

HOFMEISTER-TÓTH Ágnes - Astrid KAINZBAUER -  
Frank BRÜCK - NEULINGER Ágnes

## KULTURÁLIS ÉRTÉKEK, KULTURÁLIS DIMENZIÓK ÉS KULTURÁLIS STANDARDOK -

EMPIRIKUS VIZSGÁLAT A BÉCSI ÉS A BUDAPESTI MENEDZSEREK KÖRÉBEN

Az osztrák-magyar kulturális különbségekkel foglalkozó első tanulmányok 1998-ban jelentek meg Kainzbauer – Brück és Horváth – Meierwert tollából. Mindkét kutatópáros Thomas kulturális standard módszerét használta. Ezzel a technikával az osztrák kutatócsoport 7 kulturális standardot térképezett fel, amelyek relevánsnak tekinthetők az osztrák-magyar kulturális különbségek megragadására. Jelen tanulmány beszámol a budapesti és a bécsi menedzserek körében kvantitatív módszerrel végzett kutatásról, amelynek célja a hofstedei kulturális dimenziók meghatározása, valamint a korábbi kulturális standard módszerrel megállapított dimenziók érvényességének ellenőrzése volt.

Ausztriát és Magyarországot a földrajzi közelség és a közös történelem mellett a rendszerváltás óta egyre erősödő gazdasági kapcsolatok is szorosan egymáshoz kötik. Az osztrák-magyar vállalatok hatékony működéséhez elengedhetetlen, hogy a partnerek ismerjék egymás nemzeti, gazdasági és vállalati kultúrájának elemeit. Mivel az osztrák és a magyar kultúra eltérése nem annyira szembetűnő, mint pl. a japán és az amerikai kultúra különbségei, hajlamosak vagyunk a kultúra gazdasági kapcsolatokat segítő vagy romboló hatását figyelmen kívül hagyni.

Bár a világ globalizálódik, a különböző kultúrákból érkező emberek más-más értékrenddel szocializálódnak, s csak úgy tudnak hatékonyan egymással dolgozni, ha ismerik a kulturális különbségeket, és a közös vonásokra építenek.

A kultúra egy olyan „szűrő”, amelyen keresztül az emberek a világot szemlélik. Magába foglalja viselkedésüket, attitűdjeiket; segít annak megítélésében, hogy mi a jó és mi a rossz, hogy bizonyos helyzetekben mit *kellene* tenni. A kultúrát egy közösség minden tagja elfogadja, s mint társadalmi életük alapját generációról generációra továbbörökíti.

### A kultúra különböző felfogásai

A kultúra szó a latin „colere” magyar megfelelője, melynek jelentése megművelni. Sokrétűségéből adódóan nem tudjuk egyetlen definícióval lényegét meg-

határozni. Értelmezése attól függ, hogy milyen szemléletmódot választunk leírásához: kultúrfilozófiáit, kultúrtörténetit, kultúrpszichológiáit, kultúranropológiáit vagy kultúrszociológiáit. Még az egyes tudományos irányzatokon belül sem létezik egységes kultúra definíció, többféle meghatározást használnak. Bemutatunk néhány definíciót a sok közül:

„A kultúra az értékek, ideák és más szimbolikus rendszerek átörökített formáit jelenti”. (Kroeber – Kluckhohn, 1952)

„A kultúra az agy kollektív, mentális programozása, amely megkülönbözteti az egyik csoport tagjait egy másiktól”. (Hofstede, 1991)

A kultúra „normák, szabályok, hiedelmek rendszere, törvények és értékek, amelyek egy jelentéssel bíró egészet alakítanak ki – jelentéssel bíró módokon.” (Triandis, 1972)

A kultúra egy adott társadalom, nemzet, szervezet, vagy csoport tipikus orientációs rendszere. (Thomas, 1993)

Bár a definíciók sokszínűek, fellelhetőek bennük közös vonások: minden megközelítés egy bizonyos társadalmilag meghatározott környezetben élő közösség sajátos és egyedi gondolkodásmódját, azonosság-tudatát tükrözi, melynek alakító, formáló hatása van a közösség tagjainak egymással való érintkezésére. Az ember és a kultúra kapcsolata kétirányú: emberek hoz-

zák létre és alakítják ki a kultúrát, ugyanakkor formálódnak is általa. Szocializációnk során megtanuljuk kultúránkat interpretációs eszközként használni.

### A kulturális különbségek kutatásának fő irányai

A kulturális különbségek vizsgálata hosszú idő óta tárgya a tudományos marketing- és menedzsmentkutatásoknak is. A kutatási projektek azonban kezdetben nagyrészt az antropológia, illetve a kultúrantropológia területéről származó kutatások eredményeire alapoztak. A kulturális különbségek vizsgálatánál két fő vizsgálati módszert lehet megkülönböztetni: a Hofstede (1991), Trompenaars (1993) és mások által alkalmazott kvantitatív módszert, és a Thomas-féle (1988) bilaterális viszonylatban használt narratív interjú, kvalitatív módszert.

Tekintettel arra, hogy kutatásunk célja a hofstedei kulturális dimenziók vizsgálata, valamint a korábbi kutatásoknál megállapított Thomas-féle kulturális standardok kvantitatív módon történő ellenőrzése volt, ezért a következőkben röviden kitérünk a két módszerre.

### Hofstede kulturális dimenziói

A nemzeti kultúrát elemző kutatások kiindulópontjának az a XX. század első felében publikált szociálantropológiai tézis tekinthető, miszerint minden társadalomnak ugyanazzal a problémával kell szembenéznie, s a modern, illetve a tradicionális társadalmak csak abban különböznek egymástól, hogy milyen választ adnak a felmerülő társadalmi problémákra. A kultúrakutatások következő mérföldkövét Daniel Levinson és Alex Inkeles munkássága jelentette.

Az egyik legjelentősebb kultúrakutatás Geert Hofstede nevéhez fűződik, aki a Levinson és Inkeles által felállított kulturális dimenziókat tovább vizsgálta, és azt kutatta, hogy a nemzeti kultúra hatással van-e a szervezetek működésére. Hofstede az IBM alkalmazottak körében 50 országban végzett empirikus kutatási eredményeinek elemzése alapján 4 kulturális dimenziót állapított meg, amelyek alkalmasak a nemzeti kultúrák közötti különbségek megragadására:

1. hatalmi távolság,
2. individualizmus – kollektívizmus,
3. férfiasság – nőiesség,
4. bizonytalanságkerülés dimenziója.

Később Michael Bond kínai kutatásai alapján egy ötödik dimenziót is meghatároztak, amely a hosszú, illetve rövid távú időorientáció nevet kapta.

Kétségtelen, hogy Geert Hofstede 1967 és 1971 között lefolytatott kutatása egyedülálló a maga nemében, hiszen olyan adatok összehasonlítására nyújt lehetőséget, melyek korábban nem léteztek. A felmérésnek vannak azonban hiányosságai, melyekről magyarul Primecz Henriett (1999) cikkében olvashatunk bővebben.

Az első kritika már a felmérések után hamarosan felszínre került. A kutatók kizárólag IBM alkalmazottakat kérdeztek meg, és egész társadalmakra vonatkozó következtetéseket vontak le. Az IBM alkalmazottakat – különösen a harmadik világ országaiban – nem tekinthetjük a társadalmakat jól reprezentáló csoportnak: egy informatikai cég dolgozói az átlagpolgárhoz viszonyítva nagyobb innovációs hajlammal rendelkeznek, erőteljesebben érdeklődnek a tudomány és a technika iránt. További nehézséget jelentett, hogy a kulturális határok egyes országok esetében nem a nemzeti határok mentén húzódnak. A felmérés ezt nem vette figyelembe, s egy kultúrának tekintette pl. Belgiumot, ahol a flamandok és a vallonok között egyértelmű kulturális különbségek figyelhetők meg.

A további kritikai terület nemcsak a hofstedei kutatás, hanem a társadalomtudományok legnagyobb dilemmája is egyben. Még ma is vitatkoznak a szakemberek arról, hogy az egyének összessége képezi-e a társadalmat és fordítva, a társadalom kultúrájának ismeretéből lehet-e következtetni az egyén viselkedésére.

### A kulturális standardok kutatása

Thomas (1988) szerint a „kulturális standardok, csoportok, szervezetek és nemzetek jellegzetes irányelvei, amelyek meghatározzák percepciójukat, gondolkodásukat és magatartásukat.” (Thomas, 1988: p. 5.) A kulturális standardok a szocializáción keresztül öröklődnek át, irányadóként szolgálnak az adott kultúra számára a viselkedésmintákra vonatkozóan. A kulturális standardok kulturális orientációs rendszerként működnek és befolyásolják a társadalom tagjainak értékeit és viselkedését.

