

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Yousef Katul

A KULTÚRAKÖZI MENEDZSMENT ELTÉRŐ KONCEPCIÓI

Egy magyar multinacionális vállalat példáján keresztül

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezetők:

Professor Emeritus Dr. Dobák Miklós és Dr. Habil. Primecz Henriett

Budapest, 2021

Szervezeti Magatartás Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Yousef Katul

A KULTÚRAKÖZI MENEDZSMENT ELTÉRŐ KONCEPCIÓI

Egy magyar multinacionális vállalat példáján keresztül

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Professor Emeritus Dr. Dobák Miklós és Dr. Habil. Primecz Henriett

© Yousef Katul

Tartalomjegyzék

I.	Kutatási előzmények és a téma indoklása	3
I.1.	A kutatás jelentősége.....	4
II.	A felhasznált módszerek.....	7
III.	Az értekezés eredményei (pontokba szedve).....	8
III.1.	Első cikk: A kultúraközi menedzsment négy pillére: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés	8
III.2.	Második cikk A kultúraközi menedzsment egyedülálló magyar módja Egy olaj- és gáziparban működő multinacionális vállalat példáján keresztül	9
III.3.	Harmadik cikk: Nyelvi célkitűzések megvalósítása: Az angol, mint lingua franca egy magyar multinacionális szervezetben	11
III.4.	Eredmények összefoglalása	13
III.5.	Következtetések levonása	13
III.6.	A kutatás a tudományhoz hozzáadott értéke	15
IV.	Főbb hivatkozások	16
V.	A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke	19

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A különböző kultúrákban ugyanaz a szó, mondat vagy szimbólum más és más jelentéssel bír; annak érdekében, hogy mindenki megértse az eredeti üzenetet, a közvetítés helyes módjának megtalálása elengedhetetlen. A kommunikációt minden szinten gondosan meg kell fontolni: egyaránt döntő fontosságú mind a felülről lefelé, mind az alulról felfelé és a vízszintes irányban történő kommunikáció (Schein, 2010). A kollégák közötti, gyakran nagy távolságot áthidaló kommunikáció, továbbá az ötletek vagy félelmek, amelyek a hierarchia alacsonyabb szintjéről érkeznek, mind-mind a megértést szolgálják. A felülről lefelé irányuló kommunikáció mellett a visszacsatolást és annak okait is elemezni szükséges annak érdekében, hogy az eredeti üzenet átadását támogassuk (Cader, 2017; Shah és Barker, 2017). Egy adott vállalatban csapatként való munkavégzés során a közös siker elérése a cél, de a munkavállalók egyéni céljaik elérésére is törekszenek (Argote, 2015). E kettő kapcsolata, és annak megértése határozza meg a lehetséges együttműködés jövőjét. A kultúrák közti menedzsment a távoli leányvállalatok és a székhely közötti napi üzleti kapcsolatot és annak befolyásoló tényezőit elemzi. A kommunikáció, a nyelv és a hozzáállás mind segíti e tényezők jobb megértését, de ezek mind az egyének lehetőségein és hajlandóságán múlnak. Kutatásomban kultúrák közötti kihívásokat vizsgáltam egy magyar multinacionális vállalatnál. A székhely és a leányvállalatok közötti kihívások jobb megértése volt a cél, ezáltal is kiszélesítve a már meglévő, összetett kultúrák közti menedzsment kutatási területet.

Annak érdekében, hogy a kultúrák közötti kihívásokat valós, napi példákon keresztül tanulmányozhassam és ezáltal a jobb megértést szolgáljam, egy magyar multinacionális vállalatot választottam a kutatásomhoz. Ez a vállalat az olaj- és gáziparban működik, ezért az iparág áttekintésével kezdtem a kutatásomat. Az olaj- és gázipar tagjai széles kapcsolati hálóval rendelkeznek, amelyek évtizedek óta hatékonyan működnek. Kihívást jelent bejutni és létrehozni üzleti kapcsolatot a meglévő tagokkal. Azokban az országokban, amelyek késve léptek be az iparágba, a verseny még nehezebb. Ezen országoknak olyan régiókat kellett találniuk, amelyek nyersanyag-erőforrásokban gazdagok, így sok lehetőséget rejtenek, de emellett vannak egyedi kihívásaik is, amelyek miatt még elérhetőek. A kulturális megértés különösen fontos a politikailag vagy gazdaságilag magas kockázatú területeken. Személyre szabott kultúrák közti menedzsmentre van szükség annak érdekében, hogy kielégítsük az üzleti partnerek igényeit, amelyek egy meghatározott idő alatt egy bizonyos üzleti környezetben jelennek meg. A sikeresebb üzleti kapcsolatok létrehozásához a feleknek rugalmasabbnak kell lenniük.

