kérdést. Olyan diák számára azonban, aki önmagát a csoport részének tekinti, egyáltalán nem lenne logikus, hogy a csoport felhatalmazása nélkül hangosan megszólaljon. Ha a tanár azt akarja, hogy egy diák hangosan válaszoljon, akkor személyesen kell azt a diákot felszólítania.

Kollektivista kultúra diákjai szintén haboznak megszólalni nagyobb csoport előtt, ha nincs ott a tanár, különösen, ha a csoport tagjai részben idegenek vagy külcsoportba tartoznak. Kisebb csoportok esetében ez a habozás gyengébb mértékű. Nagy létszámú kollektivista vagy kulturálisan heterogén

osztályban csak akkor fokozódik a diákok aktivitása, ha kisebb csoportokba osztjuk őket. Megkérhetjük őket például arra, hogy forduljanak hátra a padjukban, és két-három fős csoportokban mintegy öt percig beszéljessenek adott kérdésről. Minden csoport válasszon szóvivőt. Ezáltal az egyéni válaszok átalakulnak csoportválasszá, és azok, akik megszólalnak, a csoport nevében beszélnek. A gyakorlat megisméltésekor a diákok spontán módon továbbadják egymásnak a szóvivő szerepét.

Kollektivista társadalomban a belcsoport–külcsoport családi eredetű megkülönböztetése az iskolában is folytatódik oly módon, hogy a különböző etnikai vagy családi háttérrel rendelkező diákok gyakran alcsoportokat alkotnak egy-egy osztályon belül. Individualista társadalomban a közös feladatok elvégzése sokkal könnyebben vezet el új csoportok kialakításához, mint kollektivista társadalomban. Az utóbbiban a tanárral vagy más iskolai vezetővel azonos etnikai vagy családi háttérrel rendelkező diákok úgy érzik, kivételes bánásmódra jogosultak. Individualista társadalomban ezt nepotizmusnak és kifejezetten erkölcsstelennek tekintenek, ugyanakkor a kollektivista környezetben az számít erkölcsstelennek, ha valaki a saját belcsoportja tagjainak *nem* biztosít jobb bánásmódot, mint a kívülállóknak.

A kollektivista osztályokban az összhang és az „arc megőrzése” a legfőbb erény. A konfrontációk és a konfliktusok kerülendők, vagy legalábbis úgy kell alakítani őket, hogy senkit ne érjen sérelem; amikor csak lehetséges, el kell kerülni, hogy a diákok „elveszítsék az arcukat”. A megszegényítés (azaz a csoport becsületének felemlegetése) hatékony módszer a vétkesek megfegyelmezésére: saját csoportjuknak a tagjai fogják megregulálni őket. A tanár mindvégig csoporttagként kezeli a diákokat, sohasem különálló egyénként.

Az individualista osztályban a diákok természetesen elvárják, hogy önálló személyiségként és részrehajlás nélkül bánjanak velük, tekintet nélkül a hovatartozásukra. A csoportok kialakulása sokkal inkább ad hoc módon történik, rendszerint a feladat, a képességek vagy a formálódó barátságok szerint. A konfrontációt, a konfliktusok nyílt megvitatását általában üdvösnek tekintik, a méltóság (arc) tudata meglehetősen gyenge vagy nem is létezik.

Az individualista és kollektivista társadalmak az oktatás céljának megítélésében is különböznek. Az előbbiben a cél az egyén felkészítése arra, hogy megtalálja helyét a többi egyén között a társadalomban. Ez azt jelenti, hogy megtanulja, hogyan kell megbirkóznia új, ismeretlen és váratlan helyzetekkel.

Alapvetően pozitív hozzáállást kívánnak meg az új dolgokkal szemben. A tanulás célja nem is annyira annak megismerése, hogy hogyan kell cselekedni, mint az, *hogyan kell tanulni*. Ez a szemlélet azon a feltételezésen alapszik, hogy a tanulás soha nem ér véget; folytatódik az iskola vagy az egyetem elvégzése után is (például továbbképzések formájában). Az individualista társadalom iskolái a „modern ember” számára szükséges képességeket igyekeznek kialakítani.

A kollektivista társadalomban az elfogadott csoporttagsághoz szükséges készségekhez és erényekhez történő alkalmazkodáson van a hangsúly. Ennek eredményeként jelentősen felértékelődnek a hagyományok termékei. A tanulást általában egyszeri folyamatnak tekintik; ez csak a fiatalok feladata, akiknek meg kell tanulniuk, *hogyan cselekedjenek* annak érdekében, hogy részt vehessenek a társadalom életében. Ez tehát nem más, mint elnyújtott nevelési rítus.

Az individualizmus és a kollektivizmus két pólusán ugyancsak eltérően ítélik meg a tanulmányok sikeres elvégzését tanúsító diplomák vagy bizonyítványok szerepét is. Az individualista társadalomban a diploma megnöveli az egyén gazdasági értékét és – ezzel együtt – önbecsülését is: büszke a teljesítményére. A kollektivista társadalomban a diploma megtiszteltetést jelent birtokosa (és csoportja) számára, és arra jogosítja őt, hogy magasabb státuszú csoportok tagjaihoz társuljon – például, hogy vonzóbb házastársat találhasson. Bizonyos mértékig úgy is tekintik, mint „belépőjegyet a felsőbb körökbe”. A diplomával járó társadalmi elfogadottság sokkal fontosabb, mint az egyénnek az ismeretek megszerzéséből fakadó önbecsülése, ezért a kollektivista társadalmakban nagyobb a kísértés arra, hogy akár törvénytelen úton is megszerazzék, például a feketepiacon.

Individualizmus és kollektivizmus a munkahelyen

A kollektivista társadalomban a fiúk nagyobb valószínűséggel folytatják apjuk foglalkozását, mint az individualista társadalomban.³⁶ Megfigyeltük, hogy a mi apa–fiú szerzőpárosunk működése gyakran csodálatot váltott ki a kollektivista kultúrákban, míg az individualista kultúrák hajlamosak kigúnyolni. Az erőteljesebben individualista társadalmakban a fizikai munkát végző apák fiai igye-

keznek nem fizikai foglalkozásokba kerülni, és fordítva. A kollektivisták társadalmakban a foglalkozási mobilitás jelentősen alacsonyabb.

Az individualista kultúrákban elvárják az alkalmazottaktól, hogy saját érdekeiknek megfelelően cselekedjenek, és a munka megszervezése során igyekeznek úgy eljárni, hogy saját önértékük és a munkaadó érdekei egybeessenek. Az általános szemlélet szerint a dolgozók „gazdasági lényként” viselkednek, vagy a gazdasági és pszichológiai szükségletek ötvöződnek bennük, de mindenképpen olyan személyek, akik saját szükségletekkel rendelkeznek. Kollektivisták kultúrában a munkaadó sohasem pusztán egyént alkalmazza, hanem egy olyan személyt, aki valamilyen belcsoporthoz tartozik. Az alkalmazott ennek a csoportnak az érdeke szerint fog viselkedni, ami nem mindig esik egybe saját egyéni érdekeivel: az ilyen társadalmakban teljesen normális elvárás az, hogy az egyén a csoport érdekében önmagát háttérbe szorítsa. Gyakran a keresetét is meg kell osztania rokonaival.

A munkaerő felvételénél a kollektivisták társadalomban mindig figyelembe veszik a jelentkező belcsoportját is. Általában jellemző, hogy elsőbbséget élveznek a rokonok, elsősorban a munkáltató rokonai, de azoké is, akik már a cégnél dolgoznak. A kockázatot csökkentik azáltal, hogy ismerős család további tagjait alkalmazják. Az is szempont, hogy a rokonok számára fontos a család hírneve, és ezért segítenek a nem megfelelően viselkedő családtag megfegyelmezésében. Az individualista társadalom a családi kapcsolatokat gyakran nemkívánatosnak tekinti a munkahelyen, mivel ez nepotizmushoz és az érdekek ütközéséhez vezethet. Van olyan vállalati szabályzat, amely szerint, ha két alkalmazott összeházasodik, egyiküknek távoznia kell.

A kollektivisták társadalomban maga a munkahely is alkothat belcsoportot a szó érzelmi jelentésében. Egyes országokban ez gyakoribb, mint másokban, de szinte állandóan jelen van az az érzés, hogy ennek így kell lennie. A munkáltató és alkalmazott viszonyát általában erkölcsi kategóriák alapján ítélik meg. Nagymértékben hasonlít a családon belüli viszonyokhoz, ahol a kölcsönös kötelezettségvállalás keretében védelem jár a hűségért cserébe. Ebben a viszonyban az alkalmazott rossz teljesítménye nem ok az elbocsátásra, hiszen az ember nem bocsátja el a gyereket. A teljesítmény és a készségek azonban meghatározóak abban a tekintetben, hogy milyen feladatokat bíznak az alkalmazottra. Ez a kapcsolattípus leginkább a japán szervezeteket jellemzi. Japánban viszont csupán az állandó alkalmazottakra vonatkozik a szó szoros értelmében, akik esetenként alig a felét teszik ki a munkaerőnek. Japán az IDV skála felénél he-

lyezkedik el. Az individualista társadalmakban a munkaadó és az alkalmazottak közötti viszonyt elsősorban üzleti tranzakciónak, a munkaerőpiac eladói és vásárlói között számítás alapján létrejövő kapcsolatnak tekintik. Az alkalmazott rossz teljesítménye vagy jobb fizetési ajánlat egy másik munkáltató részéről legitim és társadalmilag elfogadott indok a munkaviszony megszüntetésére.

Christopher Earley, amerikai managementkutató nagyon világosan, laboratóriumi kísérlettel illusztrálta az individualista és a kollektivista társadalmak munkaethoszában fennálló különbséget. A kísérlet során 48 dél-kínai és 48 hasonló amerikai menedzsment gyakornoknak szimulált adminisztratív (in-basket) feladatot adtak, amely 40 különböző, kettő-öt perc alatt megoldható részből állt, mint pl. emlékeztetők készítése, tervek értékelése, jelöltek pályázatainak rangsorolása. A résztvevők fele mindkét országban kapott egy 200 tételből álló csoportfeladatot, amit tíz embernek egy óra alatt kellett teljesítenie, a másik fele pedig 20 tételből álló egyéni feladatot kapott. A résztvevők felét mindkét országban és mindkét csoportból megkérték, hogy minden tétel végére írják oda a nevüket, míg a többiek név nélkül adhatták be a munkájukat.

A kínai kollektivista résztvevők akkor teljesítettek a legjobban, amikor csoportban és névtelenül dolgoztak. Teljesítményük akkor volt a legrosszabb, amikor egyénileg kellett dolgozniuk, és a munkájukat névvel ellátva kellett beadniuk. Az amerikai individualista résztvevők az egyéni munka során teljesítettek a legjobban, és mérhetetlenül alacsony teljesítményt produkáltak csoportban és névtelenül. Minden résztvevővel kitöltettek egy értékesztet is, hogy meghatározzák individualizmusuk vagy kollektivizmusuk mértékét: a kínai résztvevőknek csupán kis része bizonyult individualistának, és ezek az amerikai mintázat szerint teljesítettek. Ugyanakkor csak kevés amerikai kapott kollektivista pontszámot, ők viszont a kínaiakhoz hasonlóan teljesítettek.³⁷

A gyakorlatban mind a kollektivista, mind az individualista társadalmakon belül is igen sokféle típusú munkáltató–alkalmazott viszonytalálkozhatunk. A kollektivista országokban is vannak olyan munkáltatók, akik nem tisztelik azt a társadalmi normát, miszerint alkalmazottaikat belcsoportok tagjaiként kell kezelniük, de viszonzásul alkalmazottaik sem tanúsítanak hűséget irányukban. Ilyen esetekben előfordulhat, hogy a munkahelyi szervezet helyett a szakszervezetek töltik be az érzelmi csoport szerepét, és heves konfliktusok törnek ki a szakszervezet és a vezetőség között, amint azt India egyes részeiben tapasztalhatjuk. Az individualista társadalmakban is találhatunk olyan mun-

káltatókat, akiknek sikerült erős csoportkohéziót kialakítaniuk az alkalmazottaik között, és elérni ugyanazt a védelem–hűség egyensúlyt, ami egyébként a kollektivista társadalmak normája. A szervezeti kultúrák bizonyos mértékig eltérhetnek a többségi normáktól, és ebből az eredeti magatartásformából versenyelőnyt kovácsolhatnak a maguk számára. A 8. fejezetben részletesebben elemezzük majd ezeket a kérdéseket.

Az individualista társadalmakban a menedzsment az egyének irányítását jelenti. A beosztottakat általában egyénileg lehet mozgatni; az ösztönzők vagy prémiumok alkalmazásának mindig összefüggésben kell lennie az egyén teljesítményével. A kollektivista társadalomban a menedzsment a csoportok irányítását jelenti. Az, hogy az emberek milyen mértékben érzik magukat érzelmileg integrálva egy csoportba, helyzetenként is változhat. A munkacsoporton belüli etnikai és más csoportkülönbségek is szerepet játszanak az integrációs folyamatban, és a kollektivista kultúrák menedzserei rendkívüli figyelmet szentelnek az ilyen tényezőknek. Gyakran ésszerű megoldás az, ha az azonos etnikai háttérű dolgozókat egy csapatba helyezik, bár az individualista programozású vezetők ezt általában veszélyesnek tartják, és éppen az ellenkezőjét teszik. Ha egy munkacsoport érzelmi csoportként is funkcionál, az ösztönzőket és prémiumokat a csoportnak kell adni, nem pedig az egyéneknek.

A dominánsan individualista középosztályi kultúrával rendelkező országokban a regionális vidéki szubkultúrák helyenként megtartották erős kollektivista elemeiket. Ugyanez a helyzet a bevándorló munkások kisebbségei esetében, akik néhány individualista ország egyes iparágaiiban a munkaerő többségét alkotják. Az ilyen esetekben nagy valószínűséggel számíthatunk kulturális konfliktus kialakulására a vezetők és a regionális vagy kisebbségi munkások között. A konfliktus többek között abban nyilvánul meg, hogy a vezetés rendkívül bizonytalan a csoportos ösztönzők alkalmazásában akkor, amikor ez összhangban állna a munkavállalók kultúrájával.

A menedzsmenttechnikákat és képzési csomagokat szinte kizárólagosan individualista országokban fejlesztették ki, és olyan kulturális feltevéseken alapulnak, amelyek nem biztos, hogy megállják a helyüket a kollektivista kultúrákban. Az élvonalbeli vezetők tréningjének például állandó eleme az, hogyan kell az *értékelő interjúkat* levezetni – ezek időszakos megbeszélések, amelyek során a beosztottak teljesítményét vizsgálják meg. Ezek a „célkitűzéssel történő vezetés”³⁸ részét képezhetik (angol rövidítése MBO), de a teljesítményértékelő

beszélgetés levezetése, a rossz hírek közlésének képessége a sikeres vezető alapvető készségei közé tartozik még olyan helyeken is, ahol az MBO nem létezik. A kollektivisták társadalmában az egyén teljesítményének nyílt megvitatása az érintettel valószínűleg homlokegyenest ellentétben áll a társadalom harmóniát preferáló normájával, és a beosztott számára is elfogadhatatlan „arcvesztést” jelent. Az ilyen társadalmak a visszacsatolás finomabb, közvetettebb formáit fejlesztették ki, például megfosztják az illetőt egy egyébként szokásosan juttatott kedvezménytől – szóban vagy közvetítőn keresztül. Tudunk olyan esetről, amikor a rosszul teljesítő alkalmazott egyik idősebb rokona, aki szintén a vállalat alkalmazottja volt, vállalta fel a közvetítő szerepét. Ő közölte a rossz hírt az unokaöccsével, aki így elkerülte az „arcvesztést”, amit a hivatalos értékelő interjú biztosan előidézett volna.

Hasonló okoknál fogva használhatatlanok a kollektivisták kultúrákban a másokkal kapcsolatos érzések őszinte és közvetlen közlésére alapuló képzési módszerek, amelyek időnként *érzékenységi tréning*, *szembesítő csoportok*, vagy *tranzakcióelemzés* néven váltak divatossá az Egyesült Államokban.

A belcsoport és a külcsoport megkülönböztetése lényeges eleme a kollektivisták kulturális modellnek, és messzemenő következményekkel jár az üzleti kapcsolatokra nézve a munkáltatók és alkalmazottak viszonyán túlmenően is. Ez a fő oka annak, hogy Johannesson úr és svéd felettesei kulturális zavarba jöttek Szaúd-Arábiában – amint azt a fejezet elején elmeséltük. Az individualista társadalmakban az a norma, hogy mindenkivel egyformán viselkedjünk. A szociológia szakzsargonja ezt *univerzalizmusnak* hívja. Rossz üzleti gyakorlatnak és etikátlan viselkedésnek számít az, ha az egyik megrendelőt kedvezményes bánásmódban részesítjük a többiekkel szemben. A kollektivisták társadalmában ennek éppen az ellentéte érvényes. Mivel az emberek tudata a „mi csoportunk” és a „többi csoport” distinkciójában gyökerezik, az a természetes és etikus viselkedés, ha barátainkkal megkülönböztetett módon viselkedünk, mint másokkal, és ez az üzleti gyakorlat alapja is. A szociológusok ezt a cselekvési módot *partikularizmusnak* nevezik.

A partikularizmusra épülő gondolkodás egyik következménye az, hogy a kollektivisták társadalmában bizalmi kapcsolatot kell kialakítanunk a másik személlyel, mielőtt bármiféle üzletet kötnénk vele. Ennek a kapcsolatnak eredményeként az embert befogadják a belcsoportjukba, és ettől a perctől fogva neki is kijár a kedvezményes bánásmód. Johannesson esetében a befogadás fo-

lyamata két teljes évet vett igénybe. Ez alatt az idő alatt nagyon fontos volt az összekötőként szereplő svéd üzletember jelenléte. A befogadás megtörténte után viszont már fölöslegessé vált. A kapcsolat azonban személyesen Johannessonnal alakult ki, nem pedig a vállalattal, amelyet képviselt. A kollektivisták gondolkodás szerint csak a természetes személyek megbízhatóak, és rajtuk, valamint barátaikon és kollégáikon keresztül lehet üzletet kötni, nem pedig személytelen jogi személyekkel, mint pl. egy vállalattal. Összegzésként azt mondhatjuk, hogy a kollektivisták társadalmában *a személyes kapcsolat fontosabb, mint a feladat*, és ezért ezt kell kialakítani; ugyanakkor az individualista társadalmában *a feladat fontosabb, mint bármilyen személyes kapcsolat*. A naiv nyugati üzletember, aki gyorsan akar üzletet kieroszakolni egy kollektivisták kultúrában, arra kárhóztatja magát, hogy csoporton kívül marad, és negatív megkülönböztetéssel viseltetnek iránta.

A 3.4. sz. táblázat felsorolja a kollektivisták és individualista társadalmak legfőbb különbségeit az oktatás és a munkahely vonatkozásában.

Individualizmus, kollektivizmus és az állam

Alfred Kraemer, több interkulturális kommunikációval foglalkozó mű amerikai szerzője idézte a következő megállapítást, melyet Vlagyimir Korotics költő amerikai egyetemeken tett kéthónapos előadókörútja után jelentetett meg egy orosz irodalmi folyóiratban:

„... eleve kudarcra van ítélve az, aki az amerikai közönség kedvében kíván járni, mert valószínű, hogy 20 hallgatóból öt egyfajta nézetet képvisel, hét pedig egy másikat, míg a többi nyolcnak semmiféle véleménye nincs.”³⁹

Ami meghökkentő ebben a kijelentésben a nyugati olvasó számára, az nem az amerikai hallgatók itt leírt hozzáállása, hanem az a tény, hogy Korotics másra számított. Nyilvánvaló, hogy olyan közönséghez szokott, amely azonos véleményt képviselt – ez pedig a kollektivisták kultúra jellemzője. A 3.1. sz. táblázat szerint Oroszország sokkal erősebben kollektivisták, mint a nyugati országok. A világpolitikai események naiv megfigyelői gyakran csak az eltérő politikai rendszereket látják, és nem veszik észre a népek különböző gondolkodásmódját, ami lehetővé teszi az eltérő rendszerek kialakulását és fennmaradását. Ott,

3.4. SZ. TÁBLÁZAT: A kollektivista és az individualista társadalmak között meglévő legfontosabb különbségek az iskola és a munkahely tekintetében

KOLLEKTIVISTA	INDIVIDUALISTA
A diákok csak a csoport jóváhagyásával szólalnak meg hangosan az osztályban.	A diákoktól elvárják, hogy egyénileg megnyilvánuljanak az osztály előtt.
Az oktatás célja, hogy megtanuljuk, hogyan kell valamit csinálni.	Az oktatás célja az, hogy megtanuljuk, hogyan kell tanulni.
A diploma bejutási lehetőséget jelent a felsőbb körökbe.	A diploma fokozza az egyén gazdasági értékét, és/vagy önbecsülését.
A foglalkozásbeli mobilitás viszonylag kicsi.	A foglalkozásbeli mobilitás magasabb.
Az alkalmazottak belcsoportok tagjai, és a belcsoport érdekeit szolgálják.	Az alkalmazott „gazdasági lény”, aki akkor hajlandó a munkaadó érdekeit szolgálni, ha azok egybeesnek a saját érdekeivel.
Az alkalmazásra és előléptetésre vonatkozó döntéseknél figyelembe veszik az alkalmazott belcsoportját.	Az alkalmazásra és előléptetésre vonatkozó döntéseknek kizárólag a készségeken és szabályokon kell alapulniuk.
A munkáltató és az alkalmazott kapcsolata alapvetően morális jellegű, ugyanúgy, mint a családi kapcsolatok.	A munkáltató és az alkalmazott kapcsolata nem más, mint a munkaerőpiaci partnerek közötti szerződés.
A vezetés csoportok vezetését jelenti.	A vezetés az egyének vezetését jelenti.
A beosztottak közvetlen értékelése rontja a harmóniát.	A menedzsmentképzés az érzések becsületes kinyilvánítását hangsúlyozza.
Azok a fogyasztók, akik a belcsoport tagjai, kedvezőbb bánásmódban részesülnek (partikularizmus).	Minden fogyasztót azonos bánásmódban kell részesíteni (univerzalizmus).
Az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint a feladat.	A feladat fontosabb, mint az emberi kapcsolatok.

ahol az általános értékrend szerint a kollektív érdekek elsőbbséget élveznek az egyéni érdekekkel szemben, másfajta állam alakul ki, mint ott, ahol az általános felfogás szerint az egyéni érdekek fontosabbak a kollektív érdekeknél.

Az amerikai nyelvhasználatban a *kollektivista* kifejezést gyakran a kommunista politikai rendszerek jelölésére alkalmazzák. A 3.1. sz. táblázatban azok az országok, melyeknek vagy kommunista, vagy államkapitalista kormánya

van, vagy volt, az individualizmus indexének középső vagy alsó értékei mentén helyezkednek el, azaz inkább kollektivisták. Minél gyengébb az állampolgárok mentális szoftverjében az individualizmus, annál nagyobb annak valószínűsége, hogy az állam domináns szerepet játszik gazdasági rendszerükben.

Az 1990-es évek óta egyre erősödő individualizmus volt az egyik erő, amely kikényszerítette a deregulációt és a közkiadások csökkentését a nyugati országokban. Inkább ideológiai, mintsem pragmatikai okokból még olyan állami monopóliumokat is privatizáltak, mint az energiaellátás és a tömegközlekedés, akár a teljesítmény és a megbízhatóság rovására is, ami a kulturális értékek hatalmát illusztrálja.

A részvénytársaság – olyan vállalat, amelynek részvényeit szétszórt tulajdonosok birtokolják, akik részvényeikkel a tőzsdén kereskedhetnek – a kapitalizmus találmánya, és az individualista Nagy-Britanniában született meg, mivel működése feltételezi a szereplők individualista beállítottságát.⁴⁰ A gyakorlatban rendszeres fenyegetésnek van kitéve a partikuláris érdekek részéről, és furcsa paradoxonként az állítólagos szabad piac erős kormányzati szabályozást igényel.

