

A KULTÚRA TÉRKÉP ÉS A SZTEREOTÍPIÁK–ÖNBETELJESÍTŐ JÓSLATOK DILEMMÁI

DOI 10.35402/kek.2025.2.17

Összefoglalás

A jelen recenzió–tanulmányban Erin Meyer *The Culture Map* című könyvét és benne a nyolc kulturális szempontot felölelő skálákból összeálló kultúra térképet tüzetesen vizsgálva, valamint kapcsolatba hozva a sztereotípiákkal és az azokkal szoros viszonyban álló önbeteljesítő jóslatokkal, eltűnődünk az olyan dilemmákról, mint hogy mennyiben különböznek a szerzőnő üzleti vezetőkkel történt interjúk elemzéséből származó kulturális általánosításai a sztereotípiáktól, és hogy ezek a merőben új, tudományos alapokon nyugvó megállapítások milyen szerepet játszhatnak az önbeteljesítő jóslatok kialakulásában vagy megtörésében. A cikket következtetéseinkkel zártuk.

Kulcsszavak: kultúra térkép, önbeteljesítő jóslat, sztereotípiá

Abstract

In this review–study, Erin Meyer’s book *The Culture Map* and within it, the culture map itself, constructed from scales covering eight cultural aspects, were examined related to stereotypes and self-fulfilling prophecies closely linked to them. We wondered about dilemmas such as how much the author’s cultural generalisations derived from the analysis of interviews with business leaders differ from stereotypes, and what role these completely new, scientifically based findings can play in the formation or destruction of self-fulfilling prophecies. We finished the article with our conclusions.

Keywords: culture map, self-fulfilling prophecy, stereotype

Bevezetés

Erin Meyer, a franciaországi INSEAD egyetemi tanára, számos vállalat tanácsadója, korábbi igazgatója¹, (nemzetközi) szervezetek meghívott oktatója²

¹ Korábban a HBOC képzési és fejlesztési igazgatója és a McKesson Corporation üzleti műveletekért felelős igazgatója volt (Erin Meyer é.n.).

² Világbank, az Egyesült Nemzetek Szervezete, a Google, a Johnson & Johnson, a Toshiba, a Twitter, a Sinopec, a Gerdau, a KPMG, a Michelin, a Deutsche Bank, a Heineken, a L’Oréal, az ExxonMobil, a Novo Nordisk és a BNP Paribas (ibid.).

(Erin Meyer é.n.), sikere és szakmai elismertsége³ 2014-ben megjelent *The Culture Map – Breaking through the Invisible Boundaries of Global Business* (A kultúra térkép – Áttörni a globális üzlet láthatatlan határait, nem jelent meg magyarul) című könyve óta töretlen⁴. Munkájában és könyvében arra összpontosít, hogy a mai globális céloknak és kihívásoknak megfelelő, kulturálisan összetett szervezeti környezetben, miként lehet üzleti vezetőként sikeresnek lenni, milyen szervezeti kultúra vezet eredményre, hatékonyságra, támogatja a rugalmasságot és a megújulást. Ehhez pedig – kutatásai és munkatapasztalatai alapján, amelybe az egyetemi oktatás sokszínű „laboratóriumi” helyszíne is beletartozik (Meyer 2014) – gyakorlati példákat és megvalósítható stratégiákat ajánl üzleti vezetőknek (Erin Meyer é.n.).

Meyer könyve azonban, a benne bemutatott kulturális skáláknak (úgy mint Kommunikációs, Értékelési, Meggyőzési, Vezetési, Döntéshozatali, Bizalmi, Egyet nem értési és Ütemezési) köszönhetően, a vállalati kereteket túlfeszíti, így elgondolásai alkalmazhatók, de legalábbis megfontolandók bármely egyéb, kulturális tényező által befolyásolt, kapcsolatteremtést és együttműködést megkívánó, például oktatási vagy közigazgatási környezetben. Még akkor is, ha a Meyer által vizsgált országokén (úgy mint az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Argentína, Ausztrália, Brazília, Dánia, Finnország, Franciaország, Hollandia, India, Indonézia, Irán, Japán, Kanada, Kenya, Kína, Korea, Lengyelország, Mexikó, Németország, Olaszország, Oroszország, Spanyolország, Szaúd-Arábia, Szingapúr) kívül esik az adott kultúra. Hiszen ma nemcsak a vállalatok és az országközi együttműködést

³ Megjelentek cikkei a Harvard Business Review-ban, a New York Times vasárnapi lapjában, a Forbes.com-on, a The Times of Indiában; interjút készített vele a CNN, a Bloomberg TV, a BBC és az NPR. Meyert 2018-ban a HR magazin az év 30 legbefolyásosabb HR-gondolkodója közé sorolta; 2023-ban a Thinkers50 a világ ötven leghatásosabb üzleti írója közé választotta (ibid.).

⁴ A kulturális térkép több kiadása óta megjelent a Reed Hastings-szel, a Netflix társalapítójával és vezérigazgatójával, közösen írt *Az a szabály, hogy nincs szabály* (*No Rules Rules*) című könyvük is, mely a találgató, gyors és rugalmas vállalati kultúra felépítéséhez szükséges alapelveket taglalja.

támogató szervezetek, de az oktatási intézmények és általánosságban a bevándorlás és a turizmus szempontjából vonzó országok is egyre inkább nemzetközi kitettségűek, multikulturálisabb arculatot vesznek fel, aminek következtében az egyének és a csoportok kölcsönhatásai mentén a kulturális kihívások és feszültségek nőhetnek.

Az ilyen (kulturálisan többszínű) helyzetek megközelítésekor–kezelésekor gyakran sztereotipizálunk, azaz megfigyelt csoporttulajdonságokra alapozva általánosítunk (Bauer – Erdogan 2012: 133); sőt, pontosabban kulturálisan sztereotipizálunk, azaz a kulturális háttérnek megfelelően általánosítunk, amikor egy adott kulturális, etnikai vagy nemzeti csoporthoz tartozó valamennyi egyének bizonyos jellemzőket, viselkedéseket vagy meggyőződéseket tulajdonítunk (Stephens 1997; Buchtel 2014). Ha azonban a közös kulturális ismereteinknek megfelelően (pozitív vagy negatív) elvárásokat támasztunk a csoport minden tagja felé, az egyéni szinten félreértésekhez, elégedetlenséghez és (előnyös vagy hátrányos) megkülönböztetéshez vezethet. Az ezen elvárásoknak való akaratlan (tudatalan) megfeleléskor beszélhetünk önbeteljesítő jóslatról, vagyis amikor egy kialakult sztereotípiát olyan viselkedésre készíti az embereket (az elvárt és azt is, akitől elvárják), ami végül a sztereotípiát valóra váltásához vezet (Bauer – Erdogan 2012: 134). Így a kezdetben akár téves hit egy egyén viselkedéséről meg is erősítheti a (csoporttal kapcsolatos) sztereotípiát (Merton 1948).