I.1. A kutatás jelentősége

A multinacionális vállalkozások egyre fontosabb szerepet játszanak a világ gazdaságában. Sokan magasabb éves forgalommal rendelkeznek, mint egy kis ország GDP-je. Egy olyan világban, ahol a vállalatok ilyen befolyással bírnak és több ezer embernek adnak munkahelyet, azokat a lehető legjobb módon kell kezelni, mivel nemcsak a szervezeti tagok életét, hanem egyes országok társadalmát is érintik. Ezért ez közvetetten, akár pozitív, akár negatív módon befolyásolhatja az egész világot. Döntő fontosságú, hogy kellő figyelmet fordítsunk a multinacionális vállalkozásokra és azok tevékenységére, mivel az emberi tényező különösen fontos ezekben a szervezetekben. A vállalat erőforrásai között - fizikai, emberi, pénzügyi és szellemi - az emberi erőforrás a szervezeti kultúra szempontjából a legfontosabb. A multinacionális vállalkozásokban a szervezeti kultúrát a szervezeti tagok különböző kulturális háttere nagymértékben befolyásolja, ezért az egyik legérzékenyebb kérdés az emberi erőforrásokkal kapcsolatos. Az alkalmazkodás, a nyitottság és az innováció szándéka ezen a tényezőn alapszik (Lander, 2017). Minden nagy vagy közepes méretű vállalat különféle országokban működik, közösséget építve különböző háttérrel és kultúrával rendelkező emberekből. A multinacionális cégek alakítják a társadalmat, így az országban való megjelenésük módja, valamint a működésük és a márkájuk révén átadott üzenet befolyásolhatja az egyének gondolkodásmódját és az üzleti kapcsolatokat.

Az üzleti siker alapját a hatékony kommunikáció adja, ezért különösen fontos ennek működése a különböző kultúrák között is. A szervezeti kultúrát ezek a tényezők befolyásolják, ezért ezeket elemezve és megértve lehet felépíteni azt annak érdekében, hogy fennmaradjanak a szervezetek. A kutatás komplexitása miatt fontosnak tartottam, hogy csak egy adott vállalatra koncentráljak és megértsem a rá jellemző kultúráközi menedzsmentet. Nehéz sztenderdeket létrehozni, mivel minden vállalatnak megvan a saját kultúrája, ezért egy adott sztenderd nem is hasznos minden esetben. A jelenlegi kutatás feltáró jellegű, ezért kvalitatív módszertannal végeztem kutatásomat. Céлом az volt, hogy lássam és megértsem a vállalat szervezeti kultúráját és kultúráközi menedzsment kihívásait. Kutatásomnak nem célja a sztenderdek kidolgozása, vagy általánosságában az ok-okozati feltárás. A kutatásomban fontos volt, hogy jobban megértsem a kiválasztott vállalat magyarországi székhelyét és a távoli leányvállalatainak kapcsolatait és kihívásait. Bár ez a kutatás egy adott szervezetet vizsgál, mégis más esetekben és hasonló helyzetben lévő szervezeteknek is használható eredményeket adhat, hiszen a jobb megértést segíti elő.

A kultúrák közötti kommunikáció fontos szerepet játszik az üzleti sikerben. Az általam kiválasztott szervezetben kulturális különbség van a székhely szerinti ország és a leányvállalatok fogadó országai között. A diplomáciai kapcsolatok mellett nincs más kapcsolat Magyarország és azon ázsiai vagy afrikai országok között, ahol a szervezet leányvállalatai helyezkednek el. A magyar vállalat több kontinensen működik, de nem rendelkezik hosszú üzleti múlttal, amely alapot adhatott a szervezet terjeszkedésének. Ez egy egyedülálló helyzetet biztosít Magyarország számára az olajipar tagjai között. Ennek az egyediségnek szokatlan előnyei és hátrányai vannak. Saját hírnevük megteremtése előnyt jelent, másrészt az ipar zárt és nehezen jut be azokba az országokba, ahol az erőforrás található. Az iparágban való működéshez elengedhetetlen a jó kapcsolatok kiépítése a leányvállalati fogadó országokkal, továbbá az üzleti kapcsolatok megfelelő kezelése is kritikus kérdés ezekben az országokban. Ennek az egyedi helyzetnek a kultúraközi menedzsment szempontjából történő tanulmányozása új szint szint visz a kihívást jelentő vezetői feladatok amúgy is széles palettájába.

1. Táblázat Kutatási modell

Kutatási fókusz: A kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívások a Hun-Comp példán keresztül, fő fókuszban a Budapesti székhely és közép-ázsiai leányvállalatok kapcsolata.		
Kutatott probléma: Kultúraközi menedzsment kihívásokkal kapcsolatos megoldások nem vehetők át vagy másolhatók le. Testreszabott megoldások elengedhetetlenek ahhoz, hogy valóban eredményesen reagáljon a szervezet. Különböző kihívásokkal néznek szembe a vállalatok, mind Nyugat és Kelet Európában. Hun-Comp, mind kelet-közép-európai multinacionális vállalat sajátos helyzetéből adódóan egyéni megoldásokat követel kultúraközi menedzsment kihívásaira.	Kutatási kérdés: A feltáró kutatásomban a Hun-Comp székhely és leányvállalatok közötti kultúraközi menedzsment kihívásainak megértésére irányul a kutatási kérdésem. Ezen szervezetben belül beazonosítani milyen tényezők befolyásolják a szervezeti kultúrát és ezeket, hogyan látják és kezelik a szervezeti tagok.	Kutatási cél: Fő cél megérteni a Hun-Comp tagok kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásait, annak kezelési folyamatát. Továbbá látni az adott nehézségek sajátosságait, konextusba helyezni ezeket.

A fő kérdés: Hogyan menedzseli Hun-Comp a kultúraközi kihívásait?

(Annak érdekében, hogy az anonimitás megtartása mellett a disszertáció értelmezhetősége is megfeleljen az elvárt szintnek, a vizsgált Magyar multinacionális vállalatnak a "Hun-Comp" fantázianevet adtam, a dolgozatban így hivatkozok rá).