Másrészt viszont a kollektivista társadalmak gazdasági élete mindenképpen a kollektív érdekeken alapul, még akkor is, ha nem a kormány uralja. Nagy számban működnek családi vállalkozások; a Kínai Népköztársaságban az 1980-as évek gazdasági liberalizációja után még a falvak, a hadsereg és a városi rendőrségek is saját vállalkozásokat indítottak be.

Az individualista országok általában gazdagabbak, és kisebb hatalmi távközöt mutatnak, mint a kollektivisták. Ez csak statisztikai összefüggés, ami nem érvényes minden országra, de emiatt néha meglehetősen nehéz különválasztani a gazdagság, az individualizmus vagy a kis hatalmi távköz kormányzatra gyakorolt hatását. A politológusok kidolgozták például a sajtószabadság indexét viszonylag nagy számú országra vonatkozóan. Ez az index jelentős korrelációt mutat a magas individualizmus és alacsony hatalmi távköz mutatóival, de leginkább a nemzet gazdagságával. A gazdagabb országokban tapasztalt nagyobb sajtószabadság nem csupán az individualizmusnak és az egyenlőségnek köszönhető, hanem annak is, hogy sokkal nagyobb a folyóiratok és a TV-csatornák száma, illetve a különböző érdekcsoportok is rendelkeznek a véleményük terjesztéséhez szükséges eszközökkel.⁴¹

A magánélethez való jog számos individualista társadalomban központi témaként szerepel, ugyanakkor nem talál kedvező visszhangra a kollektivista

társadalmakban, ahol teljesen jogos és helyénvaló az, hogy a belcsoport tagjai bármikor behatolhatnak az egyén magánszférájába.

Az univerzalizmus vagy partikularizmus közötti különbség az üzletfelekkel szembeni viselkedésben, ahogy azt Johannesson esetével illusztráltuk, teljes mértékben jelen van az állam egészének működésében is. Az individualista társadalomban a törvények és jogok egyformán vonatkoznak minden emberre, és egyéni megkülönböztetés nélkül kell alkalmazni őket (hogy betartják-e ezt a követelményt, az más kérdés). A kollektivisták társadalomtól nem idegen az, hogy más törvények és jogok vonatkozzanak az emberek különböző kategóriáira, bár lehet, hogy nem elvileg, hanem csak a törvények alkalmazása során, de ebben senki nem talál semmi kivétnevet.

Amennyiben az egyes országok politikai rendszerei közötti különbségek polgáraik mentális szoftverében gyökereznek, akkor igen korlátozott annak a lehetősége, hogy egy másik ország ezeket a rendszereket a propaganda, a pénz vagy a fegyverek eszközével befolyásolja. Ha az agyakban nincs fogadókészség az üzenetre, a propaganda és a pénz legtöbbször kudarcot vall. Még a leghatalmasabb idegen állam sem képes agymosással eltávolítani teljes populációk mélyen bevéssett értékrendszerét.

A nemzetközi politika központi kérdése az, hogy a nemzeti kormányok tiszteletben tartják-e az emberi jogokat. Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatát 1948-ban fogadta el az Egyesült Nemzetek Szervezete. Charles Humana, aki korábban az Amnesty International megbízásából végzett kutatásokat, az ENSZ kritériumai alapján kidolgozott egy negyven elemből álló kérdőívet, hogy meghatározza adott számú országban az emberi jogok tiszteletben tartásának szintjét. Az IBM-felmérésben résztvevő 52 országra vonatkoztatva a Humana által kapott index elsősorban az egy főre eső bruttó nemzeti termék (GNP) értékével mutatott korrelációt, ami a különbségek 50%-ára adott magyarázatot; a kultúra pontértékeinek hozzáadása pedig nem sokat javított a helyzeten. A kép akkor változott meg, amikor külön vizsgáltuk a 25 leggazdagabb országot: ekkor az individualizmus indexe volt az egyetlen figyelembe vehető változó, amivel az emberi jogok tiszteletben tartásának indexében mért különbségek 53%-a volt magyarázható. A fennmaradó 27 szegényebb ország esetében az egy főre eső GNP maradt az egyetlen magyarázó tényező, de most már csak a különbségek 14%-ában.⁴² Ebből az összefüggésből az a következtetés vonható le, hogy az emberi jogok tiszteletben tartása – ahogy azt az ENSZ megfogalmazta – olyan luxus, amelyet a gazdag országok könnyebben meg-

engedhetnek maguknak, mint a szegényebbek; az, hogy milyen mértékben tartják magukat ezek az országok az ENSZ kritériumaihoz, attól is függ, hogy mennyire individualista a kultúrájuk. Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatát és a többi ENSZ-egyezményt az elfogadásuk idején domináns hatalmak értékrendszere inspirálta, és ezek erőteljesen individualista társadalmak voltak.

Individualizmus, kollektívizmus és az eszmék világa

Az individualista társadalmak nem csupán gyakorolják az individualizmust, hanem felsőbbrendűnek is tekintik azt minden más mentális szoftverrel szemben. A legtöbb amerikai úgy érzi, hogy az individualizmus jó dolog, és ebből fakad országának nagysága. Ezzel szemben Mao Ce-Tung, Kína néhai elnöke a gonosszal azonosította az individualizmust. Nézetei szerint az individualizmus és a liberalizmus a felelős az emberek önzéséért és a fegyelemtől való idegenkedésért, aminek eredményeként az emberek személyes érdekeiket a csoport érdekei fölé helyezik, vagy egyszerűen csak túl sok figyelmet szentelnek saját ügyeiknek. A 3.1. sz. táblázat szerint a többségükben kínai lakossággal rendelkező országokat vagy régiókat nagyon alacsony individualizmusindex jellemzi. (Hongkong 25, a Kínai Népköztársaság 20, Szingapúr 20, Tajvan pedig 17 pontot ért el).

1981-ben az Európai Értékrendszer Felmérés során, ami időben megelőzte a Világméretű Értékrendszer Felmérést, kilenc európai ország reprezentatív lakossági mintájának tagjait arra kérték, hogy válasszanak az alábbi kijelentések közül:

A: Úgy vélem, hogy a szabadság és az egyenlőség egyaránt fontos. Ha azonban döntenem kellene az egyik vagy a másik mellett, valószínűleg a személyes szabadságot tekinteném fontosabbnak, ami azt jelenti, hogy mindenki szabadon élhet, és akadálytalanul fejlődhet.

B: Bizonyára egyaránt fontos a szabadság és az egyenlőség is. Ha azonban választanom kellene a kettő közül, valószínűleg az egyenlőséget tekinteném fontosabbnak, tehát azt, hogy senki ne legyen hátrányos helyzetű, és ne legyenek nagy osztálykülönbségek.⁴³

Ez természetesen ideológiai választás. A kilenc európai ország legtöbbszörében a válaszadók átlagban a szabadságot választották az egyenlőséggel szemben. Jean Stoetzel (1910-87) francia szociológus, aki briliáns elemzést készített az adatok alapján, minden egyes országra kiszámította a válaszok arányát. Az értékek 1 és 3 között váltakoztak; Spanyolországban egyenlő (1) volt a választások aránya, Nagy-Britanniában (3) viszont háromszor népszerűbb volt a szabadság, mint az egyenlőség. A szabadság/egyenlőség arány értékei a kilenc országban jelentős korrelációt mutattak az individualizmus indexével: minél individualistább egy ország, annál erősebben preferálják állampolgárai a szabadságot az egyenlőséggel szemben.⁴⁴ A szabadság individualista eszme, az egyenlőség viszont kollektivistá.

Társadalmi szinten az individualizmus és a kollektívizmus közötti választás jelentős következményekkel jár a gazdasági elméletekre nézve. A közgazdaságtan tudománya Nagy-Britanniában alakult ki a XVIII. században; az alapító atyák közül kiemelkedik Adam Smith (1723-90). Smith feltételezése szerint a személyes érdek megvalósítása „láthatatlan kéz” közreműködésével gazdagítja a nemzetek vagyonát. Ez az individualista gondolat olyan országból származik, amelynek ma is magas az individualizmusindexe. A közgazdaságtan mind a mai napig individualista tudomány maradt, és kiemelkedő képviselői erősen individualista országokból, főleg Nagy-Britanniából és az Amerikai Egyesült Államokból származnak. A nyugati országokban kialakult gazdasági elméletek azonban – elsősorban az alapjuként szolgáló individualista feltételezések miatt – valószínűleg nem alkalmazhatók olyan országokban, ahol a csoportérdek az uralkodó. Ennek mélyreható következményei vannak a szegény országoknak nyújtott fejlesztési támogatás és a gazdasági globalizáció területén is. Szorongató szükség van olyan alternatív gazdasági elméletekre, amelyek figyelembe veszik a kulturális különbségek erre vonatkozó dimenzióit is.

Egy társadalom individualizmusának vagy kollektívizmusának a mértéke befolyásolja az adott társadalom által az emberi természetre vonatkozóan kialakított elméleteket is. Az Egyesült Államokban még mindig nagy hatást gyakorolnak Abraham Maslow (1908-70) nézetei az emberi motivációról, különösen a menedzsment egyetemi oktatására és a gyakorló vezetőkre. A Maslow által kidolgozott híres „emberi szükségletek hierarchiája” szerint az emberi szükségleteket hierarchikusan lehet elrendezni az alacsonyabbtól a magasabb felé haladva, a következő módon: fiziológiai szükségletek, biztonság, valahova tartozás, nagyrabecsülés és önmegvalósítás.⁴⁵ A magasabb szükségletek csak akkor

3.5. SZ. TÁBLÁZAT: A kollektivista és az individualista társadalmak közötti legfontosabb különbségek az állam és az eszmék tekintetében

KOLLEKTIVISTA	INDIVIDUALISTA
A véleményeket a csoportbeli tagság eleve meghatározza.	Elvárják mindenkitől, hogy saját véleménye legyen.
A kollektív érdekek fontosabbak, mint az egyéni érdekek.	Az egyéni érdekek fontosabbak, mint a kollektív érdekek.
Az állam domináns szerepet játszik a gazdasági rendszerben.	Az állam korlátozott szerepet játszik a gazdasági rendszerben.
Az egy főre eső GNP általában alacsonyabb.	Az egy főre eső GNP általában magasabb.
A vállalatok családok vagy kollektívák tulajdonában vannak.	A részvénytársaságok egyéni befektetők tulajdonában vannak.
A magánéletbe behatol(hat)nak a csoport(ok).	Mindenkinek joga van a magánszférához.
A törvények és jogok csoportonként eltérők.	A törvényeknek és jogoknak mindenki számára egyformáknak kell lenniük.
Az emberi jogok tisztelete kisebb mértékű.	Az emberi jogok tisztelete erősebb.
Az egyenlőség ideológiái erősebbek, mint az egyéni szabadság ideológiái.	Az egyéni szabadság ideológiái erősebbek, mint az egyenlőség ideológiája.
Az importált gazdasági elméletek nem tudják kezelni a kollektív és partikularista érdekeket.	A belföldi gazdasági elméletek alapja az egyéni önértékek követése.
A végső cél a társadalmon belüli harmónia és konszenzus.	A végső cél minden egyén önmegvalósítása.
A patriotizmus az ideál.	Az autonómia az ideál.
A pszichológiai kísérletekben a belcsoport és a külcsoport megkülönböztetésével számolnak.	A pszichológiai kísérletek az ego és a többiek megkülönböztetésén alapulnak.

jelennek meg, ha az alacsonyabbakat sikerült bizonyos mértékig kielégíteni. Egy éhező embert, tehát, akinek fiziológiai szükségletei teljesen kielégítetlenek, semmi mással nem lehet motiválni, mint az élelmiszer felkutatásával, stb. A Maslow-féle hierarchiát gyakran piramisként ábrázolják, melynek tetején az *önmegvalósítás* motívuma található: ez azt jelenti, hogy az egyén a lehető legteljesebb módon kihasználja saját kreatív lehetőségeit, azaz a saját dolgával törődik. Magától értetődik, hogy egy individualista társadalomban csak ez lehet a legfőbb motíváció. A kollektivista kultúrában viszont a belcsoport érdekét és

becsületét igyekeznek megvalósítani, ami nagy valószínűséggel önfeláldozást igényel a csoport legtöbb tagjától. Az 1970-es évek végén egy csoport amerikai fiatal Kínába látogatott, és a tolmácsuk meglepődve tapasztalta, hogy nem fordítható le kínaira az a kifejezés, hogy „a saját dolgával foglalkozik.” A harmónia és az egyetértés sokkal vonzóbb végső célnak számítanak ezekben a társadalmakban, mint az individualista önmegevalósítás.

Azóta, hogy *A kultúra következményei* először megjelent 1980-ban, az individualizmus – kollektivizmus dimenzió igen nagy népszerűsége telt szert a pszichológusok között, különösen azok körében, akik a gazdaságilag éppen fellendülésben lévő ázsiai országokból származtak. Ez a dimenzió azt sugallja, hogy a hagyományos pszichológia ugyanolyan kevésbé tekinthető egyetemes tudománynak, mint a hagyományos közgazdaságtan: a nyugati gondolkodás terméke, és megragadt az individualista alapfeltételezések csapdájában. Amikor ezeket kollektivistá feltételezésekkel helyettesítjük, másfajta pszichológia jelenik meg, amely számos fontos vonatkozásában eltérő ettől. Az individualista pszichológia például nyilvánvalóan az univerzalizmus kifejezője, szembeállítja az „én”-t a „többiekkel”. A kollektivistá pszichológiában viszont az „én” elválaszthatatlan társadalmi kontextusától. A kollektivistá társadalmakban élő emberek a partikularizmus szellemében megkülönböztetést tesznek a belcsoport (ide tartozik az „én”) és a külcsoportok között. Ez azt jelenti, hogy a pszichológiai kísérletek eredményei a kollektivistá társadalomban attól függenek, hogy a résztvevők ugyanabba a belcsoportba tartoznak-e, vagy sem.

A 3.5. táblázat a 3.2., a 3.3. és a 3.4. táblázatok folytatása: összefoglalja a kollektivistá és individualista társadalmaknak az utóbbi két részben tárgyalt legfontosabb különbségeit.

Az individualizmus-kollektívizmus közötti különbségek eredete

Az individualizmus–kollektívizmus dimenzióban meglévő különbségek, ugyanúgy, mint a hatalmi távköz különbségei, csak feltételezésekkel magyarázhatóak. A találgatásokat azonban alátámasztják bizonyos statisztikai összefüggések a földrajzi, gazdasági és történelmi változókval.

Amint az 1. fejezetben már leírtuk, az archeológusok körében létezik egy olyan közös feltételezés, hogy az emberi társadalom fejlődése a vadászó-gyűjtögető nomádokkal kezdődött, és ezt követően az emberek letelepedtek, és mezőgazdasággal biztosították megélhetésüket. A gazdálkodó közösségekből később nagyobb települések nőttek ki, amelyek végül falvakká, városokká és több milliós világvárosokká fejlődtek. A kulturális antropológusok összehasonlították napjaink vadászó-gyűjtögető törzseit, mezőgazdaságon alapuló társadalmait és az urbanizált társadalmakat. Azt találták, hogy a legősibb társadalomtól a legmodernebbig tartó fejlődés során a családok komplexitása eleinte nőtt, azután pedig csökkenni kezdett. A vadászó-gyűjtögető emberek inkább nukleáris családokban vagy kis csapatokban élnek. A mezőgazdasági jellegű, azaz letelepedett életformájú társadalmakat általában kiterjedt, komplex családok, illetve faluközösségek jellemzik. Amikor a gazdák a városokba vándorolnak, a tágabb családok mérete ismét csökken, és a tipikus városi család ismét nukleáris jellegű. A legtöbb ma létező országban csak mezőgazdasági és városi szubkultúrák találhatók. Ennél a két típusnál a modernizáció megfelel az individualizációnak.

A vadászó-gyűjtögető társadalomra vonatkozó információ Ray Simonsen ausztrál kutatótól származik, aki a VSM94-et (az IBM-kérdőív 1994-es javított változata) az Északi Területen fekvő Darwinban élő bennszülött vállalkozóknál valamint velük összehasonlítható, fehér ausztrálokból álló csoportnál alkalmazta. Az ausztrál bennszülött társadalom még mindig javarészt gyűjtögetésből és vadászatból él. Érdekes, hogy a fehér ausztráloktól eltérően az ausztrál bennszülöttek nagy hatalmi távközt, alacsony maszkulinitást és magas bizonytalanság kerülést mutattak, ugyanakkor az individualizmusra vonatkozó értékeik ugyanolyan magasak voltak, mint fehér honfitársaiké.⁴⁶

A 3.1: sz. táblázatban találhatunk olyan országokat, ahol a zömében kollektívista jellegű, kiterjedt, hagyományos mezőgazdasági szektor a jellemző, és olyan modern ipari országokat is, amelyek inkább az individualizmus felé

hajlanak. Van néhány kivétel is, különösen Kelet-Ázsiában, ahol Japán, Dél-Korea, Tajvan, Hongkong és Szingapúr megtartották erőteljes kollektívizmusukat az iparosodás ellenére is.

Ugyanúgy, mint a 2. fejezetben tárgyalt hatalmi távköz esetében, a lépésenkénti többszörös regresszió statisztikai eszközét alkalmaztuk annak meghatározására, hogy milyen kvantitatív információra van szükség az egyes országokról ahhoz, hogy magyarázatot kapjunk az IDV-index különbségeire. Azt találtuk, hogy egy ország individualizmusindexe meglehetősen pontossággal megjósolható a következőkből:

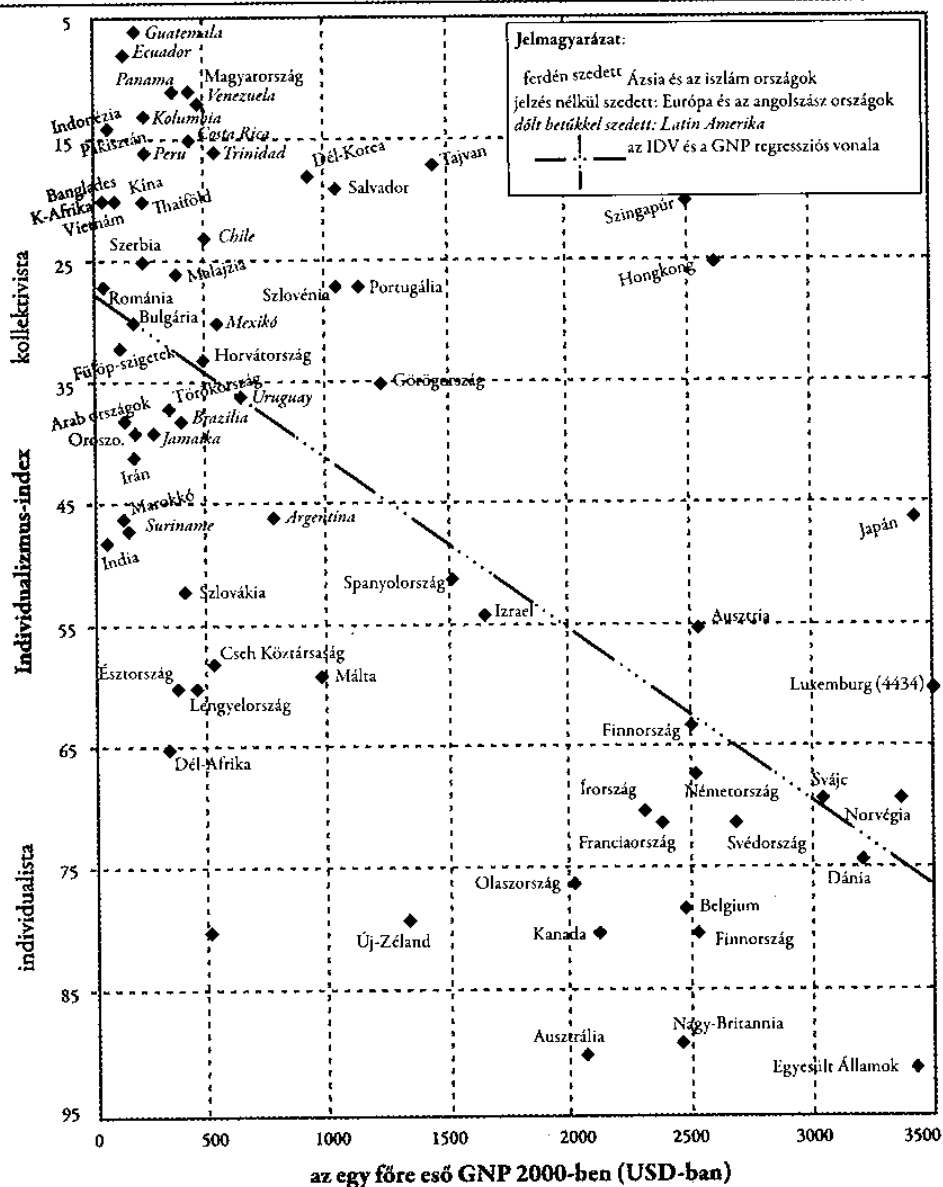
1. Az adott ország gazdagsága (a gazdagabb országokhoz magasabb individualizmusindex társul)
2. Az ország földrajzi szélessége (az egyenlítőhöz közelebb fekvő országokhoz alacsonyabb individualizmusindex társul).

A gazdagság tényezője (az IBM-felmérések idején mért egy főre eső bruttó nemzeti termék) az IBM-felmérésbe eredetileg bevont 50 országban mért individualizmusindexek különbségeinek nem kevesebb, mint 71%-ára adott magyarázatot. Ez meghökkentő, különösen akkor, ha figyelembe vesszük, hogy a két érték teljesen eltérő forrásból származik, és mindkettő meglehetősen pontatlan – nem lehet kizárni a mérési hibákat.

A korreláció nem mutatja meg, hogy a két összefüggő jelenség közül melyik az ok és melyik az okozat, vagy hogy mindkettőt egy, az ábrán nem szereplő, harmadik tényező okozhatja-e. Ha az individualizmus lenne a gazdagság oka, azt kellene tapasztalnunk, hogy az individualizmus indexe nemcsak a nemzet gazdagságával áll összefüggésben, hanem az ebből fakadó *gazdasági növekedéssel* is. Ez utóbbit a Világbank az egy főre eső GNP évi átlagos növekedésének százalékával fejezi ki 25 éves időszakok viszonylatában. Ha az individualizmus gazdagsághoz vezet, indexének pozitív korrelációt kellene mutatnia az adatgyűjtést követő időszak gazdasági növekedésével. Az 1970 körül gyűjtött individualizmus-adatok és az utána következő időszak gazdasági növekedése közötti összefüggés azonban – ha egyáltalán létezik – inkább negatív volt; az erősebben individualista országok gazdasági növekedése *alacsonyabb* volt, mint a kevésbé individualistáké.

Ugyanezt a következtetést vonhatjuk le, ha megvizsgáljuk az IDV és az országok gazdagsága közötti összefüggéseket a későbbi évek során. A gazdagság

3.2. sz. ÁBRA: Az egy főre eső bruttó nemzeti termék (GNP) 2000. évi értéke és az individualizmus (IDV) összefüggése



1970-ből származó adatai az IDV-index különbségeinek 71%-át, 1980-ban már csak 62%-át, 1990-ben 55%-át, 2000-ben pedig csupán 52%-át magyarázták.⁴⁷ Ha az okság iránya az IDV-indextől menne a GNP felé, akkor a korrelációnak erősödnie kellett volna az idő előre haladtával.

Kézenfekvőbbnek tűnik az okozati összefüggés fordítottja, azaz, hogy a gazdagság az individualizmus okozója. Az IBM-adatbank lehetővé tette, hogy megvizsgáljuk, hogyan változott az individualizmus mértéke az 1968 és 1972

között eltelt négy év alatt. 20 ország szerepelt mindkét felmérésben, ezek közül 19 lett gazdagabb, és mindegyikük az erősebb individualizmus irányába mozdult el. Pakisztán az egyetlen ország, amely szegényebb lett, és enyhén a kollektívizmus irányába tolódott el.

A 3.2. sz. ábra az IDV és a GNP összefüggését mutatja a 2000. évben. Még mindig megfigyelhető az általános összefüggés, de az ábrán az is látható, hogy mely országok gazdagabbak vagy szegényebbek annál, ahogy az az IDV-index alapján várható lenne; Szingapúr és Japán például gazdagabbak, ugyanakkor India és Új-Zéland szegényebb.

