

Kultúrközi kalandjaim. Sokk hogy mások mások?

Nacsák Tamás

MSc hallgató, ÓE-KGK, tnacsak@gmail.com

Absztrakt: Az alábbiakban összegyűjtöttem a kb. 20 év alatt szerzett tapasztalataimat sokféle, eltérő anyanyelvű, különböző kulturális háttérrel rendelkező emberekkel, akikkel projektek, vagy más-más célú kiszolgáló szervezetek felépítése során volt szerencsém találkozni. Mindaz amit itt leírok, a saját szubjektív élményeimről, meglátásaimról szól. A leírtak távol állnak attól, hogy akár hipotézisként lehessen megfogalmazni őket, nemhogy tézisként hivatkozzunk rájuk. Mindeközben sikerült szintetizálni olyan megállapításokat, melyeket sokszor alkalmazok bizonyos helyzetekben, segítve a kölcsönös megértést, vagy valamely fél számára az elfogadás kialakulását. Óhatatlan, hogy mindaz amit tapasztaltam a saját kulturális felfogásom szűrőjén ment keresztül, így mint mások is, könnyen eshettem „a nálam az igazság, én csinálom jól” bűnébe, miáltal nem vagyok képes objektíven látni a saját működésemet, annak hibáit. Külön érdekesség, hogy az összes tapasztalatomat nemzetközi angolt használva, ami természetesen nem keverendő össze sem az amerikai natív, vagy a „british” angollal. Így ennek torzító hatása sem elhanyagolható, de talán nem is nagyon jelentős. Némely esetekben a tapasztalatok nem kizárólagosan munkakapcsolatokon alapulnak, hiszen volt alkalmam betekinteni a kollégák személyes életébe is. Ez ki fog derülni, érzékelhető lesz a leírásokból, ha nem is mindig a szavak szintjén, hanem a kapcsolatok jellegéből. Érdekes viszont, hogy ahol személyes kapcsolat is kialakulhatott, az az adott országban nem egyedi eset, inkább a magam részéről ezt is nemzeti sajátosságnak tartom. Ezen a ponton szeretném megjegyezni, hogy bármely esetleg az adott nációhoz tartozó ember számára fájó megállapítás esetében a bántó szándék az ami a legtávolabb áll tőlem! Az évek alatt megtanultam becsülni az egyes nemzetek különbözőségeit, sőt rengeteg extra értéket sikerült éppen a különbözőségünk okán teremtenünk. A konformizálást, uniformizálást haszontalannak, sőt károsnak tartom. Inkább javaslom, hogy tudjunk nevetni egyes megállapításokon és maradjunk mindannyian másképp egyformák (tisztelettel utalva itt Méző László: Mindenki másképp egyforma című könyvére). Hozzáteszem: volt egy-két olyan eset ahol olyannyira negatív élményeim voltak, hogy ezek bemutatását inkább kihagytam az írásból. Talán hasznos lett volna bemutatni őket, talán nem, de sem nem írok rólok szívesen, sem arról nem vagyok meggyőződve, hogy a kép amit adnék ne lenne túlzottan elfogult, így használhatatlan. Maradtam inkább a pozitív élményeknél, megőrizve azt a motivációt, inspirációt ami egy egyetemi beadandó dolgozat adott. Külön dolgozatot lehetne írni abból, hogy milyen hatalmas hozzáadott értéke van annak, hogy egy kötött, strukturált oktatási rendszer feladatainak köszönhetően az ember rendszerezi, rendszerbe szedi a tudását. Végül de nem utolsósorban szeretném hangsúlyozni a saját szakmai nézőpontomból eredő sajátosságokat! Jómagam Enterprise Architectként dolgozom, s mint ilyen sokféle emberrel, feladattal találkozom.

Kulcsszavak: kultúra, interkulturális menedzsment és vezetés

1 A téma bemutatása

1.1 Az Enterprise Architect szerepkör rövid bemutatása

Az enterprise architect klasszikus építész hasonlattal élve leginkább egy várostervezőre hasonlít. A célja tehát elsősorban nem egy vállalat folyamatainak, alkalmazásainak, szervezeti működésének tervezése, illetve megvalósítása, hanem ezek összessége, és az összetevők összhangjának megteremtése.

Ebből adódik, hogy enterprise architektként mind az adott vállalat üzleti, mind pedig a műszaki területeivel együtt kell és együtt is kell tudni működni a mindennapok során. Másik fontos tényező, hogy szükség szerint nemcsak tervezőként, de kivitelezőként is be kell szállni a munkába, egyrészt ezúton biztosítva a tervek szakszerű megvalósulását, másrészt a „megcsapott a mozdonyfüst” hatását felhasználva részleteiben megismerni a mindennapi működést, a használt technológiákat, a szervezet formális és informális rétegeit, így szükség esetén az elkészült tervet finomítani lehet, valamint a megszerzett tudás segítségével az újabb feladatok még jobb, garantáltan működőképes tervek alapján indulhatnak útnak.

Magának a feladatkörnek az elérhető irodalom alapján kissé ellentmondásos a meghatározása, habár magukkal a feladatokkal és a szükséges profilok kapcsán erős korrelációt mutatnak a különböző szerzők, a megszerezhető minősítések, használandó szoftverek, módszertanok listája alapján, a kép sokkal zavarosabbnak tűnik. A CIO magazin, a TOGAF (amely magát a szerepet csak közvetve definiálja, csak annyiban ő az aki a TOGAF által definiált nagyvállalati architektúrát menedzseli) leírásai a saját magam által készített meghatározással összevetve (amely az ezidig gyengén kanonizált architekt feladatok rendszerezése során készült), azért egy elég pontos benyomást lehet szerezni ahhoz, hogy jelen értékeléseket értelmezni lehessen.

