

## Kiskapuzás az üzleti életben: barátok közt

2005. december 13., kedd, 08:41

**Míg az univerzalista kultúrákban az üzletben is a szabályokra, a kötelezettségekre helyezik a hangsúlyt, addig a partikularista társadalmakban a személyes kapcsolat, az összhang kap kiemelt szerepet az üzletkötésnél. Az mfor.hu számára készített tanulmányból kiderül, mely felfogás jellemző egyes országokra, milyen út vezet az üzleti sikerhez, hogyan épül fel egy tipikus szerződés, milyen elvek alapján irányítanak a főnökök.**

### Az üzleti életben

#### Univerzalisták: fő a szabály, mindenki egyenlő

Az univerzalista - partikularista dimenzió egyik végén (univerzalizmus) az egyén a szabályok betartására érez belső kötelezettséget, a másik végén (partikularizmus) lévő személy viszont úgy véli, hogy tekintélytiszteletet, elkötelezettséget kell mutatnia az érintett személyek iránt. Az univerzalista szerint a követendő viselkedés az, ha mindenki egyforma bánásmódban részesül, a kivételezés elítélendő.

#### Partikularisták: ismerősök előnyben

Ezzel szemben a partikularista azt érzi jogosnak, ha kivételez ismerőseivel, a kiskapuk használatát ugyanis jogosnak találja az arra méltók irányában.

A partikularista jellegű kultúrák az univerzalistákat merevnek, szigorúnak tekintik, akikkel személytelenségük és távolságtartásuk miatt nehéz üzletet lebonyolítani. Számukra elsősorban az érintett személyek köre és személyes kapcsolatuk fontos, így képesek a változó körülményekhez rugalmasabban alkalmazkodni.



### 1. táblázat

#### Hol milyen a tipikus üzleti szerződés?

Az üzleti életben az univerzalista - partikularista dimenzió jelentőségét a szervezeti szabályok, megállapodások és szerződések súlyának eltérő megítélése adja.

#### A szerződés: szentírás vagy formális gesztus?

Míg az univerzalista kultúrákban a szerződést a felek kötelességeit és jogait rögzítő jogi dokumentumnak tekintik, addig a partikularista társadalmakban inkább az adott pillanatban kinyilvánított közös akarat nagy vonalakban történő írásos rögzítésének.

#### Univerzalizmus kontra partikularizmus

Az univerzalista, illetve partikularista kulturális dimenzió a szabályok, előírások és az egyéni személyes kapcsolatok közötti kulturális preferenciákat foglalja össze.

Egy adott kultúra **univerzalista**, ha a közösség meggyőződése szerint a szabályok és törvények kivétel nélkül mindig, mindenkire vonatkoznak, függetlenül az adott szituációtól.

Egy **partikularista** kultúrában a "barát" jogait fontosabbnak tartják a nagyobb közösség jogainál, azaz viselkedésünk mindig az adott szituáció, és az abban érintett személyekhez fűződő viszonyunk függvénye. Természetesen a partikularista társadalomnak is vannak általános, formális szabályai és jogszabályai, csak alkalmazásuk során gyakran mérlelelik az adott személyes kapcsolatot.

Emiatt az univerzalista egyén a minden részletre kiterjedő megfogalmazást szorgalmazza, melyet a szerződés végén jogi klauzulákkal egészít ki. Meglátása szerint a szerződő felek az aláírást követően betű szerint kötelesek betartani a szerződésben foglaltakat, ellenkező esetben erre jogi úton kényszeríthetők.

A partikularista ezzel szemben megelégszik a felek szándékainak nagyvonalú rögzítésével. Itt ugyanis a hangsúly a közöttük kialakult kapcsolaton és összhangon van, amely hosszú távú együttműködésük alapja. Itt természetes, hogy ha valamelyik fél helyzete vagy érdekei a jövőben radikálisan megváltoznak, akkor a korábbi megállapodást a megváltozott körülményekhez igazítják - természetesen továbbra is mindkét fél előnyére.