Érdekes azonban, hogy Meyer az általa vizsgált 25 ország üzleti vezetőivel készített több száz interjú elemzéséből összeállít *kultúra térképét* megkülönbözteti a sztereotipizálástól, miközben ő maga is csoporttulajdonságokra alapozva általánosít, ami megfelel a sztereotipizálás fogalmának (ld. Bauer – Erdogan 2012). Bár egyértelműen különbséget kell tenni a tudományos és nem tudományos megfigyelések és az azokon alapuló általánosítások közt, ez a megkülönböztetés olyan dilemmákat vet fel, amelyek érdemessé teszik Meyer könyvének, s azon belül is *kultúra térképének* újragondolását a sztereotípiák és az önbeteljesítő jóslatok tekintetében. Cikkünket következtetésekkel zárjuk.

A kultúra térkép célja és skálái

Meyer kötete elején felhívja rá a figyelmet (2014: 13), hogy annak ellenére, hogy egyre gyakoribbak a kulturálisan többszínű munkakörnyezetek, a más kultúrákba vezető üzleti utak és konferenciák,

mégsem vagyunk (jobban) tisztában azzal, hogy egy másik (pl. fogadó) kultúra milyen hatással van ránk. Így hajlamosak vagyunk a saját kulturális nézőpontunkból szemlélni a valójában multikulturális hatás alatt álló helyzeteket, s a résztvevők személyiségének betudni a köztü(n)k lévő különbségeket, félreértéseket és vitákat. Persze – írja a szerző –, „az egyének, kulturális származásuktól függetlenül, eltérő személyiségjegyekkel rendelkeznek” (ibid.: 14). Akkor mégis „miért nem a személyes megismerés szándékával közelítünk embertársainkhoz”? – teszi fel a kérdést Meyer.

Ha így tennénk ugyanis – jegyzi meg a szerző –, akkor könnyen észrevehetnénk, hogy e cél eléréséhez pontosan a kultúrán át vezet az út (ibid.). Csak mert ha a másik személy kultúrájának figyelmen kívül hagyásával létesítünk kapcsolatot vele, akkor az alapértelmezett megismerési mechanizmusunk a saját kultúránkon keresztül láttatja majd a másikat, és annak megfelelően fogjuk megítélni őt. Vagyis igaz, hogy minden ember más és más; és „nem szabad az egyéni tulajdonságok alapján feltételezéseket tenni arról, hogy az illető honnan származik” (ibid.). Mégis elmondható, hogy nélkülözhetetlen a kulturális összefüggések ismerete a másikkal való kapcsolatlétesítés és sikeres együttműködés szempontjából.

E kulturális összefüggések azonban nemcsak egyéni, hanem csoport-, szervezeti, iparági vagy szakmai szinten is jelentkezhetnek. Ezek kibogozása szempontjából – Meyer szerint – ugyanúgy fontos a saját kulturális viselkedésmintáink és hiedelmeink felülvizsgálása – amik gyakran befolyásolják az észlelést (amit látunk), a megismerést (mit gondolunk) és a cselekvést (amit teszünk) –, mint a velünk kapcsolatba lépő entitásainak a felismerése. Meyer célja könyvének közreadásával éppen az, hogy segítsen fejleszteni azokat a képességeket, amelyek hasznosak lehetnek ezen kulturális szempontok megfigyélésében és kezelésében.

E kulturális szempontok elsősorban (de nem kizárólag) üzleti vagy (felsőfokú végzettséget/ szellemi munkát megkívánó) munkakörnyezetben értelmezendők, hiszen Meyer vizsgálatát 25 ország üzleti vezetőivel készült interjúkra alapozza. Ekképpen különös figyelmet szentel annak, hogy megértése (ibid.: 13): országonként változó, hogy milyen kommunikációs mintát követnek, hogy mit tartanak jó üzletnek vagy józan észnek, mely tényezők rendkívüli hatással vannak egymás (pl. üzleti partnerek vagy kollégák) megértésére és a munkavégzésre. Ezen eltérések közül sok egészen aprónak

tűnhet. Ha azonban valaki nincs tisztában a kulturális különbségekkel, és így nincs felfegyverkezve hatékony helyzetkezelési stratégiákkal, akkor ezen elhanyagolhatónak tűnő eltérések kisiklathatják a csapattalálkozókat, visszavethetik az alkalmazottak lelkesedését, frusztrálhatják a külföldi beszállítókat, és több tucat egyéb módon is megnehezíthetik a célok elérését.

