

VÁRADI VIKTÓRIA*

KÍNA: AZ ÉRTÉKEK MEGNYILVÁNULÁSA HOFSTEDE DIMENZIÓI MENTÉN

Bár számos kutató alkotott meg a különféle kultúrák összehasonlítására alkalmas elméleteket, GEERT HOFSTEDE (1928-) holland kutató eredetileg négy, majd ötté bővült kulturális dimenzióit alkalmazzák a leggyakrabban a különféle nemzeti kultúrák leírására, összehasonlítására.

HOFSTEDE 4+1 dimenziója kifejezetten a menedzsmentre fókuszál, vagyis hogy az egyes nemzetek kulturális sajátosságai miként jelennek meg az üzleti életben. Arra a következtetésre jutott az egész világra kiterjedő kutatásai során, hogy a nemzeti kultúra különbözőségei okozzák elsősorban azokat a viselkedésbeli eltéréseket, amelyeket az egyes vállalatoknál mind vezetői, mind alkalmazotti szinten felfedezett.

1. NAGY VAGY KIS HATALMI TÁVOLSÁG? HOFSTEDE ELSŐ DIMENZIÓJA

A hatalmi távolság röviden azt mutatja, hogy egy országon, vállalaton belül mennyire elfogadott, sőt kívánt a hatalom eloszlásának egyenlőtlensége.¹

1.1. Hierarchia és harmónia a vállalaton belül

A KONFUCIUSZ által meghatározott öt alapvető kapcsolat² közül négy vertikális, és csupán a barátok közötti kapcsolat horizontális jellegű, de a baráti kapcsolatok is csak elméletben egyenrangúak. Csupán ebből is le lehet szűrni, hogy Kínában alapvetően a vertikális kapcsolatok hálózta be a társadalmat, ami egyértelműen a nagy hatalmi távolságú országokra jellemző.

* A BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Gazdaságdiplomácia és nemzetközi menedzsment szakon 2007-ben végzett hallgató. A 2005/2006 tanévben egy pekingi egyetemen tanult. Jelenleg a Budapesti Corvinus Egyetem Kínai Közigazgatás-, Gazdaság- és Társadalomkutató Központjában és a Keleti Nyelvek Iskolájában dolgozik.

¹ Hofstede kulturális dimenzióiról bővebben Falkné Bánó Klára: Kultúrákőzi kommunikáció c. könyvében lehet olvasni.

² A konfuciózus gondolkodók sokat foglalkoztak az egyén és társadalom viszonyának elemzésével. Úgy tartották, hogy mindenkinek tisztában kell lennie a társadalomban elfoglalt helyével, és a többiekhez való viszonyával, így mindenki kötelességeinek megfelelően viselkedhet és létrejöhet a társadalmi rend. Konfuciusz öt olyan kapcsolatot emelt ki, melyek meghatározzák a világ rendjét. Ezek az apa-fiú, férj-feleség, báty-öcs, az úr és szolga és a barátok közötti kapcsolatok. A gyermek, feleség, öcs és a szolga hierarchikusan lejjebb helyezkedik el, mint a szülő, férj, báty és az úr, és feltétlen tisztelettel, engedelmességgel tartoznak a felettük lévőknek. A család körén belül érvényesülő erkölcs az egész társadalomra is vonatkozik. Aki a családjában tisztelt a felelősséget, az az uralkodót is tisztelni fogja. P. Szabó: 2003: 105. Von Glasenapp: 1981:177-178.

A konfucianizmus alapján az emberi kapcsolatok helyes kezelése a harmónia egyik alapfeltétele, így a kínaiak természetesnek tekintik, hogy a főnök magasabb szinten helyezkedik el a beosztottnál. A vállalaton belül megvalósuló harmónia alapja tehát a nagy hatalmi távolság, *a főnök (aki Kínában általában maga a tulajdonos) megkérdőjelezhetetlen hatalma*. A beosztott feltétel nélkül elfogadja a főnök utasítását, véleményét, nem értelmezi, vagy vizsgálja felül azokat. Az alkalmazott számára nem létezhetnek „miért?”-ek. Ennek gyökereit szerintem a „tianming” elképzelésben kell keresnünk, melynek alapján az uralkodó az Ég küldetését teljesítve került a trónra. A vezető nem véletlenül került pozíciójába, annak biztos megvan a nyomós oka, ezért képtelenség tekintélyét kétségbe vonni.

„A harmónia fontossága miatt az alkalmazottak, vagy egységek közötti ellentétek is nagyon ritkán törnek felszínre.”¹

Körülbelül két hónapig dolgoztam egy kínai utazási irodában. Egy csoport szobafoglalását intéztem egy kínai delegáció számára, amelynek tagjai három különböző szálláshelyen szálltak meg. Az iroda főnöke utasítást adott az egyik kínai alkalmazottnak, hogy kérjen meg, foglalják le két szállást. Mikor megkérdeztem a kínai alkalmazottat, hogy a harmadik szálláshelyet nem kell-e lefoglalni, a hölgy hitetlenkedve nézett rám, furcsállotta, hogy saját hatáskörömből kilépve próbálok az ügy egészére, és nem csak a rám bízott részfeladatra koncentrálni. A válasza nagyjából így hangzott: „Csak azt kell megcsinálni, amit a főnök mondott, a többi nem érdekes.” Benne fel sem merült annak a gondolata, hogy a főnököt megkérdezze, nem véletlenül felejtette-e ki a harmadik szálláshelyet, ezt nem tartotta volna illendőnek, illetve nem az ő hatáskörébe tartozik. Tíz perc múlva jött a telefon az iroda tulajdonosától, aki kérdezte, hogy mind a három szálláshely le van-e foglalva. Miután így bebizonyosodott, hogy az eredeti utasításból a harmadik szálláshely lefoglalása csak véletlenül maradt ki, megkaptam az engedélyt rá, hogy a hotelt felhívjam.

1.2. Az ideális főnök

A nagy hatalmi távolsággal jellemezhető kultúrákban két főnök típus létezhet, az egyik az autokrata típusú főnök, a másik az atyáskodó, paternalista főnök.

Mivel a harmóniára való törekvésnek kétirányúnak kell lennie, így a főnöktől is elvárt, hogy személyes törődéssel kezelje alkalmazottait. A feljebbvalónak teljhatalma van alárendeltjei felett, másfelől ugyanakkor meg is kell védenie őket. Így Kínában az ideális főnök a bölcs, jóindulatú atyai figura, aki bár nem hagy nagy mozgásteret alkalmazottainak, de azok így legalább mentesülnek a döntéshozatal felelőssége alól. A főnök barátságos hozzáállása az alkalmazottakhoz Nyugaton pozitívum, és akár erősíteti is a munkamorált, a kínaiak azonban nem ezt várják el egy felettestől. A túl közvetlen vezető hamar elvesztheti „arcát”,² tekintélyét, és nehezebben tudja majd irányítani kínai beosztottjait.

Amikor egyik cseh ismerősöm kínaiakkal szerzett tapasztalat nélkül Kínában kezdett dolgozni, számos hibát vétett. Megpróbált baráti, közvetlen viszonyt kialakítani a beosztottakkal, és nem állította be magát tévedhetetlennek, kikérte a beosztottak véleményét is. A nagy hatalmi távolság jellemezte szervezeti kultúrá-

¹ Tricker: 1981: 8.