A kulturális standard módszer segítségével egészen árnyalt különbségek is feltárhatók, különösen olyan kultúrák esetében, amelyek közel állnak egymáshoz. A módszer olyan különbségeket vizsgál, amelyek csak két kultúra összehasonlítása esetében érvényesek. A kulturális standardok relatív természete az egyik legfontosabb különbség a hofstedei dimenziókhoz hasonlítva (Brück, 2002).

A kutatás során alkalmazott narratív interjú módszerrel különböző kritikus incidensek tárhatók fel. Az

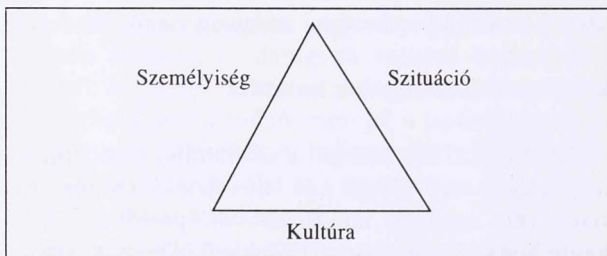
induktív módszerrel történő kategorizálás során a kritikus incidenseket csoportosítják, amelyek alapján megállapíthatók a relatív kulturális standardok.

A kulturális standard módszert is nagyon sok kritika érte, különösen az alkalmazott narratív interjú módszer, valamint az általában kicsi mintaelemszám és a gyakran nem összehasonlítható mintaszerkezet miatt. „Az interjúkészítő szerepe nagyon nehéz, mivel mindig megvan annak a veszélye, hogy olyan mértékben befolyásolja a tesztszemélyt, hogy az csak elvárt válaszokat ad, és így hamis eredmények születnek” (Schütze, 1977). Krewer (1992) szerint „mivel a kulturális standard módszer nagyon nagy teret hagy a kutató szubjektivitásának és intuíciónak, ezért fennáll a valóság eltorzításának veszélye.”

Az egyik legfontosabb kritika, ami a kulturális standardok kutatását érte az, hogy lehetőséget ad sztereotípiák képzésére, ezért nagyon fontos, hogy megvizsgáljuk a kutatásban szereplő interjúalanyok személyiségét és egyéni háttérét (Schroll – Machl – Novy, 2000: p. 17.). Schroll – Machl – Novy (2000) szerint a kultúrák közötti találkozók eredményét az 1. ábrán látható tényezők befolyásolják.

1. ábra

**A kultúra-szituáció-személyiség befolyásoló háromszöge**



Forrás: Schroll-Machl-Novy (2000, 19. o.)

**Empirikus kutatás a bécsi és a budapesti menedzserek körében**

*Módszertan és mintavétel*

A kutatás három területre koncentrált: az egyéni személyes értékek, a hofstedei kulturális dimenziók, valamint a kulturális standardok kvantitatív módszerrel történő vizsgálatára. A megkérdezés 2000 tavaszán mindkét fővárosban azonos időben történt. Budapesten 250, Bécsben 236 értékelhető kérdőívet vontunk be a vizsgálatba. A két minta összetétele bár nem teljesen azonos, mindkét mintában a felsőfokú végzettségű, magas jövedelemmel rendelkező férfiak aránya a

nagyobb. A bécsi mintában különösen magas a férfiak aránya. Az életkort tekintve a bécsi mintában inkább a középkorúak aránya magasabb, míg a budapesti minta több mint 50%-a 35 év alatti. Mivel a megkérdezés csak a két fővárosra terjedt ki, ezért az eredmények nem általánosíthatók a két ország lakosságára.

*A kérdőív felépítése*

A magyar és osztrák szakemberekből álló kutatócsoport tagjai közösen fejlesztették ki a kérdőívet. A kérdőív három fő részre tagozódott. Az első rész a módosított Rokeach értéklistát tartalmazta, amelyet már korábbi értékutatásoknál is alkalmaztak. A kulturális dimenziók mérése Hofstede kulturális dimenziók mérésére szolgáló kérdései alapján történt. A kulturális standardok mérésére a kutatócsoport saját kérdéslistát fejlesztett ki, amely Kaizbauer és Brück (1999) kvalitatív kutatása alapján megállapított dimenziók mérésére megfogalmazott kérdéseket, illetve állításokat tartalmazta. A kérdőív negyedik része a megkérdezettek demográfiai adataira kérdezett rá. Minden kérdést mindkét nyelvre lefordítottuk, a megkérdezés mindkét fővárosban a megkérdezettek anyanyelvén történt.

**A kutatás eredményei**

*A budapesti és a bécsi menedzserek étellel kapcsolatos értékei*

A megkérdezettek értékvizsgálatához egy 46 értékből álló listát használtunk, amely a Rokeach-féle cél- és eszközértékeken alapult. A célértékek az optimális életcél definiálják, míg az eszközértékek a célhoz vezető utat jelzik. A 46 eszköz- és célértéket tartalmazó listát az ACE/EVE kutatás nemzetközi kutatócsoportja fejlesztette ki 1992-ben. Ezt az értéklistát, a magyar fogyasztók értékeinek vizsgálatára, az elmúlt években többször alkalmazták (Hofmeister-Tóth, 2000). Az értékek osztályozása 7 pontú Likert-skála segítségével történt. A válaszadóknak minősíteniük kellett az egyes értékeket aszerint, hogy azok mennyire fontosak az életükben. Azok az értékek, amelyek a megkérdezett számára, saját közérzetének rövid és hosszú távon teljesen megfeleltek a 7-es minősítést kapták, míg azok, amelyek egyáltalán nem feleltek meg az 1-es. A két végpont közötti értékek a megfelelés árnyalatait hivatottak kifejezni.

A tíz legfontosabb budapesti érték közül kilenc eszközérték és csak egy célérték. A kilenc eszközértékből öt erkölcsi érték, amelyek a konformitáshoz kötődnek: *becsületel/őszinte, felelősségtudó, tisztal/rendes, segítőkész és udvarias*. A másik négy legfontosabb érték

kompetenciaérték: új ismeretekre nyitott, intelligens, kreatív és logikus. Az egyetlen célérték az eredményes, ami egyéni individualista érték.

A bécsi megkérdezettek legfontosabb tíz értéke közül öt célérték és öt eszközérték. Az öt célértékből kettő társadalomfókuszú: büszke, helyesen cselekvő, míg a másik három énközpontú, intraperszonális értékek: elégedett, örömteli és eredményes. Az öt eszközérték közül három kompetenciaérték (tehetséges, új ismeretekre nyitott, magabiztos), amelyek az önmegvalósítás fontosságát reprezentálják. A két eszközérték: a becsületesség és a felelősségtudó a konformitáshoz kapcsolódó erkölcsi érték. (1. táblázat)

1. táblázat

## Az értékválasztás különbségei

Kulturális érték	Budapest	Bécs
Becsületesség/őszinte	1	3
Felelősségtudó	2	1.
Nyitott	3	5.
Tiszta / rendes	4	29.
Intelligens	5	13.
Segítőképző	6	21.
Udvarias	7	18.
Kreatív	8	27.
Logikus	9	19.
Siker	10	9.
Tehetséges	20	2.
Büszke/öntudatos	34	4.
Elégedett	28	6.
Magabiztos	19	8.
Helyesen cselekvő	14	7.
Örömteli/boldog	17	10.

A budapesti és a bécsi menedzserek által fontosnak tartott értékek közül az első két helyen azonos érték szerepel, még ha fordított sorrendben is (becsületesség és felelősségtudó). E kettő értéken kívül is számos olyan érték van, amely mind a két csoport számára az első tíz hely között szerepel. Néhány olyan érték is megjelenik azonban a két mintában, amelyek a másik csoport számára csak kevésbé fontosak, amelyek az ő rangsorukba hátra kerültek. Így például a büszke/öntudatos és a helyesen/cselekvő értékek által kapott átlagok a két csoport között statisztikailag is eltérnek, az eltérésük szignifikáns. A tisztaság a budapesti menedzserek számára az egyik legfontosabb érték, hiszen a 4. helyet foglalja el, míg a bécsi menedzserek ezt nem ítélik túl fontosnak. Fordított a helyzet a korábban már említett

büszke, öntudatos értékkel, amelyet a bécsiek tettek a 4. helyre, ugyanakkor a budapestiek között az utolsó harmadba került. Az átlagok közötti eltérés szignifikánsnak bizonyult további értékek esetében is, így: csodált/tisztelt, izgatott, fegyelmeztetett, összhangban vagyok a természettel, kedves, gondtalan/vidám, óvó/ápoló, ihletett, sikeres/jól menő és az erényes esetében.

Az 1. táblázatból is látható, hogy a bécsi menedzserek számára szignifikánsan fontosabbak voltak a következő értékek: büszke, tehetséges, elégedett és magabiztos. A budapesti megkérdezettek számára pedig a tiszta, segítőkész, kreatív, logikus értékek kerültek sokkal előbbre a rangsorban.