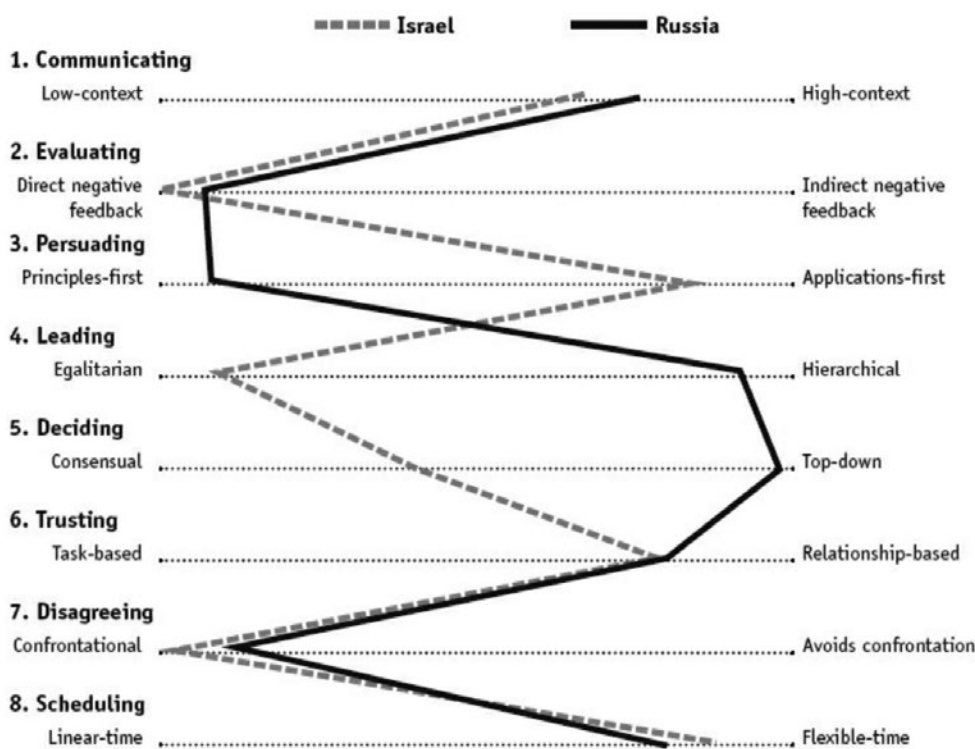
Ennek elkerülése érdekében állította össze Meyer *kultúra térképét* nyolc kulturális szempont figyelembe vételével, amik révén jönnek létre a Kommunikációs, Értékelési, Meggyőzési, Vezetési, Döntéshozatali, Bizalmi, Egyet nem értési és Ütemezési skálák (ibid.: 15). A szerzőnő minden ország esetében külön vizsgálta meg az adott szempontot az interjúkra adott válaszok elemzésével. Az egyes országokban adott válaszokból kirajzolódó haranggörbék középítő értékét helyezte a skálákra, s így a térképre. Vagyis az országok pozíciója egy skálán (s valamennyi skálát egymás alatt elhelyezve, a térképen) az adott országban leginkább elfogadható vagy megfelelő magatartások tartományát jelöli. Ez azt is jelenti, hogy e tartományon belül az egyén egy bizonyos értéket fog felvenni a helyzettől és a

személyiségétől függően, tehát a személyek közötti kölcsönhatást a kulturális ÉS az egyéni különbségek együtt befolyásolják. Továbbá, ez arra is utal, hogy nincs jó és rossz vagy önmagában értelmezhető érték a skálákon: minden országot egymáshoz viszonyítva kell vizsgálni az adott kulturális szempont tekintetében. Ez a kulturális viszonyítás pedig fontos annak megértéséhez, ahogyan az egyes kultúrákból jött emberek egymás kultúráját észlelik.

Kommunikációs skála

A skála az alacsony kontra magas kontextust (pl. szöveggörnyezetet) igénylő kommunikációs stílusokat mutatja. Meyer ezt a kifejezést Edward Hall amerikai antropológustól kölcsönözte, aki eredetileg a bennszülött amerikai rezervátumok vizsgálatánál használta az 1930-as években.

Alacsony kontextust igénylő kommunikáció esetén az egyének konkrétan fogalmazzák meg gondolataikat, a lehető legtöbb háttértudás és részlet megadásával, hogy biztosítsák a megértést (ibid.: 26–30). Mindezeket – szakmai rátermettségük és az átláthatóság bizonyítékaként – gyakran



1. ábra

A kultúra térkép két országgal (Meyer 2014: 15)

törekednek írásban rögzíteni. Ilyen kultúrákban a hatékony kommunikáció egyszerűsége, tisztasága, egyértelműsége törekszik, ezért az ide tartozó országok általában nagyobb szókinccsel rendelkeznek (mindenre van egy kifejezésük), például az Egyesült Államok, Kanada, Ausztrália. Ellentétben, a magas kontextust igénylő kommunikáció során (például Japánban, Indiában, Kínában) a megértés függ a közös hivatkozási pontokról és megosztott tudásról alkotott tudattalan feltételezésektől. Az ilyen kultúrákban, mint például Irán is, kifejezetten nem illő kimondani vagy írásban rögzíteni bizonyos dolgokat; és számtalan homonimával, azaz azonos alakú szóval rendelkeznek (ilyen pl. a francia nyelv).

Meyer arra következtet, hogy a magas kontextust igénylő kommunikációval rendelkező országok gazdagabb történelemmel és kapcsolatorientáltabb társadalommal rendelkeznek, így hosszabb idő alatt szervesen fejlődött ki kultúrájuk. Míg a rövidebb történelemmel és multikulturális társadalommal rendelkező országok (mint hazája, az Egyesült Államok) a gyors fejlődés és hatékonyság érdekében kénytelenek voltak konkrétumokban gondolkodni, hogy elkerüljék a félreértéseket. A szerző jó tanácsa, hogy azonosítsuk saját kultúránk kommunikációs stílusát, és hogy a kommunikáció során ügyeljünk rá, hogy megértsük az elhangzottak valódi jelentését (ibid.: 34–36). Multikulturális közeg esetén törekedjünk (kiváltképp vezetőként) a lehető legalacsonyabb kontextust igénylő, tehát a legegyszerűsebb, -konkrétabb kommunikációra a félreértések elkerülése végett.

Értékelési skála

A skála a közvetlen kontra közvetett negatív visszajelzési módokat mutatja (ibid.: 40–55). Bár mindenhol hisznek az építő kritika erejében, kultúránként eltér, hogy valójában mit tartanak építő, és mit tartanak romboló jellegűnek. Míg a közvetlenebb kultúrákban rendre használnak felminősítőket a negatív visszajelzés előtt, hogy az erőteljesebben hasson (pl. *ez teljesen* elfogadhatatlan), addig a közvetettebb kultúrákban éppen hogy leminősítőkkal kísérik a kritikát, hogy az enyhébbnek tűnjön (pl. *ez kissé/talán* nem úgy alakult, ahogyan kellett volna). A legközvetlenebbül kritizáló országok Izrael, Hollandia és Oroszország; a legközvetettebben kritizáló országok Thaiföld, Japán, Indonézia a vizsgált mintában.

Meyer megjegyzi, hogy sokan összekeverik a magas kontextust igénylő kommunikációt a

közvetett kritizálással, így azt feltételezik, hogy pl. a francia, spanyol vagy orosz emberek elkerülnék az őszinte és nyílt negatív visszajelzés adását, pedig helyettük a legalacsonyabb kontextust igénylő kommunikációval fémjelzett Egyesült Államokban nem szokás közvetlen és kemény bírálatot adni. A szerző az tanácsolja, kiváltképp a hazájához hasonló kultúrák tekintetében (amikor az alacsony kontextusú kommunikációhoz közvetett negatív értékelés társul), hogy kezdjük a pozitív értékeléssel, és csak azután térjünk át a negatív tapasztalatokra; s mindkettő esetében konkrétak, egyértelműek és részletekbe menők legyünk. Továbbá, kultúrától függően használjuk a fel- és leminősítőket; és talán az sem árt, ha bírálatunk előtt megosztjuk a résztvevőkkel saját kulturális helyzetünket az értékelés és a kommunikáció szempontjából. De vannak olyan esetek is (magas kontextusú kommunikációhoz és közvetett negatív értékeléshez szokott kultúrák), amikor meglátásai szerint jobb, ha a bírálatot puhábban tálaljuk, sőt, ha négy szemközt, vagy ha időben fokozatosan adagoljuk.

