

A MULTIKULTURÁLIS TEAMMUNKA SAJÁTÓSSÁGAI A TEAM MENTÁLIS MODELL ÉS A KOGNITÍV KONSZENZUS TÜKRÉBEN



TAKÁCS Veronika Klára

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszék
1117 Budapest, Magyar tudósok körútja 2. Q épület A108.
takacsveronika@erg.bme.hu

JUHÁSZ Márta

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszék
1117 Budapest, Magyar tudósok körútja 2. Q épület A108.
juhaszm@erg.bme.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Háttér és célkitűzések: A globalizáció hatásaként, főként a multinacionális szervezetek esetében egyre nagyobb arányban figyelhetőek meg olyan, úgynevezett multikulturális teamek, amelyek tagjai különböző nemzetiségűek, anyanyelvük és kulturális háttérük ellenére egy közös cél érdekében működnek együtt. Az ilyen teamek működése esetén értelemszerűen kritikus kérdés, hogy miként lehet elérni azt, hogy az ilyen sokszínű teamek tagjai hatékonyan működjenek együtt. Az eddigi kutatások javarészt kétélű fegyverként értelmezik a multikulturalitást, s hajlamosak az azzal kapcsolatos problémákat, akadályokat hangsúlyozni. Ennek fő oka, hogy az ezzel foglalkozó tanulmányok főként a társas identitás és az észlelt hasonlóság koncepcióját veszik alapul, ezzel figyelmen kívül hagyva olyan, a kultúrában gyökerező mélyebb szintű különbségeket, mint az eltérő világnézetek, értékrendszerek vagy értelmezési módok. Mivel a teamek hatékony működésének egyik alappillére a team által felhalmozott tudás, illetve annak menedzselése, ezért a multikulturális teamtudás vizsgálatának esetében is mindenképpen érdemes olyan elméleti keretrendszert alkalmazni, amely a kultúra mélyebben gyökerező, interpretációs különbségeinek teret enged. Jelen cikk erre a problémafelvetésre kínálja alternatív megoldásként a kognitív konszenzus elméletét, amely segítségével a teamtudás kulturális különbségekből adódó eltérései hatékonyan értelmezhetők. A cikk célja, hogy felhívja a figyelmet kulturális különbségek mélyebb szintű jellegzetességeinek fontosságára, mint olyan különbségekre, amelyek bár legtöbbször láthatatlanok, mégis erősebb befolyással bírhatnak a team hatékony működésére, mint a szembeötlő kulturális különbségek.

Kulcsszavak: kultúra, multikulturalitás, teammunka, team mentális modell, kognitív konszenzus

BEVEZETÉS:
A NEMZETI KULTÚRA ÉS ANNAK
FONTOSSÁGA A SZERVEZETI
KÖRNYEZETBEN

Matsumoto és Juang (2013) olyan jelentés- és információ-rendszerként definiálja az emberi kultúrát, amelyen egy csoport minden tagja osztozik, amelyet a generációk továbbadnak egymásnak, amely az alapvető túlélés, a jóllét és boldogság egyik legfontosabb eszköze, és amely segítségével életünknek és mindennapjainknak jelentést tulajdoníthatunk. A kultúra egyfajta útmutatót biztosít az egyén cselekvéseire, gondolkodásmódjára és érzelmeire vonatkozóan, vagyis a környezet változásaira való adaptív válasz érdekében irányítja viselkedésünket, attitűdjeinket, értékrendszerünket és véleményünket, így csökkentve az egyénre nehezedő kognitív terhelést. A kultúra alapvető befolyással bír az egyénben lejátszódó pszichológiai folyamatokra, hiszen olyan sémákat biztosít, amelyek értékeken és normákon alapulva segítik az egyént, hogy a vele és körülötte történő eseményeknek jelentést tulajdoníthasson. A kultúra tartalmát tekintve a legegyszerűbb felosztás szerint két nagyobb csoportra mentén értelmezhető: az egyik csoport az objektív, míg a másik a szubjektív elemeket tartalmazza. Az objektív csoport olyan fizikai, manifeszt elemeket tartalmaz, mint például az építészet, a ruházkodás, ételek vagy művészeti alkotások. Ezzel szemben a kultúra szubjektív elemei nem kézzelfogható, hanem sokkal inkább pszichológiai folyamatok mentén értelmezhető elemek, amelyek értékrendszerekben, meggyőződésekben, attitűdökben, világnézetben és viselkedésformákban öltenek testet, és amelyek kultúránként eltérőek. Fontos hangsúlyozni, hogy a kultúra nem határozza meg szigorúan egy egyén vagy cso-

