

MÁRMAROSI András

## MI VÁRHATÓ EGY NÉMET FŐNÖKTŐL?

(A német kultúra hatása a német-magyar  
vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájára)

### I. RÉSZ

A szerző kétrészes tanulmányában a magyar-német vegyes menedzsmentű szervezeteket vizsgálja. Azokra a kulturális különbségekre volt kíváncsi, amelyek az eltérő nemzeti sajátosságokból adódnak.

Tanulmányomban a társadalmi és a szervezeti kultúra kapcsolata áll a középpontban. Ez a kölcsönhatás képezi minden, az összehasonlító menedzsment kutatás és a szervezeti kultúra kutatás látókörébe eső probléma, kérdés magját, mégis eddig viszonylag kevesen foglalkoztak vele explicit módon. Ennek oka talán az, hogy ez a viszonyrendszer meglehetősen komplex és empirikusan nehezen vizsgálható. Nem csoda, hogy eddig nemzetközi szinten is kevés empirikus vizsgálat foglalkozott a témával.

A történelem szeszélye folytán viszont ez a téma különösen fontossá, izgalmassá és aktuálissá vált Közép-Kelet Európában a '90-es években. A '98-as választásoknak is egyik fontos témája volt a privatizáció és a külföldi tőke beáramlása. 2003-ban már a politikai csatározásoknak nem a külföldi tőke beáramlása, ill. a privatizáció a fő témája, hanem az EU csatlakozás, a globalizáció és a gazdaságélénkítés, illetve az egészségügy reformja. Azonban a téma aktualitása egyáltalán nem csökkent, talán csak a hangsúlyok kerültek máshova.

A példa nélküli gazdasági, politikai és társadalmi átalakulás kapcsán a '90-es években lehetőség adódott Magyarországon a kérdés empirikus vizsgálatára is. A kutatás tárgyát képező kapcsolatot német-magyar relációban vizsgáltuk. A konkrét kutatási kérdés a következő volt:

Hogyan, milyen módon jelenik meg a német-magyar kulturálisan vegyes összetételű menedzsment által vezetett magyarországi gazdálkodó szervezetek szervezeti kultúrájában a német nemzeti kultúra hatása?

A kérdés nem egyszerűen a magyar és német kultúra hasonlóságaira, illetve különbözőségeire vonatkozott, hanem a kettő interakciójának eredményére. Azonban a kutatásnak nem képezte tárgyát a kölcsönhatás mechanizmusainak feltárása.

Bakacsi és Takács (1997) szerint a szervezeti kultúra kettős értelemben is meghatározza szervezeteink teljesítményét: lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezetők a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlő eszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív, visszahúzó erő is, ami új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál.

Emiatt is izgalmas az a kérdés, hogyan változik, illetve alakul ki egy olyan szervezet kultúrája, amelyet kulturálisan vegyes összetételű menedzsment irányít?

Közép-Kelet-Európa – s ezen belül Magyarország – 1990 óta eltelt időszakának fejlődését áthatja a következő kettősség:

- egyfelől több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örököltünk, amelynek megváltoztatása igen nehéz, lassú folyamat, és sajátos magatartási tehetetlenségi nyomatékként nehezedik az átmenet, a változás folyamatára,
- másfelől minden eddiginél nagyobb szükség van egy olyan értékrend, kultúra kialakulására, amely egyéb vezetői eszközök mellett, elősegíti a dinamikus változó környezethez való alkalmazkodást, a változások sikeres végrehajtását, a mindeddig példa nélküli kihívásokkal való sikeres megbirkózást, a versenyképes magatartásformákat.

Míndez továbbá azért is tűnt fontosnak, mert a viszonyok értelmezése és megértése nélkül javasolt klasszikus piacgazdasági feltételrendszerből adaptált menedzsment megoldások – amelyeket pl. a német expatrióták is magukkal hozhattak – elképzelhető, hogy csak idegen szövekként tudnak beépülni a szervezetek gyakorlatába.

A Közép-Kelet Európai rendszerváltások óta az ezredfordulóra Magyarországra áramlott be a legtöbb működő tőke a térségben. Ha nem a tőkebehozatal abszolút nagyságát tekintjük, hanem a „barna”, illetve „zöld” beruházások számosságát, akkor kiderül, hogy a német vállalatok az e szempont szerinti egyik legnagyobb befektetők Magyarországon.

A külföldi tőke megjelenésével és a piacgazdaságra való átállással a '90-es években újfajta gazdasági magatartás jelent meg hazánkban, amelynek hordozói a külföldi tulajdonosok révén jelenlévő expatrióták, a magyar vállalkozók és egy fiatalabb, magasan képzett menedzseri réteg.

Bár már a '80-as évek során a magántulajdon, tulajdonosi szemlélet, és a fokozatos versenyorientáció is jelen volt, és ilyen értelemben a fentebb említett változás nem tekinthető gyökeresnek, mindazonáltal a változás méreteit és hatásait tekintve radikálisnak nevezhető. Az egész gazdasági és társadalmi átalakulás egyben érték és identitás válsággal is együtt járt.

A '90-es évek drámai mértékű társadalmi és gazdasági átalakulása Közép-Kelet Európában még inkább felerősítette a kulturális különbözőségek hatékony kezelésének igényét.