² A „mianzi”, melynek magyar fordítása „arc”, a kínai élet és szervezeti élet egyik kulcsfogalma. Az ember méltóságát, tekintélyét érthetjük alatta, melyet nagyon könnyű elveszteni és szinte lehetetlen visszaszerezni. Marosi: 1997: 101-102.

ba azonban nem illett a közvetlen stílus, ettől a főnök státusza leértékelődött, másrészt a kínaiak elvárják a főnöktől, hogy az döntsön, azt, hogy kikérték az ő véleményüket is, gyengeségnek értékelték. Mindez oda vezetett, hogy ismerősöm elvesztette az „arcát”, csökkent az irányába tanúsított tisztelet. Elmondása szerint a munkafegyelem szinte a nullára csökkent, a beosztottak gyakran nem hajtották vége az utasításait. Egy idő után ez odáig fajult, hogy a dolgozók gyakran munkaidőben is az irodák mellett található pingpongteremben múltatták az időt, és amikor már hallották ismerősöm közeledő lépteit, csak akkor futottak vissza az irodájukba. Ismerősöm ezután bármilyen határozottan lépett is fel, nem igazán vették komolyan, nem sikerült visszaállítania főnöki tekintélyét.¹

1.3. A döntéshozatal

A szervezetten belüli döntéshozatal tehát erősen centralizált vállalati és állami szinten is (mely megfelel az erős központi hatalmat ideálisnak tartó legizmus² elképzeléseinek). Bár a nagyobb vállalatok alkalmaznak menedzsereket, a tulaj a bizalmatlanság miatt általában nem engedi ki a kezéből a legfontosabb területek irányítását, mint például a pénzügyi, vagy a személyi ügyeket, így sokkal nagyobb tényleges hatalommal bír, mint a menedzserek, akik elsősorban a mindennapos működésért felelősek, és rutinkérdésekben döntenek.³

A kínai döntéshozatalt tehát semmi esetre sem lehet kollektívnek, vagy konszenzusosnak nevezni. A vezető egy személyben dönt, ha másképp tenne, az a gyengeség jele lenne a beosztottak szemében. Emiatt gyakori, hogy a beosztottak még egyszerű ügyeket is feljebb tolnak felettesüknek, ami lassítja is a tényleges haladást, és a vezetők gyakran olyan kérdésekkel vannak túlterhelve, amelyeket alacsonyabb szinten is meg lehetett volna oldani. Ez a sokszor nagyon lassú és nem túl hatékony döntéshozatali mód azonban a vállalati szereplők mindegyike számára megszokott és kényelmes.

A szervezet formális információáramlására a vertikális irányvonalak a jellemzőek. Én ezt egy csillag alakzathoz hasonlítanám, míg az Európában is jellemző nyugati típusú vállalatban belüli információ hálózatot, melyre a vertikális és horizontális irányvonalak is jellemzőek, egy pókhálóhoz.

1.4. Felelősség, önálló munka, kreativitás

Az átlagos kínai alkalmazott az egyéni véleményt és elképzeléseket háttérbe szorító konfuciánus (és kommunista) hagyománynak megfelelően, és a kialakult nagy hatalmi távolság következtében nem szívesen hoz önállóan döntéseket, vagy vállal felelősséget. Egyszerű alkalmazottként a munkahely nem a legfontosabb hely egy átlag kínai számára, ezért sok esetben valószínűleg kevésbé fontos számukra a munkahelyi önmegvalósítás, kreativitásukat máshol élik ki. A döntés a főnök dolga, aki így átvállalja annak felelősségét is. Egy felmérés ki is mutatta, hogy a kínaiak sokkal hatékonyabban működnek csoportban, névtelenül, mintha nevüket felvállalva, egyénileg kéne ezt megtenniük. (Egyértelmű tehát, hogy a kínaiak esetén a nyugati-tól eltérő ösztönző rendszerre van szükség a foglalkoztatás során.) Részben emiatt is a kínai delegációk, tárgyalócsoportok jellemzően elég nagy létszámúak.

¹ Hana Sestakovával készített interjúm alapján.

² A „törvénykezők ideológiája”, melyet először az i.e. III. században szedett rendszerbe Han Feizi.

³ Tricker: 1986: 10.

A kínaiak gyakran inkább hagyják, hogy álljanak a dolgok, minthogy önálló döntést kelljen hozniuk. A tulajdonos, vagy a menedzser pedig ahhoz, hogy megtartsa méltóságát, nem is kívánja az alkalmazottakat túl sok információba beavatni.¹ A kínai beosztottak általában csak a szorosan hozzájuk tartozó kis részterületen, feladatkörön ismerik ki magukat.

A nyugati vezetők gyakran nehezen tolerálják ezt a fajta hozzáállást, mivel kreativitás, gyors reagáló, illetve önálló problémamegoldó készség terén látszólag nem túl jók a kínai beosztottak.

Cseh ismerősöm 2006 tavaszán Magyarországra utazott, hogy egy kínai céget képviseljen egy szakkiállításon. Mielőtt elutazott volna Kínából, minden függőben lévő ügyet részletesen elmagyarázott kínai helyettesének. A legkisebb egységekre lebontva, lépésről-lépésre konkrétan elmondta és leírta neki, hogy melyik nap mi lesz a feladata, kinyomtatta számára a feladatához kapcsolódó összes levelezést, de azért megadta a telefonszámát is, hogy vészhelyzet esetén elérhető legyen. Úgy gondolta, a helyettese legfeljebb egyszer, vagy kétszer fogja felhívni az egy hetes út alatt, ha tényleg valami váratlan dolog történik. Ezzel szemben a helyettes minden nap legalább négyszer-ötször felhívta, habár minden az előre eltervezett módon haladt, hogy minden egyes lépést újra elmagyaráztasson, illetve jóváhagyasson vele, ami ismerősömet rendkívül bosszantotta. Nyilvánvaló, hogy ebben az esetben a helyettes hölgy még csak véletlenül sem akart semmiben önállóan, a főnök helyett dönteni, így inkább többször leellenőrizte, hogy valóban úgy kell-e a dolgokat intéznie, mint ahogy azt előre megbeszélték.

1.5. A kor szerepe

A már említett öt fontos kapcsolatból is következik, hogy a fiatalok hagyományosan tisztelettel tartoznak az idősebbeknek, tehát az idősebb már csupán kora miatt is magasabb pozícióban helyezkedik el a fiatalabbnál. A kínaiak a magas korhoz társították a tapasztalatot, és így a bölcsességet is, melyet jól mutat, hogy a kínaiiban ugyanaz a szó („lao”) jelentheti azt, hogy „öreg”, illetve, hogy „bölcst”.

Az idősek hagyományos tisztelete a „kulturális forradalom” éve alatt megingott, és bár ma már ismét nagy becsben tartják a kínaiak hagyományait, a kor kérdésében mégis rugalmasabbak, mint pl.: Japánban. Az állami szektorban továbbra is az idős férfiak dominanciája jellemző, de az üzleti érdekek gyakran erősebb a tradícióknál. Az új, modern iparágakban érdekelt cégek élén egyre több a témában szakértő fiatalabb menedzser is.

1.6. Kiváltságok, státuszsimbólumok

A vezetőknek kijárnak a kiváltságok, státuszsimbólumok, ezek meglétét senki nem kifogásolja (legalábbis nem nyíltan). Ebben a tekintetben szintén a konfucianus hatás érvényesül, mely elősegítette az arisztokrácia privilégiumainak fenntartását. A vállalat esetében az arisztokrácia kiváltságainak felelnek meg a vezetőknek pozíciójukból adódóan kijáró kiváltságok.

A kínai kultúrára minden kritérium alapján a nagy hatalmi távolság jellemző, mely erősen érzékelhető a szervezeti kultúrában is.

¹ Chen: 1995.

2. INDIVIDUALIZMUS, VAGY KOLLEKTIVIZMUS? HOFSTEDE MÁSODIK DIMENZIÓJA

A második dimenzió a csoport szerepét vizsgálja az adott társadalomban. A legtöbb távol-keleti társadalomra, Kínára és Japánra is jellemző, hogy a különböző csoportérdekek felülkerekednek az egyén érdekén, és meghatározó szerepet játszanak az egyén életében. A két országban azonban nagyon eltérő módon nyilvánul meg a kollektív szemléletmód.