port reakcióit, sokkal inkább értelmezési keretet kínál, így azt, hogy az egyén vagy csoport válaszreakcióit kulturális paradigmák mentén szervezi-e, gyakran az éppen adott helyzet szabja meg. Kulturális paradigmák többek között akkor határozhatják meg az egyén vagy csoport megítélését és döntési folyamatait, ha az adott helyzetben lévő egyén vagy csoport nem rendelkezik a megfelelő képességekkel, motivációval vagy erőforrásokkal ahhoz, hogy alternatív megoldásokat mérlegeljen (Lehman et al., 2004). A munkaerőpiac globalizálódásával és a multinacionális szervezetek térnyerésével párhuzamosan egyre több tudományos kutatás fókuszál azokra az üzleti és szervezeti menedzsmentfolyamatokra, amelyek a multikulturalitás fontosságára, annak figyelembevételére és tudatos menedzselésére hívják fel a figyelmet. A kulturális keretek adekvát értelmezése és az azokhoz való alkalmazkodás ugyanis előfeltétele lehet többek között egy szervezet új országokba és új piacokra való sikeres belépésének, hatékony nemzetközi humánerőforrás-programok kialakításának és a nemzetközi együttműködéshez szükséges készségek és kompetenciák kialakításának (Morden, 1995). Cox és Blake (1991) szerint egy kulturálisan sokszínű szervezet megfelelő menedzselése jelentős versenyelőnyt biztosíthat az adott szervezet számára, amely legfőképpen a költségek, az erőforrás-beszerezés, marketing, kreativitás, problémamegoldás és szervezeti rugalmasság terén mutatkozik meg. Ehhez azonban olyan előítélettől és diszkriminációtól mentes szervezetre van szükség, amelyben a kulturális csoportok tisztelik, elfogadják egymást és tanulnak egymástól, amelyben a multikulturalitás a szervezet minden szintjén jelen van, ahol a multikulturalitás az informális szociális háttérben is megmutatkozik, ahol minden kulturá-

lis csoport egyformán azonosulni tud a szervezet céljaival, és ahol a csoportközi konfliktusok minimálisak (Cox és Blake, 1991).

A multikulturális teamek sajátosságai

Az utóbbi évtizedekben a szervezetek életében folyamatos átalakulás figyelhető meg: az eddigi, alapvetően egyéni munkavégzés helyett a munkavállalók teamekbe szerveződve dolgoznak bizonyos közös célok elérése érdekében. A team az egyének olyan csoportja, amelyben egymással közvetett vagy közvetlen interakcióban dolgoznak egy közös cél elérése érdekében (Salas és Fiore, 2004). A teamek mint munkacsoportok alapvető fontosságú részét képezik a szervezeteknek, és manapság kétségkívül több üzlet és iparág működik teamalapon, mint valaha bármikor is (Cooke et al., 2002). A jelenség legalapvetőbb magyarázataként hozható fel, hogy a teamek alkalmasabbak komplex feladatok megoldására, mivel a tagok képesek megosztani a munkaterhelést, kontrollálni más tagok viselkedését, és szakértelmükkel hatékonyan hozzájárulni az egyes részfeladatok megoldásához (Mathieu et al., 2000). A teammunka alapvető fontossággal bír a szervezet hatékonysága és versenyképessége szempontjából. Amellett hogy magasabb hatékonyságot és szervezeti teljesítményt jelent, növeli a szervezet válaszkészségét a gyorsan változó üzleti környezetre, érdekes és kihívással teli munkakörnyezetet, illetve társas támaszt biztosít a team tagjai számára (Levi, 2011).

A multinacionális szervezetek rohamos térnyerésével párhuzamosan egyre több olyan munkacsoport vagy team szerveződik, amelynek tagjai különböző nemzetiségűek, eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek és eltérő anyanyelvet beszélnek. Multikulturális teamekként definiálhatók azok a csoportok,

amelyek tagjai különböző kulturális háttérrel, ennél fogva eltérő nemzeti vagy etnikai hovatartozással, értékrendszerrel és attitűdökkel rendelkeznek, és amelyek egy közös szervezeti cél érdekében működnek együtt (Stahl et al., 2010a). Ahogyan ebből a definícióból is látható, a multikulturális teamek tagjai több, sokszor egymással párhuzamosan jelen levő aspektus mentén különbözhetnek egymástól. Jehn és munkatársai (1999) három alapvető aspektust említenek meg, amely mentén a heterogén munkacsoportok tagjai különbözhetnek:

1. Társas kategóriabeli különbözőség (*social category diversity*), amely a csoporttagok között megfigyelhető különbségeket olyan társas kategóriák mentén értelmezi, mint a faj, a nem vagy az etnikai hovatartozás, és amely ilyenformán kézzelfogható, nyilvánvaló alapot biztosít a team tagjainak önmaguk és más tagok társas kategorizálásához. A társas kategóriabeli különbségeket felszíni szintű vagy „*surface level*” különbségekeknek is nevezi a szakirodalom, mivel ezek azonnal észrevehető, nyilvánvaló eltérések két vagy több csoporttag között.
2. Értékrendbeli különbség (*value diversity*), amely értékrendszerre, viselkedésre vonatkozó eltéréseket jelent. Ennek értelmében a csoporttagok különbözhetnek abban, hogy miként értelmezik a csoport által teljesítendő feladatot vagy elérendő célt.
3. Információbeli különbség (*informational diversity*), amely azokra a tudás- és készségbeli eltérésekre vonatkozik, amelyek a csoporttagok különböző szakmai hátteréből, tapasztalatából, és – esetlegesen – eltérő végzettségéből erednek. Míg a társas kategóriabeli különbözőség egy

alapvetően kézzelfogható, felszínesebb szintű aspektus, addig az információ- és értékrendbeli különbözőség olyan mélyebben gyökerező különbségeket jelent, amelyek azonnal nem válnak nyilvánvalóvá, és amelyeket tartalmukból adódóan befolyásolnak az adott egyén saját kultúrájából hozott tapasztalatai, világnézete, meggyőződése és értékrendszere. Ennek megfelelően az értékrendbeli és információbeli különbségeket mély szintű vagy „*deep level*” különbségeknek nevezzük.