Amikor egy ország gazdagsága fokozódik, polgárai hozzájutnak azokhoz az erőforrásokhoz, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy „saját dolgukkal foglalkozzanak”. A falu piaci mesemondójának helyét a TV veszi át, először csak falunként egy készülékkel, azután számuk egyre nő. Nem ritka, hogy a gazdag nyugati családokban minden egyes családtagnak saját TV-je van. A sivatagot átszelő karaván helyét buszok veszik át, ezeket pedig az egyre nagyobb számú személygépkocsi, mindaddig, míg minden egyes családtag más autót nem használ. A falusi kunyhót, ahol az egész család együtt élt és aludt, családi ház váltja fel, ahol mindenkinek saját szobája van. A kollektív élet helyére az individualista élet lép. Az individualizmus és a gazdasági növekedés közötti negatív összefüggés azonban azt sugallja, hogy a gazdag országok ilyen fejlődése saját pusztulásukhoz vezet. Amikor a gazdagság olyan szintet ér el, amikor minden állampolgár megengedheti magának, hogy a saját dolgával foglalkozzon, a kialakuló súrlódások veszteséget okoznak, és a nemzetgazdaság kisebb mértékben növekszik, mint az olyan országokban, ahol az emberek még mindig hozzá vannak szokva ahhoz, hogy legalább néhány dolgot együtt végezzenek (pl. Japán). Az ázsiai országok gyors gazdasági növekedésének okait részletesebben a 6. fejezetben tárgyaljuk.

A nemzet gazdagsága mellett az egyetlen változó, amely statisztikai összefüggést mutat az individualizmus indexével, a földrajzi szélesség: egy ország fővárosának az egyenlítőtől mért távolsága. Ez az IDV különbségeinek további 7%-át magyarázza meg. A 2. fejezetben azt láttuk, hogy a földrajzi szélesség az *első* tényező, amelynek alapján megjósolhatók a hatalmi távköz értékei. Akkor úgy érveltünk, hogy a mérsékelt és a hideg égöv országaiban az emberek fennmaradása erősebben függ attól a képességüktől, hogy gondoskodjanak magukról. Ez annak az irányába hat, hogy a gyerekeket függetlenségre neveljék a hatalommal rendelkező többiektől (alacsony PDI), és növeli az individualizmus mértékét is.

Az ország népességének mérete azonban, bár nagymértékben hozzájárul a hatalmi távköz predikciójához, nincs összefüggésben a kollektívizmussal. A népesség *növekedése* (10 éven át az évi átlagos növekedés százalékban kifejezve) azonban igen, de a korreláció elsősorban az ország gazdagságával kapcsolatos – ugyanis a szegény országok családjában általában több a gyerek. Ennek számos oka van, de a legfontosabb a nők alacsony iskolázottsága és az az elvárás, hogy a gyerekek támogatni fogják szüleiket öreg korukban. A nagyobb létszámú családok gyerekei nagyobb valószínűséggel sajátítanak el kollektivistá értékeket, mint individualistákat.

A történelmi tényezők, a gazdaságiaktól eltekintve, szintén magyarázatul szolgálnak legalábbis részben az országok közötti különbségre ebben a dimenzióban, bár nem annyira egyértelműen, mint a Római Birodalomnak a hatalmi távközre gyakorolt befolyása esetében. Konfucius tanításainak hatása a kelet-ázsiai országokra – amiről majd a 6. fejezetben lesz szó – támogatja a kollektivistá értékrendszer fenntartását. Ezzel ellentétben Nyugat-Európa néhány részében, különösen Angliában, Skóciában és Hollandiában az individualista értékek már évszázadokkal ezelőtt felismerhetők voltak, amikor ezeknek az országoknak az átlagpolgárai még meglehetősen szegények voltak, a gazdaság pedig túlnyomóan a mezőgazdaságot jelentette. Az Észak-Amerikát, Ausztráliát és Új-Zélandot benépesítő európai bevándorlók már eleve meglehetősen individualisták voltak ahhoz, hogy elhagyják régi környezetüket, és olyan országokban telepedjenek le, ahol a határvidék szellemének megfelelően, minden egyes embernek egyedül kellett gondoskodnia magáról.

Az individualizmus és a kollektívizmus jövője

A nemzeti kultúrák mély gyökerei valószínűsítik azt, hogy az individualizmus – kollektívizmus szempontjából meglévő különbségek – ugyanúgy, mint a hatalmi távköz különbségei – még meglehetősen sokáig fennmaradnak. Tagadhatatlan a nemzet gazdagságának és individualizmusának szoros összefüggése, amelyben az oksági összefüggés iránya, amint már korábban bemutattuk, a gazdagságtól az individualizmus felé mutat. Azok az országok, amelyeknek gyors gazdasági növekedést sikerült produkálniuk, az individualizmus felé mozdultak el. Jó példa erre Japán: a japán sajtó rendszeresen közöl történeteket a család iránti hagyományos szolidaritás megsértéséről. A múltban az idősök gon-

dozását a japán családok feladatának tekintették, de állami gondoskodás válik szükségessé olyan esetekben, amikor a család nem hajlandó tovább teljesíteni hagyományos kötelezettségeit.

Annak ellenére, hogy az egy főre eső jövedelem szintje eléri vagy meg is haladja a nyugati országokét, a japán társadalom megőrizte megkülönböztető kollektivistá elemait a családi életben, az oktatásban és a munkahelyen egyaránt. Az olyan nyugat-európai országoknál, mint például Nagy-Britannia, Svédország, vagy Németország, továbbra is eltéréseket találunk az egyén és a csoport közötti viszonyban annak ellenére, hogy a közös gazdasági fejlődés hatása érezhető konvergenciát indukált az individualizmus irányába. A kultúrák elmozdulnak, de ezt együtt teszik, ezért egymáshoz viszonyított helyzetük változatlan marad, és így nincs is indok arra, hogy a közöttük lévő különbségek eltűnjenek.

Ami a világ szegény országait illeti, nem számíthatunk arra, hogy individualistábbak lesznek mindaddig, amíg szegénységük fennmarad. Amint már említettük, 1968 és 1972 között az IBM-kutatásba bevont országok közül Pakisztán – az egyetlen, amelyik tovább szegényedett – egyidejűleg erősebben kollektivistává is vált. Amennyiben a gazdag és szegény országok gazdagsága közötti különbség tovább nő (amire számos példát látunk), az individualizmus–kollektívizmus dimenziójában a szakadékok is tovább mélyülnek.

Az individualizmus–kollektívizmus dimenziójához kapcsolódó értékrendszeri különbségek továbbra is léteznek majd, és nagy szerepet kapnak a nemzetközi ügyekben. Az individualizmus és a kollektívizmus, mint a nemzeti kultúrák egyik dimenziójának szembenállása, számos félreértésért tekinthető felelősnek a kultúrák közti érintkezésben. A 9. fejezetben bemutatjuk majd, hogy az ilyen érintkezések során felmerülő problémák java részét ennek a dimenzióknak a különbségeivel lehet megmagyarázni.

9. fejezet: Interkulturális találkozások

„Az angol Elchi [követ]néhány nappal a mi megérkezésünk előtt ért Teheránba, és fogadtatása olyan pompás volt, amilyenre egy hitetlen kutya csak számíthat áldott prófétánk helytartójától... A hercegeknek és nemeseknek megparancsolták, hogy küldjenek ajándékokat a követnek, és egy általános parancs tudatta mindenkivel, hogy ő és kísérete a sah vendégei, ezért a királyi harag fog lesújtani azokra, akik nem csupa kellemes dologról beszélnek nekik.

Azt feltételezhetnénk, hogy mindez a figyelmesség bőven elég ahhoz, hogy a hitetlenek elégedettek legyenek a sorsukkal; de éppen ellenkezőleg, amikor az etikett kérdését kezdték megbeszélni, úgy tűnt, hogy végeláthatatlan nehézségek támadtak. Az Elchi a legmakacsabb halandónak bizonyult. Először az ülés tárgyában. A sahtól kapott audiencia alatt nem volt hajlandó a földön ülni, hanem ragaszkodott ahhoz, hogy kapjon egy széket; ezt követően a széket csak ennyire és nem távolabb kellett elhelyezni a tróntól. Másodszor ott volt a cipő kérdése, ragaszkodott hozzá, hogy magán tartsa a cipőjét, és nem volt hajlandó mezítláb járni a kövezen; még csak a mi vörös textil harisnyánkat sem volt hajlandó felvenni. Harmadszor jött a kalap kérdése: bejelentette azt a szándékát, hogy leveszi a kalapját, amikor meghajlik a király előtt, bár igyekeztünk megértetni vele, hogy nagyon illetlen dolog fedetlené tenni a fejét. Azután pedig, mikor a ruházat megbeszéléséhez jutottunk, igencsak heves vita tört ki: először azt indítványoztuk, hogy elküldjük neki és kíséretének a megfelelő öltözetet, ami befedi a testüket (ami most túl illetlenül fedetlen volt), hogy méltón jelenhessenek meg a király tekintete előtt; de a javaslatot gúnyos nevetéssel utasította vissza. Azt mondta, ugyanabban az öltözetben fog a perzsa sah színe elé járulni, mint amit a saját királya előtt visel.”

– James Morier, *The Adventures of Hajji Baba of Ispahan*, 1824, LXXVII. fejezet

James J. Morier (1780-1849) európai volt, könyve pedig, a *The Adventures of Hajji Baba of Ispahan*, a képzelet műve. Morier azonban jól tudta, hogy miről ír. Az Oszmán Török Birodalomban született és nevelkedett a konstantinápo-

lyi (ma Isztambul) brit konzul gyermekeként. Később összesen hét évet töltött brit diplomataként Perzsiában (a mai Iránban). Amikor Hajji Baba történetét lefordították perzsára, az olvasók alig akarták elhinni, hogy a könyvet egy idegen írta. „Morier alkatánál fogva ideális utazó volt, aki kedvét lelte az idegen országok és népek meghökkentő érdekességeiben, és humoros együttérzésének köszönhetően értékelni tudta azokat az indítóokokat, amelyek a tőle olyannyira különböző embereket vezérelték” – írta a könyv 1923 évi kiadásának szerkesztője.¹ Morier magától értetődően olvasott és beszélt törökül, illetve perzsául. Gyakorlati okok vezérelték abban, hogy multikulturális személyiséggé vált.

A szándékos és a nem szándékos interkulturális konfliktus

Az emberiség története a különböző kulturális csoportok közötti háborúkból áll. Joseph Campbell (1904-87.) összehasonlító mitológiával foglalkozó amerikai szerző szerint az írástudatlan népek primitív mítoszai kivétel nélkül helyeslik és dicsőítik a háborúkat. Az Ószövetségben, amelyet a zsidóság és a kereszténység egyaránt szent könyvnek tart, és ami a muzulmán Korán egyik forrásdokumentuma is, számos, az alábbihoz hasonló idézetet találhatunk:

„E népek városaiban, amelyeket az Úr, a te Istened örökségül ad neked, egyetlen lelket se hagyj életben. Rajtuk töltsd be az átkot mindenképpen, a hetitákon, amoritákon, kánaániakon, perizitákon, hivvitákon és jebuzitákon, ahogy az Úr, a te Istened parancsolta.”

– *Második Törvénykönyv: 20,16-17*

Ez kétségtelenül a vallás által szentesített felhívás a népirtásra.² Ugyanebben az Ószövetségben szerepel az ötödik parancsolat: „Ne ölj” – de ez bizonyára csak a belcsoport tagjaira vonatkozik. Az ember saját törzsének a mások legyilkolása árán kivívott területi terjeszkedése nem egyszerűen megengedett, hanem állítólag Isten parancsa. A más csoportok megölésével vagy elűzésével járó konfliktusok mind a mai napig folytatódnak nemcsak az Ószövetség földjén, hanem a világ sok más részén is. A mai palesztinok arab neve filiszteus, tehát ugyanaz, mint ahogyan őseiket az Ószövetség nevezi – egyébként ők azok, akik vitatják az izraeliek jogát Izrael földjéhez.

Nem a területi terjeszkedés az egyetlen *casus belli* („ok a háborúra”). A különböző embercsoportok sok más indokot találtak már arra, hogy kollektív támadást indítsanak mások ellen. A belső kohézió fenntartásának egyik leghatásosabb eszköze mindig egy külső ellenség volt. Az 5. fejezetben bemutatjuk, hogy számos kultúrában az emberek alapvető meggyőződése, hogy „ami más, az veszélyes”. A rasszizmus előfeltételezi, hogy valamely csoport születésénél fogva felsőbbrendű egy másikkal szemben, és ezt arra használja fel, hogy igazolja az erőszak alkalmazását ennek a felsőbbrendűségnek a fenntartására. A totalitárius ideológiák, mint például az apartheid, definíciókat gyártottak arra, hogy mely csoportok jobbak, és melyek alacsonyabb rendűek – de ezeket a definíciókat egyik napról a másikra meg is lehet változtatni. A kultúrpszichizmisták azonban tudónk, hogy az emberi társadalmak képcsek-ellenességkép nélküli létezni.

Ugy tünik, hogy a korábbi Jugoszlávia néhány részének kivételével Európa elérkezett fejlődésének egy új stádiumába, amelyben olyan országok, amelyek embereimlékezzer óra háborúztak egymással, most önként csatlakoztak egy nemzetek feletti unióhoz. Afrika viszont kiterjedt háborúk és olymértékű embertérás szintere lett, amelyet néhányan a korábbi gyarmatosítók' világháborúihoz hasonlítanak. Egy jól működő, nemzetek feletti, afrikai unió kialakulása még nagyon messzinek tünik.

Igaz ugyan, hogy a kulturális folyamatoknak igen sok köze van a háború és a béke kérdéseihez, ennek a fejezetnek mégsem ez a fő témája. A háborúk az embercsoportok közötti szándékos konfliktust képviselik, és ez a téma terjedelmiamat meghaladná e könyv kereteit. E fejezet célja az, hogy megvizsgáljuk *a nem szándékos konfliktusokat*, amelyek gyakran jelenkeznek az interkulturális találkozások során, annak ellenére, hogy senki nem kívánja őket, illetve mindenki szenved tőlük. Esetenként még a háborúk kitöréséhez is hozzájárultak. Naiv dolog lenne azonban azt feltételezni, hogy az interkulturális kommunikációs készségek fejlesztésével minden háborút el lehet kerülni.

A modern utazási és kommunikációs technikának köszönhetően az interkulturális találkozások száma bámulatos tempóban megsokszorozódott modern világunkban. Az olyan kínos helyzetek, mint amilyet Morier mutatott be az angol Elchi és a sah udvari emberei között, manapság előfordulhatnak közönséges turisták és a helybeliek, tanárok és diákjaik bevándorló szülei, továbbá nemzetközi vegyes vállalatokat létrehozni akaró üzletemberek között is. A hasonló okokra visszavezethető, de talán a Morier által leírtaknál finomabb

lyi (ma Isztambul) brit konzul gyermekeként. Később összesen hét évet töltött brit diplomataként Perzsiában (a mai Iránban). Amikor Hajji Baba történetét lefordították perzsára, az olvasók alig akarták elhinni, hogy a könyvet egy idegen írta. „Morier alkatánál fogva ideális utazó volt, aki kedvét lelte az idegen országok és népek meghökkentő érdekességeiben, és humoros együttérzésének köszönhetően értékelnit tudta azokat az indítóokokat, amelyek a tőle olyannyira különböző embereket vezérelték” – írta a könyv 1923 évi kiadásának szerkesztője.¹ Morier magától értetődően olvasott és beszélt törökül, illetve perzsául. Gyakorlati okok vezérelték abban, hogy multikulturális személyiséggé vált.

A szándékos és a nem szándékos interkulturális konfliktus

Az emberiség története a különböző kulturális csoportok közötti háborúkból áll. Joseph Campbell (1904-87.) összehasonlító mitológiával foglalkozó amerikai szerző szerint az írástudatlan népek primitív mítoszai kivétel nélkül helyeslik és dicsőítik a háborúkat. Az Ószövetségben, amelyet a zsidóság és a kereszténység egyaránt szent könyvnek tart, és ami a muzulmán Korán egyik forrásdokumentuma is, számos, az alábbihoz hasonló idézetet találhatunk:

„E népek városaiban, amelyeket az Úr, a te Istened örökségül ad neked, egyetlen lelket se hagyj életben. Rajtuk töltsd be az átkot mindenképpen, a hetitákon, amoritákon, kánaániakon, perizitákon, hivvitákon és jebuzitákon, ahogy az Úr, a te Istened parancsolta.”

– Második Törvénykönyv: 20,16-17

Ez kétségtelenül a vallás által szentesített felhívás a népiirtásra.² Ugyanebben az Ószövetségben szerepel az ötödik parancsolat: „Ne ölj” – de ez bizonyára csak a belcsoport tagjaira vonatkozik. Az ember saját törzsének a mások legyilkolása árán kivívott területi terjeszkedése nem egyszerűen megengedett, hanem állítólag Isten parancsa. A más csoportok megölésével vagy elűzésével járó konfliktusok mind a mai napig folytatódnak nemcsak az Ószövetség földjén, hanem a világ sok más részén is. A mai palesztinok arab neve filiszteus, tehát ugyanaz, mint ahogyan őseiket az Ószövetség nevezi – egyébként ők azok, akik vitatják az izraeliek jogát Izrael földjéhez.

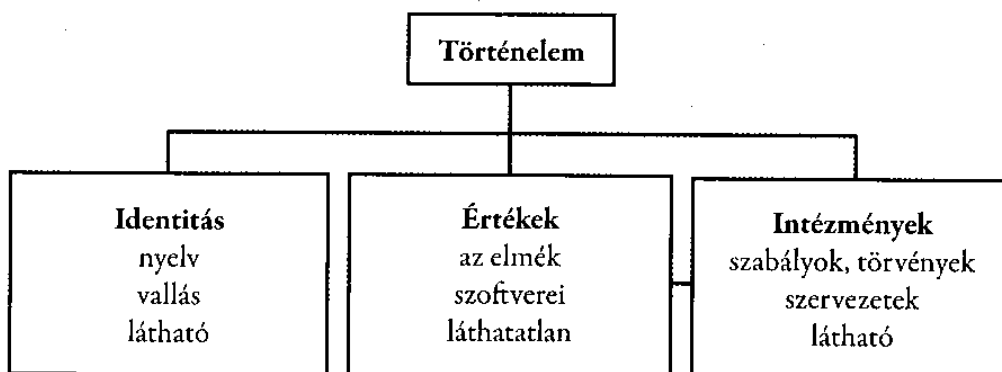
Nem a területi terjeszkedés az egyetlen *casus belli* („ok a háborúra”). A különböző embercsoportok sok más indokot találtak már arra, hogy kollektív támadást indítsanak mások ellen. A belső kohézió fenntartásának egyik leghatásosabb eszköze mindig egy külső ellenség volt. Az 5. fejezetben bemutattuk, hogy számos kultúrában az emberek alapvető meggyőződése, hogy „ami más, az veszélyes”. A rasszizmus előfeltételezi, hogy valamely csoport születésénél fogva felsőbbrendű egy másikkal szemben, és ezt arra használja fel, hogy igazolja az erőszak alkalmazását ennek a felsőbbrendűségnek a fenntartására. A totalitárius ideológiák, mint például az apartheid, definíciókat gyártottak arra, hogy mely csoportok jobbak, és melyek alacsonyabb rendűek – de ezeket a definíciókat egyik napról a másikra meg is lehet változtatni. A kultúrpezzsimisták azon tűnődnek, hogy az emberi társadalmak képesek-e ellenségkép nélkül létezni.

Úgy tűnik, hogy a korábbi Jugoszlávia néhány részének kivételével Európa elérkezett fejlődésének egy új stádiumába, amelyben olyan országok, amelyek emberemlékezet óta háborúztak egymással, most önként csatlakoztak egy nemzetek feletti unióhoz. Afrika viszont kiterjedt háborúk és olymértékű emberirtás színtere lett, amelyet néhányan a korábbi gyarmatosítók³ világháborúihoz hasonlítanak. Egy jól működő, nemzetek feletti, afrikai unió kialakulása még nagyon messzinek tűnik.

Igaz ugyan, hogy a kulturális folyamatoknak igen sok köze van a háború és a béke kérdéseihez, ennek a fejezetnek mégsem ez a fő témája. A háborúk az embercsoportok közötti szándékos konfliktust képviselik, és ez a téma terjedelme miatt meghaladná e könyv kereteit. E fejezet célja az, hogy megvizsgáljuk a *nem szándékos konfliktusokat*, amelyek gyakran jelentkeznek az interkulturális találkozások során, annak ellenére, hogy senki nem kívánja őket, illetve mindenki szenved tőlük. Esetenként még a háborúk kitöréséhez is hozzájárultak. Naiv dolog lenne azonban azt feltételezni, hogy az interkulturális kommunikációs készségek fejlesztésével minden háborút el lehet kerülni.

A modern utazási és kommunikációs technikának köszönhetően az interkulturális találkozások száma bámulatos tempóban megsokszorozódott modern világunkban. Az olyan kínos helyzetek, mint amelyet Morier mutatott be az angol Elchi és a sah udvari emberei között, manapság előfordulhatnak közönséges turisták és a helybeliek, tanárok és diákjaik bevándorló szülei, továbbá nemzetközi vegyes vállalatokat létrehozni akaró üzletemberek között is. A hasonló okokra visszavezethető, de talán a Morier által leírtaknál finomabb

9.1. SZ. ÁBRA: Az országok és a csoportok közötti különbségek forrásai



félreértések még mindig fontos szerepet játszanak napjaink diplomatáinak és/vagy politikai vezetőinek tárgyalásaiban. Az interkulturális kommunikációs készségek hozzájárulhatnak az olyan tárgyalások sikeréhez, amelyeknek eredményei meghatározóak a kritikus globális problémák megoldása szempontjából. Ennek a fejezetnek a témája tehát a nem szándékos kulturális konfliktusok elkerülése.

Az országok és a régiók nem csak kultúrájukban különböznek. A 9.1. sz. ábra a különbségek három fajtáját különbözteti meg az országok között: az identitásban, az értékekben és az intézményekben adottakat, melyek mind a történelemben gyökereznek. Az identitás arra a kérdésre válaszol: „Melyik csoporthoz tartozom?” Gyökerei gyakran a nyelvi és/vagy vallási hovatartozásban találhatók, és jól érzékelhető, illetve érezhető mind az identitás hordozója, mind a környezetnek azon része számára, amely nem osztozik benne. Az identitás azonban nem tekinthető a nemzeti kultúrák lényegi részének; az 1.2. sz. ábrában alkalmazott terminológia szerint az identitásbeli különbségek a gyakorlatokban (azaz közös szimbólumokban, hősökben és rítusokban) gyökereznek és nem feltétlenül az értékekben. Nem elképzelhetetlen, hogy az eltérő identitásuk miatt egymással – akár egyazon országon belül, vagy országok között – háborúzó csoportok ugyanazokat az alapértékeket vallják magukénak; ez volt és máig ez a helyzet a hajdani Jugoszláviában élő szerbek és horvátok között, illetve Észak-Írország katolikusai és protestánsai között. Számos sikeres bevándorló példája mutatja, hogy az identitás megváltozhat az ember élete során.

Az identitásbeli különbségekkel szemben az értékbeli különbségek nagyon is a kultúra magját jelentik, amint az az 1.2. sz. ábra „hagyma” képén látható. Az identitások láthatóak, az értékek láthatatlanok. A kulturális értékek befolyásolják az identitásbeli különbségek következményeit. Inkább a kollektivismusnak és nem az individualizmusnak köszönhető az, hogy a különböző identitású csoportok elkülönülnek másoktól; az erős, nem pedig a gyenge bizonytalanságkerülés az oka annak, hogy az egyik csoport veszélyesnek tekint a többi(eke)t. Az 5.2. sz. ábra az individualizmus–kollektivismus, illetve a bizonytalanságkerülés dimenziói szerint vetítette egymásra az országok elhelyezkedését; az 5. fejezetben azt állítottuk, hogy egy ország elhelyezkedése ezen a diagramon rávilágít azokra a különböző módozatokra, amelyekkel az egyes társadalmak a csoportok közötti konfliktusokat kezelik.