Ahogy azt már említettük, az aktuálisan hozzáférhető elméleti, illetve kutatási háttér nem nyújt nagy segítséget a különböző etnikai csoportok, multinacionális szervezetek leendő vezetőinek, illetve azoknak a potenciális vezetőknél – pl. az expatriótáknál –, akik a sajátjuktól eltérő kultúrából és nemzetből származó emberekkel kerülnek interakcióba. A cross-cultural management kutatások áttekintése azt sugallja, hogy bár találtak különbségeket a különböző országokból származó menedzserek attitűdjei, értékei, és vezetési stílusai között, de a kutatások legtöbbször alig tett valamit is azért, hogy pontosan megmagyarázza, hogyan hat a kulturális különbözőség az egyének szervezeten belüli magatartására és egymással való kapcsolataikra.

Részben ezt az űrt szeretné betölteni a GLOBE<sup>1</sup> kutatás, amely egy többfázisú, nemzetközi kutatási program. Ennek a kutatási programnak a célja, hogy választ adjon arra a kérdésre, milyen kapcsolat van a nemzeti kultúrák, szervezeti kultúrák és a leadership

között. A jelen kutatás a GLOBE kutatás része (Mármarosi, 2002), ennek megfelelően annak elméleti és módszertani háttérére támaszkodik.

### Sztereótípusok vs. szociotípusok

A vizsgálódás érdekében valamilyen módon jellemezni kell a magyar, illetve a német társadalmi kultúrát, hiszen ezek összehasonlítása képezi a kutatás alapját. Azonban tipológiák, illetve kategóriák használata minden olyan szituációban, amely kultúrák közötti összehasonlítással foglalkozik, alapvetően problematikus, mégpedig a sztereotipizálás lehetősége miatt.

A sztereótípus egy olyan mentális kép, amelyet mindegyikünk birtokol különböző csoportokról és azok feltételezett jellemzőiről, és amelynek alapján hajlamos az adott csoportba tartozó egyénekről ítéletet alkotni (Gannon, 1994). Hasonlóképpen fogalmazza meg Aronson (1994), amikor azt állítja, hogy sztereotipizálásnak egy embercsoport bizonyos jellemvonásainak vagy motívumainak általánosítását nevezzük. Ez azt jelenti, hogy a csoportba tartozó bármely egyének hasonló jellemvonásokat tulajdonítunk attól függetlenül, hogy a valóságban mennyire különböznek a csoport tagjai egymástól.

Az emberi észlelés e standard gyakorlata extrém társadalmi változások esetében megsokszorozódik (Czeglédy, 1996). Ilyen extrém társadalmi változások lehetnek, pl. gazdasági és politikai rendszerváltás, ld. Közép-kelet Európa, de pl. egy alacsonyabb szinten, a szervezetek szintjén kulturális és/vagy politikai határokon átnyúló felvásárlás vagy összeolvadás, ami jelenleg nagyon jellemző tendencia a világban. E jelenség megsokszorozódása azzal magyarázható, hogy a sztereotipizálás az egyének számára fontos módja annak, hogy megbirkózzanak a körülöttük levő világ változásának sebességével. Az információk feldolgozásának viszonylag könnyebb módja a környezet nagyobb, koherens csoportokba történő rendezése. Ilyen értelemben a sztereotipizálás se nem jó, se nem rossz. A sztereotipizálás egy heurisztikus eljárás, világszemléletünk leegyszerűsítése.

Mindazonáltal ha a fentebb említett tipizálás nagyobb súllyal esik latba, mint ahogy azt az elemzés megkívánja és ezáltal az elemzés tárgya, illetve a specifikáció szintje közötti oksági kapcsolat megszakad, akkor a tipizálás problematikusává válik. Ha a sztereotípus elleplezi, hogy milyen egyéni különbségek vannak egy adott csoporton belül, akkor potenciálisan

nagy veszélyekkel járhat. A jobbik esetben széles általánosításokra alapozott prekonceptiókhoz vezet a viselkedés, illetve a mögötte meghúzódó szándék megítélésével (attribúció) kapcsolatban. Rosszabbik esetben az ilyen általánosításokat felhasználják fontos és jelentős következményekkel járó személyes, illetve szakmai döntések meghozatalánál. Tehát nem az a kérdés, hogy maga a sztereotipizálás jó-e vagy sem, hanem, hogy a sztereotípiák vajon pontosak-e?

Aronson (1994) arra hívja fel a figyelmet, hogy a legtöbb sztereotípiát nem annyira érvényes tapasztalatokon, mint inkább szóbeszédre, másodlagos információkon alapszik, illetve az egyének fejében születik öngigazolási céljából. E mellett rámutat arra az összefüggésre is, miszerint az előítéletek hamis oksági következtetéseket és sztereotípiákat hoznak létre, amelyek pedig visszahatnak az előítéletekre, és tovább erősítik azt. Eme állítás tökéletes megerősítését találhatjuk Meyer (1993) munkájában, aki hosszú távú nemzetközi (német-amerikai) munkacsoportok esetében vizsgálta a kulturális eltérés kérdését. Azt találta, hogy míg a két csoport közötti kölcsönös megértés lehetőségét gátló sztereotípiák létezése egyáltalán nem meglepő, addig az igenis meglepő, hogy ezen sztereotípiák nem erodálódnak a konkrét tapasztalatok következtében. A stabilitásuk abból a tényből származik, miszerint a kölcsönhatások inkább reprodukálják, mintsem aláásnák a sztereotípiák alapjául szolgáló nem tárgyilagos, elfogult észleléseket.