1.2 A különbség mint érték

Egy alkalommal hallgattam egy előadót, aki a különböző nemzetek sajátosságairól beszélt és hangsúlyozta, hogy tanuljuk meg ezeket a különbségeket okosan használni - de ne kihasználni!

Elmesélt egy sztorit, amit leírok ide én is, segítő értelmezni a saját álláspontom kialakítása mögött megbúvó egyszerű, őszinte szándékaimat.

Az előadó top menedzserek képzésével foglalkozott. Írt a témában egy aranyárban mért könyvet is, amit a ha már aranyár, akkor gyémántárban mért tréningjeinek részvevői a csomag részeként megkaptak. Egy alkalommal egy nagy koreai vállalat két menedzsere járt nála. Az illetők a tanultakkal – és a könyvekkel – hazamentek. A könyvet a közmondásos ázsiai szorgalommal lefordították koreai nyelvre, majd a cég pár ezer dolgozója számára szépen odaadták. Igen, anélkül, hogy a szerzőnek egy petákot is fizettek volna! Egy európai felfogása szerint ez a szerzői jogok sárba tiprása, egyszerűbb szóval: lopás. Egy koreai számára viszont a szerzői jog mint fogalom értelmezhető nehezen.

Mit lehet tenni? Szerzői jogi pert indítani esetleg? Egy európai bíróság érti a problémát, csakhogy a koreaiak nem fogadják el az illetékeségét. A koreai bíróságok illetékeségét európai szerzőnk elfogadná ugyan, csakhogy a tett ott nem minősülne büntetendő cselekménynek.

Akkor patt? Esetleg agyvérzés? Parttalan csatározás?

Emberünk ügyesebb volt. Kért egy koreai nyelvre lefordított példányt. Adtak neki, miért is ne tették volna! Lektoráltatta, kiadta Koreában, amivel a pár ezer bizonytalan példány jogdíja helyett tízezres példányszám árbevételét realizálta. Okos és ügyes. Akár igaz, akár csak tanmese lenne, tanulni mindenképpen érdemes belőle.

Nekem, ahogy lentebb látszik nem egy alkalommal hasznomra vált.

1.3 Az együttműködés alapja: a bizalom

A bizalom említése kapcsán azonnal eszünkbe juthat Francis Fukuyama: Bizalom című könyve, amely bő 600 oldalon értekezik a bizalomnak a gazdasági életben betöltött fontosságáról, valamint arról, hogy milyen mértékben következik a bizalom a társadalmi rendszerekből. Ezen írás keretében nem szeretnék vállalkozni arra, hogy Fukuyama munkájának részletes elemzésébe bocsátkozzak, de műve kiválóan alkalmas arra, hogy bemutassa mindenki számára a társadalmi, nemzeti különbségekből eredő eltérő bizalmi szintek, bizalmi faktorok megértésének és azok értékelésének fontosságát. Erre építve könnyebben érthetővé válik az is, hogy mekkora jelentősége van a különböző kultúrák közötti összhang megteremtésének.

Fukuyama könyvének eszenciáját számomra Mérő Lászlónak a Magyar Narancsban megjelent Bizalom című cikke adja, a holtteher költségek magyarázatával.

1.4 A kultúrák megértésének jelentősége

Ha az ember nemzetközi projekteken is mozog, célszerű alkalmazni Jim Collins Jóból kiváló című művének 5. fejezetében leírtakat, miszerint „Előbb az ember, aztán a feladat”. Az ott leírtak szerint ha az ember kiválóságra törekszik, előbb kell a buszt jó emberekkel megtölteni és csak utána gondolkozni azon, hogy a busz merre is menjen. Sok projekt a kezdetekkor, még csak megszokásból viseli a projekt nevet, valójában egy homályos célkitűzésről van szó, amelyhez sem a pontos cél, de értelemszerűen az idő- és a költségkeret sincs meghatározva. A nagy cégek rendelkeznek viszont számos kiváló munkaerővel, akik különböző országokban ülnek, eltérő nemzeti és kulturális háttérrel rendelkeznek. Ha nem vagyunk felkészülve arra, hogy ezeket a különbözőségeket áthidaljuk, adott esetben hasznosítjuk nem adunk esélyt sem magunknak, hogy a legjobb csapatot rakjuk össze. Egy fontos megjegyzés: a legjobb csapatnak nem feltétele, hogy soknemzetiségű legyen – de a kiválóságnak a sokféle ember jelenléte sem szabad a gátja legyen.

Ki kell még térjünk egy érdekességre, amit Barabási Albert László fogalmazott meg A képlet című könyvében a siker IV. törvényeként: „Míg a csapat sikere a sokféleségben és a z egyensúlyban rejlik, a babérokat mindig egyvalaki aratja le”. Elfogadva ezt az állítást, külön gondot kell fordítani a csapatok felépítése során arra, hogy a várt és remélt siker elérése esetén mindenki egyéni habitusa szerint részesülhessen az eredményből. Ennek meghatározása átvezetne minket a menedzsment feladatok területére, amire itt utalni akartam az az, hogy minden esetben érdemes figyelembe venni az egyéneknél a kulturális hátterüket is.