## A hofstedei kulturális dimenziók alakulása

Magyarország – a többi volt szocialista országhoz hasonlóan – nem szerepelt az eredeti IBM vizsgálatokban. A nemzetek rangsorában elfoglalt helyét később szakértői becsléssel próbálták megállapítani, konkrét kiszámítására pedig Varga Károly (1986) és az ACE (1992) menedzserskutató keretében került sor. Az empirikus vizsgálatok eredményei jelentős mértékben eltérnek a szakértői várakozásoktól. Hazánkban az elmúlt húsz évben számos kutatás történt, és több cikk és tanulmány született a témakörben, s számuk napról-napra gyarapodik. Bár a magyar nemzeti és vállalati kultúra egyes dimenzióinak analízisa több tudományos kutatás témája volt, de a rendelkezésre álló jelentések adatai helyenként egymásnak ellentmondanak. A 2. táblázat bemutatja a budapesti és a bécsi menedzserek jelen kutatás adatai alapján Hofstede módszerével kalkulált indexeit, valamint a Hofstede (2001) által számított Ausztriára és Magyarországra vonatkozó indexeket.

## A hatalmi távolság index

Az index értékének megítélése erőteljesen különbözik egymástól a különböző kutatások tükrében. Varga Károly – Hofmeister-Tóth Ágnes – Bauer András Hofstede módszerét használva alacsony hatalmi távolságot mutatott ki. Ez azt jelenti, hogy az index értéke a két ellentétes pólus (alacsony és magas hatalmi távolság) között az alacsonyhoz esik közelebb (relatív megítélés), tényleges értéke azonban közelebb áll a középértékhez, mint a skála alacsony hatalmi távolság végpontjához (abszolút pozíció). Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy a kutatások a hatalmi távolságot kicsinek találták, ami azonban közelebb áll a semleges álláspontot tükröző középső skálaértékhez. Az érték nagysága vállalati kontextusban azt jelenti, hogy a munkatársak nem félnek főnökeiktől, a konzultatív vezetési stílust preferálják.

2. táblázat

A kulturális dimenziók alakulása

Dimenzió	Budapest	Bécs	Magyarország Hofstede, 2001	Ausztria Hofstede, 2001
Hatalmi távolság index	46	21	46	11
Individualizmus index	88	88	80	55
Maszkulinitás index	45	16	79	79
Bizonytalanságkerülés index	79	65	83	70
Hosszú távú orientáció index	30	28	50	30

Bakacsi (1998) kutatásai, valamint Heidrich (1997) várakozásai azonban egyaránt az index magas értékét tartják relevánsnak. Szerintük a nagy hatalmi távolság speciális jegyei megtalálhatók kultúrávadásainkban: a befolyás alapja a pozíció, amelyhez privilégiumok kapcsolódnak, a hatalom fent koncentrálódik. Heidrich (1997) szerint a nagy hatalmi távolság meglétét számos társadalmi szokásnorma is erősíti: a magyar nyelv kommunikációs sajátosságai (tegezés-magázás), a vállalati irodaépületek felépítése, a porosz-elvű oktatási rendszer maradványai és hatásai. A kutatások eredményeinek eltérését valószínűleg az eltérő módszerek okozzák: míg a GLOBE kérdőív különválasztja a dimenzió észlelt (magas) és elvárt értékeit (alacsony-közepes), addig a Hofstede-kérdőív ezt együttesen vizsgálja. Ha az észlelt és elvárt változókat együtt elemezzük, a két vizsgálat közötti különbség jelentősen csökken.

A budapesti menedzserek hatalmi távolság indexének értéke a jelen kutatás alapján 46, ami egyezik Hofstede (2001) adatával. A bécsi menedzserek indexe 21, ami eltér a Hofstede által kalkulált értéktől (11), de még mindig az alacsony kategóriába esik. Az indexek eltéréseinek okai a két minta összetételében és a dimenziót mérő kérdésekre adott válaszok eltéréseiből fakadnak. A budapesti menedzserek számára szignifikánsan kevésbé bizonyult fontosnak, hogy „*legyen beleszólásuk a közvetlen főnökeik döntéseibe*”, mint a bécsi menedzserek számára. A budapesti menedzserek PDI indexének közepes voltát az is indokolhatja, hogy a minta 50%-a 35 év alatti menedzser volt. A kutatások szerint a fiatalok általában alacsonyabb hatalmi távolság mutatóval rendelkeznek, míg a 45 fölöttiek esetében az az index magas. Falkné Banó Klára (2001) szerint ennek oka az a vélemény, miszerint „*A főnök azért főnök, hogy megmondja, mit kell tenni.*” Érdekes, hogy mind a budapesti, mind pedig a bécsi menedzserek tapasztalata szerint az alkalmazottak félnek attól, hogy ellentmondjanak főnökeiknek. Erre a kérdésre adott válasz átlaga megegyezik, a két minta esetében 3,73 az ötfokozatú Likert skálán (szórás Bp. 0,75 ; Bécs 0,68).

Az individualizmus index

A legtöbb hazai kutatás inkább kollektívnek tartja a magyar társadalmat. A kollektivisták országok jellemzője, hogy a csoporthoz való lojalitás nagyon fontos, az egyén érdekeit alárendelik a csoport érdekeinek. Heidrich (1997) azon a véleményen van, hogy a csoportokhoz, közösségekhez való tartozás igénye magas hazánkban, amit

azonban túlzott egyszerűsítés lenne a szocializmus erőszakolt közösségi gondolatrendszerének következményeként feltüntetni. A GLOBE kutatás a magyar menedzserek körében inkább individualista értéket talált, amit azonban a vezetők a kollektivisták értékrendjére szeretnének elmozdítani.

Jelen kutatás eredményei alapján az individualizmus indexe minkét minta esetében igen magas. A kelet-európai országokat általában a kollektivisták országok közé sorolták a rendszerváltás előtt. Nem meglepő, hogy az erős individualista tendencia a hosszú időszakon keresztül erőltetett kollektivisták ideológia ellenreakciója. Az individualista értékek ellenére azonban a személyes kapcsolatok még mindig nagyon fontosak Magyarországon. Paradox módon a teammunka, illetve a team problémamegoldó stratégiák, mint például brainstorming, ellentétben a nyugat-európai országokkal nálunk kevésbé sikeresek (Derjanecz, Á. 2000).

Egy Magyarországon dolgozó angol menedzser szerint „Ez itt egy más világ, itt minden az érzelmekről és a személyes kapcsolatokról szól” (Fáy – Koller – Nyusztay, 1996). Egy hazánkban dolgozó japán menedzsernek viszont pont az ellenkező volt a véleménye (Heidrich, 1997). A hatalmi távolság és az individualizmus/kollektivismus érinti a döntéshozásnál a felelősségvállalás kérdését. Borgulya Istvánné (1996) szerint a személyes felelősségvállalás nem tipikus Magyarországon, de ugyanakkor a direkt konfliktuskezelés igen.

Maszkulin/feminin dimenzió

A dimenzióbeli elhelyezkedés alapvetően attól függ, hogy az adott társadalomban a férfiaknak (siker, teljesítmény, rámenősség), illetve a nőknek tulajdonított értékek (életminőség, szolidaritás, gyengédség) állnak a középpontban (Hofmeister – Bauer, 1995). A fiatalok inkább a technológia iránt érdeklődnek, míg az idősebbek figyelme inkább a szociális területek felé irányul. A nőies társadalmak inkább emocionális, míg a férfias jellemzőkkel rendelkezők pedig racionális tulajdonságokra építik értékrendjüket.

Mind a Varga Károly által vezetett, mind pedig az ACE (1992) kutatás enyhén nőiesnek találta társadalmunkat. A társadalom hazánkban a „kemény” tényezőket, pl. a jövedelem, előrelépés lehetősége hátrébb rangsorolta, mint az ún. „puha” faktorokat, pl. munkahely biztonsága és a jó munkatársi kapcsolatok. A férfias-nőies értékeknél Varga (1983) arra is rámutatott, hogy a hatékonyság és a teljesítmény növekedésével párhuzamosan erősödni fog a férfias értékek szerepe.

Jelen kutatás esetében a maskulinitás indexe a budapesti mintánál közepes. Ha azonban a megkérdozettek körét tovább bontjuk, láthatóvá válik az életkor differenciáló hatása. Az index jóval femininebb az 51 év feletti vezetők esetében, mint a 18–50 évesek körében. A fiatal vezetői réteg tehát már más értékrenddel rendelkezik, számukra egyaránt fontos a magas jövedelem, a munka változatossága, a versenyszellem és az előrelépési lehetőségek. Mindezen állítások egybeesnek Hofstede megállapításával, miszerint az emberek fiatalabb korukban inkább a férfias, a későbbiekben pedig a feminin értékek felé fordulnak.

Bár Derjanecz (2000) szerint Magyarországon a férfias értékek dominálnak az üzleti életben, ennek ellenére a „jó munkakapcsolat” továbbra is nagyon fontos, ami nőies érték.