Lauring és Selmer (2012) az előbbi három aspektus kiegészítéseként a nyelvi különbség (*language diversity*) fontosságára hívja fel a figyelmet, amely a csoporttagok közötti különbségek kommunikációs dimenzióját érinti. A multikulturális szervezetek ugyanis a legtöbb esetben egy közös kommunikációs nyelv – jellemzően az angol nyelv – alkalmazását is jelentik, azonban az eltérő szintű nyelvtudás akadályt jelenthet a tudás áramlásához szükséges közös értelmezési keret kialakításában. A különböző szintű nyelvtudás emellett magyarázatot adhat arra, hogy bizonyos csapatok miért hátrólnak el fontos tudásforrásoktól (Lauring és Selmer, 2011). Azok a csapatok ugyanis, akik nem anyanyelvükön kommunikálnak, frusztráció és félreértések áldozataivá válhatnak akcentusuk vagy beszédük akadozottsága miatt, így szakértelmüket és tudásukat kevésbé tudják megosztani a csoport tagjaival, ennél fogva kevésbé képesek hozzájárulni a csapat hatékonyságához (Brett et al., 2006). A kommunikációnak ez a fajta gátja önmagában is óriási veszteségeket okozhat a csapat hatékonyság szempontjából, hiszen egy csapat tagjai hajlamosak a már meglévő és mindenki által birtokolt tudásra

hagyatkozni, amikor egy-egy döntést meghoznak (Lauring és Selmer, 2012).

Amíg az előzőekben említettek alapján elmondható, hogy általánosságban a csapatmunka pozitív hatást gyakorol mind a szervezet eredményességére, mind pedig a csapat tagjainak elégedettségére (Stahl et al., 2010a), a multikulturális csapatokkal kapcsolatos kutatási eredmények már nem ilyen egyértelműek. A legtöbb eddigi kutatás ugyanis kétélű fegyverként jellemzi a multikulturális csapatokat, és a szakirodalom is hajlamos hangsúlyozni az ezzel kapcsolatos problémákat és akadályokat (Stahl et al., 2010a), különös tekintettel a csapat belüli társas kiakasztottságra, izolációra és az ebből származó negatív következményekre. Stahl és munkatársai (2010a) szerint a problémafókuszú megközelítés alapvető oka, hogy a multikulturális csapatok kutatása során a két leggyakrabban használt elméleti keret Tajfel (1982) társas identitás elmélete és Byrne (1971) hasonlósággal és vonzalommal kapcsolatos elmélete. Ezek az elméletek a saját csoporttal való azonosulás és a hasonlóságon alapuló interakciók fontosságára és észlelt előnyeire hívják fel a figyelmet, amelyek értelmében egy kultúrájában, nemzetiségében és anyanyelvében különböző csoporttag kisebb eséllyel képes sikeresen integrálódni egy adott csapatba. A multikulturális csapatokkal kapcsolatos problémákat hangsúlyozó megközelítések tehát jellemzően a felszíni szintű különbségeket veszik alapul, s aligha szentelnek figyelmet a csapatok közötti mélyebb szintű különbségeknek. Ezzel szemben a multikulturális csapatok előnyeit hangsúlyozó megközelítések pontosan az ezekben a mélyebb szintű különbségekben rejlő lehetőségeket hangsúlyozzák. Stahl és munkatársai (2010a) cikkükben a multikulturalitás ilyen lehetséges előnyeire

—	+
<ul style="list-style-type: none"> • alacsony társas bevonódás • alacsony szintű kohézió • társas izoláció • destruktív konfliktushelyzetek • ritkább kommunikáció • magasabb arányú lemorzsolódás 	<ul style="list-style-type: none"> • tudás, szakértelem, perspektívák sokszínűsége • magasabb szintű kreativitás • konstruktív konfliktushelyzetek • magasabb szintű innovativitás • magasabb szintű problémamegoldás • gyakoribb kommunikáció a csoporton kívül is • magasabb szintű elégedettség