Itt mindenképp meg kell említeni a guanxi fogalmát, mely a kínai kultúra és üzleti kultúra egyik legjellemzőbb eleme. Szó szerinti fordítása kapcsolat, az összeköttetés szó azonban szerintem esetenként jobban kifejezi a szó valódi értelmét. A kapcsolatok minden társadalomban, az élet minden területén csak jól jöhetnek, azonban a kapcsolati rendszernek Kínában sokkal nagyobb jelentősége van, mint a nyugati világban, nélküle lehetetlen boldogulni, akár az üzletben, akár a hétköznapokban. „Minden egyén és minden vállalat egy-egy háló csomópontjának tekinthető, amely sok irányban kapcsolódik más egyénekhez, vállalatokhoz, ezért szokás a Távol-Keleten hálózati társadalomról beszélni.”¹ Kínában a guanxi kihasználása a kormányzati és üzleti szféra közti kapcsolatokban a leggyakoribb, a vállalatok közötti kapcsolatok, hálózatok kevésbé jelentősek, mint Japánban. Felmerülhet, hogy ez a rendszer nem egyszerű korrupcióként ölt-e testet az üzleti életben, a guanxit azonban nem lehet a nyugati értékek alapján megítélni, mivel a kínai tradíciókon, kultúrán, többek szerint a konfucianus értékrenden alapszik, így a kínai kultúrában abszolút elfogadható. Sokszor érzelmeken és hosszú távú megfontolásokon alapszik, nem feltétlenül hajt közvetlen, pénzben mérhető hasznot a kapcsolatban állók egyik tagjának sem. Kínában nem a pénz a kulcs minden kapuhoz, sokkal inkább a segítségük egymást elve érvényesül. Jellemzően kisebb-nagyobb szívességek cseréjéről van szó, mellyel az illető beleinvestál a kapcsolatba, és melyek hosszútávon fognak megtérülni valamilyen viszontszívesség formájában. Ezzel szemben a megvesztegetés alapja az azonnali és pénzben mérhető nyereség.²

A jó „guanxi” fontosabb a formális előírások követésénél, nem csak versenyelőnyhöz juttathatja a vállalatot, az egyént, hanem tekintélyt ad, segíthet a lassú és bonyolult bürokrácia leküzdésében is, segítségével szinte nincs olyan dolog, amelyet ne lehetne elintézni.³

A kapcsolatoknak nem csak az üzletben, hanem az élet minden területén fontos szerepük van, a különféle csoportokhoz való tartozás tehát alapvető fontosságú a kínaiak számára, az egyén önmagában erőtlen és tehetetlen.

2.1. Családközpontúság

A csoporthoz való tartozás fontossága miatt a csoporttal szembeni hűtlenség megbocsájthatatlan. De míg Japánban a vállalat is a belső kör részét képezi, Kínában az első erős határvonal a család és a munkahely között található.⁴ A család az

¹ Marosi: 2003: 37.

² Tian: 2007: 50-70

³ Seligman: 1999: 34.

⁴ L. Fei Xiaotong modelljét. (Marosi: 2003: 94-95.) A kínai társadalom személyes kapcsolatok bonyolult rendszerének összessége, melyet egy vízbe dobott kőhöz hasonlíthatunk. Az első hullám a család, mellyel szemben az egyénnek kötelességei vannak, és amelyre leginkább számíthat. Minél távolabb kerülünk a középponttól, annál inkább gyengül ez a kötelék. A második

alapegység (az öt fontos kapcsolat közül három családi kapcsolatot ír le), a legfontosabb csoport, mely érdeke fontosabb a munkahelyi és az egyéni érdekekénél is.¹ Míg a nyugati kultúrában a család létezik az egyénért, a kínai kultúrában az egyén létezik a családjáért.²

2.2. „Zhong”- lojalitás

A Távol-Kelet híres a cégen belüli lojalitásról, a vállalat és alkalmazott kölcsönös ragaszkodásáról. Kínában azonban a ragaszkodás elsősorban a család felé nyilvánul meg. A „zhong”, mint konfucianus alaperény alatt elsősorban azt értjük, hogy ha valaki egy cégnél dolgozik, akkor nem fogja főnöke tekintélyét gyengíteni, megkérdőjelezni. A vállalat tagjai kölcsönösen vigyáznak rá, hogy megőrizze saját, és a többiek „mianzijét”. Az alkalmazottat általában nem rúgják ki az első hiba után, mivel a szakmai hiba sokkal kisebb vétek a megbízhatatlansághoz, a szerepnek nem megfelelő viselkedéshez képest.

A vállalat iránt tanúsított ragaszkodás mértéke Kínában két fő tényező, a pénz és a főnökkel való kapcsolat minőségének függvénye. Hacsak az alkalmazott és a vezető közötti kapcsolat nem nagyon szoros, akkor a pénz lesz az abszolút döntő tényező, és egy jobb fizetésért könnyedén otthagyja a céget az illető, hiszen a magasabb kereset a legbelső csoport, a család érdekét szolgálja. Ez a jelenség a javuló életminőségnek, bővülő lehetőségeknek és a nyugati befolyásnak hatására egyre gyakoribb. Ha azonban a főnökkel szoros a kapcsolat, akkor pénz szerepe elhanyagolható lesz, hiszen a közeli körbe tartozó személy érdeke az, hogy az alkalmazott maradjon.

2.3. Családi vállalatok

Természetesen ez a szintű hűség a legtöbb esetben csak rokoni kapcsolat esetén valószínű. Mivel a családtagok a legmegbízhatóbbak, a kínai magáncégek nagy része családi vállalkozás, melyekben általában a közeli rokonok kerülnek főbb pozíciókba. A családi dominancia, erős befolyás még kiterjedt, nagy vállalatok esetén is megfigyelhető.

A családi vállalatokat olyan informális, írásban nem rögzített tényezők tartják egybe, mint az egymás iránt érzett kötelesség, összetartozás.³

Egyszer kapcsolatba kerültem egy magyarországi székhelyű kínai nemzetközi céggel, ahol az irodai alkalmazottak (kb. 12-14 fő) közül 8 a különféle távolabbi családtagok közül került ki, és úgy dolgoztak itt, hogy egyikük sem tudott egy idegen nyelvet sem. Teljesen egyértelmű, hogy rokoni kapcsolódásuk miatt ke-

körbe tartoznak a közeli barátok, volt osztálytársak, kikkel szintén fontos a személyes kapcsolat. A munkatársak, távolabbi szomszédok csupán a harmadik körbe tartoznak. E három kör hálózati kapcsolatait, a guanxi a különböző körökben eltérő intenzitású.

¹ A család iránti elkötelezettséget jól illusztrálja, hogy szerepét igyekeztek háttérbe szorítani Mao idején, hogy az ne gyengítse a párt iránti hűséget. A házastársakat esetenként több ezer kilométerre fekvő városokba rendelték dolgozni, akik évente 12 napot tölthettek így együtt, vagy pl. a „nagy ugrás” idején az egész országban létre hozott népi kommunák keretében közös óvodákat, öregek otthonát, közös étkezéseket szerveztek, és a parasztoktól nem csupán az állatokat, háztáji parcellákat, hanem a személyes holmikat is elvették, a konyhaeszközöket volt, hogy beolvasztották. Az egész rendszer részben a tradicionális családrendszer, a családfők hatalmát kívánta felszámolni. Jordán: 1999: 253-258.

² Tricker: 1986: 36.

³ Tricker: 1986: 7.

rültek a céghez, mivel aligha tudtak bármiféle nyelvtudás nélkül hatékony munkát végezni. A munka nagy részét a többi munkatárs végezte.