A bécsi mintánál az index alacsony értékét az osztrák kutatók sem igazán tudták magyarázni. Egyetlen ok kínálkozik csupán a magyarázatra, ez pedig az, hogy a bécsi mintában magasabb volt az átlagéletkor. A bécsi megkérdozettek számára kevésbé volt fontos, a „magasabb pozícióba jutás lehetősége” mint a budapestiek számára. A bécsi megkérdozettek kevésbé értékelték egyet a következő állítással: „Az emberek az életben gyakran saját hibáik miatt vallanak kudarcot.”

#### *A bizonytalanságkerülés index*

A negyedik dimenzió az újtól való félelmet és a változások elfogadásának mértékét jelzi. Megmutatja, hogy adott nemzet esetében a jövő bizonytalanságának megítélésekor milyen mértékben dominál a félelemérzet: a társadalom tagjai mennyiben részesítik előnyben a strukturált helyzeteket a strukturálatlanokkal szemben. Tehát azt az értéket mutatja, amelynél egy kultúra tagjai bizonytalan és ismeretlen helyzetekben fenyegetve érzik magukat.

A bizonytalanság szubjektív érzelem, tanult kategória, amely az emberek közös értékeiben tükröződik. A bizonytalanság gyökerei nem racionálisak.

A magyar kutatások jelentős része magas bizonytalanságkerülési értéket talált a menedzserek körében.

Társadalmunkat így a következőképpen lehetne jellemezni: igényeljük az előreláthatóságot, mert a bizonytalanságot ijesztőnek tartjuk; a magyar társadalom tagjai állandóságra, biztonságra és megbecsülésre vágyanak. A konfliktusokat igyekeznek kerülni, erős az igényük a konszenzusra (Heidrich, 1997).

Az ACE Kelet-Európában lefolytatott vizsgálata magas bizonytalanságkerülési értékeket talált a poszt-szocialista országok mindegyikében, köztük nálunk is. A tendencia Hofmeister – Bauer (1995) szerint a rendszerváltó országok politikai, gazdasági és társadalmi változásaival magyarázható: a régi rendszer leomlásával megnőtt a bizonytalanság és a szorongás; veszélybe került az addig biztosnak hitt állás. A privatizáció során megváltozott a tulajdonosszerkezet, a vállalatok nagy része külföldi tulajdonba került. Az új tulajdonosok új vezetőket hoztak, s más mentalitást várnak el dolgozóiktól, akik korábbi értékrendjük felülvizsgálására, átrendezésére kényszerültek. A bizonytalanságkerülés magas értékéhez hozzájárul a jellegzetes magyar pesszimizmus is (Heidrich, 1997).

Jelen kutatás értékei alátámasztják a korábbi kutatások értékeit és megegyeznek a Hofstedei kalkulált értékekkel.

#### *Hosszú, illetve rövid távú időorientáció*

Az ötödik dimenzió az IBM kutatások során nem került felszínre. Az ok egyszerű: mivel a kérdőívet nyugati szakemberek állították össze, gondolkodásmódjuk erőteljesen befolyásolta a kutatási eszközöket. A keleti kultúrák számára fontos értékek be sem kerültek a kérdőívbe, mert azokat nyugati kutatók saját szocializációjuk miatt nem tartották relevánsnak.

Michael Bond<sup>1</sup> azonban a nyugati torzítás kiküszöbölésére egy kreatív megoldást dolgozott ki: arra kért kínai szociológusokat, hogy állítsanak össze egy olyan listát, ami a kínai emberek alapvető értékeit tükrözi. Ez alapján születet egy új kérdőív, a Chinese Value Survey – Kínai Értékkutatás, amelyet 23 országban kérdeztek le. A kutatás alapján jött létre az ötödik dimenzió, ami az emberek hosszú távú, illetve rövid távú időorientációját fejezi ki. Bond a dimenziót konfucionista dinamikának nevezte, mert értékei erősen tükrözik a Konfucius tanaira épülő gondolkodásmódot. Ebben a dimenzióban olyan értékek szerepelnek, amelyeket elismernek ugyan a nyugati gondolkodású emberek, de nem tartják őket fontosnak, ezért is nem kerültek be a korábbi kutatásokba.

A legerősebben hosszú távú orientációjúak a kelet-ázsiai országok: Kína, Tajvan, Japán és Dél-Korea. A kutatás alátámasztotta Herman Kahn neo-konfucio-

nista hipotézisét, aki a kelet-ázsiai országok gazdasági sikereit közös kulturális gyökerekre vezette vissza.<sup>2</sup> A siker titka a gondolkodásmódbeli különbségben van: míg a nyugati gondolkodás analitikus, a keleti szintetikus. A nyugati társadalmak az abszolút igazságot keresik (ezt tükrözi a bizonytalanságkerülés dimenziója), a keleti kultúrák azonban az erényt. A mi axiómáink szerint, ha A és B ellentéte egymásnak, akkor azok kölcsönösen kizárják egymást, míg a keleti kultúrák azon a véleményen vannak, hogy mindkettő igaz lehet, egymást kiegészíthetik.

Ez a szemlélet – a különféle technikák, technológiák szintézise – hozta meg a sikert a japán vállalatok számára. Hofstede meglátása szerint (1993) a nyugati társadalmaknak is kívánatos lenne a rövid távú orientáció hosszú távúval való felváltása, mert csak így lehet sikeresen szembenézni a: növekvő népesség és a korlátozottan rendelkezésre álló nyersanyagok globális problémájával.

A GLOBE kutatás szerint társadalmunk nem tartja értéknek a jövőorientációt. A megkérdezettek véleménye, hogy alapvetően a mának és nem a holnapnak élünk, s többségüket a jelenlegi problémák megoldása köti le. A perspektívtávlanság még komoly versenyhátrányt jelenthet számunkra a jövőben, ezért a jövőorientáció erősítése egyik legfeszítőbb kulturális problémánk (Bakacsi – Takács, 1998).

Jelen kutatásnál mért értékek megegyeznek a korábbi kutatások eredményeivel, mert mind a budapesti, mind pedig a bécsi menedzserekre jellemzőbb a rövid távú orientáció. A budapesti menedzserek számára a tradíció és a takarékoság sokkal fontosabbak, mint a bécsi menedzserek számára.

**A kulturális standardok vizsgálata kvalitatív módszerrel**

A Thomas-féle kvalitatív módszerrel végzett első osztrák-magyar kultúra-összehasonlító kutatások Kainzbauer – Brück (1999), illetve Horváth – Meierwert (1998) kutatásai voltak.

Kainzbauer és Brück vizsgálatának elsődleges célja a kulturális különbségek feltárása volt. A kutatók a kvalitatív kutatás egyik módszerét, a narratív interjú módszerét választották. Interjúalanyaik olyan magyar, illetve osztrák állampolgárok voltak, akik legalább 4 hónapot dolgoztak a másik ország területén. A 45–60 perces mélyinterjúk során a kritikus események leírásának módszertanát használták: arra kérték a kutatásban részt vevő 21 személyt, hogy emlékezzenek másik országbeli tartózkodásukra, és idézzenek fel olyan

sztuációkat, amikor a másik kultúrából származó emberek az ő megítélésük szerint furcsán vagy nem a megfelelő módon viselkedtek munkahelyükön.

A beszélgetésekből a későbbiek során kiemelték a „kritikus események” leírását, és kategóriákba sorolták őket aszerint, hogy milyen viselkedési típust idéztek fel. A módszert induktív kategorizálásnak nevezte el Mayring (1996). Ezzel a technikával az osztrák kutatócsoport 7 kulturális standardot térképezett fel, amelyek relevánsnak tekinthetők az osztrák-magyar kulturális különbségek megragadására.

A Horváth–Meierwert-féle kutatás is hasonló dimenziókat állapított meg, bár az egyes dimenzióknak eltérő nevet adtak. A Kainzbauer–Brück által megállapított dimenziók a következők voltak (3. táblázat).