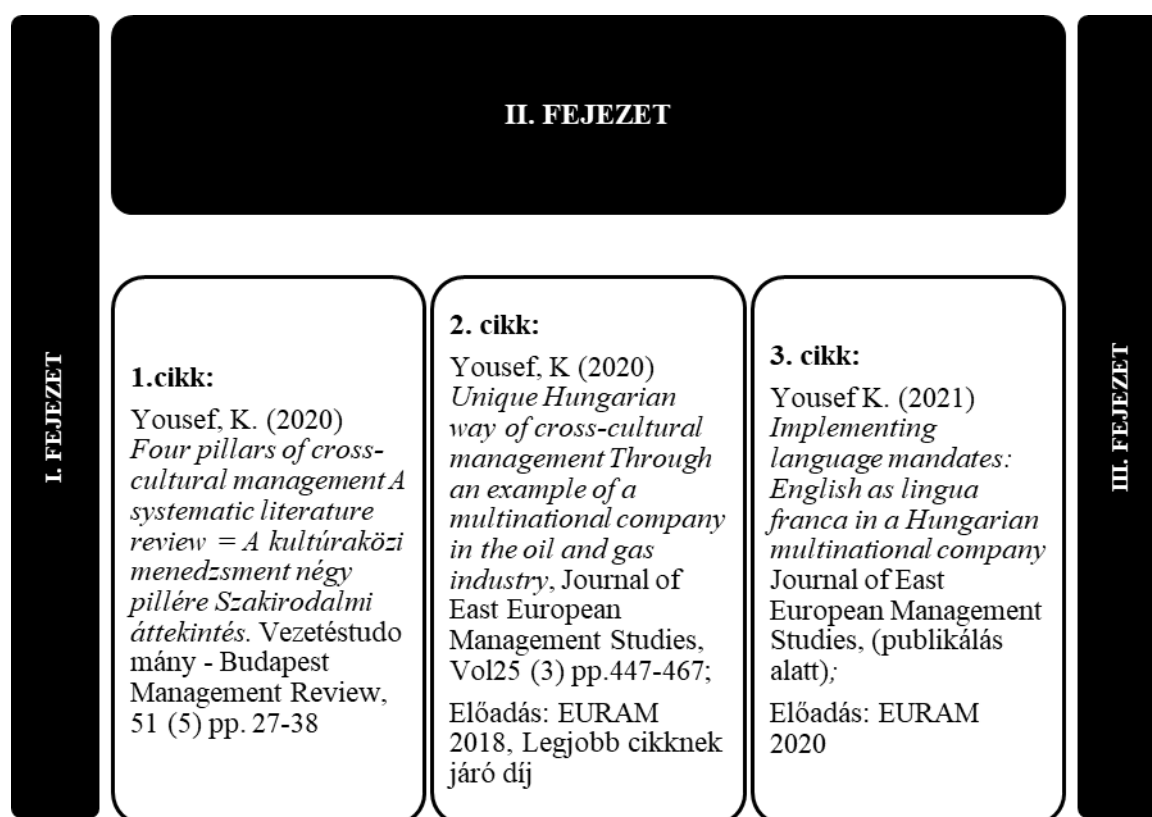
A fő kérdés alkérdésekre bontva:

- Hogyan látják a Hun-Comp tagjai a multinacionális vállalati létből eredő kihívásokat?
- Milyennek látják a budapesti Hun-Comp székhely tagjai a kulturális különbségeket a székhely és a leányvállalatok között; ehhez képest milyennek látják ezt a leányvállalatokban dolgozó tagok?
- Miben különbözik a Hun-Comp más nyugati multinacionális vállalatoktól - a vállalat tagjai szerint?

II. A felhasznált módszerek

A Módszertani szakasz a kutatás átfogó módszerének összefoglalását jelenti az értekezésben, részletesebb leírásokat és alkalmazásokat az egyes publikációkban külön-külön mutatok be (2. ábra). Az empirikus kutatás két részből áll: tartalomelemzésből és félig strukturált interjúkból. Mindkét kutatási módszer kvalitatív. A feltáró kutatásban a fő cél az adott helyzet megértése az egyének értelmezésén keresztül, hiszen így nyílik mód a szervezeti kultúra mélyen rejlő struktúrájának megértésére. Ennek érdekében a kutatásban kvalitatív módszertant volt célszerű alkalmazni.

1. Ábra Kiválasztott cikkek és a kapcsolódási pontok



III. Az értekezés eredményei (pontokba szedve)

III.1. Első cikk: A kultúraközi menedzsment négy pillére: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés

(Eredeti cím: Four pillars of cross-cultural management – A systematic literature review)