Mindazonáltal nyilvánvaló, hogy vannak valódi különbségek csoportok, szervezetek, társadalmak között, de a sztereotipizálástól való félelem ahhoz vezetett, hogy ezekre a valódi különbségekre nem fektettek kellő hangsúlyt. Adler (1991) amellett érvel, hogy legitim és hasznos a sztereotípiák használata amennyiben alapvetően nem értékelő, hanem leíró jellegűek és újabb információk felmerülése esetén megváltoztathatók. Ebből a perspektívából nézve a sztereotípiák csupán egy kiinduló állapotot reprezentál, amelyet szigorú kritikának kell alávetni, és amelyet a tapasztalatok alapján folyamatosan korrigálni kell. Amennyiben a sztereotípiák tapasztalatokon alapul és nagyjából pontos, akkor a világban való könnyebb eligazodást és alkalmazkodást szolgálja.

Mikor nem pontos egy sztereotípiát? Abban az esetben, ha egy univerzális szillogizmus formáját ölti. Stening (1979) megkülönbözteti az univerzális szillogizmusra épült sztereotípiát a szociotípusoktól. Az univerzális szillogizmus az, amikor az elemzés szintjeit összekeverjük és egy csoport szinten igaz állítást

egyéni szinten is igaznak fogadunk el, és ilyen értelemben elimináljuk a csoporton belüli esetleges eltéréseket. A szociotípusok rendszer szinten értelmezett állítások. Hofstede (1993) alapvetően erre támaszkodik, amikor a mellett érvel, hogy a kultúra dimenziók meghatározása során miért részesíti előnyben az ecológiai faktorelemzést, a pánkulturális elemzéssel szemben. A szociotipizálás alapfeltétele a csoportok előzetes definiálása, de ebben rejlik a gyengéje is. Amennyiben a csoportok határai nem jól definiáltak, akkor pont a rendszer szint sérül, amiről elvileg a szociotipizálásnak mondania kéne valamit.

## Magyar-német<sup>2</sup> nemzeti kultúra összehasonlítása

Az összehasonlítás során alapvetően két féle forrásra támaszkodunk; először a GLOBE a kutatás eredményeit<sup>3</sup>, majd e kutatástól független kvalitatív elemzések eredményeit mutatjuk be. A hivatkozott GLOBE kutatás adatai a '90-es évek második felében lettek felvéve.

A fejezetben nem tűzzük célul a két társadalom komplex, összetett, folyamatosan változó kultúrájának részletes bemutatását és összevetését, hanem alapvetően csak azokra az univerzális kultúra dimenziókra fókuszálunk, amelyek a GLOBE felmérés alapjául szolgálnak.

A kvalitatív tanulmányok vázlatos bemutatásának is csupán az a célja, hogy független forrásként alátámaszák vagy éppen megkérdőjelezzék a GLOBE eredményeit, ill. megkönnyítsék ezen dimenziók értelmezését.

Amint arra már kitértünk, a szociotípusok rendszer szinten értelmezett állítások. Amikor a németekre illetve a magyarokra, mint általános kategóriákra utalunk, ezzel nem akarjuk eliminálni a csoportokon belüli esetleges eltéréseket. Ezen tipizálásokat tapasztalatokon alapulnak, és úgy tűnik, hogy nagyjából pontosak, hiszen amint ezt később látni fogjuk, az eltérő forrásból származó tanulmányok alapvetően megerősítik egymást, ezért használatuk megfelelő kontextusban indokolt.

## A magyar-német kultúra összehasonlítása a GLOBE kutatás alapján

A kutatás során támaszkodtunk a saját mintától független magyar és nyugat-német vállalati minták elemzésére. Ezek a minták 1995–97-ben lettek felvéve, az alap-GLOBE kutatás keretében<sup>4</sup>. (1. táblázat)