Az országok nyilvánvalóan különböznek egymástól történelmileg kialakult intézményrendszerük, szabályaik és törvényeik terén, valamint a családi élettel, az oktatással, az egészségüggyel, az üzlettel, a kormányval, a sportokkal, a médiával, a művészetekkel és a tudományokkal foglalkozó szervezeteik tekintetében is. Egy ország intézményeinek szerkezete és működése kevésbé kapcsolódik az identitásbeli különbségekhez, mint az értékekben meglévő különbségekhez; a 9.1. sz. ábrán ezért csak az „Értékek” és az „Intézmények” közé rajzoltunk vízszintes nyilakat.

A kulturális sokk és az akkulturáció

Az interkulturális találkozásokat gyakran hasonló pszichológiai és társas folyamatok kísérik. Az interkulturális találkozás legegyszerűbb formája egy külföldi személy és egy új kulturális környezet között valósul meg.

A külföldi általában valamiféle *kulturális sokkon* esik át. Amint a korábbi fejezetekben többször is illusztráltuk, mentális szoftverünk alapvető értékeinket tartalmazza. Még életünk korai szakaszában sajátítottuk el ezeket, és olyannyira természetessé váltak, hogy nem is tudatosulnak bennünk. Ezeken alapulnak kultúránk tudatos és sokkal felszínesebb megnyilvánulásai: a rítusok, a hősök és a szimbólumok (lásd 1.2. sz. ábra). A tapasztalatlan külföldi megpróbálhatja megtanulni az új környezet néhány szimbólumát és rítusát (milyen szavakat kell használni, hogyan kell köszönni, mikor kell ajándékot vinni), de nem valószínű, hogy képes felismerni, még kevésbé megérezni a háttérben meghúzódó

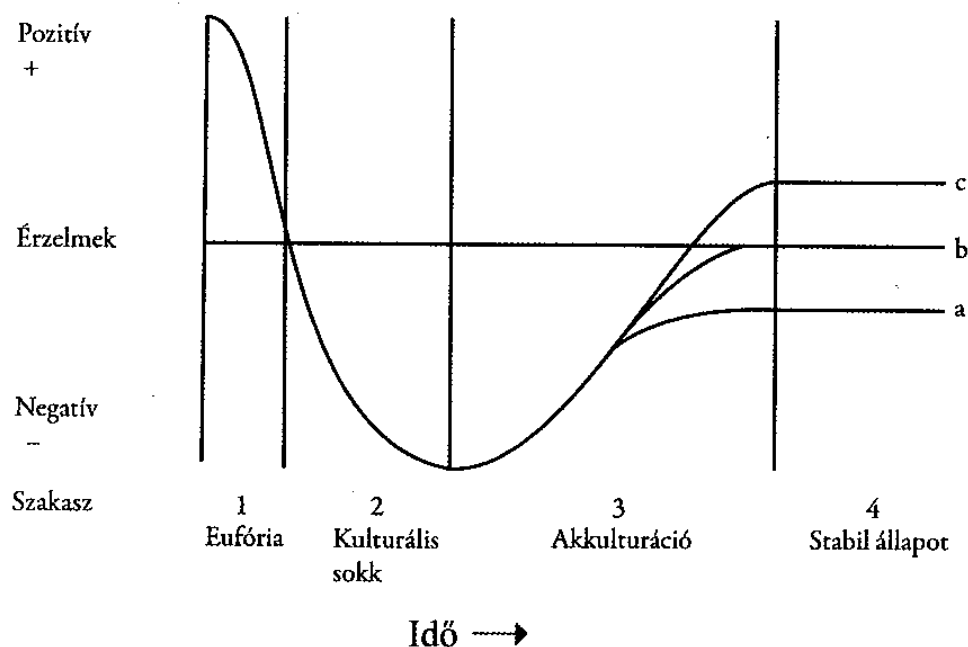
értékeket. Bizonyos szempontból nézve az idegen kultúrába látogató ember visszatér egy kisgyermek mentális állapotába, amelyben újra meg kell tanulnia a legegyszerűbb dolgokat. Ez általában a szorongás és a tehetetlenség érzésével tölti el, és ellenségessé teszi az új környezettel szemben. Még az is gyakran megesik, hogy ez a helyzet kihat fizikai funkcióira is. A más országba költözők vagy bevándorlók sokkal gyakrabban szorulnak orvosi segítségre közvetlenül a helyváltoztatásuk után, mint bármikor előtte vagy később.⁴

Idegen kulturális környezetben élő emberek arról számoltak be, hogy idővel megváltoztak az érzelmeik, többé-kevésbé oly módon, ahogy azt a 9.2. sz. ábra *akkulturációs görbéje* mutatja. A (pozitív vagy negatív) érzéseket a függőleges tengelyen, az időt pedig a vízszintes tengelyen ábrázoltuk. Az első szakasz általában egy rövid, *eufórikus* időszak: a mézeshetek, tele az utazás és az új ország megismerése miatt érzett izgalommal. A második szakasz a *kulturális sokk* ideje, amikor a korábban leírt módon elkezdődik az élet az új környezetben. A harmadik szakasz az *akkulturáció* (vagy *kultúraátvétel*) ideje, ami akkor jön el, amikor a látogató lassan megtanulta, hogyan kell az új körülmények között funkcionálni, átvett már néhány helyi értéket, kicsit nőtt az önbizalma, és elkezdett fokozatosan integrálódni egy új szociális hálózatba. A negyedik szakasz a nagy nehezen elért *stabil lelkiállapoté*. Elképzelhető, hogy negatív marad az otthonihoz képest (4a) – olyan esetekben, ha a látogató továbbra is idegennek érzi magát, vagy úgy érzi, hogy diszkriminálják. De lehet legalább olyan jó is, mint annak előtte, (4b) ami azt jelenti, hogy a látogató bikulturálissá vált, sőt, a korábnál még jobb is lehet (4c). Ez utóbbi esetben a látogató „benszülötté” vált – „pápább lett a papánál”.

A 9.2. sz. ábrán látható periódusok hossza teljesen önkényes; rugalmasan alkalmazkodik a külföldön töltött időhöz. Előfordult már, hogy a három hónapos kiküldetésre utazók is átérték e rövid idő alatt az eufória, a kulturális sokk, és az akkulturáció szakaszait; a több évre szóló külföldi megbízások során viszont a megkérdezettek több mint egy évig elhúzódó kulturális sokkról is beszéltek, mielőtt az akkulturáció megkezdődött volna.

A kulturális sokk és az ezzel együtt járó fizikai tünetek olyannyira súlyosak lehetnek, hogy a megbízásnak idő előtt véget kell vetni. A legtöbb nemzetközi vállalatnak már van ilyen jellegű tapasztalata néhány külföldre irányított alkalmazottjával. Az is előfordult, hogy a külföldön dolgozó alkalmazott öngyilkosságot követett el. Még gyakoribb azonban, hogy nem annyira a külföldre helyezett alkalmazott, hanem sokkal inkább a házastárs kulturális sokkjával

9.2. sz. ábra: Az akkulturációs görbe



kapcsolatos problémák miatt kell idő előtt hazatérni. Hiszen a külföldön élő alkalmazott számára ott van a munkakörnyezet, ami egyfajta kulturális folyamatosságot biztosít az otthonnal. Van egy történet egy amerikai feleségről, aki nek a férjét Nizzába, a turisták paradicsomába helyezték. A nő bezárkózott a lakásukba, és soha nem mert kimenni onnan.

A menedzsment-szakirodalomban megjelenő cikkekben gyakran olvashatunk a külföldre delegált alkalmazottak idő előtti hazatéréséről. Anne-Wil Harzing holland-ausztrál kutató kritikai áttekintést adott több mint harminc, a témával foglalkozó cikkről, és ilyen megállapításokat talált: „Hosszabb időszakot átfogó empirikus vizsgálatok szerint jelentős és ismétlődő probléma a külföldre helyezettek kudarca, ami a fejlett országokban 25-40 százalék között van, de a fejlődő országokban akár a 70 százalékot is elérheti.” Amikor azonban Harzing megpróbálta ellenőrizni ezeket a számokat, igen kevés bizonyítékot talált. Az egyetlen megbízható, több országra kiterjedő, multinacionalitást vizsgáló anyag a kanadai Rosalie Tung tanulmánya volt, aki kimutatta, hogy az 1970-es évek végén, tehát mielőtt az interkulturális képzések valóban mindennaposak lettek volna, a japán és az európai vállalatok esetében a külföldre helyezett al-

kalmazottak idő előtti visszahívásának aránya 10% alatt volt; az amerikai vállalatok esetében az átlag tizenegynéhány százalékot ért el, és csak néhány kivételes vállalatnál fordult elő 20-40 %-os visszahívási arány. Ez a helyzet valószínűleg javult a későbbi években, ha feltételezzük, hogy az emberi erőforrás-menedzserek nekiláttak a problémák megoldásának. A külföldön dolgozók drámaian magas hazatérési rátája kellemes üzenet az interkulturális tanácsadók számára, akik igyekeznek eladni a külföldre helyezettnek számára kidolgozott képzési programjukat, és meggyőzni magukat meg a többieket is munkájuk fontosságáról, de ez csupán mítosz.⁵ Jobb érv a képzések mellett az, hogy bár alacsony az idő előtt hazatérők száma, ez önmagában még nem tükrözi a külföldi alkalmazás problémájának a mértékét: ugyanis sokkal nagyobb az a kár, amit egy inkompetens és érzéketlen alkalmazott okoz, ha sokáig külföldön marad.

Főként az első év során fordul elő az, hogy a menekültek és bevándorlók egy bizonyos százaléka súlyos fizikai vagy mentális betegséget kap, öngyilkos lesz, vagy olyannyira szenved a honvágtyól, hogy haza kell térnie.

Azok a külföldön dolgozók és bevándorlók, akik sikeresen befejezik az akulturáció folyamatát, és azután hazatérnek, egy fordított kulturális sokkon esnek át, miközben visszaszoknak régi kulturális környezetükhöz. A hazatért emigránsok néha úgy érzik, hogy már nem tudnak beilleszkedni, és ismét kivándorolnak, de most már véglegesen. Azok a külföldre delegált alkalmazottak, akik többször is új környezetbe költöztek, arról számoltak be, hogy a kulturális sokk mindig újra kezdődik. Nyilvánvaló, hogy a kulturális sokk környezet-specifikus. Minden új kulturális környezet új sokkot idéz elő.

Etnocentrizmus és idegenszeretet (xenofília)

A külföldiek látogatásának rendszeresen kitett fogadókönyvekben standard reakciótípusok alakultak ki. A fogadó kultúrában élők általában egy másfajta pszichológiai reakciócikluson esnek át, amikor egy külföldi kultúrából származó látogatót fogadnak. Az első szakasz a *kíváncsiságé* – némileg hasonlít a látogató által átélt eufóriára. Ha a látogató ott marad, és igyekszik megfelelően funkcionálni a fogadó kultúrában, jöhet a következő szakasz: az *etnocentrizmusé*. A házigazdák a látogatót saját kultúrájuk standardjai szerint fogják megítélni, és az értékelés általában a kedvezőtlen felé hajlik. A látogató rossz modorról tesz tanúbizonyságot, ugyanúgy, mint az angol Elchi; gorombának, naivnak

és/vagy butának látszik. Az etnocentrizmus ugyanaz az emberek számára, mint az egocentrizmus az egyén számára: saját kis világukat tekintik a világegyetem közepének. Ha csak ritkán érkeznek külföldi látogatók, a házigazdák valószínűleg megmaradnak etnocentrizmusuknál. Ha viszont a külföldi látogatók rendszeressé válnak, a házigazdák továbbléphetnek a harmadik szakaszba – ez a *poliocentrizmus*, azaz annak felismerése, hogy a különböző embereket különböző mércék alapján kell megítélni. Néhányukban még egy olyan képesség is kialakul, hogy a külföldieket az adott idegen ország standardjai szerint igyekezzenek megérteni. Ez már a bi- vagy multikulturális szemlélet kezdete.⁶

Amint az 5. fejezetben láttuk, a bizonytalanságkerülő kultúrák erősebb ellenállást tanúsítanak a poliocentrizmussal szemben, mint a bizonytalanságot elfogadó kultúrák. Egy kultúrán belül az egyének az átlag körül szóródnak, ezért az intoleráns kultúrákban is találhatunk toleráns házigazdákat és fordítva. Az a tendencia, hogy a külhonnól jött embereket eltérő mércével mérjék, esetenként xenofíliába is átmehet, ami azt a vélekedést jelenti, hogy a külföldi kultúrájában minden jobb. Egyes külföldiek készségesen megerősítik ezt az elképzelést. A külföldre szakadtak között viszont megfigyelhető egy olyan tendencia, hogy idealizálják azt, ami az otthonról az emlékeikben él. Sem az etnocentrizmus, sem pedig a xenofília nem teremt egészséges alapot az interkulturális együttműködéshez.

Csoportos találkozások: auto- és hetero-sztereotípiák

A külföldi csoportokkal és nem egyéni külföldi látogatókkal történő találkozások csoportos érzelmeket váltanak ki. Az általában elterjedt véleménnyel ellentétben a csoportok közötti interkulturális kapcsolat *nem* vezet el automatikusan a kölcsönös megértéshez. Általában inkább megerősíti az érintett csoportok saját identitását. A másik csoport tagjait nem egyéneknek tekintik, hanem sztereotip módon szemlélik őket – például, minden kínai ugyanúgy néz ki; vagy minden skót fősvény. A másik csoport tagjairól kialakított *hetero-sztereotípiáknak* a saját csoportra vonatkozóan az *auto-sztereotípiák* felelnek meg. Az ilyen sztereotípiák még a valós események észlelését is befolyásolják: ha az ember saját csoportjának egy tagja megtámadja a másik csoport egyik tagját,

akkor valószínűleg meg lesz győződve arról („saját szememmel láttam”), hogy minden éppen fordítva történt.

Amint a 3. fejezetben láttuk, a világon az emberek többsége kollektivistá társadalomban él, ahol az egyének egész életükön át szűk belcsoportok tagjai maradnak, ami védelmet nyújt nekik hűségükért cserébe. Az ilyen társadalmakban az övékétől eltérő kulturális háttérű csoportokat még a saját kultúrájuk külcsoportjainál is nagyobb mértékben külcsoportnak tekintik. A kollektivistá társadalmakban tehát a kulturális választóvonalakon átlépő integrációt nehezebb megvalósítani, mint az individualista társadalmakban. Ez számos volt gyarmati nemzet *legfőbb* problémája, például Afrikában, ahol a gyarmati idők-ből örökölt nemzeti határok egyáltalán nem tartják tiszteletben az etnikai és kulturális választóvonalakat.

A kulturálisan eltérő csoportok tagjai között csak akkor lehetséges valódi integráció, ha sikerül olyan környezetet biztosítani, amelyben ezek az emberek egyenrangúként találkozhatnak és keveredhetnek. Sportklubok, egyetemek, munkahelyek és hadseregek vállalhatnak fel ilyen szerepet. Egyes etnikai csoportkultúrákban speciális készségekkel megáldott emberek vannak, ilyenek a tengerészek vagy a kereskedők, és ezek a készségek jó alapul szolgálhatnak a tágabb társadalomba történő beilleszkedésükhöz.

Nyelv és humor

A legtöbb interkulturális találkozás esetében a felek anyanyelve is különböző. A történelem során ezt a problémát kereskedelmi nyelvek használatával oldották meg, ilyen például a maláj és a szuahéli, illetve egyre gyakrabban az angol különböző származékai. A *kereskedelmi nyelvek* az eredeti nyelvek pidgin (keverék) változatai, és modern világunkban a kereskedelmi nyelv szerepét az üzleti élet pidgin angolsága tölti be. A nyelvi különbségek hozzájárulhatnak a kulturális félreértelmezésekhez. Egy, az IBM-nél tartott nemzetközi képzési program során a trénerek szokása az volt, hogy megtippelték a résztvevők jövőbeli karrierépítési lehetőségeit. A maximum nyolc évvel később készített és a tényleges pályafutást felmérő vizsgálat azt mutatta, hogy a trénerek következetesen túlértékelték azokat a résztvevőket, akik angol anyanyelvűek voltak (ez volt a képzés nyelve is), és alábecsülték a francia vagy olasz anyanyelvűeket, míg a német anyanyelvűeket valahol a középrájon helyezték el.⁷

A kereskedelmi vagy pidgin nyelveken történő kommunikáció olyan témákra korlátozza az eszmecserét, amelyekre ezeknek az egyszerűsített nyelveknek egyáltalán szavuk van. Egy mélyebb interkulturális megértés érdekében a külföldi partnernek meg kell tanulnia a befogadó kultúra nyelvét. Ha viszont egy másik nyelven kell kifejeznie magát, az azt is jelenti, hogy alkalmazkodnia kell valaki másnak a vonatkoztatási rendszeréhez. Kétséges, hogy lehet-e valaki bikulturális anélkül, hogy bilingvális is lenne.⁸ Bár a nyelvet alkotó szavak szimbólumnak tekinthetők a hagymadiagram szerint (1.2. sz. ábra), ami azt jelenti, hogy a kultúra felszíni rétegéhez tartoznak, egyidejűleg a kulturális transzfer eszközeként is működnek. A szavak ráadásul makacs eszközök: egész gondolkodásunkat befolyásolják azok a kategóriák, amelyek kifejezésére léteznek szavak a nyelvünkben.⁹ Sok olyan szó van, ami eredeti nyelvéből átvándorolt másokba, mivel valami egyedül fejez ki: ilyen például a *menedzsment*, a *computer*, az *apartheid*, a *machismo*, a *peresztrojka*, a *gésa*, a *szauna*, a *Weltanschauung*, a *Weltschmerz*, a *maffia* és a *savoir vivre*.

Egyenlőtlenül oszlik meg az országok között az a készség, hogy az emberek több nyelven is képesek kifejezni magukat. A kisebb, gazdagabb országok lakói, mint például a svájciak, belgák, skandinávok, szingapúriak és a hollandok számára nagy előnyt jelent, hogy gyakori kapcsolatban vannak külföldiekkel és jó az oktatási rendszerük, ami többnyelvűekké teszi őket. Szervezeteik stratégiai előnyt élveznek az interkulturális kapcsolatok terén, mivel szinte mindig van több nyelvet beszélő emberük, és aki egynél több nyelvet beszél, az mindig könnyen felszedi a további nyelveket.

Paradox módon az, ha valakinek angol, azaz a világ kereskedelmi nyelve egyben az anyanyelve is, sokkal inkább tekinthető hátránynak, mint előnynek a más kultúrákkal folytatott kommunikáció során. Az angol anyanyelvi beszélők nem mindig vannak ennek tudatában. Olyanok, mint az a közmondásban szereplő amerikai farmer Kansasból, aki állítólag ezt mondta: „Ha az angol megfelelt Jézus Krisztusnak, akkor nekem is elég jó lesz.”¹⁰ Geert találkozott egyszer egy, a walesi határ közelében dolgozó angollal, aki elmondása szerint azért utasított vissza egy fantasztikus otthonra vonatkozó ajánlatot Wales-ben, a határ túlsó oldalán, mert ott a kisfiának második nyelvként a walesi nyelvet kellett volna tanulnia. Véleményünk szerint egyedülálló lehetőséget hagyott ki arra, hogy fiát világpolgárrá nevelje.

A nyelv és a kultúra nincs olyan szoros kapcsolatban egymással, hogy a közös nyelv egyértelműen közös kultúrát jelentene; hasonló módon az elté-

rő nyelv nem mindig jelent eltérő kulturális értékrendszert. Belgiumban, ahol a holland és a francia a két fő nemzeti nyelv (van ugyanis egy kis, német nyelvű terület is), a flamand (azaz holland anyanyelvű) és a vallon (azaz francia anyanyelvű) régiók meglehetősen hasonlóan mutatkoztak az IBM-vizsgálat négy dimenziója szempontjából, és mindkét régió Hollandiától eltérő és inkább Franciaországhoz hasonló pontokat szerzett. Ebben Belgium történelmét látjuk tükröződni: a közép- és felsőbb osztályok tagjai valamikor franciául beszéltek, függetlenül attól, hogy mi volt őseik nyelve, és a francia kultúrát vették fel; az alacsonyabb osztályok a flamand részben hollandul beszéltek, függetlenül attól, hogy mi volt őseik nyelve, de amikor egy osztállyal feljebb emelkedtek, ők is hozzáidomultak a középosztály kultúrájához. Az IBM-kutatásokban szerepel egy hasonló összevetés Svájc német- és franciaajkú régiói között. Ebben az esetben azonban kicsit más a kép: a németajkú területek pontszámai Németországéhoz voltak hasonlóak, míg a franciaajkú területeké Franciaországéhoz. Svájc történelmi fejlődése ugyanis egészen más volt, mint Belgiumé; Svájcban a nyelvi megoszlás inkább a kantonok (független tartományok) szerkezetét követte, semmint a társadalom osztályszerkezetét. Ennek alapján azt is könnyen megérthetjük, hogy miért vált a nyelv kényes politikai kérdéssé Belgiumban, Svájcban viszont nem.¹¹

A nyelv ismerete nélkül az embernek le kell mondania arról, hogy megértse egy kultúra számos finom vonását, és arra kényszerül, hogy viszonylagos kívülálló maradjon. A finom vonások egyike a humor. Az, hogy mit tekintünk viccesnek, erősen kultúra-specifikus dolog. Sok európai úgy véli, hogy a németeknek nincs humorérzéke, de az csupán annyit jelent, hogy másfajta humorérzékük van. Az interkulturális találkozások során a tapasztalt utazó megtanulja, hogy a vicceket és az iróniát tabuként kell kezelni mindaddig, amíg az ember tökéletesen biztossá nem válik abban, hogy a másik kultúra felfogása szerint mi lehet humoros.

Raden Mas Hadjiwibowo indonéz üzletember, akinek a jávai családi látogatásokról szóló leírását már idéztük a 3. fejezetben, tartalmas elemzést írt az indonéz és a holland humorérzék közötti különbségről. Az egyik esettanulmánya a következő:

„Átlagos reggel volt, a szokásos informális hivatali megbeszéléssel. Mindannyian leültek a tárgyalóasztal köré, és kiderült, hogy egy székekkel kevesebb van.

Markus, az egyik indonéz menedzser, benézett a szomszéd irodába, hogy van-e ott szabad szék.

A szomszéd iroda Fransé volt, a holland menedzseré. Nem volt benn, de biztos szívesen kölcsönadna egy széket; úgyis a cég tulajdonában volt az összes bútor. Markus éppen az átjáróban tartott Frans egyik székével, amikor a másik oldalon megjelent Frans.

Frans jó hangulatban volt. Odament az íróasztalához néhány iratért, azután arra készült, hogy ismét kimenjen az irodából. Időközben barátságos vigyort küldött Markus felé, majd hirtelen ötlettől vezérelve a következő megjegyzést tette a válla fölött: „Lopkodunk, Markus?” Ezután kiment, választ sem várva.

Amikor Frans ebéd után visszatért az irodájába, Markus már ott várta. Frans észrevette, hogy Markus nyakkendőt kötött, ami szokatlan volt tőle. „Markus, barátom, mit tehetek érted?” – kérdezte Frans. Markus szomorúan ránézett, kiegyenesedett a székében, és határozott ünnepélyességgel a következőt mondta: „Frans, ezennel kijelentem, hogy nem vagyok tolvaj.”

Frans elképedve tudakolta, hogy mi az ördögről beszél. Negyvenöt percébe került, hogy feloldja a köztük kialakult félreértést.¹²

A holland kultúrában nem tartják fontosnak a státusz vagy az „arc” megőrzését, és a „kedélyes sértegetés” a viccelődés gyakori formája barátok között. Ha a megfelelő intonációval mondják, a „Te gazember” vagy „Te bolond” ki szólások meleg szimpátiát fejeznek ki. Indonéziában viszont a státusz szent dolog, és a sértést mindig névértéken veszik. Fransnak tudnia kellett volna ezt.