A hagyományos narratív, szakirodalmi áttekintés mellett fontosnak tartottam a kultúraközi menedzsment irodalmának szisztematikus elemzését. A kultúraközi menedzsment összetett, meghatározása nincs teljesen összhangban azzal, amit értünk alatta vagy ahogyan használjuk. Adler (2002) definíciója rálátást ad, de a jelenlegi legrangosabb folyóiratok cikkei tanulmányozva több eltérő értelmezést is találunk, így kihívást jelent egy egységes definíciót találni rá. A kultúraközi menedzsment jelentésének tisztázása és a kutatásom stabil megalapozása érdekében szisztematikus szakirodalmi áttekintést készítettem. A hagyományos narratív áttekintések ellenére a szisztematikus szakirodalmi áttekintéssel folytatott kutatási folyamat strukturáltabb és átláthatóbb (Tranfield, Denyer és Smart, 2003). Kutatásom során a kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos legmagasabb rangú nemzetközi folyóiratokat dolgoztam fel. Kutatásomat a SCImago legmagasabb rangú folyóiratokra alapoztam (Q1) és csak kultúraközi témákat választottam ki. A SCImago Journal and Country Rank egy nyilvánosan elérhető portál, amely folyóiratok és országok tudományos mutatóit tartalmazza, amelyeket a Scopus – Elsevier B.V. adatbázisban található információk alapján fejlesztettek ki és rangsorba helyezték (Q1-Q4). A felső kategóriás (Q1) folyóiratok kiemelésre és tanulmányozásra kerülnek a jelenlegi irodalmi áttekintésben. Számos tudományterületet elemeznek: kultúratudomány, üzleti és nemzetközi menedzsment, szervezeti magatartás, emberi erőforrás menedzsment, valamint stratégia és menedzsment. A Scimago rangsora szerint ezek azok a tudományágak, amelyek a legnagyobb hatással vannak a kultúraközi menedzsmentre. A kutatásomban a legrangosabb (Q1) folyóiratokra fókuszáltam, elemzésük során célom volt megérteni, hogy összességében mit jelent a kultúraközi menedzsment ezek alapján a naprakész és rangos források alapján. Az összehasonlítás és elemzés eredménye alapján a kultúraközi menedzsment meghatározása és jobb megértése érdekében az elemzési eredmények kerültek összegzésre ebben a cikkben.

A kultúraközi menedzsment jelenlegi jelentésének jobb megértése érdekében a cikkben kiemelésre kerültek a legfontosabb tényezők. A téma egyre jobban kiszélesedő és folyamatosan változó szakirodalma miatt szükségesnek találtam beazonosítani a legfontosabb pilléreit, ezeknek a részletezése elősegítette a fogalomtisztázást (Oddou és Menedelhall, 1984; Starfield, 2002; Szkudlarek, 2009). A kultúraközi menedzsment egyre fontosabb tudományággá válik, amelyet gazdagíthatnak alapvető jelentésen túlmutató kutatások eredményei (Tomaselli és Mboti, 2013). A szakirodalom elemzése alapján a kultúraközi menedzsment négy fő pillérből áll: kezdetben (1) a pszichológia része volt, majd (2) az antropológiához kapcsolódott, később ezeket kombinálva az üzleti gyakorlattal kapcsolatos kihívásokkal a (3) nemzetközi kereskedelem majd a (4) stratégiai menedzsment része lett. E négy szempont és azok találkozási pontjai mentén elemeztem a kultúraközi menedzsmentet az első cikkben.

III.2. Második cikk A kultúraközi menedzsment egyedülálló magyar módja Egy olaj- és gáziparban működő multinacionális vállalat példáján keresztül

(Eredeti cím: Unique Hungarian way of cross-cultural management -Through an example of a multinational company in the oil and gas industry)

A kultúraközi menedzsment szakirodalmának tanulmányozása a kezdetektől a mai napig stabil talajt biztosított az empirikus kutatáshoz. Erre a megértésre alapozhattam kutatási tervemet, majd végeztem a kutatást. Az empirikus kutatásom első részeként tartalomelemzést csináltam. A Hun-Comp összes nyilvános, publikált dokumentumát felhasználtam. Ezek a dokumentumok segítettek abban, hogy jobban megértsem a hivatalos szervezeti kultúrát: azt a szervezeti kultúrát, amelyet a vállalat felépített és minden kinyomtatott dokumentumban kinyilatkoztat, továbbá rálátást ad azon értékekre és meggyőződésekre, amelyekben hisznek és a közönség felé kommunikálnak. Fontosnak tartottam, hogy a kutatás során ne sztemderdeket keressek vagy ahhoz mérjem a Hun-Comp szervezeti kultúráját, hanem a lehető legjobban szemléljem azokat a pontokat, ahol a különböző kultúrák találkoznak egymással ebben a szervezetben.

A dokumentumok kódolása lehetővé tette, hogy feltérképezsem a hivatalos vállalati kultúrát (Géring, 2015). Ez elengedhetetlen volt ahhoz, hogy megértsem azt az alapvető üzenetet, amelyet a vállalat minden közzétett dokumentumban kifejez, mivel ez olyan üzenet, amelyet a vállalatról kifelé kommunikálnak. Ez a fajta kommunikáció kapcsolódik a Hun-Comp márkájához, vonzza azokat az embereket, akik ott szeretnének dolgozni, vagy akik üzletet szeretnének kötni a vállalattal. A Hun-Comp kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásainak jobb megértése érdekében első lépésként a szervezeti kultúrát elemeztem. Következő lépésként az interjú készítés volt leghatékonyabb módszer az adatok összegyűjtésére, de a dokumentumok tartalomelemzése, mint első lépés a szervezeti kultúrába nyújtott bepillantást, amely felülről-lefelé irányuló kommunikációval közvetíti az értékeket. A következő lépés a valódi, mindennapi, élő Hun-Comp szervezeti kultúra megértése volt, ennek érdekében félig strukturált interjúkat készítettem. E két forrásból dolgozva egy teljesebb képet kaptam, párhuzamba állítva egymással a hivatalosan kommunikált üzenet és annak tényleges megjelenése a szervezeten belül, rámutatott kultúraközi menedzsmentet érintő kihívások mögöttes okaira.