2 A különböző nemzetek bemutatása

Az egyes nemzetekkel, más nyelvű emberekkel szerzett tapasztalataim mellett egy kis indikátort is adok melléjük, hogy mennyire volt könnyű vagy nehéz az együttműködés. Mivel magyarként dolgoztam velük, így pl. adott esetben az együttműködés más nemzetek képviselői számára könnyebb vagy épp nehezebb lehetett. De talán pont ezért érdekes az egész.

2.1 Norvég

Több éven keresztül dolgoztam norvég tulajdonú cég alkalmazottjaként, egy rövid látogatás erejéig voltam Osloban is. Számomra végtelenül nehéz volt velük dolgozni, elsősorban a közmondásos, északi népekre oly jellemző folytonos konszenzuseresés miatt. Állandóan éreztetik az emberrel milyen nagyon fontos,

hogy minden résztvevő szempontjai egyformán érvényesüljenek. Erre végtelen mennyiségű időt hajlandóak áldozni. A személyes felelősségvállalás úgy tűnik ismeretlen fogalom náluk. Talán azért, mert ha konszenzus van akkor mindenki boldog, nincs értelme felelőst megnevezni. Az éreztetik szó használata nem volt véletlen, ugyanis gyakran derült ki, hogy konszenzuskérés valójában fárasztás volt! Egészen váratlanul voltak képesek véget vetni az egyeztetéseknek és erővel nyomni azt ami a saját álláspontjuk – csak korábban elfelejtették azt közölni.

Amikor norvégokat írok, a cég szervezetében svéd, dán és finn kollégák is dolgoztak (finnekkel, svédekkel néhány, sok száz millió forintos költségvetésű projektben voltam szerencsés dolgozni; dánokkal a dán testvérvállalat képviselőiként dolgoztunk össze). Annyira nagy különbséget nem láttam, hogy a szerzett tapasztalatok alapján mindenképpen külön foglalkozzak a sajátosságokkal. Maradt így a norvég tulajdonos.

Ha egy szóval próbálom jellemezni a konszenzuskérés sugallatát és az egyéni felelősségvállalás hiányát, a szó a kaotokrácia lesz. A szó saját kreálmány és a kaotikus, döntésképtelen helyzetek, a váratlanul megjelenő végtelen számú új jóváhagyó és az ő kiszámíthatatlan szempontjaikból következő szervezeti káoszra utal.

2.2 Izraeli

Az első találkozásom egy izraeli beszállítóval hatalmas sokk volt. Az agresszív magabiztosság, a saját érdekeik, hogy is mondjam, szemérmetlen, mindenén átgázoló képviselete nem ébresztett szimpátiát. Sőt! Hosszú időnek kellett eltelni addig, míg sikerült megérteni, hogy ez a fajta viselkedés nem, illetve egyes esetekben nem pusztán ellenségeskedés, hanem az árbevétel-fókuszú tárgyalástechnikájuk része. Viccesen hangozhat, de komoly megvilágosodás volt mikor rájöttem, hogy a velük folytatott tárgyalásnak hasonlóan kell nekiállni, mint ahogy Holler szerkesztő teszi Rejtő Szőke ciklonjában. Szemérmetlenül alá kell ígérni az eredetileg kért árnak, majd ha az árban megállapodtunk, ami az első saját ajánlat felett lesz értelemszerűen, minden aggodalom nélkül kell további dolgokat követelni a szállítótól, hiszen többet fizetünk.

Magyar, de még más európai szemével is furcsa, ahogy sokfelé beszéltünk erről. Ugyanakkor, izraeli (sok év együttműködés után nyugodtan mondhatom) barátaim számára egyszerűen érthetetlen volt az a számukra sértő viselkedésünk, hogy miután megvettünk valamit az ő általuk mondott áron, később évekig gyalázzuk őket, hogy milyen mocsok drágán dolgoznak. Ráadásul elveszjük tőlük az alku kihagyása miatt az üzletkötés örömeit. Túlzás nélkül mondhatom, volt olyan, hogy az eredeti felálláshoz képest ötöd áron sikerült kétszeres funkcionalitást kialakítani. Mivel nem kitolásra játszott egyik fél sem, elmondható hogy hosszú távon nagyon jó megállapodásokat kötöttünk. Ennek van egy másik alapja is. Ha valamit egyszer

meggyőződéssel bevállaltak megcsinálják. Még ha a tisztelt ügyfél belepusztul is. Meg ha némi késéssel is.

Két dolgot szeretnék még kiemelni. Az egyik a barikád gondolkodás, a másik pedig, hogy mindig van egy „de”. Barikád gondolkodás alatt azt érzem, hogy ismeretlenül találkozáskor egy erős gyanakvást lehet nálunk tapasztalni, és gyorsan érdemes tisztázni hogy a barikádnak ki melyik oldalán van – ugyanis a tárgyalásokat szinte csatának tekintik. Nagyon sokat számít ha találunk közös ismerőst - embert, céget, projektet – a referencia alapú működés alapvető náluk. A tárgyalás eredményes lezárása után hihetetlen barátságosak tudnak lenni, ha elfogadjuk a másik, a „de” viselkedést.