A kommunikációs technológiák hatása

A bulvársajtó gyakran azt sugallja, hogy a kommunikációs technológiák, mint például a televízió, az e-mail, az Internet, és a mobiltelefonok közelebb hozzák a világ népeit egymáshoz egy globális faluban, ahol a kulturális különbségek többé már nem számítanak. A technológiának ez a látszólagos uralma a kultúra felett azonban csupán illúzió. A gépek szoftverjét valószínűleg globalizálni lehet, de a felhasználó elméjének szoftverjét nem.

Az elektronikus kommunikáció rendkívül megnöveli a felhasználók számára elérhető információ mennyiségét, de nem növeli meg információbefogadó

kapacitásukat, és az értékrendszerüket sem változtatja meg. Felhasználóként szelektíven dolgozzuk fel az információt, az értékrendszerünk szerint. Ugyanúgy, mint a szüleink, olyan újságokat olvasunk, és olyan tévéműsorokat nézünk, amelyek várhatóan kedvenc nézőpontunkat képviselik, és hiába szembe-sülünk az elektronikus információ szinte korlátlan kínálatával, ismételten csak azt választjuk ki belőle, ami megerősíti a korábban meglévő elképzeléseinket. Az Internettel kapcsolatos tapasztalatok azt mutatják, hogy az emberek leginkább olyan dolgokra használják, amit egyébként is csinálnának, csak hogy most az Internet segítségével gyakrabban és gyorsabban csinálhatják.

A kommunikációs technológiák még inkább tudatosítják bennünk az országok közötti és országon belüli különbségeket. Vannak hátrányos helyzetű emberek, akik a tévéműsorokban látják, hogyan élnek az emberek a világ más részein, és maguk is szeretnék részesülni a világ gazdagságából. Vannak privilegizált emberek, akik inkább lezáratnák a határokat, amikor a világ más részének szenvedéséről és küzdelméről tájékoztatják őket. A tolerancia növekedése helyett sokkal valószínűbb, hogy a világot jó és rossz fiúkra osztják.

Összefoglalva, a kommunikációs technikák önmagukban nem fogják csökkenteni az interkulturális megértésre irányuló igényt. Ha bölcsen használják őket, az interkulturális tanulás eszközeivé válhatnak.

Interkulturális találkozások és a turizmus

A turizmus az interkulturális találkozások legfelszínesebb formáját képviseli. A tömeges turizmus résztvevői eltöltenek talán két hetet Marokkóban, Balin, vagy Cancúnban anélkül, hogy bármit is megtudnának a helyi kultúráról. A vendéglátó országok turizmussal foglalkozó lakosai viszont valamivel többet tudnak meg a turisták kultúrájáról, de persze meglehetősen torz képet alkotnak maguknak arról, hogy hogyan is élnek a turisták otthon. Ami ismeretet a másik csoportról össze lehet szedni, az nem megy túl a szimbólumok szintjén (lásd 1.2. sz. ábra): ilyenek a szavak, a divatcikkek, a zene, stb.

A tömeges turizmusnak lehet kedvező gazdasági hatása a vendéglátó országokra, de nem mindig ezt tapasztaljuk. Gyakran előfordul, hogy a hagyományos jövedelemforrások tönkremennek, ugyanakkor a turizmusból befolyó bevételek a kormányzathoz vagy a külföldi befektetőkhez kerülnek, és így a helyi lakosság inkább szenved tőle, mint profitál belőle. A környezeti hatások

egyenesen katasztrofálisak lehetnek. Sok tekintetben a turizmus meglehetősen kétes értékű jótétemény.

Mindazonáltal a turizmus mélyebb interkulturális találkozások kiindulópontja is lehet. Megtöri a kulturális csoportok elszigeteltségét, és tudatosítja bennük, hogy léteznek más emberek is, akik más utakon járnak. Lehet, hogy az így elültetett mag néhány elmében később szárba szökik. Néhány turista elkezd tanulni a meglátogatott ország nyelvét és történelmét, ha vissza akar térni oda. A vendéglátók is elkezdik tanulni a turisták nyelvét már csak vállalkozásuk fejlesztése érdekében is. Személyes barátságok alakulnak ki a legkülönbözőbb emberek között a legvalószínűtlenebb módon. Az interkulturális találkozások szempontjából a turizmus kínálta lehetőségek valószínűleg többet nyomnak a latban, mint a hátrányok.

Interkulturális találkozások az iskolában

Egy pekingi idegennyelvi intézet amerikai tanára így kiáltott fel az órán: „Bájos lányok, szeretlek benneteket!” Egy kínai megfigyelő szerint diákjai halálra rémültek. Egy USA-ban tanító olasz professzor keserűen panaszkodott amiatt, hogy a diákjainak hivatalosan értékelniük kellett a kurzusát. Véleménye szerint nem helyes, hogy a diákok ítélik meg a professzor minőségét. Egy afrikai egyetem indiai oktatója azt tapasztalta, hogy egyik diákja hat héttel a tanítás kezdete után jelent meg, de nem küldhette el, mert ugyanabból a faluból származott, mint a dékán. Az iskolákban zajló interkulturális találkozások igencsak zavarba ejtőek lehetnek.¹³

Az iskolai interkulturális találkozások legtöbbször az alábbi két típus valamelyikéhez tartozik: helyi tanárok és külföldi, bevándorló, vagy menekült diákok között, illetve külföldi szakértőként dolgozó, vagy misszionáriusként külföldre küldött tanárok és helyi diákok között létrejövő találkozások. A problémák forrása ilyenkor azoknak a kultúráknak az eltérő értékrendszerében keresendő, amelyből a tanár és a diák származik. A 2-6. fejezetekben az értékrendbeli különbségeknek az iskolai élethelyzetekben megjelenő következményeit a hatalmi távközhöz, az individualizmushoz, a maskulinitáshoz, a bizonytalanságkerüléshez és a hosszú vagy rövid távú orientációhoz viszonyítva írtuk le. Gyakran előfordul, hogy ezek a következmények hatással vannak a tanár-diák, a tanárok közötti és a tanár-szülő kapcsolatra is.

Mivel a tanítás eszköze a nyelv, mindaz, amit korábban a nyelv interkulturális találkozásban betöltött szerepéről mondtunk, teljes egészében érvényes a tanítási helyzetekre is. Jobb esély van a sikeres kulturális adaptációra, ha a tanár a diák anyanyelvén tanít, mintha a diáknak kellene megtanulnia a tanár anyanyelvét, mivel a tanárnak nagyobb befolyása van a tanulási helyzetre, mint bármelyik diáknak.

A kurzus nyelve kihat a tanulási folyamatra. Az INSEAD nevű francia nemzetközi üzleti főiskolán (business school) Geert ugyanazt a vezetőknek szóló tanfolyamot franciául tartotta ez egyik csoportnak, angolul a másiknak; mindkét csoport több nemzetiségű hallgatókból állt. Egy esettanulmány megbeszélése során a francia nyelvű csoport igen érdekesítő intellektuális vitát folytatott, de kevés gyakorlati következtetésre jutott. Amikor ugyanezt az esetet az angol nyelvű csoport beszélte meg, egy idő után valaki mindig bedobta a kérdést: „És akkor mi van?” a csoport pedig pragmatikus irányba igyekezett folytatni. Mindkét csoport ugyanazt a szakirodalmat olvasta, részben francia szerzők angolra fordított műveit, és 'vice versa'. Mindkét csoportnak tetszettek azok az olvasmányok, amiket eredetileg a csoport nyelvén írtak, és kritizálták a fordításokat, hogy „főlöszlegesen szószátyárok, és soványka az üzenetük, amit egy vagy két oldalon is ki lehetett volna fejteni.” Így a francia nyelvű csoport megjegyzései az angolból fordított olvasmányokkal kapcsolatban teljesen meggyeztek azokkal, amelyeket az angol nyelvű csoport tett a franciából fordított szakirodalommal kapcsolatban. Amit az egyik nyelven üzenetnek érzünk, az nem feltétlenül éli túl a fordítási folyamatot. Az információ több, mint szavak egyszerű sorozata: olyan szavakból áll, amelyek beleillenek egy kulturális keretbe. A kulturális szempontból is megfelelő fordítás valójában alulértékelt művészet.

A hallgatók és az oktatók interkulturális találkozásaik során a nyelvi különbségeken túlmenően a kognitív képességekben meglévő különbségekbe ütköznek. „Afrikai mérnökeink nem úgy gondolkodnak, mint a mérnökök; hajlamosak csak a tüneteket kezelni, ahelyett, hogy egy rendszernek tekintenék a berendezést.” Ez az idézet egy brit szakképzési menedzsertől származik, aki nyilvánvalóan nem volt tudatában saját etnocentrizmusának. A fejlődéslélektan szakemberei alapvető vizsgálatokban azt bizonyították, hogy annak a környezetnek az igényei határozzák meg, hogy mit tanulunk meg, amelyben felnőtünk. Az egyén azt fogja jól csinálni, ami fontos számára, és aminek a gyakorlására lehetősége van. Geert egy olyan generáció tagja, amelynek tagjai jóval

azelőtt nőttek fel, hogy a zsebszámológépek megjelentek az iskolákban, ennek következtében Geert fejben végez el olyan számításokat, amihez az unokái már gépet használnak. A tanulási képességek, köztük a memória fejlődése is a társadalom teljes mintájában gyökereznek. Kínában az írás jellege miatt (ami a szerényen iskolázott személy számára legalább háromezer bonyolult, esetenként akár 24 vonásból álló karaktert jelent) jól fejlett a gyermekek vizuális mintákat felismerő képessége, de ugyanakkor szükségessé teszi a magolós tanulást is.

Az interkulturális problémák onnan is adódnak, hogy a külföldre áttelepült tanárok nem a megfelelő tananyagot viszik magukkal. Egy Brüsszelben tanuló kongói barátom arra emlékezett, hogy Lubumbashiban, az általános iskolában tanárnője, egy belga apáca a történelemórán a diákokkal felmondatta a „*Nos ancêtres les Gaulois*” (Őseink a gallok) című leckét. Egy brit előadó, aki vendégprofesszorként látogatott Kínába, szóról szóra elismételte a britek számára készített, szervezeti viselkedés témájú kurzusát. Amit a szegény országok diákjai a gazdag országok egyetemén megtanulnak, az aligha lehet releváns saját országuk helyzetében. Miért érdekelné egy indiai vállalat jövőbeli menedzserét az amerikai értéktőzsde matematikai modellezése? Az a tudás (know-how), ami feltehetően sikeressé tesz valakit egy ipari országban, nem feltétlenül azonos azzal, ami egy jelenleg szegény ország fejlődését elősegítheti.

Végül az interkulturális problémák a tanárok és diákok hazájának intézményei közötti különbségeken is alapulhatnak. Ezek olyan különbségek, amelyek eltérő elvárásokat generálnak a tanulási folyamattal szemben és az abban résztvevők szerepét illetően. Milyen családból származnak a diákok és a tanárok? Milyen az oktatási rendszerük, elitista vagy anti-elitista? Lehet, hogy egy latin-amerikai országba látogató amerikai vendégprofesszor úgy érzi, hogy munkájával hozzájárul az ország gazdasági fejlődéséhez, holott a valóságban csupán az elit privilégiumainak fenntartásához járul hozzá. Milyen szerepet játszanak a munkaadók az oktatási rendszerben? Svájcban és Németországban az iparban vagy egy vállalkozásnál teljesített szakmai gyakorlat az egyetemi képzés megbecsült alternatívája, mert ez is lehetővé teszi azt, hogy valaki eljusson akár a legmagasabb beosztásokba, de a többi országok zömében ez nem így van. Milyen szerepet játszik az állam és/vagy a vallási szervezetek? Egyes országokban (pl. Franciaország és Oroszország) a kormány meglehetősen részletesen előírja, hogy minek kell szerepelnie a tantervben; máshol a tanárok szabadon, saját maguk határozzák meg. Olyan országokban, ahol egyformán léteznek állami és magániskolák, a magánszektor vagy az élité (Egyesült Államok), vagy

pedig a lemorzsolódottak számára van fenntartva (Hollandia, Svájc). Honnan származik az iskolák finanszírozására szánt pénz? Mennyire fizetik meg a tanárokat, és milyen a társadalmi státuszuk? Kínában a tanárokat hagyományosan nagy tisztelettel övezik, de nagyon rosszul fizetik. Nagy-Britanniában a tanárok státusza hagyományosan elég alacsony; Németországban és Japánban viszont magas.

Kisebbségek, bevándorlók és menekültek

Definíció kérdése, hogy egy országban kiket tekintenek kisebbségnek. Olyan kemény tényeken alapszik, mint például a népesség megoszlása, a népesség csoportjainak a gazdasági helyzete és egymással fenntartott kapcsolataik intenzitása. Függ a kulturális értékektől is (különösen a bizonytalanságkerüléstől és a kollektívizmustól), továbbá a kulturális gyakorlatoktól (nyelvek, érzett és nekik tulajdonított identitások, történelemértelmezések). Mindezek befolyásolják a többség ideológiáját, esetenként a kisebbségét is, valamint az egymással szemben kialakított kölcsönös előítéleteket és diszkriminációt. A kisebbségi problémák mindig – és sokszor elsősorban – a többség problémái is.

A világ kisebbségei között igen sokféle csoportot találunk, akiknek a státusza is nagy változatosságot mutat, a legalsóbb néprétegtől a vállalkozói és/vagy tudományos elitig, és ide tartoznak a következők is:

- A bevándorlók által leigázott őshonos népesség (mint a bennszülött amerikaiak vagy az ausztrál bennszülöttek)
- A gazdasági, politikai vagy etnikai bevándorlók és menekültek leszármazottai (akik ma már a többséget alkotják például az Egyesült Államokban és Ausztráliában)
- A behurcolt munkaerő leszármazottai (mint az amerikai feketék és Északnyugat-Európa mediterrán országokból származó lakosai)
- A korábbi gyarmatokból származó lakosok (például a Nagy-Britanniában élő indiaiak és pakisztániak vagy a Franciaországban élő észak-afrikaiak)

- A nemzetközi nomád népcsoportok (a sintik és a romák – azaz a cigányok – akik a legtöbb európai országban és részben még a tengerentúli országokban is megtalálhatók).

A folyamatos migrációnak köszönhetően a legtöbb országban meglehetősen változékony a kisebbségekről alkotott kép. A huszadik század második felében olyan sok ember hagyta el a hazáját, és költözött teljesen más környezetbe, mint soha azelőtt a történelem során. Ennek hatása kivétel nélkül az volt, hogy egyének és egész családok kerültek – gyakran minden felkészítés nélkül – olyan környezetbe, amely alapvetően különbözött attól, ahol mentális programozásban részesültek. Meg kell tanulniuk az új nyelvet, de sokkal nagyobb probléma az, hogy helyt is kell állniuk az új kultúrában:

Hassan Bel Ghazi, Hollandiában élő marokkói emigráns írta a következőket:

„Képzeld csak el: egy nap felkelsz, körül nézel, és nem hiszel a szemednek... Minden a feje tetején áll, idebent és odakint is... Megpróbálsz visszatenni a dolgokat a régi helyükre, de sajna, örökre a fejük tetejére álltak. Nem sietsz, ismét körül nézel, és akkor támad egy ötleted: „Én magam is a fejemre állok, ugyanúgy, mint minden más, és akkor tudom majd kezelni a dolgokat.” De nem működik a dolog. ...A világ pedig nem érti, hogy miért állok normálisan.”¹⁴

A többség–kisebbség kapcsolatára vonatkozó politikai ideológiák nagy változatosságot mutatnak. A rasszisták és ultra-jobboldaliak le akarják zárítani a határokat, és száműzni a jelenlegi kisebbségeket, vagy valami még rosszabbat tenni velük. A civilizált kormányok egy kontinuum két pólusa között igyekeznek kialakítani álláspontjukat. Az egyik pólus az *asszimiláció*, ami azt jelenti, hogy a kisebbségeknek olyanná kell válniuk, mint mindenki más, és minél gyorsabban meg kell szabadulniuk megkülönböztető jegyeiktől. A másik pólus az *integráció*, aminek értelmében a kisebbségi állampolgárokat teljes jogú tagként befogadja a társadalom, és egyidejűleg arra bátorítja őket, hogy ne számoljanak fel minden kapcsolatot a gyökereikkel és kollektív identitásukkal. Paradox módon az integrációs politika a bevándorlók jobb és gyorsabb alkalmazkodásához vezetett, mint a kényszerű asszimiláció.

A bevándorlók és menekültek gyakran csak időszakos kitelepültként érkeztek, de aztán kiderült, hogy tovább maradnak. Szinte majdnem mindig egy hagyományosabb, erősebben kollektivista társadalomból települtek át egy individualistább társadalomba. Beilleszkedésük szempontjából fontos az, hogy támogatást kapjanak az új hazájukban már letelepült honfitársaik közösségétől, különösen akkor, ha egyedülállóak, de akkor is, ha családjukkal együtt települnek át, mert még ez a család is egy sokkal szűkebb csoportot jelent, mint amihez otthon hozzászoktak. A bevándorló közösségek fenntartása jól beillik a fentebb leírt integrációs politikába. Sajnos a befogadó országok politikusai saját individualista értékszempontjukról vezérelve gyakran félnek a bevándorlók gettóinak kialakulásától, és igyekeznek szétszórni a külföldieket abból a hamis feltételezésből kiindulva, hogy ezzel elősegítik a beilleszkedésüket.

A bevándorlók és a menekültek általában megtapasztalják a hatalmi távköz terén meglévő különbségeket is. A befogadó társadalmakban rendszerint nagyobb mértékű az egyenlőség, mint ott, ahonnan jöttek. A bevándorlók ezt negatív és pozitív módon is megtapasztalhatják – hiányzik az idősök tisztelete, de könnyebben elérhetőek a hatóságok és a tanárok, bár eleinte hajlamosak nem bízni a hatóságokban. A bevándorlók és a befogadók között a maskulinitás-femininitás és a bizonytalanságkerülés tekintetében észlelt különbségek bármelyik irányban jelentkezhetnek, és az ezekből fakadó beilleszkedési nehézségek mindig aszerint jelentkeznek, hogy melyik két kultúráról van szó.

Az első generációs bevándorló-családok dilemmái elég szabványosak. A munkahelyen, az üzletekben, a közhivatalokban és általában az iskolában is kapcsolatba kerülnek a helyiekkel, megtanulnak néhány társas gyakorlatot, és szembesülnek a helyi értékrendszerrel. Otthon viszont igyekeznek fenntartani származási helyük gyakorlatait, értékrendszerét és kapcsolattartási formáit. A két világ határmezsgyéjén élnek, és naponta közlekednek egyikből a másikba.

Ez a marginalitás eltérő harással van a különböző generációkra és nemekre. A felnőtt bevándorlók valószínűleg nem fogják lecserélni hazájuk értékrendszerét a befogadó országéra; legjobb esetben is csak valamennyire fognak hasonulni. Az *apa* igyekszik megtartani tekintélyét a családon belül, de a munkahelyen gyakran alacsony státusszal kénytelen beérni. A bevándorlók kezdetben csak olyan munkát kapnak, amire senki más nem jelentkezik. A család tudja ezt, és így a rokonok előtt „elveszti az arcát”. Ha nem talál munkát, még inkább elveszíti az arcát. Gyakran adódnak nehézségei a helyi nyelvvél, ettől viszont ostobának érzi magát. Az is előfordul, hogy anyanyelvén is analfabéta. Amikor

nyomtatványokat kell kitöltenie, vagy a hatóságokkal van dolga, a gyerekeit vagy a szociális munkást kell segítségül hívnia. Gyakran válik diszkrimináció áldozatául a munkáltató, a rendőrség, a hatóságok és a szomszédok részéről. Néhány bevándorló kultúrában az *anya* gyakorlatilag az otthon foglya, bezár-
 ran él otthon, amikor az apa elmegy dolgozni. Ilyen esetekben nincs semmilyen kapcsolata a befogadó társadalommal, nem tanulja meg a nyelvet, és teljesen a férjére és a gyerekeire van utalva. Más esetekben az anya is dolgozik. Az is lehet, hogy ő a fő kenyérkereső a családban, ami hatalmas csapást jelent az apa önbecsülésére. Megismerkedik más férfiakkal, és a férje esetleg hűtlenséggel gyanúsítja meg. Így a házasságok időnként felbomlanak. De nincs visszaút. Azok a bevándorlók, akik mégis hazatértek, gyakran képtelenek voltak visszailleszkedni, és ismételten emigráltak, ez alkalommal örökre.

A második generáció, tehát azok a gyerekek, akiket nagyon fiatalon vittek az új hazába, vagy már ott születtek, egymással ütköző mentális programokat kapnak egyrészt a családtól, másrészt a helyi iskola és a közösség oldaláról. Értékrendjük részben szüleik kultúráját, részben pedig új hazájukét tükrözi, és ebben a vonatkozásban igen nagy eltéréseket találunk az egyének, a csoportok vagy a befogadó országok között.¹⁵ Leginkább a *fiúk* szenvednek a marginalitástól. Néhányan csodálatos módon sikeresek lesznek, kihasználják a jobb tanulási lehetőségeket, és szakképzettséget vagy felsőfokú végzettséget igénylő munkához jutnak. Mások inkább igyekeznek megszabadulni a szülői felügyeletről, ki-
 maradnak az iskolából, és utcai bandákba verődve találnak kollektivista védelmet; ennek megvan az a veszélye, hogy egy új alsó réteget alkotnak a befogadó társadalomban. A *lányok* gyakran jobban képesek beilleszkedni, bár a szüleik sokkal többet aggódnak miattuk. Az iskolában szembesülnek a nemek egyenjogúságával, ami általában ismeretlen abban a társadalomban, ahonnan jöttek. Esetenként a szülők úgy igyekeznek biztonságba helyezni őket, hogy összeházasítják egy honfitársukkal.¹⁶

Ezeknek a problémáknak a zöme azonban csupán átmeneti; a bevándorlók harmadik generációját többnyire felszívja a befogadó ország népessége, átveszik annak értékrendszerét, és csak a nevükből vagy sajátos vallási, esetleg családi hagyományaik miatt lehet érzékelni, hogy külföldiek. Ez a háromgenerációs beilleszkedési folyamat működött már a korábbi generációk esetében is; a modern társadalmak népességének egyre nagyobb része származik legalábbis részben külföldi bevándorlóktól.

Az, hogy a bevándorló csoportok a fenti módon integrálódnak-e, vagy nem képesek beilleszkedni és állandó kisebbséget alkotnak, legalább annyira függ a többségtől, mint magától a kisebbségtől. A befogadó társadalomnak azok a képviselői, akik rendszeres kapcsolatban vannak a kisebbségekkel, a bevándorlókkal és a menekültekkel, sokat tehetnek azért, hogy megkönnyítsék integrációjukat. Ezek leginkább a rendőrök, a szociális munkások, az ápolónők, a személyzetisek, a kormányhivatalok ügyfélszolgálatában dolgozók és a tanárok. Valószínű, hogy a nagy hatalmi távközű, kollektivista kultúrákból érkező bevándorlók erősebb bizalmatlanságot éreznek a hatóságokkal szemben, mint a helybeliek, és ennek kulturális okai vannak. Viszont a tanárok például profitálhatnak abból a tiszteletből, amit státuszuk biztosít nekik a bevándorló diákok szülői részéről. Meg kell *hívniük* ezeket a szülőket (különösen az apákat) egy beszélgetésre; a bevándorló szülők által észlelt távolság ugyanis jelentősen nagyobb, mint amit a legtöbb tanár megszokott. Sajnos szinte bármely befogadó országról elmondható az, hogy a helyi emberek (politikusok, rendőrök, újságírók, tanárok, szomszédok) egy része az etnocentrikus és rasszista filozófia áldozata, és csak tovább fokozza a bevándorlók beilleszkedésének nehézségeit a bizonytalanságkerülés primitív megnyilvánulásaival, mondván: „Ami más, az veszélyes.”