1. ábra. A multikulturális teamek előnyeit és hátrányait hangsúlyozó legfontosabb érvek

hívják fel a figyelmet. Egyrészt a multikulturalitás pozitívan hathat a team kreativitására, aminek magyarázata lehet, hogy a kulturális különbségek egyben eltérő tapasztalatokat, percepciót, információfeldolgozási módot, problémamegközelítést és mentális modelleket is jelentenek (Mannix és Neale, 2005). Ebből is következik, hogy a multikulturális teamek kevésbé vannak kitéve a csoportgondolkodás veszélyének. A multikulturalitás emellett pozitív hatást gyakorolhat a csoporttagok elégedettségére. Kulturálisan különböző teamtagokkal együtt dolgozni ugyanis kihívást, változatosságot és fejlődési lehetőséget jelent, továbbá elégedettség érzése származhat az ilyen csoportmunkában rejlő nehézségek sikeres és hatékony kezeléséből is. Ezenkívül a multikulturalitás az eddigi feltételezésekkel ellentétben akár a kommunikáció hatékonyságára is pozitív hatással lehet (Stahl et al., 2010a). Stahl és munkatársai (2010b) metaanalízisükben bizonyították, hogy amennyiben a kutatás fókusz a mélyebb szintű információ- és értékrendbeli különbségekre helyeződik, úgy a multikulturalitás pozitív kapcsolatban áll a kommunikációs hatékonysággal, míg a felszínes szintű, társas kategóriabeli különbségek esetében ez a kapcsolat negatív (Jehn et al., 1999). Cooke és munkatársai (2013) tanulmányukban úgy érvelnek, hogy a team-

szinten lejátszódó kognitív folyamatok, mint a tanulás, tervezés, érvelés, döntéshozatal, problémamegoldás nem más, mint a teamtagok között létrejövő interakció. Márpedig, ha a multikulturális teamek kommunikációs hatékonysága a mélyebb szintű (értékrend- és információbeli) különbségekkel mutat pozitív kapcsolatot, akkor a kommunikáció – így a teamszintű kognitív folyamatok – hatékonyságának megértéséhez is olyan megközelítmódra van szükség, amely magában foglalja a mélyebb szintű, eltérő kulturális háttérből eredő különbségek lehetőségét. Az 1. ábra a multikulturális teammunka előnyeire és hátrányaira fókuszáló legfontosabb érveket összesíti.

A team mentális modell

Az alapvetően egyéni munkavégzésről a teamekben való munkavégzésre való áttérés hozadékaként az egyéni fókuszú kognitív folyamatok megértése helyett az utóbbi években mindinkább a csoportszintű kognitív folyamatok megértésére és feltárására helyeződött a hangsúly. A teamekkel foglalkozó tudományos kutatásoknak tisztában kell lenniük azal, hogy a csoporttagok milyen folyamatokon keresztül képesek cselekvéseiket egy közös cél elérése érdekében összehangolni. Ennek az összehangolt cselekvésnek az egyik legfontosabb alapja a teamszintű tudás

(Cooke et al., 2000), illetve ennek a tudásnak a lokalizálására, megosztására és felhasználására való képesség (Lauring és Selmer, 2013), amely egy közös, minden csoporttag által birtokolt mentális modell meglétét feltételezi (Cooke et al., 2000). A csoportszintű mentális modell felépítésének, működésének feltárásához azonban először az egyéni szintű mentális modellek működésének megértésére van szükség. A mentális modell olyan tudásszerkezetet jelent, amely hozzásegíti az egyént ahhoz, hogy a környezetéből származó információkat megsűrje és az eseményeknek jelentést tulajdonítson, ezzel csökkentve a rá irányuló információs terhelést és bizonytalanságot (Klimoski és Mohammed, 1994). A mentális modell teamszinten történő értelmezése hasonló logika alapján történik, ebben az esetben azonban a mentális modell nem csupán a külvilág eseményeiről, de magáról a teamről és a feladatról is fontos információkat hordoz. Cannon-Bowers és munkatársai (1999) a team mentális modell alatt egy olyan kollektív, a csoportról és a feladatról alkotott tudást értenek, amelyet a csoport formális tanulás útján, tapasztalaton, illetve csoportinterakciókon keresztül hoz létre, és amely meglehetősen hosszú távú tudást jelent. A megosztott mentális modell koncepcióját Cannon-Bowers és Salas (1999) a hatékony teamek esetében gyakran megfigyelhető gördülékeny, implicit koordináció és a komplex, bizonytalan helyzetekben való hatékony működés magyarázatára hozta létre (Mohammed és Dumwille, 2001). A team mentális modell fontossága abban rejlik, hogy segítségével a csoporttagok közös elvárásokat fogalmazhatnak meg, koordinált cselekvésre, gyorsabb információfeldolgozásra képesek, és cselevéseiket a feladat elvárásaihoz igazíthatják (Edwards et al., 2006). Tartalmát tekintve a team mentális modell egy-

résről a teamre vonatkozó tudást (pl. az egyes csoporttagok szerepe, felelősségi köre, tudása, készségei, meggyőződései, preferenciái), másrésről pedig a feladatra vonatkozó tudást (pl. stratégia, a feladat lépéseinek megértése) foglalja magában, ennek megfelelően egyfajta kollektív tudásbázist biztosít a team tagjai számára. A tudás típusát tekintve a team mentális modell tartalmazhat deklaratív jellegű tudást („mit?”), procedurális jellegű tudást („hogyan?”) és stratégiai jellegű tudást (kontextus, alkalmazhatóság) (Mohammed és Dumwille, 2001).