3. táblázat

**Kulturális különbségek osztrák-magyar viszonylatban**

AUSZTRIA	MAGYARORSZÁG
1. Üzleti és magánélet különválasztása	Üzleti és magánélet nem válik külön élesen egymástól
2. Individualitás, visszahúzóds	Kollektivitás
3. Közvetlen kommunikáció	Közvetett kommunikáció
4. Formális kommunikáció	Informális kommunikáció
5. Munkahelyi fegyelem	Rugalmasság a munkavégzésben
6. Nem-pénzbeli motiváció	Pénzbeli motiváció
7. Nagy önbizalom	Önbizalom hiánya

Forrás: A. Kainzbauer – F. Brück: Cultural Standards Austria – Hungary (1999), p. 4

*Az üzleti és a magánélet különválasztása*

A kulturális standardok kutatásából levezett hipotézis szerint *Ausztriában igen élesen különválik a magán- és a munkahelyi élet. A munkatársakkal való jó munkakapcsolat kialakítása nem olyan fontos Ausztriában, mint nálunk, és a személyes kapcsolatok is kevésbé fontosak. A munkahelyi kapcsolatok Ausztriában formálisak és személytelenek, a munkahelyen kialakult barátságok ritkák.*

*Magyarországon a munkahelyi kapcsolatokra a barátságos légkör a jellemző. Meglétét nélkülözhetetlennek tartják a megfelelő munkamenet biztosításához. A munkahelyi baráti kapcsolatok nemcsak személyes beszélgetésre terjednek ki: a kollégák gyakran töltik együtt szabadidejüket vagy hívják meg egymást otthonaikba.*

A kollégákkal való kapcsolat minőségét mutatja, hogy az egymás mellett dolgozó munkatársak miről

beszélgetnek egymással, mennyire személyes ezeknek a beszélgetéseknek a hangvétele. A kvantitatív kutatás eredményei nem igazolták az osztrák szerzők ezzel kapcsolatos hipotézisét. Az eredmények azt mutatják, hogy a munkával összefüggő témákról a személyesebb területek felé haladva a ritkán, illetve a soha válasz lesz egyre gyakoribb, a kapott pontszámok egyre kisebbek lesznek mind a budapesti, mind a bécsi menedzserminta esetében. Leggyakrabban kizárólag munkával kapcsolatos beszélgetések zajlanak, intim titkok szinte soha nem kerülnek szóba. Szignifikáns eltérés az átlagok között egyik megállapítás esetében sem található (4. táblázat).

#### Munkahelyi beszédtemák

	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Kizárólag munkával kapcsolatos	4,06	0,90	3,96	0,92
Általános hétköznapi témák	3,18	0,91	3,07	0,95
Közös érdeklődési körök	3,30	0,87	3,22	0,89
Egészség	2,85	0,89	2,80	0,93
Családi ügyek	2,63	0,89	2,59	0,98
Partnerkapcsolat	2,27	1,03	2,05	1,04
Intim titkok	1,42	0,79	1,31	0,60

Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1 – soha, 5 – nagyon gyakran

#### Kapcsolat a kollégákkal

	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Gyakran találkozom kollégáimmal a munkahelyen kívül is	2,68	1,04	2,62	1,00
Örülök, ha összefutok egy munkatársammal az utcán vagy egy szórakozóhelyen	3,45	1,06	3,36	0,95
Szívesen megiszok valamit a kollégáimmal a munka után	2,82	1,25	2,68	1,18
Örülök, hogy a hétvégén nem kell a munkatársaimat látnom	2,64	1,15	2,84	1,26
Egy jó felettesnek elő kell segítenie a beosztottai közötti barátságok kialakulását	3,31	1,17	3,35	1,03
A munkakapcsolat sikeresebb, ha a munkatársak jó barátságban vannak egymással	3,96	1,02	3,32	1,00
A magánügyek megbeszélését el kell kerülni a munkahelyen, mivel ezek elvonják a figyelmet a munkáról	2,83	1,06	2,67	1,07
A barátság a magánélethez tartozik, nem a munkahelyre való	2,56	1,15	2,30	1,03

Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

A munkahelyi légkört illetően kutatásunk megerősíti, hogy van eltérés a bécsi és a budapesti menedzser mentalitása között. A budapestiek inkább előnyben részesítik a barátságos munkahelyi atmoszférát és a segítőkész kollégákat – bár ez nem jelent feltétlenül szoros baráti viszonyt. Az 5. táblázatot tekintve a kollégákkal való kapcsolattartás mértéke mindkét csoportnál közepes. Nemcsak a budapestieknek, de a bécsi válaszolóknak is az a véleménye, hogy munkakapcsolatok sikeresebbek, ha a munkatársak közötti viszony barátságos. Érdekes, hogy a budapesti menedzser jobban egyetértene az azzal az állítással, hogy „A magánügyek megbeszélését el kell kerülni a munkahelyen”, mint a bécsiek. Ennek oka lehet, hogy a budapesti válaszolók több mint a fele 35 éven aluli, – akik már másképpen (másképpen, mint az előző rendszerben) akarják a dolgokat intézni.

4. táblázat

„A barátok száma

A munkahelyi baráti, illetve „jó baráti” kapcsolatok számára is rákérdeztünk. Az eltérést a következőképpen definiáltuk:

#### „Jó barát”

„Jó barát”: valaki, akivel személyes problémákat megbeszéltek.

Barát: valaki, akivel valamire közösen vállalkozok, és ezért aktív kapcsolat tartok fenn vele.

Ismerős: valaki, akit ismerek, de akivel nem tartanék fenn aktív kapcsolatot.

5. táblázat

Az átlagok összehasonlítása nem mutatott szignifikáns különbségeket. Az azonban megállapítható, hogy az osztrákok, akiknek átlagban több munkatársuk van, kevés munkahelyi „jó barátot” és barátot ismernek. A kollégák átlagos száma 15–17 fő, azonban a szórás igen nagy. A munkatárs nélkül dolgozóktól kezdve a több száz fős üzem méretig igen sokféle válasz érkezett. A válaszból egyértelműen kiderül, hogy a kollégák között az átlagos létszámhoz képest csak kevés jó barát, illetve barát akad. A budapestiek 41%-nak, illetve a bécsiek 39%-nak egyetlen barátja sincs a munkahe-



lyen. Ami munkahelyi barátságokat illeti, nincs lényeges különbség a budapesti és a bécsi megkérdezettek között. A budapestieknek átlagosan 2,1 jó barátjuk és 3,3 barátjuk van, a bécsieknek 2,3 jó barátjuk és 3,5 barátjuk van a munkahelyen. A magánéletben a budapestieknek átlagosan 3,7 jó barátjuk és 9,3 barátjuk van, a bécsieknek 4,5 jó barátjuk és 11,2 barátjuk van.

*Individualizmus/Kollektívizmus*

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *Ausztriában az emberekkel való érintkezést nagyobb távolságtartás jellemzi. Általában kevesebb érzelmet mutatnak. A magyarok számára az emberekkel való jó kapcsolat, legyen az magán vagy szakmai, nagyobb jelentőséggel bír. Apró baráti szívességek, mint például a szomszédi segítség vagy a munkatársak támogatása magától értetődőek, ezeknek a hiánya fájdalmasan érinti a magyarokat Ausztriában. A magyaroknak az osztrákok gyakran bizalmatlannak és távolságtartónak tűnnek, mert az emberek közötti érintkezést kevesebb kedvesség és érzelem, kevesebb bizalom is jellemzi.*

Arról, hogy a munkahelyi érzelmek helyénvalóak-e vagy sem, mindenekelőtt a bécsi menedzserek oldaláról adódtak meglepően különböző eredmények. Egyrészt nem értenek egyet azzal, hogy az üzleti életben az érzelmeknek nincs helye, másrészt azonban azzal sem értenek egyet, hogy jó menedzser a megérzései alapján dönt. A bécsi menedzserek szemmel láthatóan a munkahelyi érzelmekkel szemben egyfajta ambivalens viszonyt mutatnak. Habár a magyarokat általában túl érzelgősnek mondják a külföldiek, a jelen kutatás alapján ez a megállapítás akár sztereotípiának is tűnhet. A 6. táblázat alapján a budapestiek sokkal inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy az üzleti életben nincs helye az érzelmeknek.

A munkatársak költözéshez nyújtott spontán segítségére vonatkozó kérdésnél a magyarok szignifikánsan

6. táblázat

**Érzelmek az üzleti életben**

Kérdés:

Kérjük jelezze, hogy mennyire ért egyet a következő állításokkal?

	Budapest		Bécs	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Az érzelmeknek nincs helye az üzleti életben	3,27	1,25	2,27	1,07
A jó menedzser megérzései alapján dönt	2,84	0,91	2,62	1,03

Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

gyakrabban döntöttek emellett, hogy maguktól ajánlák fel a segítséget, vagy legalábbis szívesen segítenek, ha arra megkérnék őket. Az osztrákok ellenben egyértelműen visszafogottabbak, és inkább abban reménykednek, hogy egyáltalán nem kérdezik meg őket.

**Közvetlen kommunikáció/közvetett kommunikáció**

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *A kommunikáció stílusát nagyobb nyíltság és közvetlenség jellemzi Ausztriában. A problémákat közvetlenebbül beszél meg, a dolgozókat arra bátorítják, hogy nyilvánítsák ki véleményeiket és fejtsék ki a szituációról kialakult nézeteiket. A személyes jogokat Ausztriában nyíltabban megkövetelik, kevésbé riadnak vissza a verbális konfliktusoktól mind a munkahelyen, mind a magánéletben.*

*A magyarok a kommunikációnak ezt a nyíltabb módját időnként túl közvetlennek és szinte bántónak sértőnek érzik. Bár a magyarok csodálják az osztrákokban a konfrontációhoz való bátorságot, de ugyanakkor sokkolódnak is érzik azt. Problémák, amelyeket Ausztriában nyilvánosan kimondanak és vitatnak, Magyarországon csak közvetve jelennek meg, azért, hogy az emberek közötti kapcsolatokat ne veszélyeztessék. Az osztrákok közvetlen kommunikációs stílusa a magyarok számára olykor túl nyers és éles.*

A kvantitatív kutatás eredményei igazolták a fenti kvalitatív úton nyert hipotéziseket. Az Ausztriában előnyben részesített stílus a probléma nyílt/közvetlen megnevezése. Több mint kétharmaduk ezt tekintette követendő megoldásnak. A magyarok által preferált stílus ezzel szemben a kevésbé direkt. Inkább célzásokon/jelzéseken keresztül próbálnak utalni a problémára. A magyar minta 52%-a is (bár egyértelműen kevesebben, mint Ausztriában) a közvetlen utat választaná (7. táblázat).