A mentális egészséggel foglalkozó szakembereknek speciális szakismeretekre van szükségük ahhoz, hogy megfelelően foglalkozni tudjanak a bevándorlókkal és menekültekkel. A kollektivista és individualista társadalmak nagyon eltérő módon foglalkoznak az egészség és a betegség kérdéseivel. Az akkultúrációval járó erős stressz miatt a bevándorlók jobban ki vannak téve a mentális egészségzavarok veszélyének, és az is elképzelhető, hogy a befogadó ország betegei számára kifejlesztett pszichiátriai kezelési módszerek kulturális okok miatt nem hatásosak a bevándorlók esetében. A nagy számú bevándorló-populációval rendelkező országokban, mint például Ausztráliában már elismert szakirány a transzkulturális pszichiátria (és a transzkulturális klinikai pszichológia). Vannak politikai menekültek kezelésére specializálódott pszichiáterek és pszichológusok is, akik a háború vagy a kínzások utóhatásaitól szenvedő betegek kezelésével foglalkoznak.

Nem csak a befogadó országok polgárait lehet rasszizmussal és etnocentrizmussal vádolni; előfordul, hogy maguk a bevándorlók is rasszista vagy etnocentrista módon viselkednek más bevándorlókkal vagy a befogadókkal szem-

ben. Azt mondhatjuk, hogy a bevándorlóknak jobb mentségük van erre, mivel egy szokatlan és gyakran ellenséges környezetben élnek. Vannak, akik vallási fundamentalizmusba menekülnek, holott a hazájukban alig voltak vallásosak. A fundamentalizmus gyakran a társadalom marginális csoportjaiban jelenik meg, és ezek a bevándorlók az új marginálisok.

Interkulturális tárgyalások

A tárgyalásoknak, függetlenül attól, hogy üzleti, vagy politikai jellegűek, illetve nemzetközi-e vagy sem, vannak bizonyos egyetemes jellemzőik. Ezek a következők:

- Két vagy több tárgyalófél (részben) ellentétes érdekekkel
- Közös igény a megegyezésre, mivel ebből nyereségre számítanak
- A tárgyalás megkezdésekor nincs meghatározva a kimenetele
- A felek közötti kommunikáció eszköze
- Mindkét oldalon van egy ellenőrzési és döntéshozatali struktúra, amely összekapcsolja a feleket feletteseikkel vagy támogatóikkal.

Számos könyv jelent már meg a tárgyalás művészetéről; ez a téma igen népszerű a képzési programokon. Számítógépeken is szimuláltak már tárgyalásokat. Az elméletek és a számítógépes modellek azonban szinte mindig a nyugati társadalmakból, főleg az Egyesült Államokból vett tárgyalópartnerek értékrendszerére és céljaira vonatkozó feltevéseken alapulnak. Nagyon valószínű, hogy a nemzetközi tárgyalások során a különböző résztvevők eltérő értékeket és célokat képviselnek.¹⁷

A nemzeti kultúrák az alább felsorolt módokon képesek befolyásolni a tárgyalási folyamatokat:

- A hatalmi távköz befolyásolja az ellenőrzés és a döntéshozatali struktúra centralizálásának fokát, illetve a tárgyalófelek státuszának a fontosságát.
- A kollektívizmus a (szembenálló) tárgyalófelek közötti stabil kapcsolat iránti igényt befolyásolja. Egy kollektivistákultúrában

az egyik személy lecserélése azzal jár, hogy egy új kapcsolatot kell építeni, ami időbe telik. A közvetítők fontos szerepet játszanak a tárgyalások előrehaladásához elengedhetetlen, járható kapcsolati minták fenntartásában.

- A maszkulinitás az önreklámozó magatartás iránti igényt, a tárgyalófelek és feletteseik részéről az erősebb iránti szimpátiát, továbbá azt a tendenciát befolyásolja, hogy a konfliktusokat erőfitogtatással oldják meg. A feminin kultúrák esetében nagyobb a valószínűsége annak, hogy a konfliktusokat kompromisszumok és a konszenzusra való törekvés révén oldják meg.
- A bizonytalanságkerülés a kétes helyzetek iránti (in)toleranciát és a szokatlan magatartású szembenálló felek iránti bizalmat (lanságot), valamint a tárgyalási folyamat során a struktúra és a rítus iránti igényt befolyásolja.
- A hosszú távú orientáció a kívánt végkimenet elérését akár áldozatok árán is biztosítani akaró kitartást befolyásolja.

A hatékony interkulturális tárgyalásokhoz szükség van arra, hogy a tárgyalópartnereknek betekintésük legyen a más országokból származó tárgyalófelek által várhatóan képviselt kulturális értékekbe, hogy összevethessék azt saját kulturálisan determinált értékeikkel. Szükség van továbbá nyelvi és kommunikációs készségekre is, mert csak ezek garantálhatják, hogy a másik fél vagy felek által küldött üzeneteket úgy értelmezik, ahogy küldőjük értette azokat. Végül szükség van szervezési készségekre is a tárgyalás lebonyolításához és a megfelelő körülmények megtervezéséhez, beleértve a közvetítőket és a tolmácsokat, valamint a külső kommunikáció kezelését.

A tapasztalt diplomaták, bármely országból származzanak is, általában el-sajátítottak egyfajta szakmai *savoir faire*-t (jártasságot), ami képessé teszi őket arra, hogy sikeresen tárgyaljanak más diplomatákkal olyan témákról, amelyekben hatalmuk van saját döntéseket hozni. A probléma azonban az, hogy az igazán fontos kérdésekben a diplomatákat általában politikusok irányítják, akik rendelkeznek ugyan a szükséges hatalommal, de nincs diplomáciai jártasságuk. A politikusok gyakran tesznek olyan kijelentéseket, amelyeket a hazai közönségnek szánnak, és amelyek miatt azután a diplomaták feladata magyarázkodni a külföldi tárgyalópartnerek felé. A diplomatáknak engedélyezett mozgástér

önmagában a kultúra egyik jellemzője, ami társadalmanként és politikai rendszerenként változó. A modern kommunikációs lehetőségek hozzájárulnak ahhoz, hogy korlátozódjon a diplomaták mérlegelésére bízott dolgok köre; a Morier által leírt angol Elchi meglehetősen tág mérlegelési hatáskörrel rendelkezett, azon egyszerű oknál fogva, hogy akkoriban legalább három hónapba telt, míg kapcsolatba tudott lépni Angliával. Mégis azt mondhatjuk, hogy a nemzetközi tárgyalások során az interkulturális találkozások minősége kétségtelenül hozzájárulhat a nem szándékos konfliktusok elkerüléséhez, *amennyiben* a szereplők a kockán forgó döntés szempontjából a hierarchia megfelelő szintjén helyezkednek el. Ezért van az, hogy a csúcskonferenciák olyan fontos szerepet játszanak – azok az emberek vesznek rajtuk részt, akiknek ténylegesen hatalmukban áll, hogy tárgyaljanak. Sajnos ezek az emberek általában azért kerültek jelenlegi pozíciójukba, mert erős meggyőződésük összhangban áll országuk nemzeti értékeivel, ám ugyanezen oknál fogva nehezen ismerik fel, hogy mások eltérő mentális program szerint működnek. Nagy érték egy ország számára egy olyan megbízható külügyminiszter vagy nagykövet, akire hallgat a legfelső vezető, és aki diplomáciai érzékenységgel is rendelkezik.

Az állandó nemzetközi szervezetek, mint például az ENSZ különböző szervei, az Európai Bizottság és a NATO is kialakították saját szervezeti kultúrájukat, amely szintén hatással van belső nemzetközi tárgyalásaikra. Ezekre a szervezeti kultúrákra – sokkal inkább, mint a diplomaták foglalkozási kultúrájára – igaz az, hogy a közös értékek helyett a gyakorlatok, a közös szimbólumok és a rítusok felszínesebb szintjén helyezkednek el. Kivételt képeznek ez alól a „missziós” nemzetközi civil szervezetek, mint például a Vöröskereszt Nemzetközi Bizottsága, az Amnesty International vagy a Greenpeace.

Ezáltal a kultúra három szinten befolyásolja a nemzetközi tárgyalópartnerek viselkedését: nemzeti, szakmai és szervezeti szinten.

Az üzleti tárgyalások abban különböznek a politikai tárgyalásoktól, hogy a résztvevők gyakrabban amatőrök a tárgyalás terén. Lehet specialistákra hagyni a tárgyalások előkészítését, de különösen akkor, ha az egyik partner egy nagy hatalmi távközű országból jön, a megfelelő hatalommal és státusszal rendelkező embereket kell bevonni a tárgyalásba annak érdekében, hogy hivatalos megegyezés jöjjön létre. A nemzetközi tárgyalások már külön tárgyat alkotnak az üzletemberek képzésében, így remélhető, hogy a jövő üzletember-generációi már felkészültebbek lesznek. A továbbiakban azt igyekszünk érvekkel alá-

támasztani, hogy a multinacionális vállalatoknak miért van szükségük vállalati diplomatákra.

Multinacionális gazdasági szervezetek

Ha az interkulturális találkozások egyidősek az emberiséggel, akkor a multinacionális vállalkozások legalább annyi idősök, mint a szervezett államok. Karl Moore közgazdász professzor és David Lewis történész négy olyan multinacionális vállalkozás esetét írták le a Földközi-tenger övezetében Kr. e. 1900 és 100 között, amelyeket asszírok, fóníciaiak, görögök és rómaiak működtettek. A történelem nem igazolja azt a nézetet, hogy a kapitalizmus egy bizonyos formája elkerülhetetlenül és örökre felsőbbrendűbb lenne, mint bármi más.¹⁸

Egy multinacionális gazdasági szervezet működése alapvetően függ az interkulturális kommunikációtól és együttműködéstől. A 8. fejezetben a közös értékeket a *nemzeti* kultúrákhoz kapcsoltuk, a közös gyakorlatokat pedig a *szervezeti* (vállalati) kultúrákhoz. A multinacionális vállalatok számukra idegen értékmintákkal találkoznak külföldön, de közös gyakorlataik (szimbólumok, hősök és rítusok) összetartják a szervezetet.

A multinacionális gazdasági szervezet alapvető értékeit az alapító(k) nemzetisége és személyisége határozza meg, a későbbiekben pedig a jelentős vezetők. A domináns hazai kultúrával rendelkező multinacionális vállalatoknak világosabb értékrendszere van, és ezért könnyebben irányíthatók, mint azok a nemzetközi szervezetek, amelyeknek nincs ilyen közös vonatkozási rendszere. A multinacionális gazdasági szervezetekben eleve adottnak veszik a hazai kultúra értékeit és meggyőződéseit, és a központ számára ezek jelentik a vonatkoztatási keretet. A központ és a külföldi leányvállalatok közötti kapcsolatban kulcsszerepet játszó alkalmazottaknak feltétlenül bikulturálisnak kell lenniük, mivel mindkét irányban bizalmi kapcsolatra van szükségük egyrészt az otthoni feljebbvalókkal és kollégákkal, másrészt pedig a befogadó kultúrában dolgozó beosztottakkal. Két szerep tekinthető döntő fontosságúnak ebben az összefüggésben:

1. **Az adott ország gazdálkodási egységének vezetője**, aki a nemzetközi központ alá tartozik.
2. **A vállalati diplomata**, aki onnan származik, ahol a központ van, vagy más nemzetiségű, de áthatotta a vállalat kultúrája; szakmai háttere sokféle lehet, de van tapasztalata abban, hogy különböző

idegen kultúrákban éljen és dolgozzon. A vállalati diplomatáknak fontos szerepe van a multinacionális struktúrák működtetésében, összekötő kapocsként működnek a nemzeti vagy regionális központok között, vagy ők az új vállalkozások átmeneti vezetői.¹⁹

A többi menedzsernek vagy a külföldi nemzeti leányvállalatok tagjainak nem kell bikulturálisnak lenniük. Még ha a külföldön létesített leányvállalatok hivatalosan el is fogadják az anyavállalat országában domináns kultúra eszméit és irányelveit, belül akkor is a befogadó kultúra értékrendszere és meggyőződése szerint működnek.

A fejezet egy korábbi részében már említettük, hogy a kettős kultúra feltételezi a kétnyelvűséget. A legtöbb amerikai és nem amerikai multinacionális szervezet koordinációs stratégiája eltér egymástól. Az amerikai multinacionálisok zöme elvárja az idegen nemzetiségűektől, hogy két kultúrával rendelkezzenek. És ugyancsak az utóbbiak a két- vagy többnyelvűek (a multinacionális vállalatok legtöbb amerikai vezetője csupán egy nyelvet beszél). Ez együtt jár azzal, hogy az amerikai vezetők viszonylag rövid időt töltenek külföldön; a legjellemzőbb az, hogy kettő és öt év közötti időt töltenek egy-egy idegen országban. Ezek a vezetők gyakran gettóban élnek. A koordináció legfőbb eszköze a világszerte egységesített irányelvek jelentik, amelyeket a nemzetközi stáb összetételének rendszeres változtatása révén tudnak fenntartani, mivel erősen formalizáltak. A legtöbb nem amerikai multinacionális szervezet viszont saját hazai embereitől várja el, hogy bikulturálisak legyenek. Ezek szinte kivétel nélkül többnyelvűek (talán egyedül a britek jelenthetnek kivételt, bár még ők is jobban tudnak idegen nyelveket, mint az amerikaiak). Az idegen országban eltöltött idő az ő esetükben általában hosszabb, 5-15 év, vagy még annál is több, aminek következtében a nem amerikai multinacionális szervezetek külföldre delegált vezetői akár „odavalósinak” is tekinthetők a befogadó országban; jobban keverednek a helyi lakossággal, gyermekeik helyi iskolákba járnak, és ritkábban vonulnak gettóba. A koordináció legfontosabb eszköze éppen ezek a külföldre telepített hazai szakemberek jelentik, és sokkal ritkábban alkalmazzák a formális szabályzatokat.²⁰

A gyermekkor után nehéz elsajátítani egy második kultúrát, és a kudarcok száma egyértelműen nagyobb lenne, ha a multinacionális szervezetek megfelelő működéséhez nem lenne elegendő csupán az, amit *feladatfüggő bikulturalitásnak* nevezhetnénk. Az élet más területén ugyanis (ízlésükben, hobbijukban,

vallásos érzületükben és magánjellegű kapcsolataikban) a külföldön dolgozó multinacionális szervezeti vezetők monokulturálisak maradhatnak, és általában azok is maradnak.

A 7. fejezetben azt állítottuk, hogy az emberek elméjében meglévő implicit szervezeti modellek elsősorban a hatalmi távköz és a bizonytalanságkerülés kombinációjától függenek. A hatalmi távközbeli különbségek jobban kezelhetőek, mint a bizonytalanságkerülés különbségei. Különösen a kis hatalmi távközű kultúrákból irányított szervezetek illeszkednek be sikerebben a nagy hatalmi távközű országokban. A magas PDI-vel rendelkező országokban a helyi vezetők még akkor is képesek megtanulni a parancsoló vezetési stílust, ha nemzetközi főnökeik inkább a részvételen alapuló megoldások felé hajlanak.

A 2. fejezetet a francia Bernadotte tábornok által nem sokkal svéd királlyá való megválasztása után átélt kulturális sokk történetével indítottuk. Egy francia férfi, akit egy francia kozmetikai cég regionális kereskedelmi igazgatónak küldött ki Koppenhágába, elmesélte Geertnek, hogy milyen volt az első napja a koppenhágai irodában. Behívta a titkárnőjét, és adott neki egy utasítást ugyanúgy, ahogy Párizsban szokta. A dán nő, ahelyett, hogy a várakozásnak megfelelően azt mondta volna, hogy „Oui, Monsieur,” ránézett és mosolyogva azt kérdezte tőle: „Miért kéri ezt?”

A nagy hatalmi távközzel rendelkező kultúrák országai ritkán termeltek ki nagy multinacionális cégeket; a multinacionális működés ugyanis magasabb szintű bizalmat kíván meg, mint ami ezekben az országokban általános, ugyanakkor nem engedi meg a hatalom olyan fokú centralizálását, amire az ilyen országok vállalati központjaiban dolgozó menedzsereknek szükségük van ahhoz, hogy jó legyen a közérzetük.

A bizonytalanságkerülés bármely irányba mutató eltérései súlyos problémát jelentenek a multinacionális szervezetek működése szempontjából. Ez azért van, mert ha a szabályok mást és mást jelentenek a különböző országokban, igen nehéz feladat lesz összetartani a szervezetet. Az olyan gyengén bizonytalanságkerülő kultúrákban, mint az Egyesült Államok, vagy még inkább Nagy-Britannia vagy Svédország, a menedzserek és a nem menedzserek egyaránt kellemetlenül érzik magukat a szigorú szabályok rendszerében, különösen akkor, ha a szabályok zömét nyilvánvalóan nem tartják be. Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrákban, például a latin világ országaiban, az emberek akkor érzik rosszul magukat, ha nincs strukturált szabályrendszer – még akkor is, ha a szabályok zöme nem praktikus és nem betartható. A bizonytalanságkerülés

dimenziójának mindkét pólusára igaz az, hogy az emberek érzéseit mély pszichológiai szükségleteik táplálják, amelyek az agresszió elnyomásával és az ismeretlennel szembeni elemi biztonsággal kapcsolatosak (lásd 5. fejezet).

Az ismeretlen kulturális környezetbe merészkedő szervezeteket néha csúnya meglepetések érik, mert a helyi *közvélemény vagy a hatóságok* nem az általuk elvárt módon *reagálnak* arra, amit tesznek, vagy tenni szándékoznak. Egy társadalom kollektív értékrendjének hatása talán sehol máshol nem nyilvánul meg olyan világosan, mint ebben az esetben. Ez az értékrend részben a törvényekben intézményesült (és a törvények alkalmazásának módjában, ami esetenként jelentősen eltérhet a törvény betűjétől), továbbá a szakszervezetek struktúrájában, programjaiban és hatalmi pozíciójában és az érdekvédelmi szervezetek meglétében, például a fogyasztók és környezetvédők szervezeteiben. Az értékek részben láthatatlanok az újonnan érkezettek számára, de igencsak láthatóvá válnak a sajtó reakcióiban, a kormány döntéseiben és a hívatlan érdekvédelmi csoportok által szervezett akciókban. A 2-6. fejezetekben feltárt értékrendbeli különbségekből levonható néhány következtetés a helyi környezet reakcióira vonatkozóan:

- Az alacsony PDI- és alacsony UAI-értékeket mutató kultúrákban nagyobb a polgári akciócsoportok megalakulásának a valószínűsége, mint máshol.
- Az alacsony PDI- és alacsony UAI-értékeket mutató kultúrákban a vállalatoknak sokkal nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a közvélemény tájékoztatására, mint máshol.
- Az alacsony MAS-indexű országokban nagyobb valószínűséggel kell számítani a közvélemény együttérzésére a társadalom gazdaságilag és szociálisan gyenge tagjai iránt, valamint az ilyen irányú törvényhozásra.
- A közvélemény erősebb együttérzésére és a gazdaságilag gyengébb országok megsegítésére, illetve a világ valamely táján előforduló katasztrófa esetén jelentős kormányzati vagy magánsegélyek folyósítására sokkal inkább lehet számítani a gazdag és alacsony MAS-indexű országokban, mint a gazdag, de magas MAS-indexű országokban.
- Nagyobb valószínűséggel lehet számítani a közvélemény és a törvényhozás támogatására a környezetvédelem és az életminőség fenntartásának kérdéseiben az alacsony PDI-vel és alacsony MAS-indexszel rendelkező országokban.

9.1. SZ. TÁBLÁZAT: A különböző kulturális profilk versenyelőnye a nemzetközi versenyben

Hatalmi távköz (kicsi)	Hatalmi távköz (nagy)
A felelősség elfogadása	Fegyelem
Bizonytalanságkerülés (gyenge)	Bizonytalanságkerülés (erős)
Alapvető innovációk	Precizitás
Kollektívizmus	Individualizmus
Az alkalmazottak elkötelezettsége	A menedzsment mobilitása
Femininitás	Maszkulinitás
Személyes szolgáltatás	Tömegtermelés
Megrendelésre készült termékek	Hatékonyág
Mezőgazdaság	Nehézipar
Élelmiszer	Vegyipar
Biokémia	Ömlesztett vegyiárúk
Rövid távú orientáció	Hosszú távú orientáció
Gyors alkalmazkodás	Új piacok kialakítása

A világ üzleti életében egyre erősödik az a tendencia, hogy a tarifákból és a technológiából fakadó előnyök erodálódnak, és ez automatikusan elmozdítja a versenyt is a gazdasági tényezők mellett a kulturális előnyök vagy hátrányok irányába. Bárhol helyezkedik is el egy ország a nemzeti kultúra öt dimenziója szerint, egyformán kínál előnyöket és hátrányokat a potenciális verseny szempontjából; ezeket összesítettük a 9.1. sz. táblázatban.

A 9.1. sz. táblázat azt mutatja be, hogy egyetlen ország sem lehet jó minden szempontból; a kulturális erősségekkel kulturális gyengeségek járnak együtt. A 8. fejezetben hasonló következtetésre jutottunk a szervezeti kultúrákat illetően. Erős érvek szólnak amellett, hogy beépítsük a kulturális megfontolásokat stratégiai tervezésünkbe, és olyan országokba, régiókba és szervezeti egységekbe telepítsünk tevékenységeket, amelyek rendelkeznek a tevékenységek versenyképességéhez szükséges kulturális jellemzőkkel.

A multinacionális szervezetek koordinálása: a struktúra kövesse a kultúrát

A legtöbb multinacionális vállalat alá különböző vállalatok és/vagy termék-, illetve piaci részlegek tartoznak számos országban. Meg kell találniuk a módját annak, hogy áthidalják a nemzeti és üzleti kultúrák közötti szakadékot.

Minden szervezeti struktúra célja a tevékenységek koordinálása. Ezeket a tevékenységeket a vállalkozás egységei végzik, amelyek egy országban csak egyfajta üzleti tevékenységgel foglalkoznak. A vállalati struktúra megtervezése minden egyes üzleti egység esetében három (explicit vagy implicit) választáson alapul:

1. Az egység inputjai és outputjai közül melyek azok, amelyeket a vállalat más részéből kell koordinálni?
2. Hol történjen a koordináció?
3. Mennyire legyen szoros vagy laza a koordináció?

A multinacionális, több vállalkozásból álló cégeknek választaniuk kell között, hogy üzleti tevékenység szerint vagy földrajzi alapon történjen a koordináció. A kulcskérdés az, hogy az üzleti know-how vagy a kulturális know-how a fontosabb a működés sikere szempontjából. A klasszikus megoldás a *mátrix*-szerkezet. Ez azt jelenti, hogy az üzleti egységben minden menedzsernek két főnöke van, az egyik, aki az adott üzleti tevékenységet koordinálja az összes országban, a másik pedig egy bizonyos országban koordinálja az összes vállalati egységet. A mátrix-szerkezetek költségesek, mert gyakran meg kell kettőzni a vezetőség állományát, és a működésük is esetenként több problémát vet fel, mint amennyit megold. Mégis kevésbé valószínű, hogy az egy-struktúrájú megoldás egy egész vállalat számára megfelelő lenne. Egyes esetekben az üzleti struktúra dominál, máskor pedig a földrajzi koordináció kap elsőbbséget. Az eredmény egy toldozott-foldozott szerkezet, ami talán nem szemet gyönyörködtető, de legalább megfelel a piacok és a vállalati egységek kultúrája által támasztott igényeknek. Az lehet a legjobb indok erre, hogy a vállalat külső környezetének a változatossága megkívánja a neki megfelelő belső változatosságot. Az ajánlott strukturális megoldások nemcsak térben, hanem időben is diverzifikálhatók: az optimális megoldások ugyanis nagy valószínűséggel változnak az idővel, úgyhogy célszerű időnként átszervezéseket végezni.