Meggyőzési skála

A skála az elvek kontra gyakorlati alkalmazás elsobbségét mutatja az érvelés során (ibid.: 56–70). A szerző szerint annak a módja, ahogyan meggyőzénén másokat érvelésünk során, mélyen gyökerezik a kultúránk filozófiai, vallási és oktatási beállítottságaiban és feltételezéseiben. Vagyis „a meggyőzés művészete” kulturális alapokon nyugszik. Az elvek felőli meggyőzés (másképpen dedukció) általános elvekből és fogalmakból von le tényeket vagy következtetéseket. A gyakorlati alkalmazás felőli meggyőzés (másképpen indukción) során a való világról alkotott tényszerű megfigyelések mintájából vonunk le következtetéseket. A szerző szerint bár a legtöbb ember képes mindkét érvelésfajta gyakorlására, az, hogy melyiket használjuk nagyobb valószínűséggel, attól függ, hogy melyik típusú gondolkodás jelenik meg túlnyomórészt kultúránk oktatási szerkezetében. Ekképpen az elvekből kiinduló kultúrák tagjai általában arra kíváncsiak, hogy *miért* kér bizonyos dolgokat tőlük a tanár/vezető (pl. Franciaország, Olaszország, Spanyolország); a gyakorlati alkalmazásból kiinduló kultúrák tagjai pedig arra összpontosítanak, hogy *miként* teljesítsék a feladatokat (pl. Egyesült Államok, Kanada, Ausztrália).

Meyer szerint az egyes kultúrák oktatási/tanulási rendszerére leginkább az adott országok népszerű

gondolkodói és az általuk képviselt filozófiai irányzatok voltak hatással. Például Francis Bacon gyakorlati–induktív tudományos módszere elsőként az Egyesült Királyságban fejtette ki hatását a XVI. században, ami később az Egyesült Államokban uralkodó gondolkodást is befolyásolta; René Descartes elvek felől közelítő módszere a XVII. században, ami egy hipotézist, azaz feltételezést hivatott bizonyítani a tudomány eszközei által, vagy Friedrich Hegel dialektikus modellje a XIX. században, ami egy tézist vagy alapvető érvelést állít, hogy aztán az antitézissel ütköztesse a szintézis kiforrásáig, mind nagy hatással voltak a kontinentális Európa deduktív jellegű általános és tudományos gondolkodására. (Ezekből a szerző arra következtet, hogy az elvek kontra gyakorlati alkalmazás elsőbbségében való gondolkodást az egyes országok jogi rendszerei is tükrözik.) Meyer felhívja rá a figyelmet, hogy lehetetlen mindenkinek minden alkalommal megfelelni, és hogy rendkívül nehéz egy multikulturális közönséget meggyőzni. Ilyen esetben azt tanácsolja, hogy érdemes mind elméleti elveket, mind gyakorlati példákat felsorakoztatni, és ezek ritmikus változtatására felépíteni érvelésünket.

Továbbá, hasznos megfontolni azt is, hogy míg az ázsiaiak egyfajta holisztikus megközelítésben szemlélik a dolgokat, addig a nyugatiak inkább specifikus megközelítésben látják azokat. Ezért hát a nyugati filozófiák és vallások akár ki is ragadhatják a kérdéseket vagy problémákat a környezetükből, és anélkül vethetik vizsgálat alá. Az ázsiai, például kínai, filozófiák és vallások viszont hagyományosan a természetes környezetükben és annak összefüggéseiben vizsgálják a kérdéseket vagy problémákat. Vagyis az első esetben úgy érdemes kommunikálnunk, hogy az adott ügyet vesszük górcső alá, és részletes útmutatót adunk hozzá; míg a másodikban úgy, hogy a teljes képet is bemutatjuk, amibe az ügy illeszkedik. Ezek a szempontok, természetesen, a munkavégzés hatékonyságát és gyorsaságát is befolyásolják. Ezek növelése céljából ajánlott egy kultúrára vagy hasonló kultúrákra épülő csoportokba szervezni a munkafolyamatot; vagy a kulturálisan legtapasztaltabb emberekre bízni a kultúraközi együttműködés megszervezését. Ha azonban a cél az újítás, a találatosság és a kreativitás elérése, akkor ajánlott kulturálisan vegyes csoportokat létrehozni.

Vezetési skála

A skála az egyenlőségelvű kontra hierarchikus vezetési stílusokat mutatja (ibid.: 71–86). Meyer

ehhez Hofstede „erőtávolság” elgondolására épít, és már a fejezet elején azt javasolja, hogy elsősorban azt kell megértenünk, hogy milyen „erőtávolsági” üzeneteket küldünk (akaratlanul is) másoknak (pl. beosztottjainknak), hisz csak ezután tudjuk eldönteni, hogy milyen irányban változtassunk magatartásunkon.

A legegyenlőségelvűbb kultúrák közé tartozik a svéd, a holland és a dán; a leghierarchikusabbak közé pedig a nigériai, a japán és a koreai (a szerző mintájában). Ennek okát, a témára reagáló Laurent professzor, az egyes országok történelmében látja. Például mivel a Római Birodalom egy olyan hierarchikus társadalmi és politikai struktúrára épült, ahol az egyes társadalmi osztályok közötti határokat jogi úton kényszerítették ki, és erősen központosított irányítású volt, a mai Olaszországban is a hierarchikus vezetési stílus, a nagy erőtávolság tartása az eredményre vezető. Vagy például mivel a vikingek a világ egyik legkorábbi demokráciáit alapították meg (ld. Izlandon), ahol az egész közösség részt vehetett a társadalmi vitákban, és egyenlő súllyal szavazhatott, ezért a vikingek befolyása által egykor érintett országok (ld. Dánia, Svédország) ma a legegyenlőségelvűbb vezetési stílust kedvelők közé tartoznak. De a vallás is befolyásoló tényező, hiszen Meyer eredményei alapján elmondható, hogy a protestáns kultúrák inkább a skála egyenlőségelvűbb végéhez esnek közel, míg a katolikus kultúrák a hierarchikus végéhez.