2.4. Individualista jellegű ösztönzők nem családi vállalat esetén

A kínai alkalmazottakkal vérségi köteléket felmutatni aligha tudó nyugati befektető szempontjából különösen fontos, hogy különféle ösztönzőkkel tartsa a képzett, több nyelvet beszélő kínai munkaerőt a vállalatnál. Az 1. táblázatban összegyűjtöttem a képzett munkaerő megtartására használt legfőbb eszközöket Kínában,¹ és jeleztem, hogy ezek egy individualista vagy kollektív kultúrát jellemeznek-e inkább.²

1. táblázat

Tényezők a munkaerő megtartása, ösztönzése szempontjából

Tényezők fő csoportjai	Tényezők	Tényezők jellemzői	Tényezők jellege
Anyagi jellegű kompenzáció, juttatások	Fizetés	Legnagyobb a jelentősége.	Individualista
	Bónusz	Egyéni teljesítményhez, eredményhez, egy feladat elvégzéséhez kötődik	Individualista
	Részvény elővételi jog	Nemzetközi vállalatok esetén nehezebben kivitelezhető, de megoldható. Gyakran a felső vezetés részére biztosítják.	Individualista
	„Golden handcuffs” (szó szerinti fordítása: „arany bilincs”)	Népszerű eszköz. Általában szerződéshez köthető. Pl. ha a munkavállaló teljesíti a kikötött időtartamot, megkapja hat havi fizetését.	Individualista
	„Iron handcuffs” (szó szerinti fordítása: „vas bilincs”)	Díjak, melyeket az alkalmazottnak kell (vissza)fizetnie a vállalat felé, amennyiben a szerződés lejárt előtt távozik.	Individualista
	Társadalmi járulékok fizetése	Különböző járulékok fizetése az állam felé.	Individualista
	Egyéb kompenzációk	Például hitel nyújtása az alkalmazottnak, ajándékok stb.	Individualista
Előrelépés biztosítása	Továbbképzések	Négy fajtája van: <ul style="list-style-type: none"> • vállalaton belüli • vállalaton kívüli • tengerentúli • egyetemi továbbképzés 	Individualista/kollektív
Nem kezelhető tényezők	Munkahelyi hangulat	Főnökkel való kapcsolat	Kollektív

¹ Tian: 2007: 210-218.

² Heidrich: 2001: 74-78.

A felsorolásból láthatjuk, hogy a képzett munkaerő megtartására irányuló legfontosabb eszközök az individualista kultúrákra jellemzőek, ráadásul a felsorolás mutatja a fontossági sorrendet is. Ha a főnökkel való kapcsolat nagyon szoros (főleg rokonok esetén), akkor a kollektív kultúra jellemzői lesznek dominánsak.

2.5. Munkafegyelem

A kínaiak munkához való hozzáállása megdöbbentően szélsőségesnek tűnhet egy nyugati számára. Csupán alkalmazottként a kínaiak a munkát elkerülhetetlen, szükségessé rossznak érzik. A megfelelő motiváció, és személyes érdekeltség hiányában a munka során gyakran folyamatosan szükséges a beosztottak folyamatos kontrollja, hogy valóban dolgozni „kényszerüljenek”. A kínai beosztottak cseh ismerősöm szemében lustának, hanyagnak, érdektelennek tűntek, akik nincsenek tisztában feladataikkal, azonban nem állíthatjuk, hogy a kínaiak természete eleve ilyen. Csupán arról van szó, hogy a kínaiak számára a munka elsősorban csak egy eszköz a pénz megkereséséhez, és a munkahely nem feltétlenül az önmegvalósítás elsődleges színtere. Talán ezért olyan sok a családi vállalkozás, vállalat, mert azokat emiatt a hozzáállás miatt sokkal könnyebb sikerre vinni. Családi vállalat esetén megvan a kellő motiváció a minőségi és hatékony munkavégzésre, hiszen a bevétel ennek a függvénye, és a hatékonyabb munka által a család is több forráshoz jut. Kellő motivátság esetén kevés szorgalmasabb, tájékozottabb, szemfülesebb munkavégző akad a kínaiaknál. Ez igaz a multinacionális vállalatok csúcsvezetőitől kezdve egészen a külföldön szerencsét próbáló, saját vállalkozásba kezdő kínaiig.¹

2.6. Munkatársak és üzletfelek kiválasztása

Természetesen egy nagyobb vállalat esetén elkerülhetetlen idegenek alkalmazása is, de a munkahelyi toborzásban is megfigyelhető, hogy a személyes tulajdonságok, a megbízhatóság és hűség gyakran nagyobb súllyal esnek latba, mint akár a képzettség. A kínaiak üzleti partnereik megválasztása esetén is erősen érzelmi alapon döntenek. Ilyenkor az ár, bár fontos szerepet játszik, mégsem egyedüli döntő tényező. Az ideális üzleti partner, ha nem is családtag, de a lehető legnagyobb mértékben megbízható és szimpatikus illető. Épp ezért az üzletek döntő hányada a személyes kapcsolatok alapján dől el. Ez azért van így, mert a kínaiak hosszú távra terveznek. A lojális alkalmazott idővel beletanul a feladatába, a megbízható partnerre pedig a jövőben is lehet számítani.

2.7. Munka és magánélet összefonódása

A munka és a magánélet összefonódása szintén a kollektivista kultúrákra jellemző, és ez nem csak a családi vállalatok elterjedtségében jelenik meg Kínában.

Információáramlás: A kínaiak a személyes kapcsolataikat fontos információforrásnak is tekintik, így a vállalaton belüli ismerősök közti informális információcsere a tájékozódás egyik alapvető formája, sok dolgot esetleg nem is lehet máshonnan megtudni, így kapcsolatok nélkül már itt elveszik az ember.

Munkaszerződés: A munkaszerződés esetében az írott szerződés csupán egy kiindulási alap, azonban nem kell szó szerint venni. A cég a szerződésben nem foglalta-kon kívül plusz dolgokat is elvárhat az alkalmazottól.

¹ Megfigyelhető, hogy számos európai országban a bevándorlók, illetve kisebbségek közül a kínaiak jutnak általában a legtöbbre, kitarásuk, szorgalmuk és szívósságuk jóvoltából.

Kimondott szó: A megbízhatóságot gyakran elsősorban a kölcsönös barátság biztosítja, és kevésbé az írásos szerződések. Mivel a kínaiak üzletfeleiktől nem csupán jó ajánlatot, de lojalitást is várnak, a kimondott szó súlya felértékelődik, helyszíntől, témától függetlenül is. A kínaiak különösen kedvelik a közvetlen hangnemű üzleti vacsorákat, és bár a nyugati kultúrkörben szocializálódott ember számára teljesen elválik a tárgyaló- és az étkezőasztal, a kínaiak számára az összbemutató fontos, szeretnék megismerni az embert, akivel üzletet kötnek. Így a partner viselkedése az étkezés alatt ugyanúgy fontos, mint tárgyalás közben. Az üzlethez nem kapcsolódó témákról beszélve is kerülni kell a jelentéktelennek tűnő ellentmondásokat, mivel a kínaiak úgy gondolják, aki kis dolgokban ellentmondásba keveredik, abban nagyobb jelentőségű dolgok esetén sem lehet megbízni. A partner így örökre elvesztheti „arcát”, az iránta táplált szimpátiát, és egyben az együttműködés lehetőségét is.

A kínai kultúrában rendkívül erős mértékben érvényesül a kollektivistika szemlélet, ennek legfőbb jellemzője a családközpontúság. A kapcsolatok és az érzelmi tényezők fontosabbak az üzletben, mint Nyugaton. Viszont a család körén kívül számos területen erősödik az individualista szemlélet is.