Terjeszkedő multik: nemzetközi fúziók és egyéb ügyletek

Napjainkra egyre gyakoribbá váltak a fúziók, felvásárlások, vegyes vállalatok és határokon átívelő szövetségek,²¹ de továbbra is a kultúraközi nézeteltérések rendszeres forrásai maradtak. A több nemzetet átfogó ügyletek gyakran drámai kudarcnak bizonyultak. Hogy csak a néhány leghírhedtebb példát említsük, ott volt a Leyland-Innocenti, a Vereinigte Flugzeugwerke-Fokker, később a DASA-Fokker, a Hoogovens-Hoesch és később a Hoogovens-British Steel, a Citroën-Fiat, a Renault-Volvo, a Daimler-Chrysler és az Alitalia-KLM esete. Nem kétséges, hogy ez a lista mindaddig tovább nő, amíg a nemzetközi ügyletekre vonatkozó vezetői döntések kizárólag pénzügyi megfontoláson alapulnak. Ezek a pénz és hatalom nagy játszmájának a részei, amelyekről azt tartják, hogy védelmet nyújtanak a versenytársak (valós vagy képzelt) fenyegetéseivel szemben. Azok, akik a döntéseket hozzák, ritkán gondolnak bele az újonnan létrehozott hibrid szervezeteken belül kialakuló működési problémákra. Az ilyen vállalkozások a saját országukon belül is csak kétes sikert aratnak, de a határokon túl még kevésbé valószínű, hogy sikeresek lesznek. Ha a kulturális feltételek kedvezőnek látszanak is, az új kooperatív struktúra kulturális integrációját meg kell szervezni – mert ez magától nem fog megtörténni. A kulturális integrációhoz sok időre, energiára és pénzre van szükség, és ez az, amit az ügyletet megtervező pénzügyi szakértők nem látnak előre.

A nemzetközi terjeszkedés öt módját különböztethetjük meg, ezek a kulturális kockázatok növekvő rangsora szerint a következők: (1) zöldmezős beruházás, (2) nemzetközi stratégiai szövetség, (3) vegyesvállalat egy külföldi partnerrel, (4) külföldi felvásárlás és (5) nemzetközi fúzió. A *zöldmezős beruházás* azt jelenti, hogy a vállalat a nulláról indulva alapít egy külföldi leányvállalatot, úgy, hogy általában egy embert vagy egy kisebb csapatot a helyszínre küld, hogy helyi szakemberek alkalmazásával fokozatosan felépítsék a helyi céget. A zöldmezős beruházások jellegüknél fogva meglehetősen lassúak, viszont korlátozott kulturális kockázattal járnak. A leányvállalat alapítói nagy gonddal választják ki azokat a befogadó országbeli alkalmazottakat, akik beleillenek a vállalati kultúrába. A leányvállalat kultúrája a nemzeti elemek (főleg értékek, lásd a 8. fejezet) és a vállalati elemek (főleg gyakorlatok, lásd ismét a 8. fejezet) valamilyen kombinációjából alakul ki. A zöldmezős beruházások zöme sikeresnek bizonyul. Az 1980-as évekig az IBM és több más, idősebb multinacionális

vállalat vagy könyvelő cég szinte kizárólag zöldmezős beruházások útján terjeszkedett.

A *nemzetközi stratégiai szövetség* már meglévő partnerek között létrejövő óvatos együttműködés. A partnerek megállapodnak abban, hogy együttműködnek bizonyos termékek és/vagy piacok területén a kölcsönös előnyök érdekében, anélkül, hogy új vállalkozást hoznának létre. Mivel a kockázatok az adott projektekre szorítkoznak, ez a megoldás biztonságos lehetőséget nyújt a partnereknek egymás megismerésére; egyik fél léte sem forog kockán. Az ismeretség később továbbfejlődhet egy vegyesvállalat vagy fúzió irányába, de ebben az esetben elengedhetetlen, hogy a partnerek kellőképpen megismerkedjenek egymás kultúrájával annak érdekében, hogy elkerüljék a kulturális csapdákat.

A *külföldi partnerrel létrehozott vegyesvállalat* új vállalkozás létrehozását jelenti a két vagy több alapító fél erőforrásainak egyesítése révén. Ez a vállalkozás is lehet zöldmezős beruházás, vagy olyan megoldást is választhatnak, hogy a helyi partner átadja emberei egy részét az új cégnek. Az utóbbi esetben természetesen átadja kultúrája egy részét is. A vegyesvállalatokkal járó kulturális kockázatok kezeléséhez világos megállapodásra van szükség arról, hogy melyik partner milyen típusú forrást ad át, és a vezetés melyik részét biztosítja. Nagyobb arányban sikeresek azok a vegyesvállalatok, ahol a teljes vezetőséget az egyik fél adja, mint azok, amelyekben osztoznak a vezetés feladatain. A külföldi vegyesvállalatoknál új és kreatív kulturális jellemzők alakulhatnak ki az alapító partnerektől átvett elemek szinergiája alapján. Ez a módszer is korlátozott kockázatot képvisel egy új országban és piacon történő megjelenés során. Nem ritka eset az, hogy az egyik partner végül is kivásárolja a másikat.

A *külföldi felvásárlás* azt jelenti, hogy egy külföldi vevő teljes egészében megvesz egy helyi vállalatot. Az így megvett cégnek megvan a maga történelme és szervezeti kultúrája; ennek tetejébe még a nemzeti kultúra képviselője is, ami biztosan eltér a felvásárló vállalat nemzeti kultúrájától. A külföldi felvásárlások gyors lehetőséget biztosítanak a terjeszkedésre, de igen jelentős kulturális kockázattal járnak. Egy családi életből vett analógia segítségével (az ilyen analógiákat szívesen használják a vállalatok részlegei közötti kapcsolatok illusztrálására) azt mondhatjuk, hogy egy külföldi felvásárlás úgy viszonyul a zöldmezős beruházáshoz, mint egy serdülőkorban örökbefogadott gyerek felnevelése a saját gyerek felneveléséhez. Az új tag integrálásával járó problémák elkerülésének egyik lehetséges módja az lehet, ha nem engedik túl közel – azaz, nem integrálják, hanem portfólió-beruházásnak tekintik. Csakhogy általában nem

ezért vásárolnak meg egy külföldi vállalatot. Amikor az integrációra sürgetően szükség van, a kulturális ellentéteket gyakran a hatalom nyers eszközével oldják meg: a kulcsembereket lecserélik az anyavállalat saját embereire. Más esetekben a kulcsemberek meg sem várják, hogy ez megtörténjen, hanem saját elhatározásukból távoznak. A külföldi felvásárlások gyakran az emberi tőke lerombolásához vezetnek, és ez végső soron elvezet a pénzügyi tőke tönkretételéhez is. Ugyanez vonatkozik a saját országban történő felvásárlásokra is, azzal a különbséggel, hogy külföldön még nagyobb a kulturális kockázat. Célszerű megoldás az, ha a külföldi (vagy belföldi) felvásárlást megelőzi a vállalati kultúrák feltérképezése, a vásárlóé és a felvásárlásra kiszemelté egyaránt. Ha továbbra is az marad a döntés, hogy vágjanak bele, az ilyen elemzéseket később alapul lehet venni a kultúra menedzselésére vonatkozó terv kidolgozásához.

A *nemzetközi fúzió* felveti az összes problémát, amelyet a külföldi felvásárlás, sőt még azt a komplikációt is, hogy a hatalmat meg kell osztani. A kulturális problémákat már nem lehet egyoldalú döntésekkel megoldani. Emiatt a nemzetközi fúziók rendkívül kockázatosak.²² Ilyen esetekben még fontosabb, mint a külföldi felvásárlásoknál, hogy a fúzióra vonatkozó döntési folyamatba beépítsük a potenciális partnerek vállalati és nemzeti kultúrájának alapos elemzését. Ha a fúzió megtörténik, ez az elemzés ismételten alapul szolgálhat a kulturális integráció tervéhez, amelyhez feltétlenül szükség van a *Machtpromotor* (lásd 8. fejezet), valószínűleg a vezérigazgató, aktív és állandó támogatására is.

A sikeres nemzetközi fúzió két klasszikus produktuma a Royal Dutch Shell (1907 óta működik) és az Unilever (1930 óta működik), mindkettő egy holland-brit fúzió eredményeképpen jött létre. Van közöttük némi hasonlóság, például a kisebbik ország kezében van a részvények többsége, megtartották a két központot, hogy senkinek ne legyen az a benyomása, hogy a céget csupán az egyik vagy a másik országból irányítják, az integrációs szakaszt egy erős és karizmatikus vezetőség bonyolította le, és mindvégig jelen volt egy külső fenyegetés, ami a partnereket a túlélés érdekében együtt tartotta, valamikor a kormányok kimaradtak az üzletből.

A stratégiai szövetség és a vegyesvállalat kombinációját példázó és nagy figyelmet keltő nemzetközi projekt a franciaországi Toulouse-ban létrehozott Airbus konzorcium. Az Airbus így egyike lett a világ két legnagyobb repülőgépgyártó cégének. A repülőgépek egyes részeit a konzorcium brit, német és spanyol tagvállalatai gyártják, majd légi úton Toulouse-ba szállítják őket, ahol a repülőgépeket összeszerelik.

Nemzetközi marketing, reklám és fogyasztói magatartás

A kultúra számos termék külső megjelenésében és minőségében jelen van, ugyanúgy, mint sok-sok szolgáltatás piaci bemutatkozásában. Jó példa erre az utasszállító repülőgépek pilótafülkéjének kialakításában megfigyelhető különbség, nevezetesen az Airbus (európai, elsősorban francia vagy német) és a Boeing (amerikai) között. Az Airbus gépeit úgy tervezték meg, hogy repülés közben minimális beavatkozásra legyen szükség a pilóta részéről, ugyanakkor a Boeing gépek repülése során a pilótának többször kell mérlegelnie a helyzetet, és beavatkoznia a repülés irányításába.²³ Az Airbus egy bizonytalansággel teli tervezési kultúra terméke; a Boeingsnél viszont tisztelik a pilótáknak azt a feltételezett igényét, hogy úgy érezhessék, ők irányítanak.

1983-ban Theodore Levitt, a Harvard Egyetem professzora megjelentette egy cikket „A piacok globalizációja” címmel, amelyben azt jósolta, hogy a technológia és a modernség a fogyasztói igények és vágyak világméretű konvergenciájához vezet majd. Ez viszont lehetővé teszi, hogy a globális vállalatok szabványos termékeket fejlesszenek ki, amelyekhez univerzális marketing- és reklámprogramok társulnak. Az 1990-es évek marketing szakirodalmában egyre többen adtak hangot kétségeiknek egy ilyen konvergenciával kapcsolatban, és a mi kulturális mutatóinkra hivatkozva érveltek a kulturális különbségek fennmaradása mellett.²⁴ A 3-7. fejezetek számos bizonyítékot hoznak fel a fogyasztói magatartás és az öt index között meglévő szignifikáns korrelációra, elsősorban Marieke de Mooij professzor kutatásai alapján. A fogyasztói magatartás időbeli változásainak adatait elemezve de Mooij kimutatta, hogy Levitt jóslatával ellentétben a gazdag országok vásárlási és fogyasztási mintái között az 1980-as és az 1990-es években legalább olyan mértékű divergencia, mint amilyen konvergencia volt tapasztalható. A jólét nagyobb választási lehetőséget kínál a termékek és szolgáltatások között, és a fogyasztók választásaiban egyaránt felfedezhetők voltak a pszichológiai és a társadalmi hatások. De Mooij a következőket írta:

„A fogyasztási döntéseket funkcionális vagy társas szükségletek irányítják. A ruházat funkcionális szükségletet elégít ki, a divat viszont társas igényt. Egyes testápolószerek fizikai igényeket szolgálnak, mások viszont társas igényeket. Egy ház funkcionális igényt elégít ki, az otthon viszont társas igényt.

A kultúra befolyása kihat arra, hogy milyen típusú házban laknak az emberek, hogyan viszonyulnak az otthonukhoz, és hogyan gondolják azt. Lehet, hogy egy autó funkcionális igényt elégít ki, de a legtöbb ember számára létezik egy társas igény is, amely befolyásolja azt, hogy milyen típusú autót vesz. A társas igények a kultúrához kötődnek.”²⁵

De Mooij 15 európai országban végzett elemzése a magánautók piacának alakulásáról azt mutatta, hogy az ezer lakosra eső gépkocsik száma egyre kevésbé függ a jövedelemtől; 1969-ben még erősen függött a nemzetek gazdagságától, de 1994-ben már más volt a helyzet. Ez a változás értelmezhető a *konvergencia* jeleként. Az viszont, hogy inkább új, vagy pedig használt autót preferáltak, egyik időszakban sem állt kapcsolatban a gazdagsággal, csupán a bizonytalanságkerüléssel: a bizonytalanságot jól tűrő országokban továbbra is több használt autót vettek, és semmi nem utalt az országok közötti konvergenciára. 1970-ben a nemzet gazdagságától függött az, hogy egy vagy két autó van-e egy családban, de 1997-ben az autók száma már csak a maszkulinitással függött össze. A maszkulin kultúrákban a férj és a feleség egyaránt saját kocsit akart; a hasonlóan gazdag feminin kultúrákban gyakoribb volt az, hogy egyetlen gépkocsin osztoztak. Ebben a tekintetben inkább *divergencia* fedezhető fel az országok között.

A kulturális indexek közül leginkább az UAI és a MAS áll ellen a konvergenciának: Az UAI többnyire, a MAS viszont teljesen független a gazdagságtól, ezért az nem is hat rájuk. A bizonytalanságkerülésnek köszönhetőek a jó minőség és a szakértelem iránti igényben meglévő különbségek; a maszkulinitás–femininitás pedig „a siker, azaz a státusz egyik összetevője iránti igényben meglévő különbségeket magyarázza, amelynek következményeként országonként változik a státuszsimbólumot jelentő termékek vonzereje. Ez magyarázatot ad továbbá a férfiak és a nők szerepére a vásárlásban és a családi döntések meghozatalában.”²⁶ A globális beállítottságú marketingesek gyakran nem veszik észre ezeket a különbségeket, mert feltételezik, hogy saját választásaik ezekben a dimenziókban egyetemes érvényűek.

Az 1990-es években a *reklám* szakirodalma egyre erősebben kezdte hangsúlyozni a kulturális differenciálás szükségességét. 11 ország több mint 3400 TV-reklámja alapján de Mooij kulturális témákhoz kapcsolódó specifikus reklámozási stílusokat határozott meg a különböző országok esetében. A kollektivisták kultúrákban például ritkán fordulnak elő csak egy személyt ábrázoló képek

(biztosan rossz a termék, ha senki nem akar csatlakozni hozzá!). Az anyák-lányok közötti beszélgetés a nagy és a kis hatalmi távközű országokban egyaránt lehet téma, de magas PDI esetén az anyák adnak tanácsot a lányuknak, alacsony PDI esetén viszont fordítva, a lányok látják el anyjukat tanáccsal.

Elképzelhető, hogy ugyanaz a globális márka különböző kulturális témákhoz kapcsolódik a különböző országokban. A reklám, különösen pedig a TV-reklám a leendő vásárlók belső motivációjára kíván hatni. A TV-reklámok akár úgy is felfoghatók, mint a korábbi generációk mítoszainak és tündérmeséinek modern megfelelői, melyeket azért mesélnek el újra meg újra, mert harmóniában vannak az emberek elméjének szoftverével – és Levitt professzor jóslata ellenére ezek az elmék még nem globalizálódtak és nem is fognak.²⁷

További differenciáláshoz vezet még a globális piaci szemlélettel rendelkező cégek esetében is a helyi értékesítők közvetítő szerepe, hiszen ezek az emberek fordítják le a marketing üzenetet (néha szó szerint) a helyi fogyasztók számára.²⁸ Erősen kultúrafüggő például az, hogy egy eladó mennyire lehet közvetlen. Az eladók kompenzálásának és irányításának módozatait az eladók és a fogyasztók kulturális értékrendszere, továbbá az iparág jellemzői alapján kellene meghatározni. Az eladókkal kapcsolatos üzleti etikai koncepciók kultúráról kultúrára erőteljesen változnak; ezek néhány, a kulturális indexekben szereplő érték közvetlen megvalósításának tekinthetők.

A szolgáltatások piaca még kevésbé támogatja a globalizációt, mint a termékek piaca. A szolgáltatások már természetüknél fogva is a fogyasztó személyére vannak szabva. A szolgáltatások területén működő nemzetközi cégek hajlamosak a marketingdöntések jelentős részét a helyi vezetésre bízni.

Aki új országba utazik, jól ismeri az azzal kapcsolatos bizonytalanságot, hogy hogyan kell viszonyulni a szolgáltató személyzethez: mikor kell borra-valót adni, hogyan és mennyit. A borravalóhoz kapcsolódó szokások nagyon eltérőek az egyes országokban; jól tükrözik az ügyfél és a szolgáltató személy egymással szemben játszott szerepét (bizonytalanságkerülés), és a köztük lévő egyenlőtlenséget hangsúlyozzák (hatalmi távköz).

A globalizáció esélyei viszonylag jobbak az *ipari marketing* esetében, ez a vállalatok közötti szektor, ahol a nemzetközi felvásárlók és nemzetközi forgalmazók találkoznak egymással. Létfontosságúak a műszaki szabványok, és a kialakításukban való részvétel jelentős ipari marketingeszköz, amelyben a tárgyalási folyamatok nagyon fontos szerepet játszanak, amint egy korábbi részben már említettük.

Nemzetközi politika és nemzetközi szervezetek

Glen Fisher, nyugalmazott amerikai diplomata egy éleslátásról tanúskodó könyvet írt „Mindsets” (Gondolkodásmódok) címmel a kultúra nemzetközi kapcsolatokban játszott szerepéről. A „The Cultural Lens” (A kulturális optika) című bevezető fejezetben a következőket írja:

„Különleges vállalkozás a nemzetközi kapcsolatok világában dolgozni, mivel az ember teljesen eltérő gondolkodásmódokkal kénytelen foglalkozni. A küllügyek bonyolítását körülölgő misztikum olyan mértékben csökken majd, amilyen mértékben sikerül ezeket meghatározni, és előre jelezni bizonyos csoportokra vagy akár nemzetekre vonatkozóan.”²⁹

A különböző gondolkodásmódok bizonyára szerepet játszottak a nemzetek történelmében, amióta csak nemzetek léteznek. Cornelis Lammers holland szociológus ezt egy, a XVIII. század elejéről, spanyol Németalföldről (ma Belgium) vett esettanulmányon mutatta be. A spanyol hűbérurak távozása után a területet mintegy 10 éven át (1706-16.) részben francia, részben brit és részben holland seregek tartották megszállva. A rendelkezésre álló feljegyzések alapján Lammers összehasonlította a három különböző megszálló nemzet által kialakított rendszereket. A franciák megpróbálták megreformálni az elavult intézményeket, és francia stílusú központosított, racionalizált hatóságokat kialakítani. Az angolok és a hollandok érintetlenül hagyták a régi rendet, de a hollandok igyekeztek rábeszélni legalább a helyhatóságokat, hogy a hatékonyság érdekében modernizáljanak; az angolok távolságtartók voltak, és igyekeztek a lehető legkevésbé beleavatkozni a polgári ügyekbe.³⁰ A francia megközelítésben felismerhetjük az erősebb hatalmi távközt és a bizonytalanságkerülést, szemben az angollal és a hollanddal, illetve az utóbbi kettő közül a hollandok feminin jellege mutatkozott meg abban, hogy konszenzusos kormányzásra törekedtek.

A 2-6. fejezetek mindegyikében kapcsolatba hoztuk a kulturális értékrendszer tárgyalt dimenzióját a nemzeti politikai *follyamatokkal* és/vagy politikai *kérdésekkel*. Az előbbiek a politikai játszma lebonyolításának különböző módozatait jelentik; az utóbbiak pedig azokat a problémákat, amelyeknek az ország politikusai szerint prioritást kell élvezniük, és amelyeket a nemzetközi porondon is igyekeznek megvédeni. Ezek a fejezetek azt is bemutatták, hogy az értékrendszer és a politika közötti összefüggést mindig az ország gazdagsága

vagy szegénysége kontextusában kell szemlélni; az értékek hatását ugyanis mérésélheti a gazdasági prosperitás szintje.

A hatalmi távköz és a bizonytalanságkerülés különbségei elsősorban a politikai folyamatokra vannak hatással. A nagyobb hatalmi távköz politikai centralizációval jár együtt, ahol hiányzik a polgárok és a hatóságok közötti együttműködés, és több a politikai erőszak. Az erősebb bizonytalanságkerülés több szabályt és törvényt jelent, a kormány erősebben beavatkozik a gazdaságba, és a polgárok állítólag kevésbé hozzáértők, mint a hatóságok; a nagy hatalmi távköz és az erős bizonytalanságkerülés nagyobb mértékű észlelhető korrupciót jelent, ha kiszűrjük a nemzeti szegénység hatását.

Az individualizmus–kollektívizmus és a maszkulinitás–femininitás dimenziója elsősorban azokat a témákat befolyásolja, amelyekben az országok védekező magatartást tanúsítanak. Az individualizmus aggodást jelent az emberi jogokért, a politikai demokráciáért és a piacgazdaságért; a kollektívizmus viszont a csoportérdekeket védi. A maszkulinitás azt jelenti, hogy a gazdasági növekedésre és a versenyre összpontosítanak, továbbá hisznek a technológiában; a femininitás az ország és a világ szegényeinek a támogatását (szociális jólét), valamint a globális környezet megőrzését (fejlesztési kooperáció) helyezi előtérbe. A maszkulinitás–femininitás még oly módon is kapcsolódik a politikai folyamatokhoz, hogy a maszkulin kultúrákban a politikai közbeszéd ellenségeskedő, míg a feminin kultúrákban konszenzus-orientált.

A hosszú illetve rövid távú orientáció a politikában a pragmatizmus illetve a fundamentalizmus szembenállását jelenti: az utóbbi esetében az elvek vannak a középpontban, még akkor is, ha nincs igazán hatásuk, valamint az öröklött jogok.

A nyugati értékektől és gazdasági prosperitástól való eltérés miatt számos nyugatról származó politikai axióma alkalmazhatatlan a nem-nyugati típusú országokra, és nem használhatók globális vezérelekként sem:

1. A világméretű demokrácia megvalósulása nem előfeltétele a sürgető globális problémák megoldásának. A világ többi része nem nyugatizálódik. Továbbra is tekintélyelvű kormányok irányítják majd a világ legnagyobb részét. A választások nem jelentenek egyetemes megoldást a politikai problémákra. A szegény, kollektívista, magas PDI- és erős UAI-értékekkel rendelkező kultúrákban a választások több problémát gerjeszhetnek, mint amennyit

megoldanak. Jó példa erre Algéria, ahol az 1990. évi első általános választásokat a politikai szabadság megszüntetése mellett elkötelezett fundamentalisták nyerték meg. Ezután a hadsereg érvénytelennek nyilvánította az eredményt, majd terrorizmus-hullám csapott át az országon, ami nyolc évig tartott, és több tízezer áldozatot követelt. Egy másik példa Oroszország, ahol a kommunizmus és a Szovjetunió 1991. évi felszámolása hatalmi vákuumot hozott létre; hiányoztak a demokratikusan meghozott döntések kivitelezéséhez szükséges intézmények, és a helyi maffia kialakította a kleptokráciát (ahol tolvajok kormányoznak).

2. A szabadpiaci kapitalizmus nem lehet egyetemes; ehhez individualista mentalitásra lenne szükség, de ez hiányzik a világ legnagyobb részében. A 3. fejezetben bemutattunk egy statisztikai összefüggést az individualizmus és a nemzet gazdagsága között, ahol az oksági kapcsolatot kifejező nyíl a gazdagságtól az individualizmus felé mutatott: azaz, az országok azután lettek individualistábbak, miután megnövelték gazdagságukat, és nem azért gazdagodtak meg, hogy individualistábbak lettek. A szabadpiaci kapitalizmus azokhoz az országokhoz illik, amelyek már gazdagok, és nem valószínű, hogy a szegény országokat gazdaggá teszi. Kelet-Ázsia „sárkány” országai, amelyek az 1960-as és az 1990-es évek közepe között gyors gazdasági növekedésnek indultak, nagyon változatos gazdasági rendszerekkel rendelkeztek, amelyekben a kormány is gyakran erős szerepet vállalt.
3. Egy további, a közgazdászok által ritkán taglalt probléma a gazdasági fejlődés ökológiai költsége. A nyugati demokráciák életszínvonalra olyan mértékű környezetszennyezéssel és erőforrás-pusztítással jár együtt, ami kizárja azt, hogy ugyanezt az életszínvonalat az egész világ népességére kiterjeszthessék. Ha valaki mindenki számára fejlődést akar biztosítani, akkor újfajta módot kell találnia az ökoszisztéma kezelésére: fenntartva a gazdag országok életminőségét, ugyanakkor drasztikusan csökkentve az ökológiai költségeket. Lehet, hogy ebből a szempontból a gazdasági növekedés fogalma már elavult, más mércét kell találni a gazdasági és ökológiai rendszerek minőségének és túlélést biztosító erejének a mérésére.