A vezetési stílust sugallják a szimbolikus gesztusok (pl. kikkel rázunk kezét és milyen sorrendben egy tárgyalás során; kiket és milyen esetben teszünk a címzettek közé egy elektronikus levélben), a névhasználat (kereszt- vagy vezetéknévén szólítás, tegezés vagy magázás, titulusok használata) és a ruházódás is. Az egyenlőségelvűbb kultúrákban rendben van, ha a főnökkel nyíltan, mások előtt nem értünk egyet; ha a főnök beleegyezése/jóváhagyása nélkül cselekszünk; ha az ügyféllel vagy beszállítóval való találkozó során nem illeszkednek a hierarchikus szintek; ha levélben vagy telefonon az adott státusztól eltérő szinten lévő emberekkel kommunikálunk; ha ügyfelekkel vagy partnerekkel meghatározott sorrend nélkül folytatunk beszélgetést vagy ülünk egy asztalhoz. (A hierarchikusabb kultúrákban, értelemszerűen, ezek fordítottja értendő.)

Ezeknek megfelelően Meyer azt tanácsolja, hogy egyenlőségelvűbb kultúrákkal való együttműködés esetén menjünk közvetlenül a forráshoz (nem szükséges a főnököt zavarni); és ne feltétlenül tegyük a főnököt a levelezésbe (ez akár bizalmatlanságot is

sugallhat). Hierarchikusabb kultúrákkal való kommunikáció során viszont ajánlott mindig a saját szintünkön lévő személlyel párbeszédbe elegyedni; a címzettek közé helyezni a főnököt is, amennyiben a saját rangunkon aluli státusszal rendelkező egyénnel értekezni; a vezetéknevükön szólítani első körben a címzetteket/partnereket.

Egyenlőségelvűbb kultúrából hierarchikusabb kultúrájú szervezetbe érkezett vezetőknek Meyer azt javasolja, hogy osszák meg a saját maguk által meghatározott szervezeti célokat a beosztottakkal, és kérjék meg őket, hogy rendeljék ezekhez saját egyéni céljaikat, amelyeket később tárgyalás során pontosíthatnak velük. Fontos, hogy a célok mindig konkrétak és specifikusak legyenek, és hogy valamilyen bónuszhoz vagy jutalomhoz kössék elérésüket. Ha a hierarchikus tekintély tisztelete nem engedi egy csoport számára, hogy hatékonyan együttműködjön a vezetőjével, akkor a vezetőnek ajánlott a csoportot önálló (tehát a vezető jelenléte nélküli) munkára kérni, konkrét feladatmeghatározás mellett.

Döntéshozatali skála

A skála a konszenzusos vs. felülről lefelé irányuló döntéshozatali módokat mutatja (ibid.: 87–96). A szerzőnő már a fejezet elején leszögezi, hogy ezeknek történelmi gyökereik vannak. Például az Egyesült Államokban honos felülről lefelé irányuló döntéshozatal az egyéni központú (individualista) kultúrában gyökerezik, mely a gyorsaságot és hatékonyságot hivatott szolgálni, s mely során a hibás döntéshozatal lényegtelen következmény, ami újratárgyalással hamar helyrehozható, hisz a döntések mindig megváltoztathatók. Ezzel szemben például a német, konszenzusalapú döntéshozatallal működő Németországban a döntéseket a (megfelelő szintű) vezetők egy csoportja alapos és hosszú tárgyalások útján és egyszer hozza (nem változtatja meg). Vagyis e módok alkalmazása jelentős hatással van a projektek időtartamára is: a konszenzus létrehozása bár eltarthat egy ideig, mivel minden részletre kiterjed, a projekt megvalósítása gyors (pl. Japán, Svédország, Hollandia); az egyéni döntések létrehozása bár gyors, mivel a fejleményeknek megfelelően változásoknak van kitéve, a projekt megvalósítása lassú (pl. Nigéria, Kína, India).

Az üdítően ellentmondásos japán kultúrára jellemző egyszerre a hierarchikus vezetési stílus és a konszenzusos döntéshozatal. A *ringi* nevű döntéshozatali folyamatban ugyanis az alacsony rangú

vezetők először egymás közt beszélnek meg az új ötleteket, konszenzusra jutnak, és csak ezután mutatják be azokat azon vezetőknek, akik egy szinttel felettük állnak. Mivel ez egy rendkívül időigényes rendszer, egyes japán vállalatok már nem alkalmazzák, vagy szoftver támogatását veszik igénybe hozzá.

Bizalmi skála

A skála a feladat- kontra kapcsolatalapú bizalmi viszonyokat mutatja (ibid.: 97–113), melyeket a szerzőnő a kognitív és affektív típusú bizalmakra alapozta. Az előbbi arra utal, hogy mennyire bízunk a másik képességeiben, eredményességében, megbízhatóságában – ez inkább a munkakapcsolatokra jellemző (pl. Egyesült Államok, Hollandia, Dánia); az utóbbi pedig arra, hogy érzelmileg mennyire érezzük közel a másikat, mennyire érzünk iránta empátiát vagy barátságot – ez inkább a személyes kapcsolatokra jellemző (pl. Nigéria, Szaúd-Arábia, India). Persze, megtévesztő lehet az olyan laza kultúrák esetében, mint például az Egyesült Államoké vagy Brazíliaé, hogy miközben az emberek rendkívül barátságosak az idegenekkel, azonnal keresztnéven szólítják őket, információt osztanak meg magukról velük, és személyes információkat kérdeznek tőlük stb., ez a közvetlenség nem egyenlő a bizalommal, így a barátságosság sem egyenlő a barátsággal.

Meyer azt tanácsolja, hogy nemzetközi munkák végzésekor mindenképp jó ötlet több időt szánni az affektív típusú bizalom építésére és esetenként a nem szakmai énünk bemutatására. A jó híre az, hogy egészen egyszerű technikák segítenek mindebben. Például a közös étkezések szervezése. Pusztán arra ügyeljünk, hogy míg a feladatalapú kultúrák a rövidebb, addig a kapcsolatalapú kultúrák a hosszabb étkezést részesítik előnyben.