A közvetlen kommunikációra való képességet a bécsiek munkatársaiknál szemmel láthatóan többre becsülték, mint a budapestiek. Aki a véleményét érthetően kinyilvánítja, és nem válaszol azonnal sértetten az érdemi kritikára, jóval szívesebben látott az osztrák, mint a magyar munkahelyeken (8. táblázat).

*Formális/informális kommunikáció*

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *Ausztriában a munkahelyi kommunikációt az „Ön + titulus + vezetéknev” formális megszólítás jellemzi. Nemcsak a hierarchiában magasabban elhelyezkedőkkel, hanem az azonos rangú kollégákkal szemben is használt. Még sokszor akkor is, ha már több éve együtt dolgoznak,*

### Konfliktus kezelése a munkahelyen

Kérdés: Ha valami zavar egy kollégámmal kapcsolatban... (több válasz is lehetséges).

	Budapest Gyakoriság a válaszadók %-ban		Bécs Gyakoriság a válaszadók %-ban	
	Igen	Nem	Igen	Nem
Megmondom nyíltan	51, 81	48, 20	67, 9	32, 1
Próbálok jelezni beszélgetés közben, remélve, hogy magától is rájön	66, 27	33, 73	62, 9	37, 1
Megbeszéltem egy harmadik személlyel, és remélem, hogy ő ezt továbbadja a kollégának	5, 22	94, 78	8, 5	91, 5
Nem szólok semmit, azt remélem, hogy a probléma megoldódik magától	10, 84	89, 16	11, 8	88, 2
Írok neki egy üzenetet	2, 81	97, 19	7, 0	93, 0

7. táblázat ten – minden esetben a magázódás a jellemzőbb.

### A címek/rangok használata

A különös figyelem, amelyet az osztrákok a titulusok és a hierarchia iránt tanúsítanak, sok más kultúrától megkülönbözteti őket. Magyarországon is mindig meglepődnek attól az erős figyelemtől, amelyet az osztrákok a téma iránt mutatnak. Ausztriában, a munkahelyi hierarchiában elfoglalt hely és ennek az egyetemi, hivatali és funkcionális titulusokban való tükröződése nemcsak a munka folyamatát, de a magánéletet is befolyásolja. A címek a magánszférában is „irányítanak” és az egyének társadalmi státuszát mutatják. Egy vezérigazgató nemcsak a szakmai tevékenysége során, hanem privát is elvárja a megfelelő megszólítást. A cím elhagyása társadalmi státuszának semmibe vételét jelentené és nagyon udvariatlan magatartásnak minősül. A név „nem- említése” a titulus mögött azonban mindig megengedett.

### Ideális munkatárs

Kérdés: Mennyire fontosak a következő tulajdonságok egy munkatárs esetében.

	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Nem reagál sértődötten a tényszerű kritikára	4, 04	0, 64	4, 24	0, 64
Nyíltan megmondja a véleményét	4, 06	0, 69	4, 26	0, 66
Nem avatkozik bele mások ügyeibe	3, 74	0, 82	3, 54	0, 95
Nem beszél mellé, hamar a tárgyra tér	4, 20	0, 68	4, 23	0, 68

8. táblázat

\*Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán:

1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

*megtartják a formális megszólítást Szintén elképzelhető, hogy üzleti partnerek, akik egyúttal jó barátok is, hivatalos megbeszéléseken magázódnak és megfelelően titulálják egymást, a magánéletben viszont tegeződnek. Ezek a formalitások Ausztriában fontosak ahhoz, hogy a hierarchiákat körülhatárolják, és hogy a beszélgetőpartner társadalmi pozícióját kifejezzék.*

Magyarországon ez a formális kommunikáció szokatlanabb. A munkatársak általában már rövid idő után keresztnévükön szólítják egymást és tegeződnek. Az egyidősek gyakran már a kezdetektől tegeződnek. Az osztrák formális megszólítást a magyarok távolságtartónak és hidegnek érzik, és ez nehézséget okoz abban, hogy emberileg közelebb kerüljenek egymáshoz.

A budapesti menedzserek körében szembetűnő, hogy egyedül az idősebb életkor befolyásolja a megszólítás megválasztását. Így leginkább az idősebb beosztottakat, illetve idősebb főnököket magázják. A fiatalok között azonban a szituációtól függetlenül a tegeződés vált általánossá. A bécsi válaszadók esetében egy kategória kivételével – hasonló korú kolléga ugyanazon a szinten

szinttel rendelkezik, csak 10% jelölte meg, hogy tudományos fokozata van pl. PhD vagy Dr.

A bécsiek 66%-a jelölte be, hogy tudományos fokozattal rendelkezik, holott még egyetemi végzettsége is csak 57%-nak van. Nyilvánvalóan a bécsiek számára a címek és a rangok túlzott fontosságúak, míg a budapestiek használnak ugyan rangokat, de korántsem az osztrákokhoz hasonló mértékben.

### Munkahelyi fegyelm/flexibilitás

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *Úgy tűnik, az osztrákok fontosabbnak tartják a munkaidő és a határidő betartását, továbbá kevesebb időt fordítanak a munkahelyi szociális kapcsolatokra. Ennek során bizonyos kérdéseket, amelyek a magyarok számára fontosabbak elhanyagolnak. Például ide tartozik a fellebbező döntéseinek megkérdőjelezése vagy a munkahelyi barátságok ápolása is. Kevesebb figyelmet szentelnek a munkakörök egyértelmű elhatárolására és az éppen teljesítendő munkára való kizárólagos koncentrációra, mint az osztrákok (9. táblázat).*

9. táblázat

**Milyen fontosak a következő tulajdonságok egy munkatárs esetében?**

	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Mindig pontos	4,11	0,85	3,45	1,04
Segíti kollégáit a problémák megoldásában, akkor is, ha az nem tartozik közvetlenül a hatáskörébe	3,44	0,89	3,78	0,80
A munkahelyi légkört fel tudja oldani	3,16	0,90	3,34	0,97
A barátság fontosabb számára, mint a karrier	3,16	0,97	3,25	1,03

\*Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

Ezek az eredmények a fent megfogalmazott hipotézissel ellentétesek. Nem lehet megállapítani, hogy az osztrákok a pontosságban vagy a hatáskörök szigorúbb betartásában szigorúbbak lennének. Sőt ellenkezőleg, szignifikáns különbségek a másik irányba léteznek. Így szignifikánsan több budapesti, mint bécsi menedzser állította, hogy fontosnak tartja a munkatársaknál a pontosságot. A munkatársak hatáskörön túlnyúló segítségét viszont a bécsi menedzserek tartottak fontosabbnak.

A kvantitatív kutatás eredményei nem igazolták ezzel a dimenzióval kapcsolatos feltevéseket. Nem lehetett megállapítani, hogy a bécsi menedzserek pontosabbak vagy kötelességtudóbbak lennének. Éppen ellenkezőleg szignifikáns különbségek vannak a budapestiek javára. Szignifikánsan több budapesti helyez nagyobb súlyt a kollégák pontosságára, mint bécsi. Hozzá kell azonban tennünk, hogy a munkahelyi feyelem kérdésköre ennél bonyolultabb, és a négy kérdésre adott válaszok alapján nem igazán lehet a különbségeket megállapítani.

**Anyagi ösztönzés / nem anyagi ösztönzés**

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *Az anyagi ösztönzésen alapuló motiváció jobban működik Magyarországon, mint Ausztriában. Ha az osztrák munkavállalót magasabb teljesítményre akarjuk motiválni, nem elég, ha valamilyen extra juttatást vagy továbbképzési lehetőségeket ajánlunk fel. Ausztriában sokkal fontosabbak az előléptetési lehetőségek vagy a magasabb rangok megszerzésének lehetőségei. Ha a magyar menedzserek ezzel nincsenek tisztában, akkor nehéz osztrák beosztottaikat motiválni. A magyarok számára fontosabbak az extrajuttatások. A munkahely biztonsága és már csekély fizetésemelés is keményebb munkára ösztönözheti a magyar munkavállalókat.*

Az anyagi motiváció erősségét olyan kérdésekkel mértük, hogy milyen okok miatt változtatnának a megkérdezettek munkahelyet, illetve mekkora fizetésnövekedés mellett változtatnának munkahelyet. A válaszadók kb. egyharmada fizetésnövekedés miatt nem változtatna munkahelyet (Budapest 32,4%, Bécs 31,0%).