A tartalom elemzés kutatási eredménye azt mutatta, hogy a Hun-Comp által a dokumentumokon, a weboldalakon és minden online kommunikáción keresztül közvetített fő üzenet a regionális identitásra és a vezetők döntő szerepére összpontosít. A Hun-Comp kultúraközi menedzsmentje az erős helyi, közép-kelet-európai létükre alapszik; továbbá a hierarchia fontossága kerül még fókuszba, amely szabályok és sztenderdek kialakításában a mutatkozik meg. A kultúraközi menedzsmentben nincs általános igazság vagy sztenderd megoldás. A Hun-Comp jó példa arra, hogyan lehet kiemelni a kulturális hasonlóságokat és ezáltal erős, tartós kapcsolatokat építeni ezekre az alapelvekre alapozva. A Hun-Comp központja és a leányvállalatok országainak kultúrája eltérhet egymástól (Hofstede, 1984), de az alkalmazottainak hasonló igényei vannak (Schein, 2010). A közös értékek kiemelése, ami a Hun-Comp esetében a szabályok és sztenderdek kialakításával létrejövő transzparencia és egyértelműség, ezek mind stabil alapot adnak az együttműködésre, amely akár a különbségek megértéséhez is vezethet (Stoermer, Bader és Froese, 2016).

III.3. Harmadik cikk: Nyelvi célkitűzések megvalósítása: Az angol, mint lingua franca egy magyar multinacionális szervezetben

(Eredeti cím: Implementing language mandates: English as lingua franca in a Hungarian multinational company)

A kvalitatív módszertan volt a legalkalmasabb a kutatási céloom eléréséhez. A tartalomelemzés megfelelő rálátást adott számomra, de a szervezeti kultúra megértése érdekében a kvalitatív módszertanon belül másképpen kellett folytatnom a kutatásomat. A Hun-Comp kultúraközi kihívásaira összpontosítottam, amelyek a vállalaton belül felmerülhetnek. A kultúraközi menedzsment mély struktúrájának feltárását az egyének értelmezésén keresztül tudtam megvalósítani (Yoo, Matsumoto és LeRoux, 2006; Zhou és Shalley, 2008). Ennek érdekében a kutatási módszer megváltoztatását ütemeztem be a kutatási folyamatnak ezen a pontján. Jobban meg kellett értenem a vállalat tagjait és viselkedésüket, értelmezésüket, mivel ők együtt hozzák létre a szervezeti kultúrát (Smith, 2005; Moghaddam, 2006; Mahadevan, 2012). Félig strukturált, mélyinterjúkat készítettem, ennek előnye abban rejlik, hogy lehetőség van magyarázó és leíró jellegű válaszok mentén jobban megérteni az adott jelenséget, kutatásomban ez prioritás volt. Megalapozott elméletet alkalmaztam az adatok elemzéséhez és az interjúk voltak az adatok forrásai.

Nemcsak a székhely tagjai vettek részt a kutatásban, hanem a leányvállalatok tagjait is. Tanulmányoznom kellett mit jelentenek számukra a kultúraközi kihívások és milyen tapasztalataik vannak, továbbá, hogy ezeket hogyan élték meg, milyen jelentést adtak nekik. A kutatásomban kiemelten fontosak voltak azok a vállalati tagok, akik munkakörük jellegéből kifolyólag mobilisak voltak. A leányvállalatoktól érkező vállalati tagok, hosszabb vagy rövidebb projekt erejéig a székhelyen dolgoztak, továbbá a székhelyről a leányvállalatokba látogatókat is bevontam a kutatásomba (Husted, 1996). A leányvállalati tagok gondolkodásmódja, hozzáállásának megértése fontosnak bizonyult, hiszen a kérdések, hogy hogyan fogadják az üzeneteket a központból, hogyan értelmezik a Hun-Comp magyarországi központjának szabályait és értékeit, eltérőnek bizonyult, mint a székhelyen lévő tagok interpretációja. A hivatalos, írott értékeket és a valós vallott értékeket össze kell hasonlítanom a kommunikáció hatékonyságának felmérése érdekében (Reinecke, 2015). Bár nehéz megérteni egy kultúrát, de ezzel a módszertannal láthatóvá váltak az alapvető elemek. A szervezetbe való belépés és a különböző cselekvések, viselkedések tanulmányozása, valamint a kontextus megfigyelése elengedhetetlen volt a kutatásom alapvető kérdésének megválaszolásához (Shuter, 1977; Van Maanen, 2006; Lihui, 2015; Gustaffson et al., 2016).

Ez a cikk összefoglalja a 2013-ban meghirdetett új vállalati nyelvi projekt okozta kihívásokat. Az új stratégiával összhangban az angol, mint hivatalos vállalati nyelv lett bevezetve. A multinacionális vállalat belüli mobilitást segítő, a kultúrán átívelő kommunikációs hatékonyságot növelő projekt a vállalat életében addig még nem látott kihívást jelentett. A Hun-Comp számára ez a nyelvi projekt tűnt a legfontosabb lépésnek a multinacionális vállalattá váláshoz. Az interjúalanyok ezt a bizonyos eseményt említették a szervezet történetének egyik legjelentősebb változásaként. Az angol nyelv, mint lingua franca inkább új felelősséget jelentett és növelte a szakadékot az alkalmazottak között, ellentétben az eredeti célnak, miszerint megkönnyíti a munkafolyamatokat (Brimm, 2015). A kutatásom ezen pontján a cél az volt, hogy jobban megértsem ennek a változási projektnek a hozadékát az alkalmazottak és a vezetők tapasztalatai révén.