A Magyar-német kultúra összehasonlítása

ORSZÁG: Magyarország						
Változó	Átlag	Szórás	Min.	Max.	N	Csop. <sup>5</sup>
<i>Leíró</i>						
Teljesítményorientáció	3.43	1.01	1.00	6.00	97	C
Jövőorientáció	3.21	.75	1.60	5.20	97	D
Rámenősség/agresszivitás	3.23					B
Nemi egyenjogúság	4.08					A
Individualizmus/kollektívizmus	3.53					C
Humánorientáció	3.35	.82	1.00	5.20	97	D
Hatalmi távolság	5.56	.90	2.40	7.00	97	A
Triandis féle lojalitás/büszkeség	5.25	.75	3.00	6.50	97	B
Bizonytalanság kerülés	3.12	.84	1.00	4.75	97	D
<i>Normatív</i>						
Teljesítményorientáció	5.96	.70	4.00	7.00	97	B
Jövőorientáció	5.70	.60	4.25	7.00	97	A
Rámenősség/agresszivitás	4.49					A
Nemi egyenjogúság	4.63					B
Individualizmus/kollektívizmus	4.50					B
Humánorientáció	5.48	.69	3.75	7.00	97	B
Hatalmi távolság	2.49	.80	1.00	5.40	97	C
Triandis féle lojalitás/büszkeség	5.54	.95	2.75	7.00	97	B
Bizonytalanság kerülés	4.66	1.00	1.60	6.80	97	B
ORSZÁG: Németország (volt NSZK)						
Változó	Átlag	Szórás	Min.	Max.	N	Csop.
<i>Leíró</i>						
Teljesítményorientáció	4.25	.91	2.00	7.00	195	B
Jövőorientáció	4.27	.80	1.80	6.20	195	B
Rámenősség/agresszivitás	3.49					B
Nemi egyenjogúság	3.10					B
Individualizmus/kollektívizmus	3.79					C
Humánorientáció	3.18	.67	1.80	5.20	195	D
Hatalmi távolság	5.25	.70	2.80	6.80	195	B
Triandis féle lojalitás/büszkeség	4.02	.72	1.75	5.75	195	C
Bizonytalanság kerülés	5.22	.77	1.75	6.75	195	A
<i>Normatív</i>						
Teljesítményorientáció	6.01	.65	4.00	7.00	195	A
Jövőorientáció	4.85	.77	2.00	6.75	195	B
Rámenősség/agresszivitás	4.21					A
Nemi egyenjogúság	4.89					A
Individualizmus/kollektívizmus	4.82					B
Humánorientáció	5.46	.59	4.00	6.75	195	B
Hatalmi távolság	2.54	.65	1.00	4.20	195	C
Triandis féle lojalitás/büszkeség	5.18	.72	2.00	7.00	195	B
Bizonytalanság kerülés	3.32	.90	1.60	6.00	195	D

a) Kultúra dimenziók, amelyekben a két nemzeti kultúra mind a leíró, mind a normatív értékek mentén *megegyezik*:

- Rámenősség
- Humán orientáció

Mindkét kultúrát egyaránt jellemzi a rámenősség, keménység, a versengő magatartás, és a dominanciára való törekvés. Mindkét kultúrában a siker mércéjének a győzelmet tekintik. Azonban ezzel általában nem elégedettek, a kevésbé rámenős, kevésbé dominanciára törekvő magatartást tartanak kívánatosnak. Kevésbé jellemzi mindkét kultúrát a méltányosság, önzetlenség, előzékenység, nagylelkűség. Az alacsony humán orientáció azt tükrözi, hogy társadalmi normák, törvények kevésbé támogatják az elesetteket, hátrányos helyzetűeket, az emberek nem különösebben viselkednek pozitív módon egymás irányában, és jellemző a kisebbségek iránti hátrányos megkülönböztetés. Viszont mindkét társadalomban ezt javítani szeretnék, és jóval emberibb, humánusabb társadalmat tartanak kívánatosnak.

b) Kultúra dimenziók, amelyekben a két társadalom az *érszelt helyzetet* leíró értékek alapján *különbözik*:

- Teljesítményorientáció
- Nemi egyenjogúság
- Hatalmi távolság

A teljesítményorientáció lényegében a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott érték és norma rendszer. Ideák szintjén, a kívánatos állapotot tekintve mindkét társadalmat határozott, bár nem extrém teljesítményorientáció jellemzi. A két társadalom tagjai esetében kívánatos, hogy olyan helyzeteket keressenek, amelyek – a külsődleges motivációkkal szemben – a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetnek. A jelen helyzet észlelését tekintve azonban az derül ki, hogy a német társadalomban erősebben érvényesül a teljesítményorientáció, mint a magyar társadalomban. A nemi egyenjogúságot tekintve a magyar társadalomban jobban érvényesül a nők egyenjogúsága, mint a német társadalomban, azonban mindkét esetben hasonló mértékben kívánatosnak tartják a női egyenjogúság fokozását. A hatalom egyenlőtlenül oszlik el mindkét társadalomban (munkahelyeken, családban, iskolában, közösségekben), azonban Magyarország esetében ez még jellemzőbb. Magyarországon a társadalmi egyenlőtlenségek még jelentősebbek, a

hatáskörök centralizációja és autokratikus vezetési stílus inkább jellemző. Privilegiumok és státusszimbólumok mindkét társadalomban kívánatosak és elvártak. Azonban a hatalmi rétegződés tekintetében mindkét társadalmat egy erős frusztráció jellemzi, hiszen a kívánatos állapotot egy sokkal egalitáriánusabb, demokratikusabb társadalom képe jelenti, ahol a hatalom sokkal kiegyenlítettebben oszlik meg a társadalom szereplői között.

c) Kultúra dimenziók, amelyek mentén *teljesen különbözik* a magyar és a német társadalom:

- Individualizmus/kollektívizmus
- Triandis féle csoportbüszkeség/lojalitás

A magyar társadalom individualistább, mint a német társadalom; de más országokhoz hasonlítva mindkét társadalom erősen individualista. Az ilyen társadalmakban az egyéni cselekvést és hozzájárulást bátorítják és jutalmazzák, a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Az egyén kevésbé integrált szűkebb, illetve tágabb közösségébe. Az individualista kultúrák az egyének között laza, míg a kollektív kultúrák az egyének közötti szoros kötelékekkel jellemezhetők. A kívánatos állapot szintjén mindkét társadalomban megfogalmazódik az igény egy erősebb társadalmi szolidaritás, a közösség érdekének fokozottabb figyelembevételére iránt, azonban a magyar társadalom még e tekintetben is erőteljesebben individualista. A Triandis féle csoportbüszkeség/lojalitás dimenzió társadalmi szinten az egyén tágabb családdhoz/kaszthoz való hűségét, közösségi orientációját, csoportbüszkeségét méri. Ez a tagság nem választható, hanem születés révén adott, alapvetően vérségi kapcsolatokon alapul. A magas érték erős csoporttal való azonosulást feltételez, továbbá a csoporthatár fontosságát, egyfajta MI (csoporton belüliek) és ŐK (mindenki más) szemléletet. Magyarországon ez határozottan erősebb, mint Németországban és a kívánatos állapot megfogalmazása során is ugyanez érvényesül.

d) Kultúra dimenziók, amelyek mentén *mind a leíró, mind a normatív* értékeket tekintve *különbözik* a két társadalom, azonban *a különbözőség eltérő előjelű* a leíró, illetve a normatív dimenziók mentén:

- Jövőorientáció
- Bizonytalanság kerülés

A Jövőorientációt tekintve úgy tűnik, hogy az észlelt helyzet alapján a német társadalomban jobban bátorítják és jutalmazzák a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investí-

ciót. Erősebb a jövővel kapcsolatos felelősségérzet, és a jövőorientáció késlelteti a felhalmozott javak felélést a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében. A német társadalomban nagyobb hangsúlyt fektetnek a tervezésre, mint a magyar társadalomban, ahol ezzel szemben inkább a jelennek élnek, ahol a tervezéssel szemben a spontaneitást értékelik, és jelen van egy erőteljes múlt felé fordulás, a múltat megőrző, konzerváló gondolkodásmód. Ha azonban összevetjük a kívánatos állapotokat, akkor megfordul a két ország közötti reláció, azaz a magyar társadalomban erőteljesebb jövőorientáció érvényesülését tartják kívánatosnak, mint a német társadalomban. Ha a bizonytalanság kerülést nézzük, akkor azt találjuk, hogy a német társadalom erőteljesen bizonytalanság kerülő, azaz a társadalom tagjai kényelmetlenül érzik magukat vagy esetleg fenyegetettséget is éreznek bizonytalan, ismeretlen helyzetekben, és ezt formális szabályok felállításával, stabilabb munkaviszonyok kiépítésével, a deviáns eszmék és viselkedés szankcionálásával, illetve kiiktatásával próbálják elhárítani. Ezzel szemben a magyar társadalomban viszonylag jól tűrik a bizonytalanságot, kevésbé jellemzőek a társadalomban a formális szabályok, normák. A kívánatos állapotok megfogalmazása során ebben az esetben is azt tapasztaljuk, hogy megfordul a két ország közötti reláció. Valószínűleg értékek szintjén a magyar társadalomban szeretnének nagyobb biztonságot, kiszámíthatóságot, erősebb társadalmi normákat; míg a német társadalomban inkább a bizonytalanság nagyobb toleranciája a kívánatos érték, amely kevesebb szabályban ölt testet.

### Kvalitatív tanulmányok a két nemzeti kultúráról

A bemutatandó tanulmányok alapvetően „emic”, azaz sajátos, az adott kultúrára jellemző jegyeket ragadtak meg. Ezért nem minden esetben vonhatóak párhuzamok közöttük. Viszont bizonyos kulturális orientációk esetében a nem említés – pont az „emic” perspektívából adódóan – épp olyan informatív. Ismételten hangsúlyozzuk, hogy a kvalitatív tanulmányok vázlatos bemutatásának csupán az a célja, hogy független forrásként alátámasszák, vagy éppen megkérdőjelezzék a GLOBE eredményeit, illetve megkönynyítsék ezen dimenziók értelmezését

#### *Német nemzeti kultúra*

Gannon (1994) amerikai perspektívából jellemzi a német kultúrát. Alapvetően a szimfónia metaforáját használja a német kultúra megragadására. A szimfonikus zene a XVI. századi Németországban született,

ezért is lehet a szimfónia kultúra-közeli metafora a német kulturális sajátosságok jellemzésére. A szimfonikus zene kulcs kategóriái a precizitás, szinkronitás, harmónia. Véleménye szerint ezen kategóriák szintén kulcs kategóriáknak tekinthetők a német kultúra leírása szempontjából.

A szimfonikus zenekar a társadalomhoz hasonlóan egyénekből áll, akik különböző preferenciákkal rendelkezhetnek. Mindazonáltal az egyéni preferenciákat a zene érdekében alá kell rendelni a karmester akaratának. Nem mindenki játszhat szólót, ráadásul a szólista ideje is korlátozott, a karmester határozza meg, hogy mikor kell visszatérni a témához. A szimfonikus zenekar működésének alapja az egyén közösségnek való önkéntes alávetettsége, a közös produktum – a zene – létrehozása a karmester vezetésével. A kép több párhuzamot is tartalmaz, mint pl.: társadalom – zenekar, karmester – vezető.