Egyet nem értési skála

A skála a konfrontatív kontra konfliktuskerülő egyet nem értési módokat mutatja (ibid.: 114–126). Az előbbi esetben természetesnek tűnik valaki véleményét támadni anélkül, hogy a személyt támadnánk (pl. Izrael, Franciaország, Németország). Az utóbbi esetében ezek a dolgok, a vélemény és az azt kinyilvánító személy, nagyon is összefüggnek. A szerzőnő itt megjegyzi, hogy az érzelmi kifejezés nem ugyanaz, mint a nyílt véleménynyilvánítás.

Ekképpen Meyer multikulturális környezetben azt javasolja, hogy teremtsünk olyan közeget, amelyben mindenki nyíltan és kényelmesen elő tud

hozakodni az ötletével; ne vegyünk részt a megbeszélésen, ha úgy érezzük, hogy vezetőként a státuszunk másokat megakadályoz a véleménynyilvánításban (szenioritás és kor ugyancsak meghatározó tényezők); válasszuk el az ötleteket az azokat kinyilvánító személyektől; ha a résztvevők nem akarnak megszólalni, akkor kérjük őket papíralapú vagy online szavazásra; szervezzünk kisebb jelentőségű találkozókat a nagyobb jelentőségűt megelőzően; módosítsuk a kommunikációs stílusunkat úgy, hogy több leminősítőt alkalmazunk. Ugyanakkor, ha egy, a miénknél konfrontatívabb kultúrával létesítünk kapcsolatot, a saját stílusunk konfrontatívabbá és keményebbé tétele nagy kockázatot hordoz magában – jegyzi meg Meyer.

Ütemezési skála

A skála a lineáris kontra rugalmas időben való tervezést mutatja (ibid.: 127–139), ami egy ismét történelmi meghatározottságú szempont. A fejlett, korán iparosodott országok számára ugyanis fontos volt a munkaszervezés és -hatékonyság tekintetében, hogy minden munkafolyamat egymás után és pontos időben kezdődjön, hiszen az ütemtervtől való eltérés anyagi veszteséget, pénzügyi kockázatot hordozott. Ekként a lineáris időben való tervezést követő országokban a vezetők sikere az időbeli kiszámíthatóságon is alapul, ahol pontos ütemezéssel és annak betartásával csökkenthetik a kockázatokat (pl. Svájc, Németország, Japán). Más, főként fejlődő, társadalmakban az életet a folyamatos változás hatja át: politikai és pénzügyi rendszerek emelkednek ki és dőlnek össze, az időjárás változékonysága (pl. monszunok, áradások stb.) előre nem látható kihívásokat jelent; ekként az ilyen országokban dolgozó üzleti vezetők is csak akkor lehetnek sikeresek, ha a változásokat könnyedén és rugalmasan kezelik, kevesebb tervezéssel, lazább ütemezéssel (pl. Nigéria, Szaúd-Arábia, Kenya).

A kultúra térkép és a sztereotípiák: egy és ugyanaz?

Meyer a kulturális sztereotípiák és saját kulturális skálái közti (vélt) különbségre anekdotáiban hívja fel a figyelmet (1. melléklet). Kulturális sztereotípiák például az, hogy a „nyugati emberek gyakran azt feltételezik az ázsiaiakról, hogy azok csendesek, félénkek vagy szegénylősök” (Meyer 2014: 9-10), mely szerinte az ő esetében nem magyarázta munkatársa, Chen viselkedését (hallgatását) egy jelentős

megbeszélésen, mert – mint utólag fény derült rá – Chen azért hallgatott az adott helyzetben, mert kultúrája azt diktálta, hogy akár a végsőig várjon arra, hogy a felettese név szerint felkérje a megszólalásra. Vagyis Meyer szerint „a kulturális sztereotípiák nem tükrözi a Chen viselkedése mögött meghúzódó valós okot” (ibid.). Felmerül azonban a kérdés, hogy miért nem?

Ez a példa nem feltétlenül kizárja, hanem akár meg is erősíti azt a sztereotípiát – értelmezés kérdése –, miszerint az ázsiaiak hivatalos közegben csendesek, sőt, azt is – bár Meyer nem említette –, miszerint tisztelik a felettesüket, és a protokoll betartásának nagy hagyománya van náluk. Azt pedig megengedi feltételezni, hogy az ázsiaiak a formális találkozókra kívül és/vagy egymás közt felszabadultan beszélgetnek és sziporkázón ötletelnek egyes (akár szakmai) kérdésekben – amit Meyer maga is megtapasztalt a Chennel való, négy szemközt zajlott munkája során. Közben pedig ez a helyzet legalább annyit elárul az amerikai származású Meyerről, mint ázsiai munkatársáról, hiszen Meyer – a sztereotípiáknak megfelelően – az éles bevetés során azt várta (volna) el Chentől, hogy elgondolásait bejelentés nélkül közbevágja.

Egyetértek Meyerrel, hogy az általa leírt helyzet (félreértés) többnyire kulturális eredetű lehetett – és kevésbé az adott személyiségek hibája –, de azzal nem, hogy (bizonyos mértékig) nem magyarázható kulturális sztereotípiákkal, kiváltképp, hogy ő maga is ilyenek állít elő, amikor vizsgálatai eredményeit általánosítja az adott csoportra. Nem véletlen, hogy ezek után egy olvasója megjegyezte: „Ha kulturális különbségekről beszélünk, az sztereotípiákhoz vezet, és ezért az egyéneket »általános vonásokkal« rendelkező dobozokba helyezzük. A kultúráról való beszélés helyett fontos, hogy az embereket egyéniségként ítéljük meg, ne csak környezetük termékeként.”

Meyer kötete elején többször elhatárolódik a sztereotípiáktól, mert véleménye szerint „zavaróak lehetnek” (ibid.) konfliktusos helyzetben. Sajnos, e megjegyzéseken túl nem szentel időt a sztereotípiák értelmezésének, illetve azok megkülönböztetésének saját *kultúra térképétől*, pedig az egyértelműen gazdagította volna vékonyka, ámbár gyakorlatias műve tartalmát. Sőt, szerzői pontatlanságát növeli, hogy egyszer kulturális (ibid.: 9), másszor nemzeti sztereotípiákról beszél (ibid.: 11), ami tovább nehezíti a megértést, és azt, hogy az olvasó ne mossa össze akaratlanul a különféle sztereotípiákat vagy azokat térképével. Ráadásul, a kötet közepétől ő maga

– ráeszmélés nélkül – téves sztereotipizálásba kezd (pl. a német vonatok pontosságáról); és kapcsolja össze a sztereotípiákat térképe Kommunikációs és Értékelési skáláival (ibid.: 46).