Cooke és munkatársai (2000) szerint a team mentális modell tartalma kulcsfontosságú meghatározója a hatékony csoportteljesítménynek. Ha azonban a csoport által birtokolt kollektív tudás valóban kulcsfontosságú a teljesítmény szempontjából, úgy annak a megértése is kulcsfontosságú lehet, hogy ennek a tudástartalomnak a kialakulását milyen egyéni szervezőelvek befolyásolhatják, illetve, hogy multikulturális teamek esetében befolyásolhatják-e a team mentális modell sajátosságait az eltérő kulturális háttérből származó eltérő egyéni értelmezési keretek.

Lauring (2009) szerint a tudás megosztása és felhasználása nem választható külön az azt körülvevő szociális folyamatoktól, s ilyenformán, bár a tudás maga ugyan tekinthető egyfajta nyers adat- vagy információhalmaznak, annak megosztása és felhasználása már minden esetben társas folyamatokhoz kötött. A multikulturális teamek esetében ez a megközelítés kiemelt hangsúllyal bírhat. Amennyiben ugyanis feltételezzük, hogy a kultúra olyan sémákat biztosít, amelyek értékeken és normákon alapulva segítik az egyént, hogy a vele és körülötte történő eseményeknek jelentést tulajdonítson, úgy azt is feltételezhetjük, hogy egy multikulturális csoportban az

eltérő kulturális háttérrel rendelkező csoporttagok eltérő sémák és szervezőelvek segítségével interpretálják akár a feladathoz, akár a teamhez kötődő információkat, ez pedig hatással lehet a csoporton belüli kollektív tudás pontosságára, hasonlóságára, végső soron pedig a team hatékonyságára. Ennek megfelelően a multikulturális teamek tudományos vizsgálatakor feltétlenül érdemes egy olyan elméleti keretrendszer alapul venni, amely a team mentális modell imént bemutatott tulajdonságai mellett teret enged az eltérő kulturális háttérből adódó interpretációs különbségeknek.

Kognitív konszenzus és multikulturális teamek

A team mentális modell imént bemutatott jellegzetességei összességében elengedhetetlen alappillérei a teamek működéséről és hatékonyságáról alkotott tudásunknak. Mindazonáltal a multikulturális teamek sajátosságainak pontosabb feltárásához a team mentális modell koncepciója szükséges, de nem elégséges feltétele a megértésnek, mivel az eltérő kulturális háttérből származó eltérő értelmezési különbségeket nem hangsúlyozza. Ennélfogva másfajta elméleti keretrendszer felhasználására is szükség lehet, amely az előzőekben említett problémafelvetésre alternatív megoldást nyújthat. Ezt a fajta kiegészítést kínálhatja a következőkben bemutatott *kognitív konszenzus* elmélete.

Mivel a team mentális modell fogalma csupán nemrég került a tudományos figyelem középpontjába, így maga a terminus sem teljesen kiforrott, s további pontosításra szorul. A témával kapcsolatos kutatások több, a team mentális modell megközelítéstől eltérő, ám ahhoz mégis szorosan kapcsolódó koncepcióról beszélnek, attól függően, hogy a teamszintű tudásnak mely aspektusára fő-

kuszálnak. Az egyik, team mentális modellel párhuzamosan jelen lévő ilyen megközelítés a kognitív konszenzus elmélete. Ahogyan Mohammed és Ringseis (2001) fogalmaznak, egy-egy team tagjai gyakran olyan szakemberek, akik különböző szakmai háttérrel rendelkeznek, és különböző szervezeti szerepeket vagy akár szervezeteket képviselnek. Ennek következtében a teamtagok gyakran egymástól teljesen különböző feltételezésekkel, látásmódokkal és értelmezési módokkal rendelkezhetnek, s így habár a céljuk közös, nézeteik különbözősége gátolhatja őket abban, hogy hasonlóképpen gondolkodjanak egy adott problémáról. A különböző csoportbeli interakciók során a team tagjai szembesülnek ezekkel a nézetkülönbségekkel, amelyeket a csoport együttes erőfeszítése által konszenzusra kell hozni a hatékony munka érdekében. A kognitív konszenzus kifejezés a teamtagok egymáshoz való hasonlóságára utal abban az értelemben, hogy a teammunka szempontjából kulcsfontosságú feladatelemeket miként határozzák meg és miként interpretálják. Amíg a legtöbb kutatás arra fókuszál, hogy a team miként jut konszenzusra egy döntéssel kapcsolatban, addig az, hogy a döntésnek maga az interpretációja mennyire hasonló a csoporttagok között, már sokkal kevésbé vizsgált kérdéskör, holott egy adott probléma értelmezése kritikus fontosságú egy-egy döntési folyamat során. Fontos hangsúlyozni, hogy a kognitív konszenzus nem egyenlő az egyén döntési preferenciáival: míg a preferencia arra vonatkozik, hogy az egyén milyen döntést preferál, addig az utóbbi azoknak a háttérben meghúzódó faktoroknak a felderítésére koncentrál, amelyek *miatt* az egyén az adott döntést preferálja (Mohammed és Ringseis, 2001). A kognitív konszenzus a team feladatainak kollektív értelmezése; lencse, amelyen keresztül a team

a történéseket értelmezi. Általános feltételezés, hogy a nagyobb kognitív konszenzussal rendelkező csoporttagok hasonlóbban értelmezik a feladatokat és hasonlóbban is kommunikálnak róluk, mint a kisebb kognitív konszenzussal rendelkező csoporttagok.