A német vezető ideáltípusa Gannon (1994) szerint a karmester. A szerző szerint a történelem során Hitler kivéve a németek nem favorizálták a karizmatikus, autokrata vezetőket. Ez különösen a francia vezetőfelfogással való összevetésből nyilvánvaló. A német vezetőtől elvárt, hogy határozott, kompetens személy legyen, aki képes delegálni felelősséget és hatáskört a hierarchia mentén, aki megteremti a munkavégzéshez szükséges kereteket hasonlóan egy karmester szerepéhez.

A közösségnek való önkéntes alávetettségéből adódóan a német társadalom az amerikaihoz képest inkább kollektivistá. (Itt utalunk arra, hogy a különböző kultúrákat leírni hivatott kategóriák nem abszolút mércék, hiszen nincsen külső referencia pont, amihez viszonyítani lehetne, csupán összehasonlításokat lehet tenni, és ezáltal relatív módon jellemezni egy adott kultúrát.) A német társadalomban a konformitást értéknek tekintik és elvárják.

Minden egyéntől elvárt, hogy a saját képességeinek, tehetségének megfelelően járjon hozzá a társadalomhoz csakúgy, mint a zenésztől a szimfonikus zenekar esetében, véli Gannon (1994). A szimfonikus zene lényege a különféle hangok kombinációja által egy egységes hangzás létrehozása, ekképpen a német társadalomban is elvárt, hogy az utcaseprő, a háziasszony, vagy éppen csellista hozzájáruljanak a nagyobb egész – a társadalom sikeréhez. Mindazonáltal ez nem azt jelenti, hogy a csoportidentitás erősebb lenne, mint az egyéni identitás, sokkal inkább arról van szó, hogy az egyén érzi a saját egyéni hozzájárulásának fontosságát.

Gannon (1994) szerint a németek határozottan meg vannak győződve arról, hogy mi a helyes és mi a helytelen. Alapvetően szabály és törvény követők. Ha valaki megszegi a szabályokat, számíthat arra, hogy helyreigazítják, akár teljesen idegenek is.

A rend iránti elkötelezettségük abban is megmutatkozik, ahogyan az idővel gazdálkodnak. Nem illik késni. Ha valaki késik egy üzleti tárgyalásról, valószínűleg elesik az üzlettől. A rendelkezésre álló időt ésszerűen és hatékonyan igyekeznek kihasználni. Ennek megfelelően azonban a munkaidőt is pontosan betartják, sem többet, sem kevesebbet nem dolgoznak.

Fontos érték a személyes, privát szféra tisztelete. Az ajtóknak szimbolikus jelentőségük van. A külvilágtól való védelmet jelentik. A szerző párhuzamot von a hétköznapi és üzleti életben az ajtó, illetve egy szimfonikus zenekar esetében a színpad között. Mindkét dolog elválaszt, elhatárol. A hagyományos kamarazene esetében a zenészek és a közönség nem különült el olyan élesen, azonban a szimfonikus zenekar esetében ez az elkülönülés nyilvánvaló. Az üzleti életben a német szervezeteknél nem standard a nyílt ajtók gyakorlata, ellentétben például az amerikai gyakorlattal. Szintén az amerikai gyakorlathoz viszonyítva, általában ritkábbak azok az események, amikor valaki a saját otthonába hív vendéget. Ez már többnyire azt jelenti, hogy az adott illető nagyon szívesen látott. A személyes privát szféra tisztelete megmutatkozik az egyének közötti fizikai komfort zónában is, amely nagyobb, mint pl. Franciaországban vagy Olaszországban. Hasonló jelenség figyelhető meg a zajszint eltérése területén is; nem elfogadható és tolerálható egy lakóközösség esetében az, hogy valaki hangoskodással, zenével vagy más módon zavarja mások privát szféráját. Ezt Németországban törvényileg is szabályozzák.

A németek a magán, illetve üzleti kapcsolataikban egyaránt formálisak. A barátok és ismerősök megkülönböztetése határozott. Míg egy amerikai hajlamos viszonylag hamar barátként titulálni munkatársakat, addig a németek inkább a kolléga címkét használják. A baráti kapcsolatok viszonylag lassabban, hosszabb idő alatt alakulnak ki, és általában a legtöbb német embernek csak 2–3 közeli barátja van egész életében.

#### *Magyar nemzeti kultúra*

A magyar nemzeti kultúrát két szerző esszéi alapján (Lövey (1986) és Parsons (1997) mutatom be.

Lövey szerint a magyar sorsot egy ördögi kör jellemzi: „Negatívizmusunk gátol a személyes felelősségvállalásban, ebből fakadóan nem gondoljuk úgy,

hogy nekünk kellene megoldanunk a problémákat; így aztán a problémák nem is nagyon akarnak megoldódni, s ez végül alátámasztja negatívizmusunk indokoltságát: Nincs itt mit tenni.” (1986, 92. old.) Szerinte a magyar nemzeti karakter már-már meghatározó jelleme a negatívizmus. A negatívizmus a következőkben nyilvánul meg: az emberek többsége kiszolgáltatottnak érzi magát, úgy érzik, nem tudnak hatni közvetlen környezetükre, nincs befolyásuk az őket érintő események alakulására. Ez a tudat passzivitásban, pesszimizmusban és cinizmusban nyilvánul meg.