Ezen ellentmondásokból pusztán arra gondolhatunk, hogy Meyer nem akarja, hogy tudományos vizsgálódáson alapuló *kultúra térképét* összetévesztsek a kultúráról alkotott, nem tudományos jellegű és/vagy idejétmúlt megfigyelésekkel, szóbeszéddel, hiedelmekkel. Pedig naprakész és hasznos tanácsokkal teli könyve értékéből nem veszít azáltal, ha kimondjuk, hogy megfigyelt csoporttulajdonságokra alapozva általánosít (Bauer – Erdogan 2012: 133), azaz sztereotipizál.

A kultúra térkép és az önbeteljesítő jóslatok: egy új feltételezés?

Az általánosítás szükséges a világ megismeréséhez (Weaver 1989), ugyanakkor egyes esetekben félreértésekhez, elégedetlenséghez és (előnyös vagy hátrányos) megkülönböztetéshez vezethet azon elvárások miatt, amelyeket a sztereotípiák miatt egymás felé támasztunk. Az elvárások automatikus támasztása és az azoknak való akaratlan (tudattalan) megfelelés egy különleges esete a személyek közt zajló (*interperszonális*) önbeteljesítő jóslat (Almadi 2019). Ennek során az elváró személy téves feltételezésen alapuló elvárásait viselkedésén keresztül (nem szándékosan) közvetíti a másik személy felé, akinek ezáltal önelvárásait befolyásolja. Ha ezen önelvárások egybeesnek az elváró személy elvárásaival, s olyan cselekedetekben fejeződnek ki, melyek a kezdeti, feléje támasztott elvárást (téves feltételezést) beteljesítik, akkor beszélhetünk önbeteljesítő jóslatról. S bár a kezdeti feltételezés, amin az elvárás alapult, téves volt, beteljesülése annak ellenkezőjéről biztosítja a prófétát (Merton 1948).

Mertonnak, e jelenség (Thomas-elméletre⁵ építő) tudományos megfogalmazójának határozott elképzelése volt, hogy „Az önbeteljesítő jóslat az, amely messzemenően megmagyarázza az etnikai és faji konfliktusok dinamikáját a mai [korabeli] Amerikában” (ibid.: 507). Sőt, nemcsak a fajgyűlölet és a megbélyegzés, hanem a banki csőd, a háborúskodás és a neurózis okozójának is tekintette az (félelmek által vezérelt) önbeteljesítő jóslatot (ibid.: 521). Ugyanakkor úgy gondolta, hogy a jelenség kialakulásának „tragikus” és „ördögi köre” megtörhető, ha a

⁵ „Ha az emberek valóságosnak határozzák meg a helyzeteket, akkor azok valóságosak a következményeikben.” (Thomas – Thomas 1928: 571-2)

kezdeti téves feltételezést feladjuk és szembeállítjuk egy újjal, amely az eredetit hazugságnak mutatja. Ez az új feltételezés azonban csak olyan, „megfelelő intézményi” vagy „szándékos társadalmi” változtatásokból indulhat útjára, melyek célja a tények és az igazság feltárása a „hamis bizonyítékokon” és „saját propagandán keresztüli önhipnózison” alapuló tévhithez ragaszkodó emberek számára.⁶

Ebben a megvilágításban Meyer *kultúra térképe* az idejétmúlt vagy eredendő téves feltételezéseket állíthatja szembe az új, tudományos megalapozottságú (tényeken alapuló) feltételezésekkel (eredményekkel). Új, kulturális sztereotípiáival segíthet eloszlatni azokat a félreértéseket és (félelem által vezérelt) önbeteljesítő jóslatokat, melyek kulturális (és faji) feltételezésen alapultak. Azonban ahogy a világ és benne a kultúrák is változnak, még az is elképzelhető, hogy egyszer Meyer *kultúra térképét* kell új (naprakész tényeken alapuló) feltételezésekkel (eredményekkel) felváltani.

Következtetések

Erin Meyer könnyű olvasmányának ígérkező, többnyire üzleti vezetőknek, a sikeres szervezeti kultúráról és kulturális alapokon nyugvó együttműködésről szóló könyve, bár félreértések elkerülése és konfliktusok megoldása céljából is íródott, valójában a szerzőnőnek a sztereotípiákkal kapcsolatos megjegyzései miatt önmagában félreértésekhez vezethet. (Az az olvasó érzése, hogy Meyer számára a sztereotípiák egyet jelent a tévhittel.) Ennek oka, hogy a szerzőnő bár kezdetben elhatárolódik attól, hogy *kultúra térképének* megalkotását bárki összemossa a sztereotipizálással, kötete (nagyjából) közepétől ő maga keveri össze a kettőt óvatlanul. Ráadásul, kezdeti elhatárolására nem ad alapos (tudományos) magyarázatot. Ehelyett olyan élethelyzeteket ír le, amikor például ázsiai kollégájának (számára meglepő) magatartását mutatja be egy hivatalos és jelentős szakmai eseményen. Ekképpen céljával szembemenően, anekdotája akár meg is erősítheti az ázsiaiakkal kapcsolatos sztereotípiákat. (Ez pusztán az értelmezésen múlik, ami a kultúrával kapcsolatos kutatások gyengeségére, azaz alacsony

⁶ Bár sokan bírálták a mertoni önbeteljesítő jóslat-fogalmat nem kellő körülhatároltságaért és hiányos módszertanáért (ld. például Miller 1961; Hensel 1982), (talán pont ezekből kifolyólag) könnyen gyökeret vert valamennyi tudományágban, ahol – és ez mai kritikáinak egyike – a folyóiratcikkek többsége csak rendkívül felszínesen használja, sőt, gyakran tovább csorbítja meghatározottságát (Almadi 2022).

külső megbízhatóságára, az eredményeik valószínű ismételtetlenségére utal.)

Továbbá, míg ő viszonylag szűk mintájában kizárólag üzleti vezetők kulturális jellemzőire összpontosított, az általánosan elterjedt sztereotípiákról elmondható, hogy nem ilyen specifikus mintára korlátozódtak. A szerzőnő egyértelműen más eredményekre jutott volna, ha az egyes országok peremterületein nagy szegénységben élő, kevésbé iskolázott állampolgárokkal készített volna interjút, és akkor is, ha a társadalom valamennyi rétegét felgöngyölítette volna vizsgálat céljából. Vagyis még az is elképzelhető, hogy az (Meyer által helytelennek tartott) általános sztereotípiák a társadalom egésze szempontjából igaznak bizonyulnának, vagy bizonyultak egykoron. Hiszen elmondható, hogy a kultúrák, s így a róluk alkotott sztereotípiák is, állandó és egyre gyorsabb változásban vannak, többek közt a technológiai fejlődés felgyorsulásával és a kultúrák gyakoribb érintkezésével.