Mohammed (2001) azonban arra is felhívja a figyelmet, hogy az elméletet érdemes egy kontinuum mentén értelmezni, amely értelmében a kognitív konszenzusnak sem a teljes megléte, sem pedig teljes hiánya nem előnyös.

A kognitív konszenzus megközelítés a multikulturális teamek vizsgálatakor azért lehet nagyon hasznos elméleti kiegészítése a team mentális modellnek, mert a teamfolyamatokról alkotott tudás mellett azok interpretációjának lehetőségét is megteremti. Míg ugyanis a team mentális modell a teamfolyamatokkal kapcsolatos nyers információkat tartalmazza, addig a kognitív konszenzus ennek a nyers információhalmaznak az értelmezésére fekteti a hangsúlyt (Mohammed és Dumville, 2001), amely a multikulturális teamek esetében fontos kritérium, amennyiben egy kutatás a kulturális diverzitás mélyebben meghúzódó (információ- és értékrendbeli) különbségeit is figyelembe kívánja venni.

A multikulturális team tagjai közti különbségek fontossága a gyakorlatban

A cikkben bemutatott téma felvetés nem csupán elméleti szempontból, de a gyakorlatban is fontos szerepet tölthet be. A multikulturális teamek jelenségével manapság leggyakrabban az úgynevezett SSC-k vagy „shared service center”-ek világában találkozhatunk, amelyek az elmúlt években egyre nagyobb szerepet töltenek be Magyarország munkaerőpiacán is. A „shared service centerek”

olyan belső szervezeti egységeket jelentenek egy szervezetben, amelyek célja, hogy specializált szolgáltatásokat nyújtsanak divíziók vagy üzleti egységek számára (Strikwerda, 2006). Az ilyen szervezetek nagyon gyakran külföldi ügyfelek számára nyújtanak professzionális szolgáltatást, így az angol nyelven túlmenően az adott kliens anyanyelvének kiváló ismerete és használata alapvető elvárás a munkavállalóval szemben. A szolgáltatás színvonalassága érdekében az ilyen szervezetek nagyon gyakran alkalmazzák az elvárt nyelveket anyanyelvükként beszélő, különböző nemzetiségű munkavállalókat, akik teamekbe osztva végzik munkájukat. Amennyiben a teamnek 24 órában kell az adott szolgáltatást nyújtania, úgy gyakori, hogy a team tagjai bizonyos időközönként váltanak műszakot, s így egy helyen, azonban különböző időben dolgoznak. Az ilyen teamek esetében kulcsfontosságú kérdés lehet, hogy miként képesek a team tagjai a tudást vagy információkat műszakról műszakra átadni, így létrehozva a – cikkben már említésre került – közös tudásbázist, amelyet a team minden tagja birtokol, és amely a színvonalas, hatékony munkavégzés egyik elengedhetetlen feltétele.

A multikulturális teammunka sajátosságainak fontossága ugyancsak hatékonyan szemléltethető a projektteamek működésén keresztül. A projektteam olyan egyének csoportját jelenti, akik pontosan meghatározott céllal és meghatározott idői keretek között működnek együtt egy feladat vagy projekt sikeressége érdekében (Lewis, 1998). A projektteam tagjai gyakran különböző nemzetiségű egyének, akik fizikailag egy helyen vagy akár virtuális térben működnek együtt az adott feladaton. Mivel a projektteamek munkája meghatározott időintervallumra szól, ezért az idő vagy annak hiánya kulcsfontos-

ságú változó az együttműködés során. A szoros határidők és időnyomás következményeként azonban fennállhat a veszély, hogy a team tagjai főként a felszíni szintű, társas vagy nyelvi kategóriabeli különbségekre fókuszálnak, mert a mélyebb szintű különbségek feltárására nem áll rendelkezésükre elegendő idő. Ezáltal azonban értékes információktól és tudástól eshetnek el, amely végső soron akár a projekt sikerességét is befolyásolhatja.