3. MASZKULIN, VAGY FEMININ KULTÚRA? HOFSTEDE HARMADIK DIMENZIÓJA

A GLOBE¹ kutatás során szintén a kultúrákat leíró dimenziókat igyekeztek összeállítani a kutatók. A kutatás során két dimenzióra bontották HOFSTEDE maszkulinitás dimenzióját, és így létrejött a rámenősség/agresszivitás, és a nemi egyenlőség dimenziója.²

Véleményem szerint Kína esetében ezt a dimenziót a GLOBE kutatásoknak megfelelően két részre bontva érdemes vizsgálni, mivel a két részben kapott eredmény ellentétesnek tűnhet.

3.1. Rámenősség, agresszivitás

A maszkulin kultúrákban a férfias tulajdonságokat értékelik elsősorban pozitívumként, értékként, a feminin kultúrában a nőiesnek ítélt értékek dominálnak. Ez az értékpreferencia megnyilvánul például a főnökideálban, a döntéshozatalban, melyeket már kifejtettem, és melyeket többé-kevésbé férfias értékrend jellemez.

3.1.1. A pénz mindenek előtt

A pénz fontossága, a haszonszerzés elsőbbsége mind-mind maszkulin érték, mely nagyon is jellemzi Kínát. „A magánvállalatok legfontosabb stratégiai célja a nyereség, a minél magasabb profit. A profit, a pénz hajszolása, a törekvés a vagyonosodásra a kínai szervezeti kultúra lényeges eleme. Ebben nem ismernek határt. Befér a csalás, a kormányval való szembehelyezkedés, az adócsalás, a korrupció, a guanxi kenőpénzzel való megolajozása is... Külön figyelmet érdemel a munkaszervezés. A munkaszervezést a vállalat munkásainak többnyire kegyetlen kizsákmányolása jellemzi.”³ Ezt a kizsákmányolást részben a bőséges munkaerőforrás teszi lehetővé. Az esetenként előforduló

¹ Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness.

² Heidrich: 2001: 90-91.

³ Marosi: 2003: 120.

törvénytelenlések gyakran azért nem vonnak következményeket maguk után, mert a tulajdonos jó guanxival rendelkezik az illetékes rendőrségen.

A China Blue (2005) című dokumentumfilm egy dél-kínai farmergyár működését mutatja be, ahol főként fiatal (akár 13-14 éves) vidéki lányok dolgoznak, gyakran hamis papírokkal (ha még nem érték el a munkavállaláshoz szükséges korhatárt), számunkra embertelenné tűnő körülmények között, akár napi 18-19 órában. Más kérdés, hogy sok lány még egy ilyen munkalehetőségnek is örül.

Természetesen a legtöbb kínai vállalkozás esetében a profitra való maximális törekvés nem nyilvánul meg ilyen negatív formában, csupán szorgalomban, és a munka elsőbbségében. A munka fontosabb lehet a szabadidőnél, sőt, a gyerek(ek)nél is, hiszen a család vagyonosodása hosszú távon az ő érdeküket is szolgálja.

Magyarországon is megfigyelhető, hogy számos kínai házaspár magyar családhoz adja kisgyerekeit, hogy azok vigyázzanak rá, neveljék. A gyermek a magyar „szülőknél” él, és a kínai szülők hol gyakrabban, hol ritkábban látogatják, attól függően, hogy mennyi épp a munka. Sokan Kínában hagyják gyermeküket, ahol a rokonok foglalkoznak velük. De még Kínában is előfordul, hogy a nagyszülők nevelik a kisgyereket, ha pl. a szülők két egymástól távoli városban dolgoznak.

3.1.2. Pozíciók, rangok

A különféle rangoknak, pozícióknak a konfucianizmus hagyományának megfelelően nagyon nagy szerepe van, és ez is jellemzően maszkulin érték. Egy magas rang, jól hangzó titulus akaratlanul is tiszteletet vált ki a kínaiakból.

Már az iskolában is fontos érték a vezető, kiemelkedő pozíció elérése.¹ A kínai partnerekre a nyugatiakhoz képest sokkal nagyobb hatással van, ha kiderül, valamilyen prominens személyiség támogatását élvezzük, vagy csupán ismerjük. A rang a tényleges hatalomtól függetlenül is elismerést és tiszteletet vált ki a legtöbb kínaiiban. Ezt egy üzleti delegáció összeállításakor, kínaiak fogadásakor, illetve egy tárgyalásnál is érdemes figyelembe venni.

3.1.3. Költekezés – a státusz és tisztelet kifejezésének eszköze

Az üzleti érintkezés során szembeötlő lehet a nyugati fél számára a kínai partner feltűnő méreteket öltő pénzszerzése. A már-már zavarba ejtő költekezésének több funkciója is van. Egyrészt a kínai fél részben így hangsúlyozza saját nagyságát és komolyságát, másrészt az üzletfél iránti nagyrabecsülését is kifejezi. A felhajtás, pompa értékét pont a korábbi szűkösség, és a ma is jellemző takarékoskodás adja. Kínában fontos, hogy a partner ellátásának és fogadásának nem csupán meg kell adni a módját, de lehetőleg minden luxussal szinte el kell árasztani. Európában ez kevésbé jellemző, és kevésbé fontos az üzletkötés szempontjából. Az ilyen módon való felvágás jellemzően férfias érték.

Egy kéttagú magyar üzleti delegáció Kínába utazva meglepve tapasztalta a hatalmas felhajtást, mellyel a kínai fél fogadta őket. A környék legjobb szállodájában foglaltak mind a kettőjüknek egy-egy többszobás lakosztályt, és a tárgyalásokhoz kibérelték a szálloda egyik konferenciatermét, bár erre nem lett volna feltétlenül szükség. Folyamatosan programokra vitték őket, ezzel éreztet-

¹ A „Szavazz rám!” c. kínai dokumentumfilm betekintést ad egy általános iskolai osztály osztálytitkár választásába, és megmutatja, hogy a szülők milyen véresen komolyan vették a többi tanuló szavazatainak megnyerését. A film 2007 őszén megtekinthető volt néhány magyar moziban is.

vén velük, hogy törődnek velük, és egyetlen étkezést sem lehetett kihagyni, bár a folyamatos evés már kezdett sok lenni a magyaroknak. A drága étkezésekhez, programokhoz, és a lakosztályokhoz annak ellenére is ragaszkodtak, hogy a magyarok jelezték, nincs szükségük ekkora felhajtásra, mivel az sok esetben már nem a kényelmet szolgálta, hanem inkább kellemetlenséget jelentett.

A kínai üzletfelek fogadásakor hasonlóképp meg nekik adni a kellő tiszteletet, akár számunkra túlzásnak tetsző dolgokkal is, mert részben ez alapján mérik fel, hogy mennyire komoly partnerrel van dolguk, illetve az mennyire veszi őket komolyan. Semmiképp nem szabad fukarnak tűnni, mert az arcvesztéssel jár.

3.1.4. Harmónia

A harmóniára és az „arc” megőrzésére való törekvés és ennek jegyében a nyílt konfliktusok kerülése inkább a feminin jelleget erősítik.