„De” viselkedés alatt azt a gyakran tapasztalt viselkedést értem, amikor egy beszélgetés kapcsán simán elkezdene letromfolni bárkit. Mondasz valamit, amivel szemben hajlamosak barátaink az ellenkezőjét állítani. Csak hogy ne neked legyen igazad, vagy mi. A vicces, de tényleg imádni való az, ha az ember pár perccel később pont azt állítja ami az imént cáfolatként kapott. A „de” arra is simán megérkezik. Vagyis itt jó eséllyel nem is tromfolás történik, egyszerűen ilyen a kommunikációjuk. Ezt támasztja alá az is, ahogy egymással beszélnek akár telefonon. A „réga, réga, réga” (várj, várj, várj) kifejezés kis túlzással egy telefonbeszélgetés felét kiteszi jó hangosan. Nem mindig volt öröm egy irodában ülni izraeli kollégákkal.

A „de” szélső értékét éles helyzetben tapasztaltam úgy meg, hogy „igen megígértem, DE azt nem ígértem meg, hogy be is tartom amit ígértem”. Ott és akkor, én sem a vicces és bájos oldalamat mutattam. Ilyen viszont tényleg csak egyszer fordult elő, ezt nem nevezném jellegzetes viselkedésnek.

Összeségében ha nem is könnyű velük dolgozni, de nem is nehéz. Mindenesetre mai fejjel nézve szinte pályakezdőként egy nehéz, de tanulságos lecke volt az etnocentrizmusból, illetve az idők során szépen átvezettek a tapasztalataim a kulturális relativizmus területére (e két fogalom egyszerűen megérthető Torgyik Judit és Karlovitz János Tibor Multikulturális nevelés című könyvéből, Etnocentrizmus és kulturális relativizmus fejezet, 17. oldal), anélkül hogy az egyes normák gyökereit sikerült volna megértenem. Bár ez utóbbi talán nem is az én feladatom.

2.3 Német

Precízek. Bürokratikusak és szabálykövetők. Fensőbbeségek. Tulajdonost képviselve mindenképpen. Néhány nemzetközi, több ország szolgáltatóit magában foglaló projektben dolgoztunk együtt. Életkortól pozíciótól függetlenül sugárzott felőlük az informális üzenet, hogy ők tudják a frankót, más nem. Nagyon hisznek a sok embert megmozgató megbeszélésekben, több napos workshopokban. Rettenetes pénzeket képesek elkölteni akár a sok emberre, akár a jónak deklarált

megoldásokra. A bürokrácia és a felszínen látszó szervezettség mögött viszont a valós döntések informális „belső körökben” történnek. A szabálykövetés mögött szinte mindig sikerült megtalálni a saját pecsenyét sütögető kis játékokat. Persze ezek a kis játékok is óriási volumenűek voltak, az egységsugarú magyar ember szemével. A grandiózus tervekkel a gyakorlatban az a baj, hogy hosszú időre, hatalmas célokról szólnak, rettenetesen sokba kerülnek, amelynek csak az utolsó része sikerül maradéktalanul, vagyis a pénz el lesz tapsolva de a célokból kevés dolog valósul meg a kitűzött határidőre. Pár esetben az volt az érzésem, hogy nem is a cél a lényeg, hanem hogy legyenek ilyen nagy projektek. Szakmai oldalról ezekkel a probléma az volt, hogy láthatóan kivitelezhetetlen dolgokra indultak, vagy olyan alapkutatás jellegű témát karoltak fel, amelynél a határidő vállalása volt felelőtlenség.

Összességében költséges, lassan haladó, a leszállítandó funkciókat tekintve csekély eredményt hozó tevékenységekkel találkoztam.

2.4 Angol

Érdekes jellegzetesség volt angolokkal dolgozva egyfajta birodalmi felsőbbrendűséget érzékelni irányukból. Nem kell semmi tudatos lenézésre gondolni, ők tudatában vannak, hogy angolok, Természetes számukra, hogy mindenki az ő nyelvüket beszéli, mindenhol otthon vannak a világban, és pont. Ezt egyformán lehetett érezni felettes, de beosztott esetében is.

Sokkal furcsább volt viszont, hogy a dolgokat jellemzően pozitívan, szuperlatívuszokban minősítik. Azt viszont gyorsan meg kellett tanulni, hogy ez nem sokat jelent. Lehet valaminek a szóbeli minősítése végtelenül pozitív, de ha osztályozásra kerül a sor gyorsan kiderülhet, hogy átlagos értékelést adnak. Érdemes tehát olyan esetekben amikor az értékelésüknek konkrét hatása van, előre meghatározott osztályzatok használatát kérni tőlük. Másrészt viszont az ilyen direkt kérdésekkel nagyon vigyázni kell, mert a célratörő direkt kijelentések, gyors tényszerű megállapítások sértőnek tűnnek számukra. Mint egy Agatha Christie regényben: vannak dolgok amiket nem mondunk ki. „Ha érti mire gondolok” – ahogy ez oly sok könyvében elhangzik. Jó kalauz.

Emellett gyakran futottam abba a problémába, hogy a megoldások szakmai részleteivel nem fárasztják magukat. Ez sokkal inkább származott a „birodalmi” önbizalomból, a tévedhetetlenség tudatából, mint a felkészületlenség hiányából, mindenesetre veszélyes magatartásnak tűnik. Emellett viszont élvezik az életet, jellemzően lazák és vidámak.

Szerettem angolokkal dolgozni, még ha nem is mindig volt túl egyszerű.