Általánosságban elmondható, hogy a legtöbb szervezet működésének, sikerességének egyik legfontosabb feltétele az időhatékony-ság, vagyis hogy a lehető legrövidebb idő alatt, a lehető legmagasabb színvonalon érje el az általa kitűzött szervezeti célokat. A gyorsaság és időhatékony-ság azonban pontosan az ilyen mélyebb szintű, információ- és értékrendbeli különbségek alapos feltárásának szabhat gátat, ezáltal veszélyeztetve a szervezeti eredmények színvonalasságát. Amennyiben tehát egy szervezet multikulturális teamek alkalmazása mellett dönt, elengedhetetlen fontosságú, hogy elegendő időt áldozzon arra, hogy a team tagjai mélyebben is megismerhessék egymás képességeit, tudását, értékrendjét, nézőpontjait, mert végső soron ez lesz az, ami a team sikeres és hatékony együttműködésének alapját képezi majd.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az utóbbi évtizedekben folyamatosan megfigyelhető változások hatására a munka világában egyre nagyobb hangsúly helyeződik a szellemi munkavégzésre, a fizikai jellegű munkavégzés helyett (Cooke et al., 2013). Ennek eredményeként az ezzel együtt járó feladatok is egyre komplexebbé válnak, aminek sikeres menedzselése érdekében a team-alapú munkavégzés is mindinkább előtérbe

kerül. A teammunka számos olyan előnyt kínál az egyéni munkavégzéssel szemben, amelyek a szervezet versenyképességét is biztosítják, mint például a megosztott munkaterhelés, gyorsabb válaszkészség az üzleti környezetben történő változásokra, és egyúttal a team tagjainak elégedettségét is növeli azáltal, hogy például kihívással teli munkát biztosít, és lehetőséget a társas támaszra. A globalizáció megerősödésével és a multinacionális szervezetek térnyerésével párhuzamosan egyre több olyan munkacsoport vagy team figyelhető meg, amelyek tagjai különböző nemzetiséghez tartoznak, ezáltal különböző kulturális háttérrel is rendelkeznek. A multikulturális teamek adekvát menedzselése kritikus fontosságú a team hatékonysága szempontjából, ezért, nem meglepő módon, egyre nagyobb tudományos figyelem övezi a multikulturális teamek megfelelő működésének és menedzselésének jelenségét. A témával foglalkozó kutatások javarészt azonban olyan elméletek mentén vizsgálják a multikulturális teamek együttműködését, amelyek a társas identitás és kategorizáció fontosságát, előnyeit hangsúlyozzák, s így leszűkítik a kutatások fókuszát a felszíni, szembeötlő társas különbségekre. Mivel azonban a kultúra normákat, értékrendet és értelmezési keretet is jelent, az eltérő kultúrából eredő különbségek egyben értékrendbeli és értelmezésbeli különbségeket is magukban foglalnak. Ezek azonban már olyan, mélyebb szintű különbségeket jelentenek, amelyek nem kézzelfoghatóak és egyértelműek, ennek ellenére legalább annyira fontosak, mint a felszíni szintű különbségek. Ennek megfelelően a multikulturális teamek működésének megértéséhez olyan elméleti keretrendszerre van szükség, amely ezeket a mélyebb szintű kulturális különbségeket is figyelembe veszi.

A teamekkel foglalkozó tudományos kutatások jelentős ága a teamen belül létrehozott tudásra és annak menedzselésére fókuszál, mint a team teljesítményének és sikerességének egyik kulcsára. A teamek hatékony működésének feltárása érdekében ugyanis elengedhetetlen fontosságú annak a megértése, hogy egy adott team milyen folyamatokon keresztül hoz létre és használ egy olyan közös tudásbázist, amely a gördülékeny együttműködés és munkavégzés alapja. A team mentális modell alapján a hatékony teamek rendelkeznek egy olyan, kollektív tudással, amely a team tagjairól és a feladatról tartalmaz információkat, és amely biztosítja a gördülékeny együttműködést a csoport tagjai között. A team mentális modell elmélete azonban nem tér ki olyan fontos egyéni különbségek hatásaira, mint például a teamtagok eltérő kulturális háttere, így a multikulturális teamek vizsgálatának esetében a team mentális modell koncepciója kiegészítésre szorulhat. A team mentális modell mellett bemutatott kognitív konszenzus elmélete arra a team tagjai közti hasonlóságra utal, hogy a tagok miként *interpretálják* a

feladat szempontjából kulcsfontosságú feladatokat. Míg a team mentális modell fókuszában maga a nyers tudás vagy információ áll, addig a kognitív konszenzus ennek értelmezésére helyezi a hangsúlyt. Mivel a kultúra maga is olyan szűrő vagy lencse, amelyen keresztül az egyének értelmeznek, jelentést tulajdonítanak a kulcsfontosságú történéseknek, a kognitív konszenzus elmélete megfelelő elméleti kiegészítésül szolgálhat ezeknek a mélyebb szintű, értékrendhez, világnézethez kapcsolódó értelmezési különbségeknek a vizsgálatához.

A cikkünkben bemutatott kognitív konszenzus elmélete ennek megfelelően kísérlet arra, hogy a kultúrában rejlő értékrend-, információfeldolgozás- és értelmezésbeli különbségek hangsúlyozásával kitégítsük a multikulturális teamek tudásmenedzselésével kapcsolatos tudományos kutatások fókuszát, s teret engedjünk benne kevésbé kézzelfogható, azonban kritikus fontosságú, mélyebb szintű változóknak, s felhívjuk ezek fontosságára a figyelmet a multikulturális teamek vizsgálatakor.