És miközben a Meyer által bemutatott Kommunikációs, Értékelési, Meggyőzési, Vezetési, Döntéshozatali, Bizalmi, Egyet nem értési és Ütemezési skálák rendkívül hasznos kiindulópontot nyújtanak a különféle kultúrákkal való (üzleti/szakmai) érintkezés–együttműködés során, olyan, csoportszinten általánosított eredményeket tükröznek, melyek – mivel értelemszerűen az egyéni jellemzőket és lehetséges eltéréseket figyelmen kívül hagyják – akár téves elvárások támasztásához, s ezáltal félreértésekhez, elégedetlenséghez és (előnyös vagy hátrányos) megkülönböztetéshez vezethetnek. (Nem véletlenül, Meyer már kötete elején megjegyzi, hogy a személyek közötti kölcsönhatást a kulturális ÉS az egyéni különbségek együtt befolyásolják, s ő csak az előbbihez tud kutatásai alapján segítséget nyújtani.)

Sőt, téves/hamis elvárások automatikus támasztása és az azoknak való akaratlan (tudattalan) megfelelés esetén akár önbeteljesítő jóslatról is beszélhetünk, mely mechanizmus csoport- (vagy társadalmi) szinten is jelentkezhet. S bár Merton, a fogalom megalkotója tudományos berkekben, többnyire negatív fényben (pl. banki csőd vagy rasszizmus okának) látta e folyamatot, pozitív hozadéka is lehetnek téves, de pozitív kezdeti feltételezés (jóslat) esetén. Ő úgy találta, hogy a jóslat mechanizmusának ördögi köre úgy törhető meg, ha a téves feltételezést szembeállítjuk egy újjal, egy helyessel. Mindazonáltal, az önbeteljesítő jóslatnak e koncepciója rávilágított, hogy talán Meyer új, tudományos megalapozottságú *kultúra térképe* felváltja az olyan idejétmúlt vagy eredendő téves feltételezéseket, melyeket az egyes

kultúrákról alkottak. (Persze, az is lehetséges, hogy a kultúra egészére jellemző sztereotípiá pusztán a szerzőnő mintájával kapcsolatban bizonyult tévesnek.)

Felhasznált irodalom

- Almadi S. 2019 The research method of conceptual frameworks. The case of Pygmalion effect: A leadership style or self-fulfilling prophecy? *Hungarian Educational Research Journal* (Herj), 9(3), 487-510.
- Almadi S. 2022 The meta-narrative of self-fulfilling prophecy in the different research areas. *Society and Economy*, 44(2), 251-269.
- Bauer, T. - Erdogan, B. 2012 Introduction to organizational behavior. *Creative Commons*. Letöltve <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>
- Buchtel, E. E. 2014 Cultural sensitivity or cultural stereotyping? Positive and negative effects of a cultural psychology class. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, 40-52. Letöltve <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0147176713001053>
- Erin Meyer é.n. *About*. Letöltve <https://erinmeyer.com/about/>
- Hensel, R.L. 1982 The Boundary of the Self-Fulfilling Prophecy and the Dilemma of Social Prediction. *The British Journal of Sociology*, 33(4), 511-528.
- Merton, R.K. 1948 The Self-Fulfilling Prophecy. In *The Antioch Review* 74(3), 75th Anniversary, Part I: Firsts, Famous, and Favorites (Summer 2016), pp. 504-521.
- Meyer, E. 2014 *The Culture Map – Breaking through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: Perseus Books Group. (A jelen recenzióhoz az e-könyv változat lett feldolgozva, ezért a hivatkozott oldalszámok eltérhetnek a nyomtatott verzióban szereplő oldalszámoktól.)
- Miller, C. 1961 The Self-Fulfilling Prophecy: A Reappraisal. *Ethics*, 72(1), 46-51.
- Hastings, R. – Meyer, E. 2020 *Az a szabály, hogy nincs szabály – A Netflix-módszer és a megújulás kultúrája*. Barecz & Conrad Books.
- Stephens, K. 1997 Cultural stereotyping and intercultural communication: Working with students from the People's Republic of China in the UK. *Language and Education*, 11(2), 113-124. Letöltve <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09500789708666722>

Thomas, W.I. – Thomas, D.S. 1928 *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf.

Weaver, Richard M. (1968) 1989 *The Southern Tradition at Bay: A History of Postbellum Thought*. US: Gateway Books.

Melléklet

1. melléklet (saját munka 2025)

Szövegkörnyezet
„Chen’s behavior in our meeting lines up with a familiar cultural stereotype. Westerners often assume that Asians, in general, are quiet, reserved, or shy. [...] Yet the cultural stereotype does not reflect the actual reason behind Chen’s behavior.” (9-10. o.)
„It was obvious that they go far beyond any facile stereotypes about »the shy Chinese.«” (10. o.)
„As we did with the story of Silent Bo, let’s consider for a moment whether the miscommunication between Webber and Dulac is more likely a result of personality misfit or cultural differences. In this case, national stereotypes may be more confusing than helpful.” (11. o.)
„After I published an online article on the differences among Asian cultures and their impact on cross-Asia teamwork, one reader commented, »Speaking of cultural differences leads us to stereotype and therefore put individuals in boxes with ‘general traits.’ Instead of talking about culture, it is important to judge people as individuals, not just products of their environment.«” (14. o.)
„Note, too, that several countries have different positions on the Evaluating scale from those they occupy on the Communicating scale. For this reason, you may be surprised by the gap between our stereotyped assumptions about certain countries and their placement on the Evaluating scale. The explanation lies in the fact that stereotypes about how directly people speak generally reflect their cultures’ position on the Communicating scale, not the Evaluating scale. Thus, the French, Spanish, and Russians are generally stereotyped as being indirect communicators because of their high-context, implicit communication style, despite the fact that they give negative feedback more directly. Americans are stereotyped as direct by most of the world, yet when they give negative feedback they are less direct than many European cultures.” (46. o.)
„When I moved to France, this stereotype was echoed in the daily news.” (114. o.)