2.5 Brazil

Imádom a brazilokat! Barátságosak, közvetlenek, minden napjukat úgy élik, mintha csak az az egy lenne. Először a cégünk budapesti irodájába látogatott el egy 4 fős brazil csapat. Úgy kerültek hozzánk, hogy az egész világra kiterjedő IT cégben nekünk volt itt egy speciális tudásunk amire építve esélyük volt otthon üzletet szerezni. Éppen a fentebb részletezett izraeli szállító termékével dolgoztunk volna közösen. Ha egymással találkoztak a folyosón, hangosan üdvözölték egymást, egymás vállát veregetve. Meg persze ugyanezt velünk is. Mindezt úgy, hogy mind a négyen ugyanabban a szállodában laktak, egy taxival jöttek és egész nap együtt ültünk a 10-15 perces szüneteket leszámítva egy kis tárgyalóban. Rettenetesen energiával tanultak, belevetették magukat a témába, a látványos lököttesség mellett nagyon szorgalmasak, ügyesek voltak. Igazi profik, ahogy az amerikai filmekben mondanák. A kis csapat Sao Paoloból érkezett, aminek akkor még nem tudtam hogy micsoda jelentősége van, de erről majd később.

Ha kimentünk ebédelni, folyamatosan a nőket méltatták és folyamatosan arról beszéltek, hogy micsoda fantasztikusan szerencsések vagyunk, hiszen ugyan braziliában rengeteg gyönyörű nő van, de a legtöbb barna bőrű, barna hajú enyhén telt alkatú. Bezzeg itt, szőke, barna, fekete, vörös, teltebb, sportosabb – folyamatosan a fejüket kapkodták. Amit mondani akarok: ebédidőben lehetetlen volt munkáról beszélni. Ami talán nem is baj. Voltak nálunk a családnál is, mindenre, mindenkire kíváncsiak voltak, látszott hogy fontos nekik az ember akivel dolgoznak, nemcsak a munkatárs.

Aztán hazamentek. Én meg mentem utánuk két hétre, hogy ott szélesebb körben, folytassuk az oktatást – és az ismerkedést! Egészen szürreális volt, az a bánásmód ahogy fogadtak, ugyanis rendkívül hálásak voltak a szakmai segítségért és a szíves fogadtatásért, amiben itt nálunk részesültek. „Ő itt a mi európai (szakmai körben) /magyar (baráti családi körben) barátunk”.

Volt alkalmam megérteni mi a jelentősége annak ha valaki paulista (vagyis Sao Paoloban él), esetleg paulistano (aki Sao Paolo államban él), ugyanis az irodában összefutottunk egy cariocával (ők élnek Rioban). A paulisták és paulistánók szerint a cariocák 10-kor kelnek, lemennek a beachre, délben beesnek az irodába ebédelni, utána picit dolgoznak, majd irány a beach, mindeközben, a cariocák szerint a paulisták savanyú bürokraták, akik egész nap bent ülnek az irodában, sápadtak, humortalanok, azt hiszik ők viszik a gazdaságot, de közben nem csinálnak semmit. Mindezt hangosan röhögve mesélik egymásról. Majd ha ezen túl vagyunk, összekacsintanak, és elmesélik, hogy minden észak brazil embernek lapos a feje teteje. Ugyanis egész gyerekkorában a fejtét lapogatják a szülők mondván: nyugi kisleány, ha felnősz úgyis elmész Sao Paoloba dolgozni. Vidám népség na.

Meg persze este megkóstoltatják az emberrel cachaca-t (cukornádból készült tömény ital), meg az abból cukorral édesített, citrommal bolondított caipirinha

koktél. Ami elsőre azt gondolnánk, hogy ugyanaz mindenhol, de nagyon nem: az egyik településen édesebb, máshol töményebb, régióként változik.

Úgy tűnhet, hogy nehéz velük fókuszáltan dolgozni, de nagyon nem. A vidám szüneteken kívül jól fókuszáltak, profik tekintély és tudástisztelők, meg lehetőségek hatékonysággal. Mindezt azért kellő öniróniával fűszerezve. Nem mindenki volt profi angolból a szagold meg (smell) milyen illata van a kávémnak, simán kóstolás lett (taste), majd egy nézz a szemembe, véletlenül look into my ass-ként hangzott el. Innentől kedvesen ugratták oda vissza egymást ha lehetőség adódott, miszerint look into my ass and smell it.

Ritkán sikerült ilyen jó hangulatban ennyi munkát bedarálni ekkora csapattal!

2.6 Indiai

Velük volt talán a legnehezebb együtt dolgoznom. Azon kívül, hogy a legcsúnyábban, legnehezebben érthető módon beszélnek az angolt az összes általam hallott náció közül, sokkal rosszabb volt ennél a kommunikációjuk ami rettenetesen helyzetfüggő.

Létezik a tárgyalásoknak az a szakasza, amikor egy indiaival szemben te ügyfél vagy. Az ügyfél a kasztrendszernek mindig magasabb fokán áll a fejükben, mint a szállító. Magasabb kasztbélnek pedig nem lehet nemet mondani, vagyis mindenre igent mondanak. Könnyen teszik, hiszen ahogy megértenem sikerült, a kérések (parancsok) felelőssége azok megfogalmazójáé, vagyis esetünkben az ügyfélé. Egyáltalán nem idegesítik magukat ezek után, hogy amit kértél azt nem lehet megcsinálni. Ő ugyan igent mondott, de te kérted.

Ugyanezt helyezzük egy főnök beosztott viszonyba, amikor vezetőként neked mindenre igent mondanak. Szinte lehetetlen meggyőződni arról, hogy melyik igen az igazi. Legalábbis európaiként nekem ez nem sikerült.