A válaszadók kétharmada döntően csak jelentős fizetésemelés esetén váltana állást, és csak igen kicsi hányaduk tenne így már 10%-os növekmény esetén is. A magyar és az osztrák menedzserek jelentős része számára a jövedelem növekedése nem elég indok a váltáshoz. A 10. táblázatból látható, hogy a budapestiek 53,8%-a csak 50%, illetve ennél magasabb jövedelememelkedés esetén váltana munkahelyet. A bécsiek egynegyede váltana már 25%-os fizetésnövekedés esetén is, míg a budapestieknek csak 13,4% váltana ebben az esetben (11. táblázat).

11. táblázat

**Mennyivel magasabb jövedelem esetében változtatna munkahelyet?**

A jövedelemnövekedés %-a	Budapest %	Bécs %
10%	0,4	1,0
25%	13,4	25,6
50%	27,9	25,6
50% felett	25,9	16,8
Nem változtatna fizetésemelés miatt	32,4	31,0

Mindkét társaság elsősorban *érdekesebb munkakör* esetén változtatna állást, mindkét csoportnál az átlagok értékei hasonlóak. A második helyre mindkét csoportnál a *jobb munkahelyi légkör* került. A harmadik helyre a budapestieknél a magasabb jövedelem került, ez a bécsieknél, bár szintén elől, a negyedik helyen áll, de az átlaguk alacsonyabb ( Budapest: 3,97/ Bécs:3,37).

A budapesti menedzsereknél negyedik helyen, 3,78 átlaggal, a munkahely biztonsága áll. A bécsiek számára ez kevésbé fontos. A lista további részében az átlagok csak kevésbé térnek el egymástól, az egyes helyezések között alig van különbség. Érdekes azonban, hogy míg az egyéb *juttatások* a budapestiek számára fontosak, az ötödik helyet foglalják el a rangsorban, addig a bécsieknél ez az utolsó helyen áll. Az átlagok általában az osztrákoknál a rangsor első helye után alacsonyabbak, így például a *továbbképzési lehetőség* a bécsieknél a rangsor harmadik helyén áll 3,54 átlaggal, míg a budapestieknél a 6. helyen, de az átlaga jóval magasabb 3,71. A felelősséget illetően nincs lényeges különbség az átlagokban a budapestiek (3,00) és a bécsiek(3,18) között, a rangsorban azonban van, viszont a bécsieknél ez a hatodik, a budapestieknél

**A munkahely változtatás okai**

Budapest			Bécs		
A munkahelyváltoztatás okai	Átlag*	Szórás	A munkahelyváltoztatás okai	Átlag*	Szórás
1. Érdekesebb munkakör	4,25	0,90	1. Érdekesebb munkakör	4,38	0,88
2. Jobb légkör	3,97	0,99	2. Jobb légkör	3,58	1,08
3. Magasabb jövedelem	3,91	1,21	3. Továbbképzési lehets.	3,54	1,02
4. Biztosabb munkahely	3,78	1,05	4. Magasabb jövedelem	3,37	1,20
5. Juttatások (pl. cégautó)	3,73	1,02	5. Jobb előrejutási lehets.	3,37	1,02
6. Továbbképzési lehets.	3,71	1,07	6. Több felelősség	3,18	1,03
7. Több szabadidő	3,63	1,08	7. Rugalmasabb munkaidő	3,14	1,22
8. Kevesebb stressz	3,60	1,13	8. Több szabadidő	3,06	1,14
9. Jobb előrejutási lehets.	3,60	1,13	9. Biztosabb munkahely	3,04	1,20
10. Rugalmasabb munkaidő	3,43	1,14	10. Magasabb pozíció	3,00	1,11
11. Magasabb pozíció	3,32	1,19	11. Több tekintély	2,95	1,00
12. Több felelősség	3,00	1,04	12. Kevesebb stressz	2,91	1,12
13. Több tekintély	2,85	1,03	13. Juttatások (pl. cégautó)	2,64	1,18

\*Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

pedig a 12. helyen áll. A kvalitatív kutatás megállapításait tehát nem támasztják alá egyértelműen az eredmények.

*Felsőbbrendűség/kisebbségi érzés*

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *A magyarok által gyakran hangoztatott szempont az osztrákok velük szemben mutatott nagyképűsége és arroganciája. A magyarok szerint az osztrákok lenéző viselkedésének csupán az az oka, hogy ők magyarok (vagyis elmaradott kelet-európaiak). A félreértéseknek két oka lehet. Az egyik, hogy az osztrákok túlértékelik saját helyzetüket, és úgy érzik, mintha missziót teljesítenének: akik tudást és pénzt hoznak a „szegény, elmaradott Magyarországra”. Másrésztől megfigyelhető a magyarok túlérzékenysége is: úgy érzik, hogy annak ellenére, hogy legalább annyira vagy még jobban képzetek és*

12. táblázat *ugyanazt a munkát végzik, rosszabul vannak megfizetve, mint osztrák kollégáik. Ez a magyaroknál bizonyos kisebbségi érzés komplexushoz vezetett az osztrákokkal szemben (12. táblázat).*

Ennek a kérdésnek az elemzésénél nem értettünk egyet az osztrák kollégákkal. A kutatás kérdései szerintünk ugyanis nem az önbizalomra vonatkoztak, hanem inkább az Ausztriában, illetve Magyarországon dolgozó munkavállalók helyzetének megítélésére.

Annak ellenére, hogy a megkérdezett budapestieknek csak az 50%-a ismer olyan magyarokat, akik Ausztriában dolgoznak és 70%-a nem ismer olyan osztrákokat, akik Magyarországon dolgoznak, mégis nyilatkoztak a kérdésekről. Ugyanígy a megkérdezett bécsiek 35%-a

nem ismer Ausztriában dolgozó magyarokat, illetve 66 % nem ismer Magyarországon dolgozó osztrákokat, de volt véleményük a kérdésekről.

A kérdésre adott válaszokból világosan látszik, hogy bár a magyar képzési színvonal az osztráknak megfelelő, az ellenszolgáltatásokat Ausztriával összehasonlítva átlagalattinak érzik a budapesti megkérdezettek.

Valószínűsíthető azonban, hogy jelenleg a tényleges különbségek már jóval kisebbek. Bécsben különböző munkahelyeken (bank, nagyvállalat stb.) dolgozó, németül kitűnően beszélő, volt diákjainkkal 2004 februárjában készített interjúk alapján megállapítható, hogy ezt a megkülönböztetést ők már egyáltalán nem érzik, fizetésük sem különbözik hasonló beosztású osztrák kollégáiktól. Véleményünk szerint ez a kü-

12. táblázat

**Vélemények az osztrák/magyar munkavállalók elismeréséről**

Kérdés: *Kérjük jelezze, hogy a következő állításokkal mennyire ért egyet!*

Állítások	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Az osztrák és a magyar vállalatok felépítése ma már alig különbözik egymástól	3,20	0,86	2,72	0,71
A magyar munkavállalók nem alacsonyabban képzetek, mint az osztrákok	4,27	0,80	3,20	0,88
Az Ausztriában dolgozó magyarok alulfizettek	3,55	0,93	3,03	0,81
Az osztrákok alábecsülik az Ausztriában dolgozó magyarokat	3,48	0,85	3,17	0,83
A Magyarországon dolgozó osztrákok túlfizettek	3,37	0,95	2,75	0,69
A Magyarországon dolgozó osztrákok felülértékelik magukat	3,52	0,95	3,01	0,74

lönbség, illetve negatív megkülönböztetés, most hogy Magyarország is az Európa Unió tagja lett lassan meg fog szűnni. Az osztrákok által említett önbizalomhiány valószínűleg összefügg a nyelvtudással is. A magas színvonalon képzett magyar fiatalok, akik kiválóan beszélnek németül nem tapasztaltak semmilyen kisebbségi érzést a sem németekkel, sem az osztrákokkal szemben.

**Összefoglalás és következtetések**

A két nemzet kultúrájának összehasonlító elemzéséhez ma még kevés tanulmány áll rendelkezésünkre. Empirikus kutatásunk bázisát elsősorban Hofstede kulturális dimenzió kutatása és Kainzbauer és Brück 1999-ben nyilvánosságra hozott kvalitatív módszerekkel lefolytatott felmérése jelentette. Egyértelműen megállapítható, hogy a kvantitatív kutatás eredményei csak kis mértékben igazolták a Kainzbauer – Brück, illetve Horváth – Meierwert 1998-ban a kulturális standard módszerével megállapított dimenzióit (13. táblázat).