A fentebbi kép kialakulásában döntő szerepet tulajdonít a magyar történelemnek – az elmúlt fél évezredben alig-alig volt olyan időpillanat, amikor Magyarország ne lett volna kiszolgáltatott külső hatalmaknak vagy „geopolitikai realitásoknak”. Ehhez szorosan és szervesen kapcsolódik az elmúlt közel 50 év pártállami, tervutasításos gazdaságirányítási rendszere is.

Szerinte a szervezeteket alapvetően autoriter kultúra jellemzi, és mind a társadalmi, mind a szervezeti szinten egy többé-kevésbé egységes és széleskörűen elfogadott jövőkép is hiánycikk. Az emberek nem túlzottan elkötelezettek nagyobb csoportok, szervezetek felé. „Mit számít az én hozzájárulásom az egészhez képest?” A közös célok eléréséhez szükséges személyes hozzájárulás, elkötelezettség mértéke elég alacsonyszintű. Lövey szerint az egyéni felelősségvállalással és kezdeményező-készséggel is hadilábon állunk.

Parsons (1997) alapján, minket magyarokat az a laconikus, tömör megállapítás jellemez a legjobban, amelyet a „Hogy vagy?” kérdésre válaszolunk: „Megvagyok.” Ez valami olyasmit takar, mint: a közvetlen múltat jellemző katasztrófa és szerencsétlenség ellenére, amely természetesen az előttem álló jövőt is jellemezni fogja, még megvagyok! Azaz: *Mindennek ellenére még mindig létezőnk!*

Szerinte a magyarokra egy elegáns kifinomult pesszimizmus jellemző. Ez a pesszimizmus abban a meggyőződésben gyökeredzik, hogy a történelem a múltban becsapta a nemzetet és most is csak arra vár, hogy újra megtegye. A szerző idézi a köztársasági elnököt, Göncz Árpádot: „Boldog vagyok, hogy láttam Magyarországot kiemelkedni a múlt válságaiból, nyomorúságaiból és remélem, hogy meghalok, mielőtt belesüllyedne a következőkbe.”

Parsons szerint jellemző, hogy a nyomorúságokért, szerencsétlenségért másokat hibáztatunk; a keserűség, frusztráció pedig heroikus lázadásokban vagy

önemésztő, önpusztító módon jelenik meg. Idéz egy texasi turistát, aki a következőképpen ragadta meg a magyarok és az amerikaiak életvitele közötti különbséget: „Texasban, ha elegend van az életből, kimész és lelősz valakit. Magyarországon, ha nagyon elegend van az életből, otthon maradsz, és öngyilkos leszel.”

A magyarok hajlamosak a melankóliára és nagy gesztusokra. Büszkéek a forradalmáraikra és a költőikre. Fontos érték számukra a virtus. Nők is csak akkor válhattak szimbólummá a társadalomban, ha egyébként férfias virtust mutattak fel, mint pl. Zrinyi Ilona, vagy az egri várvédő asszonyok.

A szerző szerint a magyar társadalmat más nyugati társadalmakhoz hasonló módon a férfi sovinizmus jellemzi. Ez megjelenik többek között abban is, hogy a nők többnyire a kevésbé megfizetett szakmákban dolgoznak, pl. egészségügy, oktatásügy, közigazgatás. Mindazonáltal ez önmagában még nem markáns különbség – máshol is így van – a lényeges különbséget a szerző abban véli felfedezni, hogy a férfiak tradicionális felsőbbrendű helyzete kevésbé van társadalmi és törvényhozói támadás alatt, mint pl. az USA-ban.

Parsons szerint a családi kötelékek szorosabbak Magyarországon, mint a nyugati országokban. A családi kapcsolatok a kölcsönös segítségen és támogatáson alapulnak. A szülők segítik a gyermekek családalapítását, erősen támogatják őket az induláskor, majd később a reláció megfordul, és a felnőtt, önálló gyermekek támogatják, gondozzák idősebb, nyugdíjaskorú szüleiket. Mindazonáltal a kép nem ennyire hízelgő. Rosszabb esetekben a család a zsarnokság eszköze is lehet, a családi kötelékek és kötelezettségek a zsarolás és a kontroll eszközeivé válhatnak. Ugyan a patriarchális magatartás egyre inkább kimegy a divatból, de még mindig sok családfő gondolkodik úgy, hogy a családtagok szolgálattal és engedelmességgel tartoznak neki.

Az életben való boldoguláshoz a családi, rokoni kapcsolatok mellett nagymértékben hozzájárulnak a személyes baráti kapcsolatok is. A Kádár rendszerben ezek a kapcsolatok különösen fontosak voltak az ügyek zökkenőmentes bonyolításában. A rendszerváltás óta sem csökkent ezen hálózatok értéke, csak áttranszformálódtak „kapcsolati tőkévé”.