Fájóan kellemetlen szokásuk még, hogy eladáskor magasán kvalifikált, Európában nevelkedett kollégákkal érkeznek, akik nagyon felkészültek, Oxford-anglisht beszélnek, udvariasak, kedvesek. Amikor viszont szállításra kerül a sor, a végtelen alacsony napidíjon beárazott, képzetlen, érdektelen, gyakran cserélődő kollégák valóságába csöppenünk. Érdekes volt megtapasztalni emellett, hogy megfelelő vezetői láncba, hierarchiába szervezve a sok érdektelen emberrel bizonyosfajta termékeket, jellemzően dokumentációkat döbbenetes hatékonysággal tudnak elkészíteni. Ez a szintek között futó több iterációval történik, ahol az igényt magát nem adják meg pontosan lefelé, de a párhuzamosan készülő résztermékekből a magasabb szinteken kiválasztják a megfelelőt. Létezik tehát olyan eset, amikor a mennyiség minőségbe csap át.

Másik oldalról viszont nem kívánom azt a helyzetet senkinek, amikor egy indiai úgy érzi, hogy alacsonyabb kasztba tartozol. Akár azért, mert már ügyfélként nem a

megfelelő szinten ülsz, akár azért mert a beosztottja, beszállítója, vagyis az alárendeltje vagy - azonnal megszűnsz embernek lenni. Nem hall meg, nem válaszol, és akkor még olcsón megúszad.

A gond ezzel csak az, hogy hiába az alacsonyapidíj, az alacsony tudásszint miatt rengeteg erőforrást kell égetni, és irgalmatlan sokba kerül a munkájuk kontrollálása. Tapasztalatom szerint hasonló munkák elvégzése esetén egy európai (szinte mindegy is, hogy mely országból) és egy indiai csapattal költségekben az indiaiak 1,5-2-szeres számlát produkálnak, késnek és akkor még a rengeteg hiba és annak kezelésére fordított energiavesztés, frusztráció említésre sem került.

Nem beszélem egyik indában használt helyi nyelvet sem, de azt szoktam mondani, hogy jó eséllyel egyikben sincs befejezett idejű ragozás. Hiszen csinálni azt nagyon tudnak, de megcsinálni azt nem. Nem is értik mit kérsz.

A határidők kapcsán, szintén egy tréfás megjegyzés, hogy azért nem zavarja őket a késés, hiszen hisznek a lélekvándorlásban. Ráérnek.

2.7 Kínai

Viszonylag keveset dolgoztam velük, de az meghatározó volt. Nem vágyom többre.

Nagyon meghatározza a viselkedésüket úgy tűnik az, hogy sokan vannak, Saját tapasztalataim szerint az egyes emberek képzetesebbek, felelősségteljesebbek voltak mint amit az indiaiaknál tapasztaltam, de olyan ember aki konkrét munkát fog végezni egy projekt során csak egy nagyon szűk területhez ért, amit egy nagyobb képben elhelyezni sem képes. Egy alkalommal interjúztattam kínai kollégákat projekt csapatba cégen belül. A cél az volt, hogy költséghatékonyan, a magyarapidíjknál olcsóbban tudjunk csapatot összerakni. Az első ember aki a feltett kérdéseknél legalább egy részét egyáltalán értelmezni tudta egy team leader volt, aki 4-5 embert irányítana, és sértődötten jelentette ki, a kérdésre, hogy hogyan oldaná meg a felvázolt problémát az adott környezetben, hogy ő aztán sehogy. Ő nem nyúl fejlesztő eszközhöz. Ő vezető! Aapidíja pedig már magasabb volt egy magyar generalistánál. Itt is elvérzett az „olcsóság” mítosza, ugyanis 4-5 fős csapatokkal lehet megoldani olyan dolgok egy részét, amit adott esetben itthon egy jól képzett, önállósághoz szokott szakértő napi rutinként megold.

A szoftver termékeik hasonlóan érdekesek voltak. Óriási méretekben gondolkoznak, rengeteg emberrel számolnak, ezek költsége viszont sok esetben egyszerűen nem fér bele egy itthoni akár nagyvállalat költségvetésébe sem.

Emellett kivételesen büszkéek, szerződésalkötéskor több alkalommal hallottam, hogy az adott szó erejére hivatkoztak a szerződésalkötés helyett. Ez rendben is van, csökkentjük a holtteher költségeket, de nehéz hinni ebben, amikor más-más alkalmakkor mindig új, más emberekkel találkozunk.

2.8 Bolgár

Velük szerettem dolgozni. Kedvesek, közvetlenek, vidámak, szakmailag jól felkészültek. Persze kicsit balkánosan lazák, nem véletlen az a mondás, hogy a Bulgária jó gyakorlat mielőtt Ázsiába mész. A kollégák akikkel szerencsém volt találkozni nagyon barátságosak emberek voltak, ahol segítséget kaptak hálásan fogadták, ahol segíteni tudtak, azt önzetlenül tették. Csak néhány hónapot dolgoztunk együtt, de olyan jó szakmai és emberi kapcsolatot sikerült velük kialakítani, hogy évek múltán is egy telefonhívásra ugrottak segíteni egy extrém helyzetben. Lehet rájuk számítani!