13. táblázat

**A kvalitatív módon megállapított kulturális dimenziók igazoltsága**

BÉCS	BUDAPEST	A kutatás
1. Az üzleti és a magánélet különválasztása	Üzleti és magánélet nem válik külön élesen egymástól	Nem igazolta
2. Individualizmus, visszahúzódság	Kollektivitás	Nem igazolta
3. Közvetlen kommunikáció	Közvetett kommunikáció	Igazolta
4. Formális kommunikáció	Informális kommunikáció	Igazolta
5. Munkahelyi fegyelem	Rugalmasság a munkavégzésben	Nem igazolta
6. Nem-pénzbeli motiváció	Pénzbeli motiváció	Részben igazolta
7. Nagy önbizalom	Önbizalom hiánya	Részben igazolta

Az okok a két kutatás háttérében és a módszerekben keresendők. A Kainzbauer–Brück kutatásnál 21 személyt kérdeztek meg, ezek közül 17 magyar és csak 4 osztrák volt. A Horváth–Meierwert kutatásnál pedig az osztrák menedzsereket a hazatérésük után Bécsben kérdezték meg, ami szintén befolyásolhatta az eredményeket. A kritikus interakciónál fontos szerepe van az emlékezésnek, mire emlékszik, hogyan emlékszik a kért bizonyos eseményekre. Az emberi emlékezet nem mindig objektíven idéz fel egy-egy eseményt. Egyik említett kutatásnál sem vizsgálták a megkérdezettek egyéni személyi háttérét, sem a situációt, amelyek jelentősen befolyásolhatták a megkérdezettek percepcióját.

A narratív interjú módszernek továbbá megvan az a veszélye, hogy a valóság eltorzulhat: egyrészt az emlékezés miatt, másrészt a kutató befolyásolja a válasz-

adót, harmadrészt a kutató személye befolyásolja az eredmények interpretálását. Magának a kutatónak a véleményét is befolyásolja annak a kultúrának az értékvilága, normái; amelyben felnevelkedett. Úgy gondoljuk, hogy a bilaterális kutatások jelentősége éppen abban rejlik, hogy a feltárt különbségekre való magyarázat keresése során a kutatók saját álláspontjukat másik nemzetiségű kutatók véleményével ütköztetve olyan kiegészítő információkra teygenek szert, amelyek döntően befolyásolhatják a miértek megválaszolását.

Az osztrák kutatók a magyar kultúra általuk megállapított eltéréseit a magyarok szocialista múltjával igyekeztek magyarázni. Azonban túlzott leegyszerűsítés lenne Magyarország társadalmának különböző vonásait szimplán politikai tényezőkből keresni. A kollektívizmus meglete nem állapítható meg a budapesti mintára, sőt éppen ellenkezőleg. Egyébként az európai országok közül Hofstede értékei alapján kollektivisták társadalmak közé sorolhatjuk Görögországot, Portugáliát, Törökországot, amelyek sohasem tartoztak a keleti blokk országai közé. Természetesen igaz, hogy Magyarország értékrendszerét erőteljesen befolyásolta a politika a szocializmus évei alatt, de a rendszerváltás után erőteljes átrendeződés, átalakulás figyelhető meg ezen a területen is. Burns 2003-ban történt vizsgálata a német és a magyar kulturális standardokról nem állapított meg lényeges különbséget a német és a magyar fiatal generációk viselkedése, értékei között. Véleménye szerint a különbség nem a kultúrák, hanem a generációk között sokkal szembetűnőbb. (Burns, 2003.)

A kultúra összehasonlító kutatásoknál nagyon nagy figyelmet kell fordítani a minták összehasonlíthatóságára. A kvantitatív kutatásoknál erre Hofstede külön is felhívja a figyelmet. A kulturális standard kutatásainál fokozottabb figyelmet kell fordítani a megkérdezettek háttérére, a személyes és a situációs tényezőkre, mivel ezek döntő mértékben befolyásolhatják az általuk megjelenített percepciót (kritikus eseményt). Tehát a vizsgálatok során a megkérdezett személyeknél feltétlenül figyelni kell az illető menedzser háttérére, valamint a situációs tényezőkre, és a kritikus eseményeket a situációs háttértényezők együttes elemzésével kell értékelni.

**Felhasznált irodalom**

Bakacsi Gyula (1998): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Borgulya Istvánné* (1996): Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában. JPTE, Pécs
- Brück, F.* (2002): Interkulturelles Management – Kulturvergleich Österreich-Deutschland-Schweiz. Iko-Verlag, Frankfurt
- Brück, F. – Kainzbauer A.* (2000): "Cultural Standards Austria-Hungary", in: Journal of Cross cultural Competence & Management, IKO Verlag, Frankfurt, 2.
- Burns, O.* (2003): Deutsch-ungarische Unternehmenskooperation unter dem Aspekt kultureller Unterschiede, Diplomarbeit, Technische Universität Berlin Fakultät VIII. Wirtschaft und Management)
- Derjanecz, Ágnes* (2000): Kelet-nyugati kooperációk Európában. Vezetéstudomány, 11. p.19-24.
- Falkné Banó Klára* (2001): Kultúráközi kommunikáció. Püski Kiadó, Budapest
- Fáy-Péter, E. – Koller, E. – Nyusztay, L.* (1996): Intercultural Conflicts in British-Hungarian and American-Hungarian International Organisation. Szakmai füzetek különszám, 211-225. KKF, Budapest
- Hofstede, Geert* (1991): Cultures and Organisations, Software of the Mind, McGraw Mill, London
- Hofstede, Geert* (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen-Organisationen-Management, Gabler, München
- Füstös László – Szokolczai Árpád* (1994): Értékek változásai Magyarországon, 1978-1993; Szociológiai Szemle, 1., p. 57-90.
- Heidrich Balázs* (1997): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól in: Vezetéstudomány, 4., p. 9-17.
- Heidrich Balázs* (1998): A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetései kérdéseiről in: Vezetéstudomány, 1., p. 1-10
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Bauer András* (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen in: Vezetéstudomány, 6., p. 37-44.
- Hofmeister-Tóth Ágnes* (2000): Changing Consumer Behavior in a Transitional Economy. CRAWs Conference, Manchester, Proceedings, April, 3-4., p. 21-31.
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Simon Judit – Agárdi Irma* (2000): Exploring the Relationship. Between The Life Related and Work Related Values, Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing, University of Derby, UK. July, 4-7. Derby UK. p. 75-79.
- Krewer, B.* (1992): Kulturelle Identität und menschliche Selbsterforschung-Sozialwissenschaftliche Studien zu internationalen Problemen, Saarbrücken, Breitenbach
- Munson, J. M. – McIntyre, S. H.* (1979): Developing Practical Procedures for the Measurement of Personal Values in Cross-Cultural Marketing," Journal of Marketing Research, 16. (February), p. 55-60.
- Primecz Henriett* (1999): Hofstede – más szemmel in: Marketing & Menedzsment, 3-4., p. 111-115.
- Primecz, H. – Soós Á.* (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő leányvállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján, in: Vezetéstudomány, 6., p. 35-48.
- Rokeach, M.* (1973): The Nature of Human Values, Free Press, New York
- Rokeach, M.* (1976): Beliefs, Attitudes and Values, Jossey-Bass, San Francisco
- Ronen, S.* (1999): Comparative and Multinational Management, John Wiley Sons, p. 18.
- Thomas, A.* (1988): Interkulturelles Lernen im Schüleraustausch, ssp Bulletin Nr. 58, Verlag Breitenbac B, Saarbrücken
- Thomas, A* (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Hogrefe, Göttingen
- Trompenaars, F.* (1993): Handbuch Globales Managen, Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Econ Verlag, Düsseldorf
- Varga Károly* (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái, in: Ergonómia, 3.

Lábjegyzetek

- 1 Kanadában született tudós, aki 1971-től a Távolságon él és a Hongkong Egyetemen tanít.
- 2 Természetesen a gazdasági sikerhez a domináló értékek mellett két további feltételre is szükség volt: megfelelő politikai háttérre és a piacsabályozó mechanizmusok működésére.

E számunk szerzői

**Dr. HOFMEISTER-TÓTH Ágnes**, egy. docens, mb. tanszékvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Astrid KAINZBAUER**, egy. tanár, Vienna University of Economics and Business Administration; **Dr. Frank BRÜCK**, egy. tanár, Vienna University of Economics and Business Administration; **NEULINGER Ágnes**, közgazdász; **Dr. BOKOR Attila**, egy. docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **BÍRÓ Kata**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **KOVÁTS Gergely**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. TAKÁCS Sándor**, egy. docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **TOARNICZKY Andrea**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. TERNAI Katalin**, egy. adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. KISZL Péter**, egy. docens, ELTE BTK; **KOHUT Zsófia**, egy. hallg., tanszéki demonstrátor, Budapesti Corvinus Egyetem; **NAGY Adrienn**, egy. hallg., tanszéki demonstrátor, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. DOBOS Imre**, egy. adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **KRISZTIÁN Béla**, PhD, egy. docens, PTE TTK; **Dr. MAKÓ Csaba**, egy. tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **IZIKNÉ Dr. HEDRI Gabriella**, közgazdaság-tudományok doktora.