Az interjúk eredményei azt mutatják, hogy a Hun-Comp, mint magyar multinacionális vállalat, eltérő kihívásokkal szembesül a nyelvváltási folyamat tekintetében, mint más nyugati országokban székhellyel rendelkező vállalatok. A Hun-Comp-nál az angol a szervezet szinte minden tagjának idegen nyelvnek számít. Az angol lingua franca nagy kihívást jelentett, mivel több időre van szüksége ugyanazon feladat elvégzéséhez, miközben ugyanazokat a határidőket kell betartaniuk a szervezeti tagoknak és ugyanazon projekteket kell irányítaniuk a vezetőknek. Az új hivatalos nyelv sok kényes kérdést vetett fel. Mivel a magyar nyelv az üzleti világban nem ismert, a Hun-Comp-nál a magyar, mint lingua franca nem volt opció. 2013 óta az új hivatalos vállalati nyelv nagyobb kihívást jelentett a székhely tagjainak, mint a leányvállalatokban dolgozóknak, így a szervezeti struktúrára is hatással volt. A szervezet hasonló gondolkodású emberek csoportjaira vált szét, még jobban megnehezítve a kommunikációt ezen csoportok között. A rövid távon jelentkező kihívások a hosszú távú stratégiai célokat is kockáztatják.

III.4. Eredmények összefoglalása

A következő fejezetben összefoglalom a kutatás elején feltett kutatási kérdéseimre adott válaszokat. A folyamat során a kutatás minden fő része külön-külön publikálásra került folyóiratcikk formájában. A cikk alapú disszertáció írása és ebben a formában való gondolkodás segített abban, hogy összegezzem az eredményeimet és reflektáljak az addigi eredményeimre folyamatosan a kutatás során, nem csak a végére hagyva ezt. A három cikk összesített áttekintését és a kutatásom során levont következtetéseket a következő oldalakon mutatom be.

III.5. Következtetések levonása

Feltáró kutatásomban a hangsúly azon volt, hogy megértsem egy adott szervezet kultúraközi menedzsment és általános stratégiáját, továbbá azokat a nehézségeket, amelyekkel a társaság tagjai szembesülnek, valamint azt, hogy az akadályok ellenére hogyan kezelik az üzleti kapcsolatokat. Célom volt a kutatás során olyan eredményeket összegezni, amelyek hozzájárulnak a kulturális sajátosságok és a kultúrák közötti kapcsolatok megértéséhez. A kultúraközi menedzsment mély struktúrájának megértése az egyéni értelmezés révén olyan tényezőket hozhat felszínre, amelyek döntő szerepet játszanak a kultúraközi menedzsment felépítésében.

A közös értékek kiemelése lehetőséget ad arra, hogy nyitottabbá és megértőbbé váljanak a egymás iránt a vállalatban belül a munkavállalók. A Hun-Comp dokumentumait elemezve egyértelművé vált, hogy a weboldalon és az online kommunikáción keresztül közvetített üzenet a regionális jelenlét és a vezetők meghatározó szerepére összpontosít. A Hun-Comp kultúraközi menedzsmentje az erős helyi, közép-kelet-európai létezésükön alapul; másrészt a hierarchia, a szabályok és sztereotípiák hangsúlyosak, hiszen ezeket mind saját igényeik alapján hozták létre. A kultúraközi menedzsmentben az egyik legjobb módszer az egyedi, vállalatra szabott stratégia felépítése. A Hun-Comp jó példát mutat be arra, hogyan lehet kiemelni a kulturális hasonlóságokat és ezáltal kiépíteni egy erős, tartós kapcsolatot ezeken az alapelveken. A Hun-Comp központja és a leányvállalat befogadó országainak kultúrája eltérhet egymástól, de alkalmazottiaknak hasonló igényei vannak. A Hun-Comp-nak nem célja, hogy a kulturális különbségekre összpontosítson és egyénileg foglalkozzon velük, a közös értékek és közös célok előtérbe kerülése élvez prioritást. Valamennyi félnek világos, egységes szabályokra és folyamatokra van szüksége; ezért a Hun-Comp szigorú és szabványosított üzleti menedzsmentje kölcsönösen elfogadott és szolgálja a vállalat sikerét azáltal, hogy világos iránymutatást ad a tagoknak.

Annak érdekében, hogy stabil alapot biztosítsunk a napi üzleti kommunikációhoz és a tudás megosztásához a Hun-Comp központjában, valamint a központ és a leányvállalatok között, új szervezeti nyelvet kellett választani. A magyar nyelv, mivel a mindennapi üzleti életben nem ismert nyelv, nem szolgálhatná a vállalat hatékonyságra vonatkozó céljait. Annak ellenére, hogy az angol az egyik legszélesebb körben oktatott idegen nyelv Magyarországon, számos kihívással járt a bevezetése. Az új, vállalat egészére kiterjedő változás, azaz a hivatalos vállalati nyelvi projekt bevezetésének folyamata addig nem ismert, rejtett kérdéseket vetett fel. A Hun-Comp hosszú távú stratégiája, amely a hatékonyság növelését célozta meg és mellyel egyenlő esélyt biztosít minden tagjának, rövid távon csökkentette a hatékonyságot és gyengítette a közös értékek iránti hitet. Félig strukturált interjúk készítése rámutatott arra, hogy a vállalati szabályok és standardok bármilyen mértékű változása számos kérdést vethet fel az egyénekben. A beszélt nyelv a Hun-Comp központban a magyar volt, az angol, mint *lingua franca* szakadékot hozott létre, megosztotta a vállalatot a magyarul és a nem magyarul beszélő munkavállalói csoportokra.