SUMMARY

MULTICULTURAL TEAM WORK CHARACTERISTICS IN LIGHT OF TEAM MENTAL MODEL AND TEAM CONSENSUS

Background and aims: As one of the consequences of globalization, multicultural teams are becoming increasingly common whose members work together toward a common goal despite of their differences in nationality, language and cultural background. When it comes to effectiveness, it automatically raises the question of how these heterogeneous teams are able to work effectively. Up until now researchers define multiculturalism as a „double edge sword” and tend to overemphasize obstacles and problems related to the phenomenon. The main reason of this trend might derive from the fact that the majority of researches are based on the concepts of social identity and perceived similarity, leaving no or very little space for such important deep level cultural characteristics as beliefs, value systems and interpretation. Since

one of the most important factors in team effectiveness is team knowledge and knowledge management, it might also be crucial to apply a theoretical framework that includes such deep level differences when it comes to exploring multicultural team processes. In the recent article the theory of cognitive consensus is proposed as a complementation of team mental model concept, aiming for an expanded conceptual framework of multicultural team knowledge. The goal of the article is to raise scientific attention of deep level cultural differences as often invisible, yet stronger predictors of team effectiveness than surface level differences among team members.

Keywords: culture, multiculturalism, team work, team mental model, cognitive consensus

IRODALOM

- BRETT, J., BEHFAR, K., KERN, M. C. (2006): Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84–91.
- BYRNE, D. (1971): *The attraction paradigm*. Academic Press, New York.
- CANNON-BOWERS, J. A., SALAS, E., BLICKENSDEFER, E. (1999): *Toward an understanding of shared cognition*. Unpublished manuscript, Naval Air Warfare Center Training Systems Division.
- COOKE, N. J., GORMAN, J. C., MYERS, C. W., DURAN, J. L. (2013): Interactive Team Cognition. *Cognitive Science*, 37, 255–285.
- COOKE, N. J., SALAS, E., CANNON-BOWERS, J. A., STOUT, R. (2000): Measuring team knowledge. *Human Factors*, 42, 151–173.
- COOKE, N. J., SALAS, E., KIEKEL, P. A., BELL, B. (2002): Advances in Measuring Team Cognition.
- COX, T. H., BLAKE, S. (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56.
- EDWARDS, B. D., DAY, E. A., ARTHUR, W. JR., BELL, S. T. (2006): Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 727–736.
- JEHN, K. A., NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. A. (1999): Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- KLIMOSKI, R., MOHAMMED, S. (1994): Team Mental Model: Construct of Metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403–437.
- LAURING, J. (2009): Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 385–394.
- LAURING, J., SELMER, J. (2011): Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance. *Personnel Review* 40(3), 324–343.
- LAURING, J., SELMER, J. (2012): International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*, 21, 156–166.

- LAURING, J., SELMER, J. (2013): Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal*, 31, 124–136.
- LEHMAN, D., R., CHIU, C., SCHALLER, M. (2004): Psychology and Culture. *Annual Review of Psychology*, 55, 689–714. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141927.
- LEVI, D. (2011): *Group Dynamics for Teams*. (3rd ed.) Sage, Los Angeles, CA.
- MANNIX, E., NEALE, M. A. (2005): What Differences make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- LEWIS, J. P. (1998): *Team-based Project Management*. Amacom, New York.
- MATHIEU, J. E., HEFFNER, T. S., GOODWIN, G. F., SALAS, E., CANNON-BOWERS, J. A. (2000): The Influence of Shared Mental Models on Team Process Performance. *Journal of Applied Psychology* 85(2), 273–283.
- MATSUMOTO, D., JUANG, L. (2013): *Culture & Psychology*. (5th ed.) Wadsworth Publishing, Belmont, CA.
- MOHAMMED, S. (2001): Toward an Understanding of Cognitive Consensus in a Group Decision-Making Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 408–425.
- MOHAMMED, S., DUMWILLE, B. C. (2001): Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 89–106.
- MOHAMMED, S., RINGSEIS, E. (2001): Cognitive Diversity and Consensus in Group Decision Making: The Role of Inputs, Processes, and Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 310–335.
- MORDEN, A. R. (1995): International Culture and Management. *Management Decision*, 33(2), 16–21.
- SALAS, E., FIORE, S. M. (2004): *Team Cognition. Understanding the Factors that drive process and performance*. American Psychological Association, Washington, DC.
- STAHL, G. K., MÄKELÄ, K., ZANDER, L., MAZNEVSKI, M. L. (2010a): A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 439–447.
- STAHL, G. K., MAZNEVSKI, M. L., VOIGT, A., JONSEN, K. (2010b): Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of reasearch on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.
- STRIKWERDA, A. (2006): *Shared Service Centerek Magyarországon*. In <http://sscinhungary.blogspot.hu/2014/03/shared-service-center-sscfojalom.html>
- TAJFEL, H. (1982): Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1.