4. Az emberi jogokról alkotott felfogás sem lehet egyetemes. Az 1948-ban elfogadott Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata olyan individualista nyugati értékeken alapult, amelyeket sem akkor, sem ma nem osztanak a politikai vezetők vagy a világ népességének kollektivista többségében élő emberek. Anélkül, hogy elveszítenénk ennek a nyilatkozatnak az előnyeit, ami ha tökéletlenül is, de legalább valamiféle normát jelent, amelynek alapján tiltakozni lehet durva megsértése ellen, a nemzetközi közösségnek felül kellene vizsgálnia, és ki kellene egészítenie a nyilatkozatot például a csoportok és a kisebbségek jogaival. Egy ilyen átdolgozott nyilatkozat alapján védelmet lehetne nyújtani a politikai és vallási fundamentalizmusok áldozatainak; és ennek a védelemnek felül kell kerekednie a nemzeti szuverenitáson.

A nemzeti határokon átívelő állami és nem állami szervezetek működése szinte kizárólag az interkulturális kommunikációtól és együttműködéstől függ. Elvileg a legtöbb nemzetközi szervezetnek nincs saját nemzeti kultúrája; a legfontosabb döntéshozók különböző országokból származnak. Ilyenek az Egyesült Nemzetek és tagszervezetei, az UNESCO és az UNIDO, az Európai Unió, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, vagy az Egyházak Világtanácsa. Másoknál megfigyelhető egy implicit hazai kultúra megléte, ami a múltjuknak köszönhető: ilyenek az egyházi szervezetek, például a Római Katolikus Egyház (olasz), vagy a Mormon Egyház (amerikai) és a humanitárius szervezetek, mint például a Vöröskereszt (svájci) és az Amnesty International (brit).

Az olyan konföderációknak, mint az Egyesült Nemzetek Szervezete vagy az Európai Unió, lényegükénél fogva nem szabad domináns nemzeti kultúrával rendelkezniük. Ez kevésbé jelent problémát az ilyen szervezetek politikai működésében, ahol az emberek saját országuk képviselőjeként tevékenykednek, és tárgyalások útján rendezik a vitás kérdéseket. Jelentős problémát okoz viszont a napi működésben, ahol a résztvevőknek nem saját országukat kellene képviselniük, hanem magát a szervezetet. A szervezetek csak akkor képesek működni, ha tagjaik valamilyen közös kultúra hordozói – azaz, ha bizonyos dolgokat mindannyian eleve adottnak tudnak elfogadni. Az alkalmazottak kiválasztása, a kinevezések és előléptetési eljárások során az alkalmasság mellett más érveket is figyelembe kell venni. Előfordul, hogy kulcsfontosságú személyeket áthelyeznek, még mielőtt megismerték volna a munkakörüket; a célkitűzések gyakran

nem egyértelműek, vagy ha igen, akkor a célok és az eszközök viszonya homályos. Az ilyen szervezetek csak úgy kerülhetik el a tehetetlenséget és a pazarlást, ha erős szervezeti kultúrát alakítanak ki a közös gyakorlatok szintjén (lásd 8. fejezet). Rendkívül fontos, hogy legyen egy jó teljesítményértékelő rendszerük. A szervezetben jelenlévő különböző nemzetiségek itt is befolyásolják a szervezet munkájának *folyamatait és tartalmát* egyaránt: azt, hogy hogyan működik a szervezet hivatali gépezete, és milyen projekteket vállalnak fel. Ugyanúgy, mint a nemzeti politika esetében, a folyamat elsősorban a hatalmi távközzel és a bizonytalanságkerüléssel kapcsolatos, a tartalom viszont az individualizmussal és a maszkulinitással.

Az ad hoc nemzetközi akciók, mint például a közös katonai intervenciók és a békefenntartó missziók, kulturális konfliktusok lehetőségét hordozzák nemcsak az idegen katonák és a helyi lakosság között, hanem a külföldi haderőben résztvevő nemzetiségek között is. Az ilyen akciók sikeréhez speciális kultúra- menedzselési képességek szükségesek.³¹

Gazdasági fejlődés, stagnálás és fejlesztési együttműködés

A XIX. század és a XX. század első fele Európa nagy korszaka volt; az európaiak és külföldön élő leszármazottaik „az emberiség urai” voltak,³² akik gyarmatosították az Európán kívül eső világ nagy részét, miközben a gazdagság kívülről befelé áradt. A 2. világháború töréspontot jelentett, ami teljesen megváltoztatta a kontinensek, illetve a szegény és gazdag országok kapcsolatát. A háborút követő harminc év során majdnem az összes régi gyarmat függetlenné vált. A nélkülözés-mentességet alapvető emberi jogként ismerték el, és 1950 környékén fokozatosan megindultak a gazdag országok által finanszírozott fejlesztési segélyek a szegény országok felé. 1950 és 2000 között több mint ezer milliárd amerikai dollárral egyenértékű közpénzt költöttek a szegény országok fejlesztésére.

A 4. fejezetben bemutattuk, milyen jelentős eltérések vannak a gazdag országok között abban a tekintetben, hogy bruttó nemzeti termékük hány százalékát költik fejlesztési együttműködésre (2000-ben Dánia például több mint tízszer annyit költött, mint az Egyesült Államok), és hogy ez az arány erősen korrelált az ország femininitás-pontértékeivel. A fejlesztési támogatásra szánt

összegek elosztása sokkal inkább a donor országok (pszichológiai) szükségletei szerint történik, mintsem a célországok anyagi szükségleteinek megfelelően.

Visszanézve a fejlesztési támogatás fél évszázados történetére, a legtöbb megfigyelő egyetért abban, hogy az elköltött támogatások hatékonysága meglehetősen lehangoló volt. Néhány országnak, főleg Ázsiában, sikerült átlépnie a szegényeket a gazdagoktól elválasztó vonalat, de ez csak népességük saját értékrendjének és erőfeszítéseinek tulajdonítható, nem pedig a kapott segélyeknek. A segélyek áradata ellenére sem csökkent a szegény és a gazdag országok jövedelme közötti szakadék. A szegény országok fejlesztése sziszifuszi küzdelem, mivel a népesség növekedése gyakran elnyeli a többletforrásokat. Azok a kulturális és vallási hagyományok (a gazdag és a szegény országokban egyaránt) amelyek ellenállnak a születésszabályozásnak, amellet, hogy fenyegetik a régió és a világ békéjét, a fejlődés legnagyobb ellenségének bizonyultak.

Egy országot csak saját népessége képes fejleszteni, senki más. A fejlődésnek az elmékben kell végbemennie, nem pedig a javakban. A külföldi pénz és a külföldi szakértelem csak olyan mértékben lehet hatásos, amennyire integrálható a helyi tudásba. A fejlődéssel foglalkozó szakirodalom sikertörténetei mindig felhívják a figyelmet arra, hogy a helyi lakosokat fel kell szabadítani a külföldről jövő szakértelem vezérlete alól. 1992-ben a Világbank egy kutatási programot kezdeményezett az Afrikában bevált módszerek felkutatására, amelynek során számos esettanulmány bizonyította, hogy nagyon gyorsan lehet eredményeket elérni, ha azokra az őshonos intézményekre alapoznak, amelyek erősen befolyásolják az emberek elkötelezettségét, odaadását, identitástudatát, ugyanakkor megvalósítják a legfontosabb modernizálásokat is, például a törvény uralmát erősítik.³³

A fejlesztési együttműködés domináns filozófiája sajnos túlságosan ritkán ismerte fel a helyi integrációra irányuló igényt. Az irányelveket a gazdasági modellek dikrálták. Évtizedeken át az volt az uralkodó szemlélet, hogy egy ország fejlesztéséhez elég pénzeket átutalni, és új technológiát bevezetni. A kiadásokról a technokraták tanácsait követő politikusok hoztak döntést nemcsak a támogatók, hanem gyakran a támogatottak részéről is. A kulturális mentális programok létezése mindkét oldalon legfeljebb csak a szólamok szintjén került szóba, és a fejlesztés megtervezésében kizárólag a támogatók mentális programjait használták. A korrupció nagyon is valóságos tényével például alig-alig foglalkozik a szakirodalom.³⁴ Igen kevés pénzt költöttek a kultúra és a technikai változás között meglévő kölcsönös kapcsolat tanulmányozására, holott

az antropológusok már több évtizede bebizonyították, hogy a kultúra hatása létfontosságú a jó eredmények eléréséhez.

A fejlesztési együttműködéssel összefüggésben az interkulturális találkozásnak van egy intézményes és egy interperszonális oldala is. Intézményi szinten az a helyzet, hogy sok támogatott országban, de számos támogató országban is hiányzik az a szervezeti keret, amely sikeressé tehetné az együttműködést. Általában az a jellemző, hogy a támogatott ország primitív intézményi struktúráját hibáztatják a problémákért. Azonban az adományozók oldalán sem sokkal jobb a helyzet. Számos fejlesztést segítő szervezet a külügyi szolgálatokból nőtt ki, amelyek legfőbb célkitűzése az, hogy az adományozó országok érdekeit érvényesítse külföldön. A diplomaták nem rendelkeznek sem a szükséges készségekkel, sem pedig azzal a szervezeti kultúrával, aminek révén sikeres vállalkozókként működhetnének fejlesztési tanácsadói szerepükben. Az is gyakori, hogy a fejlesztésre szánt segélyekhez politikai feltételeket szabnak: a támogató ország polgárainak és politikusainak az értékrendszerét, sőt esetenként érdekeit megvalósító módon kell elkölteni a pénzeket, függetlenül attól, hogy a fogadóoldalon hasonló értékrendet képviselnek-e a polgárok és politikusok vagy sem. Bár a *nemzetközi* szervezetek, pl. a Világbank által finanszírozott projektek elvben nem tartalmazznak ilyen korlátozásokat, de mégis eleget kell tenniük a szervezet célkitűzéseinek, amelyek gyakran ütköznek a támogatottak céljaival.³⁵

A fogadóoldalon jelentkező intézményi hiányosság az olyan országokban a legsúlyosabb, amelyekben a hagyományos intézményes keretek nem élték túl a gyarmatosítást, illetve annak megszűnését. Ezek legtöbbször Afrikának a Szaharától délre eső részében fekszik. Még ha a helyi háborúk nem is pusztították el a békés fejlődés produktumait, a társadalomban működő erők megnehezítik az elérésüket. Intézményes hagyományok hiányában a személyes érdekek minden ellenőrzés nélkül felülkerekedhetnek. A politikusok csak azzal foglalkoznak, hogy családjukkal együtt meggazdagodhassanak, anélkül, hogy a hagyományos normák féken tartanák őket. Intézményeket nem lehet a semmiből teremteni: ezek a történelemben és az értékekben gyökerező élő berendezkedések, amelyeknek növekedniük kell. Egyes kelet-ázsiai országok gazdasági sikere igen nagymértékben köszönhető annak a ténynek, hogy több évszázados intézményi keretekkel rendelkeztek, amelyeket sikerült a modern kor követelményeihez igazítaniuk.

A fejlesztési együttműködésnek sokat ártottak azok a különböző implicit modellek, amelyek meg akarták határozni, hogyan kell működniük a támogató és a támogatott országok szakemberei között közvetítő szervezeteknek (lásd 7. fejezet).

Vegyünk például egy német mérnöki céget, amely öntözési rendszereket telepít egy afrikai országban. A komoly műszaki nehézségek elhárítása után a mérnökök egy hatékony és könnyen működtethető rendszert alakítottak ki. Átadták az összes dokumentációt, ami a későbbi használathoz és javításokhoz szükséges volt, angol és szuahéli nyelven. Ezután távoztak. Négy hónappal később a rendszer meghibásodott, és soha nem javították ki. A helyi hatósági struktúra ugyanis nem kapott lehetőséget arra, hogy családi tulajdonába vegye a projektet; egyszerűen nem volt helyi „gazdája” a rendszernek.³⁶

A Canadian International Development Agency (Kanadai Nemzetközi Fejlesztési Hivatal) által finanszírozott klasszikus vizsgálat során a támogató országok külföldön dolgozó személyzetének sikerességét meghatározó tényezőket tanulmányozták. Az elemzésben 6 különböző országba kiküldött 250 kanadai vett részt, valamint 90 támogatott országbeli kollégájuk. Három elemzési szempontot határoztak meg:

1. Interkulturális érintkezés és a helyi kultúra, illetve lakosság bevonására és a készségek átadására vonatkozó képzés.
2. Szakmai hatékonyság, a munkához kapcsolódó napi feladatok, köteleességek és felelősség terén.
3. Személyi és családi beilleszkedés, illetve elégedettség: a külföldi tartózkodás ideje alatt érzett alapvető elégedettség vizsgálata az egyéneknél és a családoknál.

A külföldre kiküldötteket általában kompetensnek ítélték meg a három szempont közül a kettésben és a hármásban, de az elsőt illetően hiányosságokat állapítottak meg. A helyi megkérdezettek viszont az interkulturális interakciók fontosságát hangsúlyozták a munkavégzéshez szükséges készségek átadásában, és azt, hogy a képzés a külföldre kiküldöttek sikerének legfontosabb dimenziója.³⁷

A skandináv országok (Dánia, Finnország, Norvégia és Svédország) fejlesztési együttműködési hivatalai egy tanulmányukban a szakmai segítség-

nyújtásra Kelet-Afrikába kiküldött alkalmazottaik hatékonyságát vizsgálták. A tanulmány a támogatók által meghatározott prioritásokat kritizálta: a 900 kiküldött skandináv személy kétharmada kivitelező volt (maguk valósították meg a projekteket), és csak egyötödük volt a helyi állomány képzésével vagy a helyi intézményfejlesztés területén tanácsadással foglalkozó szakember. A kutatók szerint a kiküldöttek két csoportja közötti arányt meg kellett volna fordítani. Ezzel jelentősen csökkenteni lehetett volna a kiküldöttek létszámát, és az elvárt készségek jellege is megváltozott volna.³⁸

Összegzésként elmondhatjuk, hogy megfelelő intézményi támogatás megléte esetén a fejlesztési együttműködések során megvalósuló interkulturális találkozások akkor produktívak igazán, ha a know-how áramlása kétirányú: a szakmai know-how a támogatóktól a támogatottak felé áramlik, a szakmai know-how felhasználásának kontextusára vonatkozó kulturális know-how viszont a támogatottaktól a támogatók felé. Más szóval, az érintett szakma specialistája találkozik a kultúra szakértőjével, és kettejük kölcsönös szaktudása teremti meg az alapot egymás kölcsönös megbecsüléséhez.

Az interkulturális kommunikáció tanulása

Az interkulturális kommunikációs készségek elsajátítása három fázisban történik, ezek: a tudatosítás, a tudás és a készségek. A *tudatosítás* jelenti az egész folyamat kezdetét: annak a felismerését, hogy azért rendelkezem egy bizonyos mentális szoftverrel, mert úgy neveltek, másokat viszont egy másfajta környezetben neveltek, ezért ők, hasonló okoknál fogva, teljesen eltérő mentális szoftverrel rendelkeznek. Max Pagès francia szociálpszichológus, aki 1950-ben a csoportos képzés tanulmányozására látogatott az Egyesült Államokba, leír egy esetet, amelyben ez a tudatosítás nem történt meg:

„Teljesen egyértelművé vált, hogy engem, Maxot fogadtak el, és nem azt a kultúrát, amelyből jöttem. Úgy kezeltek, mint egy amerikait a sok közül, akinek történetesen van egy olyan egzotikus sajátossága, hogy francia, ami olyasmi volt, mint egy különös stílusú ing. Általában nem voltak kíváncsiak arra az intellektuális világra, amelyben éltem, vagy azokra a könyvekre, amelyeket

*írtam illetve olvastam, sem arra, hogy mi a különbség aközött, ami Franciaországban, vagy Európában illetve az Egyesült Államokban történik.*³⁹

James Morier-t erős kulturális tudatossággal rendelkező írónak tekintik. A fejezet elején említett, róla szóló idézet a következő képet festi róla:

„... humoros együttérzéssel volt megáldva, amelynek segítségével értékelni tudta a tőle teljes mértékben különböző személyeket motiváló tényezőket.”

A *tudás* a tudatosítás után következik. Ha arra kényszerülünk, hogy bizonyos más kultúrákkal kapcsolatba lépjünk, akkor ismereteket kell szereznünk ezekről a kultúrákról. Meg kell ismernünk szimbólumaikat, hőseiket és rítusaikat; bár lehet, hogy soha nem fogunk osztozni az értékeikben, de legalább intellektuális szinten megragadhatjuk, hogy mennyiben különböznek értékeik a mieinktől.

A *készségek* alapja a tudatosítás és a tudás plusz a gyakorlat. Fontos, hogy felismerjük a másik kultúra szimbólumait, és képesek legyünk alkalmazni őket, hogy felismerjük hőseit, gyakoroljuk rítusait, és megtapasztaljuk azt az elégedettséget, hogy boldogulunk az új környezetben, azaz, hogy képesek vagyunk megoldani először az egyszerűbb, később pedig a bonyolultabb életproblémákat a másik kultúrában.

Az interkulturális kommunikáció megtanítható. Persze egyes tanulók tehetségesebbek, mint mások. Egy olyan tréning számára, amely arra vállalkozik, hogy az embereket eltávolítsa saját dédelgetett meggyőződéseiktől, nagy kockázatot jelentenek az indokolatlanul nagy egóval rendelkező személyek, az alacsony bizonytalanságtűréssel rendelkezők, az érzelmileg instabilak, a rasszista érzelműek, vagy azok, akik a szélsőbal vagy a szélsőjobb politikai ideológiájával szimpatizálnak. Az ilyenek egyébként sem alkalmasak arra, hogy külföldi kiküldetésben dolgozzanak; ha egy családnak külföldre kell költöznie, fontos meggyőződni arról is, hogy a házastárs és a gyerekek is rendelkeznek a szükséges érzelmi stabilitással.

Kétféle képzési program létezik az interkulturális kommunikáció terén. A hagyományosabb fajta a másik kultúrával kapcsolatos specifikus ismeretekre összpontosít; ezeket esetenként „*a kiküldöttek oktatása*” néven emlegetik. Ezek során tájékoztatják a külföldi munkára kiválasztottakat és lehetőség sze-

rint a házastársaikat és néha a gyermekeiket is az új országról, annak földrajzá-ról, kicsit a történelméről, szokásairól, a higiéniai körülményekről, arról, hogy mit szabad, és mit nem ajánlatos ott tenni, mit kell oda vinni – tehát röviden arról, hogyan lehet ott élni. Ugyanakkor nem adnak sok lehetőséget arra, hogy a kiküldöttek megvizsgálják saját kultúrájukat. Tagadhatatlanul nagyon hasznosak, de az erősen motivált kiküldött-jelölt ezt az információt könyvekből és videókból is beszerezheti. Valójában az ilyen típusú képzést kínáló intézetek általában kitűnő könyvtárral és videotékával rendelkeznek arra az esetre, ha valakinek sürgős felkészülésre van szüksége.

Még jobb felkészülést jelent egy adott megbízás esetében természetesen az, ha megtanuljuk a helyi nyelvet. Igen nagy a kínálat gyorstalpaló nyelvtanfolyamokból, de – kivéve, ha a tanuló kivételesen tehetséges – egy új nyelv elsajátítása tárgyalási szinten több hónapos feladatot jelent teljes munkaidőben – esetleg egy kicsit rövidebb lehet, ha a tanfolyamra a célországban kerül sor, ahol a tanuló állandóan a célnyelvi környezetben mozog. A legtöbb munkaadó nem tervez annyival előre, hogy a kiküldöttek legyen elég ideje nyelvet tanulni – és ennek bizony kárát látja. Ha a kiküldött megkapja ezt a lehetőséget, fontos, hogy a házastársát is bevonják. Általában a nők gyorsabban tanulnak nyelvet, mint a férfiak. A nem-verbális kulturális jelek elsajátításában is jobbak.

Az interkulturális kommunikációs kurzusok másik típusa a kulturális különbségek tudatosítására és az azokkal kapcsolatos általános ismeretekre összpontosít. A *tudatosítási tréning* a résztvevők saját mentális szoftverjét helyezi a központba, és azt, hogy az hol térhet el másokétól. Nem specializálódik egyetlen kiküldetési célországra sem, az itt megtanulható ismeretek és készségek bármely idegen kulturális környezetben alkalmazhatóak. Nem sokat foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy hogyan lehet egy másik kultúrában élni, inkább azzal, hogyan lehet ott dolgozni, vagy elérni, hogy egy munkát elvégezzenek. A (jövendőbeli) kiküldött mellett a házastársa is részt vehet a tréningen, mivel egy megértő házastárs nagy kincset jelent a kulturális sokk időszakában.⁴⁰ Feltétlenül részt kell vennie viszont a külföldre kiküldött alkalmazottak főnökének a központból és azoknak a személyzeti specialistáknak, akik kommunikálnak majd a kiküldöttekkel. Már tapasztalatból tudjuk, hogy a külföldre kiküldöttek legfőbb problémája az, hogyan kapjanak megértést és támogatást azoktól a személyektől, akik maguk nem kiküldöttek, de akik kapcsolattartóként működnek a hazai szervezetben. Az otthon maradottakban is ki kell alakí-

tani ugyanazt a kulturális érzékenységet, amit a külföldre kiküldöttektől megkívánunk. Az ilyen típusú kurzusok sikerének feltétele az, hogy a csúcsvezetés megfelelően elkötelezett legyen, a képzés résztvevői képesek legyenek kellő időt ráfordítani, és a vállalat állományának kritikus része vegyen részt ugyanabban a programban.

Az interkulturális kompetencia-fejlesztő programok megtervezésénél szem előtt kell tartani, hogy a *folyamat* ugyanolyan fontos, mint a *tartalom*. Maga a tanulási folyamat is kulturális kényszerpályán van, és azok a trénerek, akik ennek nincsenek tudatában, valami mást kommunikálnak, mint amit tanítani szándékoznak. Hongkongban szerzett bőséges tapasztalatai alapján Michael Bond arra figyelmeztet írásában, hogy ázsiai hallgatóság előtt nem szabad nyugati módszereket alkalmazni.⁴¹ Az interkulturális trénerek és tanácsadók kialakulóban lévő szakmai kultúrája ugyanis a nyugati, elsősorban amerikai gyakorlatok alkalmazására épül.

Paul Pedersen amerikai szaktanácsadó ötleteit és Geert ötdimenziós modelljét felhasználva, Gert Jan kidolgozott egy csoportos tréningmódszert a kulturális sokféleség feltárására, amely sokféle résztvevővel és hasonlóan sokféle gyakorlati alkalmazásban használható. A lényege az, hogy a résztvevőket megkérlik, hogy azonosuljanak tíz kiválasztott *szintetikus kultúrával* – ezek az öt dimenzió extrém változataiból származtatott „tisza” kultúra típusok. Ezt követően a résztvevők eljátszzák a választott kultúrát egy szimulált problémamegoldó helyzetben. Tanulnak ebből a tapasztalatból, és egy „biztonságos” környezetben fejleszthetik interkulturális készségeiket.⁴²

Az önképzés is lehetséges. Erre a célra alkalmas klasszikus eszköz a *kultúra-asszimilátor*. Ez egy programozott tanulási eszköz, ami bizonyos számú rövid esetleírásból áll. Ezek mindegyike egy interkulturális találkozást mutat be, olyanokat, amelyekben egy külföldről származó személy sajátos módon viselkedik. Általában négy magyarázatot adunk meg egy-egy viselkedésre. Ezek egyike belső információ, amit az idegen kultúrában élő informátorok adnak meg. A másik három viszont kívülállóktól kapott naiv találgatás. A hallgató megjelöl egy választ, és arra is megkapja a magyarázatot, hogy a kiválasztott válasz miért volt helyes (a bennfentes szerint) vagy téves (naiv). A kultúra-asszimilátor korai változatai kultúra-specifikusak voltak mind a hazai, mind az idegen kultúra viszonylatában. Emiatt sokba került elkészítésük, és viszonylag szűk körben lehetett forgalmazni, ugyanakkor egy értékelő tanulmány na-