Egy általános vállalati nyelvi politikát a székhely egyirányúan közli a leányvállalatokkal, de a Hun-Comp esetében ez sokkal komplexebb kérdéskör. A nyelvváltási folyamat nagyobb kihívást jelentett a központban, mivel az összes kommunikációt, beleértve az e-maileket, az értekezleteket és a személyes kommunikáció nagy részét, magyarról angolra kellett váltani. Az angol nyelv ismeretének hiánya, az idegennyelv napi szintű használatának nehézsége, illetve a tapasztalat hiánya nagyobb kihívást jelentett a székhelyen lévő magyarul beszélő kollégák számára. A leányvállalat tagjai az angol nyelvet használták már az új nyelvpolitika előtt is, könnyűnek találták az új követelmények teljesítését. Ez a két eltérő hozzáállás az új hivatalos nyelvhez viszont elidegenítette a tagokat egymástól. A kulturális különbségek nemcsak alkalmi problémák voltak, hanem napi kihívássá váltak. A kultúraközi nehézségeket kommunikációval és átláthatósággal lehet kezelni, de ha már a kommunikáció jelent problémát a vállalatban belül, akkor egymás megértése meghiúsulhat.

Az interjúk eredményei azt mutatják, hogy a Hun-Comp, mint magyar multinacionális vállalat, más kihívásokkal szembesül a nyelvváltási folyamat tekintetében, mint más nyugati vállalatok, ahol a székhely hivatalos nyelve a kezdetektől az angol. A Hun-Compnál az angol nyelv, amely a szervezet szinte minden tagja számára idegennyelv, megnehezítette a székhely számára a nyelvi projekt végrehajtását. Ezekből kiindulva egyértelművé válik, hogy akár egy tényező tekintetében is a kultúraközi menedzsment összességében más jelentéssel bír Európa nyugati és keleti részén. A kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos bevált gyakorlataikat nem lehet átvenni, a nyugat-európai központú vállalatoknak más kihívásokkal kell szembenézniük, mint a budapesti Hun-Comp-nak. A

nyelváltási folyamat megváltoztatja a hatalmi pozíciókat, magasabb szintű nyelvtudást igényel ezért időben is többet kell befektetniük a szervezeti tagoknak ugyan abba a munkafolyamatba, amit eddig is csináltak. Különösen kritikus kérdés ez a vezetőkre nézve, hiszen A Hun-Comp-ban a vezetők szerepe fontos, teljesítményük és viselkedésük példamutatás a munkavállalók számára, így az ő hozzáállásuk meghatározó jelentőséggel bír. A Hun-Compban a lingua franca megváltoztatásával új szervezeti kultúrát teremt. A Hun-Comp szabályai és standardjai szerint stabil alapot adtak a mindennapi munkához mind a székhelyen és mind a távoli leányvállalatokban dolgozók számára. A hivatalos vállalati nyelv megváltoztatásával ezek a szabályok és standardok íródtak át, megváltoztatva a hierarchiát is. Továbbá a helyi, regionális identitás mellett a nemzetközi lét, a multinacionális vállalattá válás törekvése is megjelenik, átstrukturálva a szervezet egészét.

III.6. A kutatás a tudományhoz hozzáadott értéke

Kutatásom legfontosabb eredménye egy új megközelítés hozzáadása a kultúraközi menedzsment területhez. A kevésbé kutatott közép-kelet-európai, magyar vállalat perspektívájára összpontosítva célom volt új módon rávilágítani a kultúraközi menedzsment kihívásokra. A kutatásom során tanulmányozott források többsége a nyugati vállalatok kultúraközi menedzsment kihívásairól és megoldási gyakorlatairól szólnak. Ezen források homogenitása többnyire hasonló kérdéseket jár körbe, hasonló magyarázatokat és megoldásokat kínál, amelyek csak többnyire azonos jellemzőkkel rendelkező vállalatokra alkalmazhatók. Az Európán belüli országok nagy mértékben eltérnek egymástól, történelmük, diplomáciai kapcsolataik, az országok gazdasági helyzete különbözik. A vállalatok a székhelyük szerinti ország és a leányvállalatok alapján eltérő kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásokkal szembesülnek, éppen ezért egyénre szabott megoldásokra van szükségük. Kutatásomban törekedtem a kultúraközi menedzsment szakirodalmat jobban megismerni és eredményeimmel szeretnék ehhez a komplex és folyamatosan növekvő tudományterülethez kapcsolódni. Annak érdekében, hogy jobban megértsük a kultúraközi menedzsmentet, különféle szempontból érdemes elemezni. A nézőpontokat össze kell hasonlítani egymással és sok más tényezővel, hogy lássuk a különbségeket és hasonlóságokat. A kultúraközi menedzsment szakirodalom kiszélesítéséhez nagy szükség van különböző megközelítésekre. Bár kutatásomban egy konkrét esetre térek ki, mégis úgy gondolom, hogy ez betekintést nyújthat más, hasonló helyzetbe is, ezzel gazdagítva a kultúraközi menedzsment szakirodalmát.

IV. Főbb hivatkozások

Adler, N. (2002) International Dimensions of Organizational Behavior International Dimensions of Organizational Behavior, Nancy Adler SWC-Management Series Thomson learning, South-Western, University of California

Attride-Stirling, J. 2001 Thematic networks: an analytic tool for qualitative research, Qualitative research, 1: 385-405.

Bakacsi, Gy. (2012) GLOBE kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével, Vezetéstudomány / Budapest Management Review. XLIII. ÉVF, 10. szám, pp. 12-22.