Kína történelmében a szétszakadás, háborúskodás és a rövid békés időszakok folyamatosan váltogatták egymást. Ezért a kínaiak gondolkodására az európai lineáris történelemfelfogástól eltérően a ciklikus történelemszemlélet jellemző, mely lényege, hogy a történelmet körforgásként, ismétlődő ciklusok sorozataként látják. Tehát a történelemben alapvetően a rend, vagyis a „zhi” és a káosz, vagyis a „luan” korszakai váltogatják egymást, és a kínaiak szerint szinte bármilyen rend jobb a káosznál.¹ A harmóniára tehát mindenkinek törekednie kell. A harmónia azonban gyakran csak a felszínen valósul meg, és jellemzően a nagy hatalmi távolságok biztosítják. „A nyugatiak elsősorban az igazságot helyezik előtérbe, azonban ennek érvényesítése gyakran diszharmóniát szül. A távol-keletiek inkább a csoportharmóniát tartják szem előtt, és ennek fenntartása érdekében inkább hajlandóak elviselni bizonyos igazságtalanságokat, akár egyéni jogaikról lemondanak.”²

3.1.5. Konfliktuskerülés

A konfliktusok kerülésére való törekvés nyilván összefügg a harmónia fontosságával. Érdekes megnyilvánulásai megtalálhatóak például a kínai nyelvben. A kínaiak ritkán használnak negatív jelzőket, ha valamivel nem elégedettek, akkor szívesen használják a „még elmegy” kifejezést, illetve gyakran a pozitív töltetű szót tagadják. Ha már valami „nem jó”, az nagyon rossz. A határozott nem válasz elkerülésére számos nyelvi fordulat létezik, mint például a „majd még beszélünk róla”. A kedvezőtlen választ gyakran az időhúzásból, halogatásból szűrhetjük le. Ez az egyértelmű igenekhez és nemekhez szokott nyugati számára zavaró lehet, úgy élheti meg, hogy bizonytalanságban tartják. A kínaiak azonban már hozzászoktak az üzenetek értelmezéséhez, számukra egy burkolt megfogalmazásból is könnyebben kiviláglik a valódi üzenet. Egy kevésbé konfliktuskerülő kultúrában egy udvarias nemleges válasz sokkal elfogadhatóbb, a kínai kultúrában azonban egy nyílt visszautasítás kínosabb, mint a halogatás.

3.2. Nemi egyenlőség

Ez a dimenzió annak értékét mutatja, hogy „a társadalom milyen mértékben minimalizálja a nemi szerepekből eredő egyenlőtlenségeket”.³ Azokban a kultúrákban, ahol a nemi szerepek élesen elkülönülnek, általában erős maskulinitás jellemző.

¹ Salát: 1999: 12.

² Marosi: 2003: 27.

³ Heidrich: 2001: 91.

Hagyományosan Kínában is élesen elkülönültek a női és férfi szerepek, tulajdonosságok. A kommunizmus alatt azonban törekedtek a nők és férfiak lehetőségeinek és jogainak a kiegyenlítésére. Ennek örökségeként a nagyobb városokban már eléggé egybemosódtak a nemi szerepek. A nagyvárosokban lakó nők helyzete munkahelyi érvényesülés szempontjából valahol a japán és nyugati nők között van. A családon belüli szerepek is megoszlanak a felek között és a feleség karrierje és munka terén való kibontakozása is fontos lehet.

Legelső kínai tanárnóm a főiskolán a férjét és két éves gyerekeit hagyta hátra Kínában két évre a magyarországi munkalehetőség miatt, és esete nem egyedülálló.

3.2.1. A nők szerepvállalása a gazdasági életben

Az életkörülmények is ösztönzik a nők gazdasági szerepvállalását. Például Japánhoz képest jóval alacsonyabb a bérszínvonal, így Kínában jellemzően a nők is dolgoznak, melynek velejárója, hogy függetlenek lehetnek férjüktől, vagy legalábbis kevésbé függenek tőle anyagilag. Ez már önmagában is emeli társadalmi pozíciójukat. Az egyke politika is elősegíti a nők munkavállalását, hiszen az anyának nem kell a sok gyerekkel sokáig otthon maradnia. Mivel már lassan az első egyke generáció is családot alapít, náluk jó eséllyel négy nagyszülő fog jutni egy unokára, tehát még kevésbé lesz elengedhetetlen, hogy az anya otthon maradjon.

Bár a férfias típusú vezetési stílus a sikeres, egyre több nő kerül vezető pozícióba.

Érdekes tény, hogy a textilipar után az internetes szektorban dolgozik a legtöbb nő Kínában. Ennél is meglepőbb azonban, hogy a női vezetők szempontjából is kiemelkedő terület az internet. A nők hatalmas szerepet játszottak Kínában az internetes szektor fejlődésében, ugyanis egy nő, ZHANG SHUNXUN hozta létre 1995-ben az első kínai internetes szolgáltató céget. 1995 és 2000 között a női vezetők aránya megduplázódott az internetes szektorban és így ekkora az ezen a területen vezető beosztásban lévő nők száma megegyezett a férfiakéval.^{1,2}

Az üzleti tárgyalások során a férfidominancia a jellemző továbbra is, azonban előfordul a női tárgyalópartner is, különösen mivel nem ritka, hogy egy nő saját vállalkozásba kezd.

A kínai társadalomban a férfias értékek dominálnak, a nők és férfiak szerepe azonban a nagyvárosokban közelít egymáshoz.

4. ALACSONY, VAGY MAGAS BIZONYTALANSÁGKERÜLÉS? HOFSTEDE NEGYEDIK DIMENZIÓJA

„A bizonytalanságkerülés annak mértéke, hogy az egyének mennyire érzik magukra nézve fenyegetőnek a bizonytalan, ellentmondásos helyzeteket, és mennyire próbálják azokat aktívan elkerülni.”³ A távol-keleti országokat magas bizonytalanságkerüléssel szokták jellemezni, mely egyértelmű Japán esetében. Kína valahol a két véglet között helyezkedik el.

¹ Roberts: <http://www.businessweek.com/1996/35/b3490151.htm>.

² http://english.peopledaily.com.cn/english/200103/07/eng20010307_64360.html.

³ Gyenge: http://nyitottenciklopedia.akti.hu/index.php?title=Kult%C3%BArak%C3%B6zi_kommunik%C3%A1ci%C3%B3.

4.1. Bizonytalan helyzetek

Már többször kiemeltem, hogy mennyire fontos érték a harmónia, mely a konfliktuskerüléshez is vezet. A kínaiak a kellemetlen helyzeteket élik meg fenyegetésként, sokkal szívesebben viselik el a bizonytalanságot, minthogy nemet mondjanak, és kínos szituációt idézzenek elő. Azonban azt is figyelembe kell vennünk, hogy egy ilyen helyzet csak látszólag, vagy csak egy nyugati számára bizonytalan. Így a konfliktuskerülés még önmagában sem magas, sem alacsony bizonytalanságkerülésre nem utal. Valóban akadnak azonban olyan helyzetek, ahol a kínaiak az új, szokatlan helyzetet fenyegetésként érzékelik. A kínai beosztottak nehezen viselik, ha döntés elé kerülnek, és gyakran nem tudnak megfelelően, hatékonyan reagálni. Az ilyen bizonytalan helyzetek kivédésére a felettes hatalma alkalmas, hiszen ő dönt.

4.2. Érzések kimutatása

Az érzések szabad kimutatása a magas bizonytalanságkerülő, míg elrejtésük az alacsony bizonytalanságkerülő kultúrákra jellemző.

Az érzések kimutatása szempontjából véleményem szerint külön kell kezelnünk a család körét, a guanxi-hálózat egyéb tagjait, és az azon kívül eső kívülállókat. Az érzelmek kimutatása a két véglet esetén a legerősebb, tehát minél távolabb, illetve minél közelebb áll hozzám az illető. A családon belül előfordulhatnak az érzelmi kitörések, egy ismeretlennel szintén lehetünk akár őszintén udvariatlanok is. Azonban a távolabbi ismerősökkel szemben, mint egy munkatárs, vagy üzletfél, inkább az érzések palástolása jellemző, melynek fő oka a kellemetlenségek, konfliktusok elkerülésére való törekvés. Ilyen jellegű kapcsolatokban az udvariasság, túlaradó szívéllyesség jellemző a kínaiakra, míg a valódi érzelmek rejtve maradnak a kedvesség mögött. A kínaiak barátságossága nem feltétlenül jelent barátságot is.