### **Eltérő hangsúlyok: jogi normák kontra bizalom**

Az írott megállapodáshoz való eltérő hozzáállás a dokumentum jellegét is befolyásolja. Az aprólékosan megfogalmazott univerzalista szerződés terjedelmesebb, mint a partikularista. Nem ritka, hogy egy komolyabb megállapodásban csak a vonatkozó törvényi előírások felsorolása több oldalt vesz igénybe.

#### **Korrupció nagyban...**

Nem véletlen, hogy mindkét pólus korruptnak és megbízhatatlannak tartja a másikat: az univerzalista a partikularistát azért, mert kivételez ismerősei-vel; fordítva pedig azért, mert az univerzalista úgy ragaszkodik a szabályok követéséhez, hogy közben nem érdekli a személyes kapcsolat.

A partikularistát viszont megijeszti a végeláthatatlan szerződések. Ők - ha egyáltalán írásba foglalják a megállapodást - jobban szeretik a velős írományokat, melyben a hangsúlyos rész nem is a tárgyra, hanem a felek között kialakult bizalmi kapcsolat leírására, illetve a közös akarat megfogalmazására vonatkozik.

### **A vezetés: merevség kontra személyes kapcsolat**

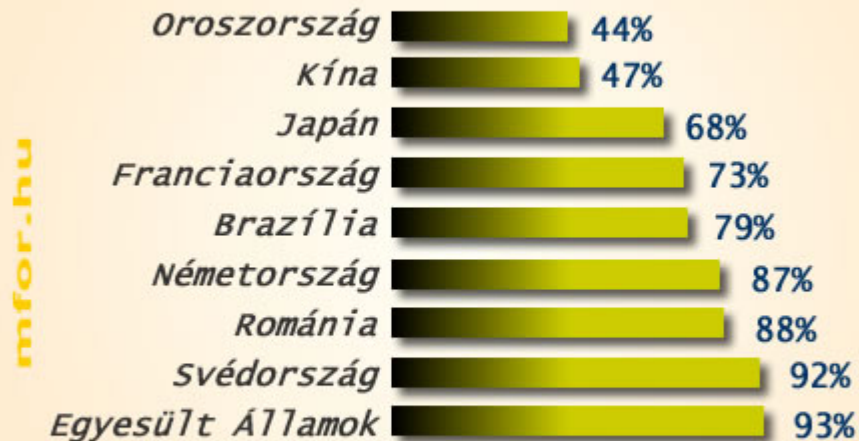
Az univerzalista orientációra jellemző a következetesség. Ez megmutatkozik abban a vezetői felfogásban is, miszerint van "egy legjobb módszer" a munkavállalók irányítására. Ez elsősorban a személytelen vezetés, ahol a főnök legfontosabb irányítási eszköze a beosztottak racionális érvekkel és szakmai indokokkal történő meggyőzése. A túlzott univerzalizmus veszélye a merevség és bürokrácia lehet.

Ezzel szemben a partikularista felfogásban a beosztottak irányításának alapja a személyes kapcsolat. Emiatt a vezetők igyekeznek a munka világán túlmenően megismerni kollégáik életét, érvelésükben pedig inkább az érzelmi és társadalmi megállapításokra helyezik a hangsúlyt.

### **Társadalmi szinten**

A valóságban természetesen mindkét a dimenziót használjuk: korábbi tapasztalatunk, az adott szituáció és az érintett személyekhez fűződő kapcsolatunk alapján alkalmazzuk egyiket vagy a másikat. Ennek ellenére minden kultúra preferálja az egyik megoldást a másikkal szemben.

## Néhány kultúra Univerzalizmus indexe Trompenaars\* kutatásai alapján



*\*A „Gyalogos gázolás” kérdésre adott válaszok alapján.  
Minél magasabb az érték, annál inkább univerzalista jellemzőket mutat kultúra.*

### 2. táblázat

Ráadásul minél fontosabb az adott kérdés, minél komolyabbak a következmények, tagjai annál inkább az adott kultúrában inkább elfogadott végleletet fogják képviselni. Tehát az univerzalisták annál inkább a törvény betartását preferálják, a partikularisták pedig annál inkább kivételeznek ismerőseikkel.

**Groniewsky Dániel**

**SCOPE Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.**

[www.scope.co.hu](http://www.scope.co.hu)

**A cikk elérhető:** <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=24053>