Érdekes volt viszont látni, hogy az életük, az utcaképük milyen nagy mértékben hasonlít a miénkhöz annak ellenére, hogy vannak látványos különbségek: Szófia belvárosában a csillogó új, sokemeletes üvegcsodák tözsomszédságában simán megfér egy félbehagyott betonszörny irgalmatlanul felgazosodott telekkel. De ettől függetlenül is, ahol kirívó esetek nem voltak is, érződött egyfajta idegenség. Az, hogy Magyarországon is lehetnék, de valahogy mégsem. Mint egy zavaró illat, mint egy furcsa megvilágítás. Kellett némi idő mire rájöttem, és megdöbbenő volt. Az épületek vonalai sok helyen egyszerűen nem párhuzamosak! Egy tízeletes ház két lépcsőháza között van pár fok, nehezen észrevehető eltérés. Valamelyik nem pont függőleges. Vagy egyik sem. Az ablakok más-más szögben állnak, egyszerűen ami vízszintes vagy függőleges kéne legyen, az nem az. Nem nagyon, épp csak egy picit. Amikor ezt az észlelésemet jeleztem egy-két kolléga felé, finoman rákérdezve a dologra, elgondolkoztak és egy nagyon aranyos válasszal ütötték el a dolgot. Ti magyarok csak 150 évig voltatok török uralom alatt, utána pedig a Monarchiában éltetek, de mi bolgárok 500 évig nyögtük a törököket. Biztos ezért van. Az igazi ok talán mindegy is, egy érdekes, nem zavaró sajátosság.

Mindezt csak azért írom le, mert ez a fajta „hanyagság” fel-fel tűnik a mindennapokban, a munka területén is. Nagy baj nincs vele, de érdemes rá odafigyelni.

2.9 Szerb

Szerbiában egy lehetetlennek látszó projekt megoldása kapcsán volt alkalmam dolgozni. Egy bukás után kellett újraéleszteni egy témát, új megoldást találni, a hiányosságokat felkutatni, a gátló tényezőket elhárítani. A szerb kollégák jó eséllyel a projekt múltja miatt különösen gyanakvóak voltak minden felvetéssel, kérdéssel kapcsolatban, de ennek ellenére mégis nyitottak. Bevállalósak. A projekt sikere érdekében elképesztő hogy mennyit tudtak dolgozni, más helyeken hosszú bürokráciát igénylő feladatokat egyik-napról a másikra simán elvégeztek. Összességében nagyon barátságosak voltak, mégis volt bennük egyfajta szigor. Magánéletéről gyakorlatilag nem beszéltek, még az informális összejöveteleken is mindig a munka volt a téma. Mivel nem barátkozni mentünk, így tényleg öröm volt

olyanokkal dolgozni, akik maximálisan fókuszáltak és a feladatuk végrehajtására koncentrálnak. A mentalitásuknak egy hátrányát láttam: ugyanilyen kitartóak és kemények voltak akkor is ha rossz irányba mentek. Szerettem velük dolgozni, hiszen könnyen szót értettünk, könnyen megértettük egymást és végül közösen célba is értünk.

2.10 Horvát

Kedves vidám népség, jellemzően felkészültek, céltudatosak. Sok különböző, kisebb-nagyobb projektben dolgoztunk együtt, amiket számomra egy, sok pozitív dolgot elnyomó jelenség árnyékolt be. Egyfajta rosszul értelmezett lojalítás.

A szervezeti, tulajdonosi hierarchiában felülről jövő információkat parancsként értelmezték, bár sok esetben látható volt, hogy messzemenően nem értenek egyet a dologgal. Az egészben az volt a kellemetlen – és nem véletlenül írtam információt az előbb-, hogy ez nem csak a végrehajtandó feladatok esetében volt így tapasztalható, hanem azon esetekben is amikor egy megvalósíthatósági tanulmányt, egy működési modell vizsgálatát kellett elvégezni. Ha azt a kérdést kapnák, hogy lehet-e embert küldeni Holdra, azonnal elkezdenének úrrakétát építeni. Velük dolgozva számomra az volt a legnehezebb, hogy ebből az állandó és azonnali végrehajtásból, kreativitásukra, szakértelmükre kedvességükre, kemény őszinte szókimondásukra építve közös gondolkodást, alkotó folyamatot lehessen összehozni. Ahol sikerült, együtt sokkal többre mentünk mintha külön-külön dolgoztunk volna.

2.11 Szlovén

Csak egyetlen, pár hónapig tartó projekten dolgoztam szlovénekkel. Kedves, vidám, de valahogy mégis visszahúzódo társaság. Nehéz megfogalmazni, de érződött rajtuk a kis közösség, kis ország hangulata. Gyönyörű, rendezett környezet, szép tiszta települések – egy kicsi Ausztria. Viszont munka közben hiányzott annak az erőnek az érzete, amivel az ember a kis lépések helyett képes nagyot ugrani. Ugyanígy a határozottság. Gyönyörű, komoly felkészültség alapján előállított tervek készültek, amelyeket kapcsán nem születtek döntések, nem volt erő végrehajtani azt sem ahol csak egy opció volt. Egy vállalat átalakítását célzó projektben, függetlenül az adott cég abszolút méretétől, ez az erő mindenképpen szükséges lenne.