Barmeyer, C; Davione, E. (2011) The intercultural challenges in the transfer of codes of conduct from USA to Europe, In: Primecz, H.; Romani, L.; Sackmann, S. (Eds.): Cross-cultural management in Practice, Culture and Negotiated Meanings, Cheltenham, Edward Elgar, pp.53-63

Bjørge, A.K./Whittaker, S. (2014) Cross-cultural communication: Language Management, Chapter 2 in: Behrke, B., Claes, M-T., Global Leadership Practices, 51-67

Burrell, G.; Morgan, G., (1979) Sociological paradigms and organizational analysis, Heineman, London, p.1-37.

Charles M./Marschan-Piekkari R (2002) Language training for enhanced horizontal communication - a challenge for MNCs. Business Communication Quarterly 65(2), 9–29.

Charmaz, K. (1996) The Research for Meaning – Grounded Theory, in J. A. Smith, R. Harré, L Van Langenhove, (Eds.) Rethinking Methods in Psychology, London, Sage Publications, 27-49

Denzin K. N.; Lincoln S. Y., (2011) The SAGE Handbook of Qualitative Research, Apr. 27, Sage, California

Dobák M. et al., (1996) Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest

Géring Zsuzsanna (2015) Content versus discourse analysis. Examination of corporate social responsibility in companies' homepage-texts. In SAGE Research Methods Cases. London, United Kingdom: SAGE Publication

Griffin, R.W./O'Leary-Kelly (2004) An introduction to the dark side. In: Griffin, RW, O'Leary-Kelly (eds), *The Dark Side of Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, 1–19

Lønsman, D. (2017) Embrace it or resist it? Employees' reception of corporate language policies, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17(1), 101–123

Mahadevan, J. (2011) Reflexive guidelines for writing organizational culture, *Qualitative Research in Organization and Management: An International Journal*, Vol 6. No.1, 150-170.

Marschan-Piekkari R./Welch D./Welch L (1999) In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review* 8: 421–40

Meyer, K. E./Peng, M. W. (2005) Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 600-621

Neeley, T. B./Hinds, P. M./Cramton, C. D. (2012) The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 41(3), 236–244

Primecz, H., Topcu, K., Toarniczky, A., Bakacsi, Gy., (2013) Central-East-Europe between East and West with socialist past: example of Poland, Czech Republic, and Hungary, Paper presented at BASEES/ICCEES European Congress, Cambridge, apr. 5-8.

Primecz, H. (2018) Kritikai interkulturális menedzsment, *Replika*, 106–107, Issue 1–2: p. 41–55

Primecz, Henriett (2019) Az interkulturális menedzsment születése és fejlődése Hofstede és a GLOBE-kutatás tükrében, In: Primecz, H; Csillag, S; Toarniczky, A; Kiss, Cs (szerk.) *Leadership, kultúra, szervezetek : tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére* Budapest, Magyarország : Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, pp. 163-174.

Pudelko, M., (2007) Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries *Human Resource Management* 535–559

Romani, L.; Mahadevan, J.; Primecz, H. (2018) Critical Cross-Cultural Management: Outline and Emerging Contributions, *International Studies of Management & Organization*, 48: 403–418

Sanden, G. R. (2020). Ten reasons why corporate language policies can create more problems than they solve. *Current Issues in Language Planning*, 21(1), 22–44

Selmer, J./ Luring, J., (2016) Work engagement and intercultural adjustment *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 16(1): 33–51

Shapiro, D./ Hobdari, B./ Hoon Oh, Ch., (2018) Natural resources, multinational enterprises and sustainable development *Journal of World Business*, Volume 53, Issue 1, January: 1-14

Tenzer, H./Pudelco, M./Harzing A, (2014) The impact of language barriers on trust formation in multinational teams, *Journal of International Business Studies* (2014) 45, 508–535

V. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke

Angol nyelvű folyóiratcikkek:

Yousef Katul (2021) Implementing language mandates: English as lingua franca in a Hungarian multinational company, Journal for East European Management Studies, (publikálás alatt)

Yousef Katul (2020) Four pillars of cross-cultural management – A systematic literature review, Vezetéstudomány, 51(5), 27-38.

Yousef Katul (2020) Unique Hungarian way of cross-cultural management -Through an example of a multinational company in the oil and gas industry, Journal for East European Management Studies 25(3), 448-468.

Magyar nyelvű folyóiratcikkek:

Yousef, Katul (2018) Multinacionális vállalatok regionális stratégiaalkotása: a muzulmán országok esete, Munkaügyi Szemle 2018/5, 32-35

Nemzetközi konferenciák/konferenciakötetek:

Cross-cultural challenges: Language management English as lingua franca in a Hungarian multinational company (2020) konferencia előadás és verseny, European International Business Academy, EIASM John H. Dunning Doctoral Tutorial in International, Business, Belgium, Brüsszel, 2020 december, 10-12.

Language policy and real language use (2020) konferencia előadás, European Academy of Management (EURAM) Konferencia, Írország, Dublin, 2020. december, 4-6.

Hungarian success story in Central-Asia (2018) konferencia előadás, European Academy of Management (EURAM) Konferencia 2018., Izland, Reykjavik, 2018. június, 19-22.

- Legjobb cikknek járó díj elnyerése

Dealing with intercultural differences (2017) konferencia előadás, Economic Challenges in Enlarged Europe (ECEE) Konferencia, Észtország, Tallinn, 2017. június, 11-16.

Hazai konferencia/konferenciakötet:

Eltérő kultúrák azonos érdekek, Tavaszi Szél Konferencia 2017, Magyarország, Miskolc, Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ), 2017. március 31-április 2.