4.3. Szabályok szerepe

Kínában általában szigorúak a törvények, és minden apróságra van valamilyen szabály, mely alapvetően a magas bizonytalanságkerülésű országokra jellemző, hiszen az aprólékos szabályozással kivédhetőek a váratlan szituációk. Ennek megfelelően a hivatali ügyintézés roppant bürokratikus és hosszú folyamattá válhat. Az ügyintézés folyamán nagyon fontosak az írásos aktusok, mindennel kapcsolatban külön kérvényt kell beadni, külön engedélyt kell beszerezni. Ez egyfajta biztonságot is nyújt az ügyintézőnek, mivel az írásos dokumentációval tudja szükség esetén bizonyítani, hogy helyesen járt el. Külön kiemelném a pecsételés szerepét. Kínában egy vörös színű pecsét emeli a dokumentum hivatalosságát, megbízhatóságát.

Azonban a gépszerű ügyintézés, az emberi elem kikapcsolása ellentmond a konfucianus felfogással. Az emberi tényező meglátásom szerint a guanxi révén van jelen a kínai bürokráciában. Ha nem rendelkezünk megfelelő kapcsolatokkal, az ügyintézés könnyen megrekedhet az ügyintézők érdektelensége miatt. A személyes kapcsolat, az adott szituáció viszont lehetővé teszi a szabályok alól való kibújást, mivel az emberi mérlegelés fontos szerephez jut az egyes szabályok értelmezésekor (a szabályok néha hiányosak, vagy nem egyértelműek, így esetenként az ügyintéző bürokrata van bízva egy-egy eset elbírálása).

Az írásos szabályok lazább kezelése még inkább érvényesül a vállalatokon belül, ahol általában kisebb kaliberű dolgokról van szó. Mivel már az üzleti partner, illetve az alkalmazottak kiválasztásánál is döntő szempont a szimpátia, megbízhatóság, a személyes kapcsolat sokkal nagyobb szabályozó erővel bír, mint egy papírdarab.

Természetesen nagyobb vállalatok esetén elengedhetetlen a szabályok pontos és írásos rögzítése, azonban ezek inkább csak irányadóként szolgálnak. Az írásban rögzített szabályoktól felülről szoktak eltérni, egy alkalmazott ezt nem teheti meg.

A kínai utazási irodában gyakran előfordult, hogy a munkaidő lejárta előtt jóval elengedtek, de elég gyakran kértek munkakörömben nem eső dolgok elintézésére. Például többször kértek, hogy képviseljem a céget különböző tanulmányi kirándulásokon, melynek költségét nekem kellett volna fizetnem.

4.4. Az idő (nem) pénz

Az „idő pénz” elve a magas bizonytalanságkerülő kultúrák sajátja, nem jellemző azonban Kína esetében. Ez megnyilvánul abban, hogy a nyílt nemleges válasz helyett inkább halogatják a válaszadást, illetve, hogy a munkatársak, alkalmazottak, üzleti partnerek kiválasztásánál személyes tényezők dominálnak. A kínaiaknak a hosszú távú együttműködés, megtérülés fontosabb, mint a rövidtávú.

Édesanyám üzletkötőként sok tárgyaláson vett részt különféle nemzetiségűekkel. Elmondása alapján míg egy ügyet például a németekkel két óra alatt is meg tudtak tárgyalni, a távol-keletiekkel ugyanaz a kérdés több napot is igénybe vett.

4.5. Magas bizonytalanságkerülésre utaló tényezők

Magas bizonytalanságkerülésre utal a társadalmi kapcsolatok, viszonyulások me-rev, hagyományos rögzítettsége, mely a munkahelyen, iskolákban is érzékelhető. A tanár-diák és a főnök-beosztott kapcsolat, melyre már kitértem, teljes párhuzamba állítható, mindkettőre a hierarchikus távolságtartás jellemző. A tanár a tudásának köszönheti tekintélyét, így nem engedheti meg magának, hogy valamire ne tudja a helyes választ. Annál is inkább, mivel minden kérdésre kell, hogy létezzon egyértelmű helyes válasz, így az oktatásban a lexikális tudás elmélyítésére fektetik a hangsúlyt, míg a kreatív feladatok hagyományosan háttérbe szorúlnak. A sok iskolában kötelező egyenruha jelzi az eltérővel, nem megszokottal szembeni gyanakvást. Azonban nem lehet azt állítani, hogy a kínaiak teljesen elutasítanak az újításokat, a meghökkentő, egyéni dolgokat, pl. Shanghaiban szinte nincs is két egyforma felhőkarcoló. A kemény munka fő motivációja nem elsősorban a teljesítmény, hanem a csoport tiszteletének, elfogadásának kivívása, a család jóléte, mely szintén a hosszú távú biztonság elérését szolgálja.

A kínai kultúrában megtalálhatóak a magas és alacsony bizonytalanságkerülés elemei is.

5. A HOSSZÚ TÁVÚ ORIENTÁCIÓRÓL

A hosszú távú orientációt, mint ötödik dimenziót, HOFSTEDE utólag rendelte a már korábban megnevezett négy dimenzió mellé. Talán részben ezért is, ennek a dimenzió-nak a létjogosultságát nem minden kutató ismeri el. Kína esetében azonban a hosszú távú orientáció értéke kiugróan magas, így mindenképp kell pár szót szólnunk róla.

„Az index alacsony értéke arra utal, hogy az adott kultúra időorientációja jellemzően rövid távú, a jelenre – vagy maximum a közeli jövőre – koncentráló. Mindezzel szemben, az index másik végén, egy gyakorlatias, a távoli jövőre koncentráló, takarékosra törekvő, a napi élvezetek helyett hosszú távra befektető kultúrát talál-

lunk, amely kevésbé ragaszkodik a múlt hagyományaihoz és a stabilitáshoz, viszont könnyen és gyorsan átveszi az újításokat, vállalkozó szellemű.¹

A fentebb felsorolt elemek közül gyakorlatilag minden igaz a kínai kultúrára, kivéve a hagyománytiszteletre vonatkozó állítás. Kínában ugyanis minden nagy jelentősége volt (a kulturális forradalom éveit leszámítva) az ősök, a hagyományok tiszteletének. A mai Kínában, bár alapvetően hagyománytisztelők, ezt általában sikerül összeegyeztetniük az újításokkal, illetve ha a helyzet úgy követeli, akkor túl is lépnek azon.²

5.1. A hosszú távon való gondolkodás

Már többször is írtam arról, hogy a kínaiak számára mennyire fontos az egyéni benyomás az üzletfelek, munkatársak és beosztottak kiválasztásában is. A kínaiak azért szeretnék minél jobban megismerni a későbbi munkatársaikat, azért tartják fontosnak a személyes jó viszonyt, azért nem sajnálják az időt és pénzt a baráti jellegű kapcsolat kialakítására, mert alapvetően hosszú távra terveznek. Éppen ezért is volt korábban jellemző a hosszú távon való foglalkoztatás.

Egy üzleti tárgyalás folyamán a személyes benyomás legalább akkora súllyal esik latba, mint az aktuális ajánlat. A kínaiak, bár nagyon érzékenyek az árra is, csupán a kedvező árajánlat miatt nem fognak a megbízhatatlannak tűnő potenciális üzletféllel megegyezni, hiszen elsődleges céljuk nem az azonnali, gyors megtérülés, hanem a biztos, kellemes, hosszú távú együttműködés kialakítása. Éppen ezért, ha sikerül pozitív képet kialakítani magunkról a kínaiak felé, akkor, ha az ár kérdésén meg is bukik az aktuális üzlet, a jövőbeli együttműködési lehetőségeknél gondolni fognak ránk.