2.12 Orosz

Nem teljesen véletlen, hogy az oroszokkal szerzett tapasztalatokról a szlovének után írok. Számomra érdekes ellentétpárként jelentkeznek. A szlovének kedves határozatlanságával szemben az oroszok elszánt határozottsággal, keménységgel

rendelkeznek. Ennek ellenére, vagy éppen ezért, velük sem lehet könnyen előre haladni. Szinte agresszív, rideg állásponttal, határozott elképzelésekkel érkeznek, rettenetesen nagy méretekben gondolkodnak, és méretből adódó súllyal igyekeznek döntést kicsikarni. Ha ezen sikerül túljutni, komoly felkészültségű, jó képességekkel bíró szakemberekkel találkozunk, akikkel lehet tárgyalni a felvetések helyességéről, megkeresni a legjobb megoldást. Ehhez viszont kellő eréllyel felvértezve kell munkához látni. Újra és újra! Ugyanis a keménységükhöz egy erős bürokratikus hajlam is társul, amelyre viszonylag konzekvensen - mármint a saját érdekeik szempontjából nézve – erősen támaszkodnak is. Egy-egy téma több alkalommal való egyeztetése során pillanatok alatt el lehet veszni olyan vitákban, hogy mi lett egy korábbi egyeztetés eredményeképpen leírva, vagy éppen mi nem. Nehéz ezekből a körökből kitörni és ismételten a feladatra koncentrálni.

Ha valaki szereti az ilyen bürokratikus játékokat, imádni fog velük dolgozni. Aki nem, annak a kellő jó értelemben vett keménységgel és türelemmel felvértezve kell „csatába mennie”, de így nagyon jó dolgokat lehet velük közösen csinálni.

2.13 USA

A végére hagytam, keveset találkoztunk. Ami miatt érdemes volt mégis idevenni a kevés tapasztalat ellenére is az az, hogy érdemes néhány dolgot eltanulni tőlük. Nem lemásolni, hasznosítani.

Mondják, hogy az amerikaiak individualisták. A kommunikációk szintjén egyértelműen azok. Minden gondolatot „én” üzenetként kell átadni. Érdekes, de nem rossz megközelítés, ugyanis ezt ők egy előadás, tárgyalás kapcsán az elmondottak hitelesítésére használják. Feltételezik, saját maguk így is járnak el, hogy amit én csináltam, én láttam, azért felelősséget is vállalok. Ha meghallgatnak bíznak is benned annyira, hogy elhiggyék amit mondasz.

Ez viszont ahhoz már kevés, hogy mindenestül komolyan vegyenek. Rengeteget adnak ugyanis a referenciákra. Ismeretség nélkül, vagy az érintett döntéshozók informális hálózatából hozott megfelelő ajánlás nélkül viszont kicsi az esély a sikerre. Ugyanakkor jól viselik a hibákat, ha hajlandó vagy korrigálni. Ha kamuzol, kiírod magad a játékból.

A mindennapjaik voltak még nagyon érdekesek, vendégként, vevőként megtapasztalni, hogy hogyan tekintenek rád ha te vagy az ügyfelük. Teljes odaadással figyelnek rád, bármit is választottál van róla egy pár jó szavuk, megértetve veled, hogy életed legjobb döntését hoztad azzal hogy azt a csokit, kávé, ételt vetted amit választottál. Nem vitatom, hogy ez sok esetben bizonyosan csak a felszín, de mennyivel jobb volt így vásárolni dolgokat, mint utána hazaérve az egyik bevásárlóközpontban azt érezni, mintha kényszermunkán lennének az eladók!

3 Egy másik nézőpont

A fenti bő tucatnyi példa mind-mind személyes élmények alapján értelmezett, ahogy ezt írtam a bevezetőben is. Rengeteget tanakodtam azon, hogy vajon nemzeti sajátosságok vagy szerencsésen, szerencsétlenül összeállt csapatok egyéni viselkedéséből következett-e mindaz amikről írtam. Ezt természetesen sehol máshol mint a hazai környezetben, ahol a legtöbbet dolgoztam lehet esetleg megvizsgálni. Azt gondolom tehát, hogy a bizonyosan létező és jól-rosszul leszűrt nemzeti jelleggel felül van egy annál sokkal fontosabb dimenzió (összhangban Jim Collins 5. szintű vezetőjének jellemzőivel), amit Kosztolányi után szabadon így lehetne megfogalmazni, meghatározva számomra egyszerűbb azokkal együtt dolgozni aki: „nem a hivatalt, hanem a hivatást, nem hasznat és szerepet, hanem a célt a tudást az igazságot és a szépséget szereti ...” aki „nem lohol ... milliók után s az életét szolgálatnak tekinti”.

Hivatkozások

- [1] Francis Fukuyama: Bizalom (Európa könyvkiadó, Budapest, 2007),
- [2] Mérő László: Bizalom (Magyar Narancs <https://magyarnarancs.hu/egotripp/bizalom-76757>)
- [3] Jim Collins: Jóból kiváló (HVG Kiadói Rt, Budapest, 2005)
- [4] Barabási Albert-László: A Képlet (Libri, Budapest 2018)
- [5] Torgyik Judit, Karlovitz János Tibor: Multikulturális nevelés (Bölcsász Konzorcium, Budapest 2006)
- [6] Sarah K. White: What is an enterprise architect? A vital role for IT operations (CIO.com <https://www.cio.com/article/3539988/what-is-an-enterprise-architect-a-vital-role-for-it-operations.html>)
- [7] The Open Group Architecture Framework – TOGAF (<https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/arch/chap03.html>)
- [8] Nacsák Tamás: Architect roles and responsibilities (ArchitectArchers.com, <https://www.architectarchers.com/en/news-feed/30-articles/157-architect-roles-and-responsibilities>)