A tárgyalás folyamata során tehát többféleképpen „tesztelik” a potenciális ügyfelet, igyekeznek minél több benyomást szerezni róla, hogy általa tisztább képet kaphassanak a vállalatról is. Mindez azt eredményezi, hogy a tárgyalási folyamat esetenként rendkívüli módon elhúzódik, a tárgyalóasztalon kívül sok közös program, főleg étkezések biztosítják, hogy különböző szituációkban meg lehessen figyelni a partnert, és esetleg észrevétlenül valamilyen kedvező ajánlatra lehessen rábírn.

A kínaiak éppen ezért, ha már elkötelezték magukat egy partner, egy alkalmazott mellett, akkor bizonyos fokig lojálisak lesznek hozzá.

A kínai kultúrára a hosszú távú orientáció a jellemző, mely a munkatársak, üzletfelek megválasztásán kívül a tárgyalási folyamatban, a hosszú távon való foglalkoztatásban, a lojalításban is érezteti hatását. Összefüggésbe hozható a problémák, kérdések érzelmi alapon való megközelítésével.

6. BEFEJEZÉS

Befejezésül álljon itt két diagram.

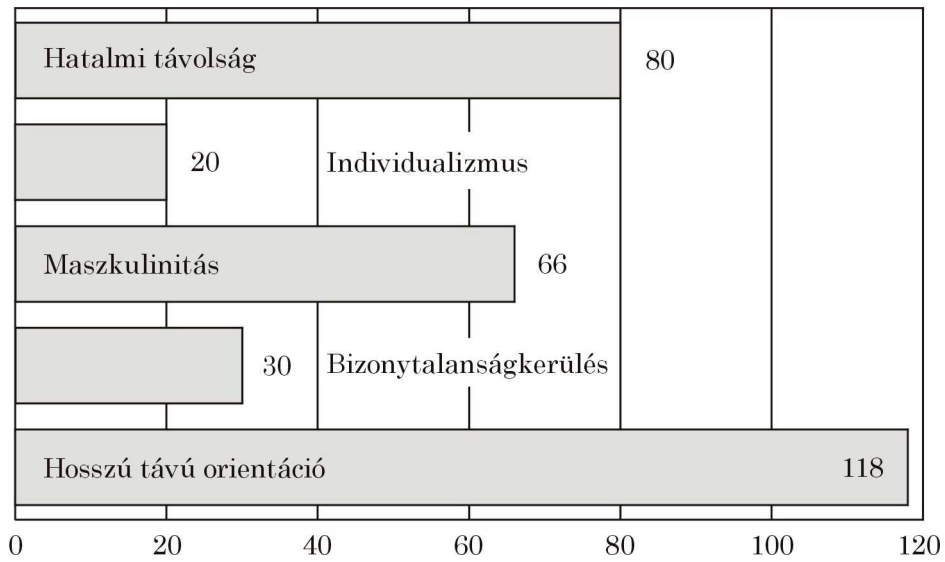
Az *1. ábra* a hofstedei kulturális dimenziók értékeit szemlélteti Kína esetében.

A *2. ábra* összehasonlítja Kína, Magyarország, illetve Japán eredményeit.³

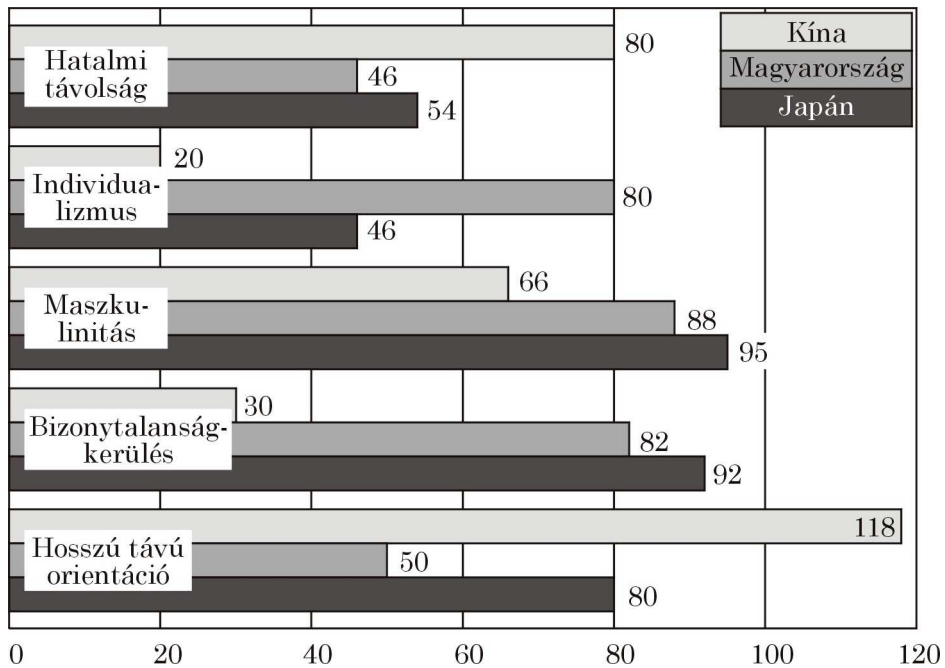
¹ http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html.

² Az építészet terén is gyakran ötvözik a hagyományokat a modernitással. A legtöbb nagyvárosban gyakran előfordulnak olyan magas üvegépületek, melyek széle, vagy teteje pagodára emlékeztet.

³ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php.



1. ábra
HOFSTEDE öt dimenziója Kínában



2. ábra
A hofstedei dimenziók Kínában, Japánban és Magyarországon

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek

- CHEN MIN: 1995. Asian Management Systems, International Thomson Business Press.
- FALKNÉ BÁNÓ KLÁRA: 2001. Kultúraközi kommunikáció, Püski, pp. 16–26.
- HEIDRICH BALÁZS: 2001. Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human telex consulting pp. 74-78., 90-91.
- JORDÁN GYULA: 1999. Kína története, Aula, pp. 253–258.
- MAROSI MIKLÓS [1997]: Távol-keleti menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 101-102.
- MAROSI MIKLÓS [2003]: Japán, koreai és kínai menedzsment, Aula, pp. 27., 94-95., 120., 37.
- P. SZABÓ SÁNDOR: 2003. A kínai erkölcs és a szülők tisztelete, Kossuth, pp. 105.
- SALÁT GERGELY: 1999. Kínai országismeret, Külkereskedelmi Főiskola Keleti Kommunikációs és Továbbképző Intézet, p. 12.
- SELIGMAN, SCOTT D.: 1999. Guanxi: grease for the wheels of China. In: China Business Review, 26/5. pp. 34–38.
- TIAN XIAOWEN: 2007. Managing International Business in China, Cambridge University Press, pp. 50–70., pp. 210–218.
- TRICKER, R. I.: 1986. Chinese and western windows on the business world – a study of the characteristics and culture of overseas chinese business; and of the implications of applying western accounting concepts. In: Management Working Papers, University of Hong Kong, pp. 7., 8., 10., 36.
- VON GLASENAPP, HELMUTH: 1981. Az öt világvallás, Gondolat, pp. 177-178.

Internet

- ROBERTS, DEXTER: In China, no Great Wall across the net, <http://www.businessweek.com/1996/35/b3490151.htm>, 2008. 07. 11.
- http://english.peopledaily.com.cn/english/200103/07/eng20010307_64360.html, 2008. 07. 11.
- GYENGE ZSOLT: Kultúraközi kommunikáció. http://nyitottenciklopedia.akti.hu/index.php?title=Kult%C3%BArak%C3%B6zi_kommunik%C3%A1ci%C3%B3, 2008. 07. 11.
- http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html, 2008. 07. 11.
- http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php, 2008. 07. 11.

Egyéb

- HANA SESTAKOVÁVAL készített interjú.
Szavazz rám, légyzsi! (2006), rendező: CHEN WEIJUN.