A fentebbiek fényében talán egy kicsit meglepő, de Parsons szerint a magyarok individualisták, vagy legalábbis képtelenek az egységre. Ezt jól illusztrálja a magyar emigráció megosztottsága is, amelyet példakkal is alátámaszt.

## Összegzés

A kvalitatív leírások megerősítették a GLOBE kutatás eredményeit a következőkben:

- A hatalmi távolság a magyar társadalomban nagyobb, mint a német társadalomban, amit jól illusztrál a német vezető képe, illetve a magyarországi paternalisztikus családfői szerepfelfogás és a szervezetekben jelen lévő autoriter kultúra közötti ellentét.
- A német társadalom kollektivistább, mint a magyar. Fontos a közösség, fontos érték a konformitás; amit a szimfonikus zenében létező egységes hangzás, harmónia képével mutat be Gannon. Nagyon nagy a kontraszt, összevetve magyar társadalomban jelen lévő negatívizmussal, a felelősségvállalás hiányával, az egyéni hozzájárulás devalválódásával.
- A bizonytalanságkerülés mértékét tekintve a kvalitatív elemzésekből kitűnik, hogy a német társadalomban ez erőteljesebben érvényesül, mint a magyar társadalomban, amennyiben a formális rendszereket, szabályokat vesszük figyelembe. A németek világképébe nem nagyon fér bele a bizonytalanság, az esetlegesség, a többértelműség. Ezzel szemben Magyarországon pont a bizonytalanság, az események kiszámíthatatlansága vezetett részben egy kollektív fatalizmushoz (Mármarosi, Takács, 1998). Ámbár az is igaz, hogy a kapcsolatok, „hálózatok” működtetése, az intézményesült alkudozás pont az esetlegesség, kiszámíthatatlanság csökkentését, kiküszöbölését szolgálja. Érdekes kérdésként merül fel, hogy az a tény, hogy Magyarországon sok esetben nincsenek explicit játékszabályok, valóban azt jelenti-e, hogy érték szinten erősebb a bizonytalanság, többértelműség, kétségeség tűrése a társadalomban? Hiszen elképzelhető, hogy a bizonytalanságtűrés nem érték, hanem csupán *bizonytalanság érzet* (a kérdések lehetővé teszik ezt az interpretációt). Ezt alátámasztani látszik az, hogy a Kelet-Európai országok BKI-e nagy bizonytalanságtűrést mutat a GLOBE alapján, amely ezekben az államokban az átmeneti periódus terméke is lehet, és nem egy kikristályosodott érték megnyilvánulása (Bakacsi, Takács, 1997).
- Lövey elemzései alapján is úgy tűnik, hogy a magyar társadalomra kevésbé jellemző a jövőorientáció, mint a németre. Az átalakuló magyar társadalomban nem a hosszú távú gondolkodásmód dominál. Azonban Parsons alapján úgy tűnik, hogy passzivitásunk nem csak az elmúlt tíz esztendő



terméke. A jövővel kapcsolatos pesszimizmus – amely úgy tűnik permanens jellemzője a magyar kultúrának – nem a legkedvezőbb talaja egy hosszú távú gondolkodásmód kifejlődésének.

- Triandis féle büszkeség/lojalitás dimenzió mentén a kvalitatív tanulmányok megerősítik a GLOBE felmérés eredményeit. A német társadalmat az emberi kapcsolatokban egyfajta távolságtartás, hűvöség, személytelenség jellemzi. A németek nehezen és lassan engednek másokat magukhoz közel; a privát, személyes szféra határa erős. Gannon tanulmányában számos alátámasztást találjuk a fentebbieknek. A Triandis féle dimenzió tartalma leginkább az individualizmus, kollektívizmus dimenzióval összevetve válik megragadhatóvá. A kulcs kategória a személytelenség vs. személyesség. A németek személytelenül kollektivisták. Ezzel szemben a magyar társadalomban nagyon fontos a személyesség mind a baráti, mind a rokoni kapcsolatokban. Egy bizonyos jól meghatározott körben az embereknek belelátása és beleszólása van mások életébe. Ezekre a kapcsolatokra a kölcsönös elkötelezettség és kiszolgáltatottság jellemző. Azonban nem feltétlenül a bizalom az alapja az ilyen jellegű kapcsolatoknak, amint arra Parsons is utal. Tehát annak ellenére, hogy a magyar társadalom individualistább mint a német, mégis erősebben érvényesül a Triandis féle csoport büszkeség/lojalitás.

### A magyar-német vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájának jellemzése

*A minta jellemzői:*

A minta különböző szempontok szerinti megoszlásai a következők:

A mintába bevont válaszadók *összes elemszáma*: 118

A mintában szereplő *szervezetek száma*: 8

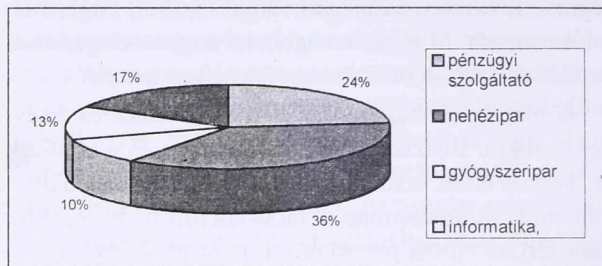
Szervezetenkénti megkérdezettek *átlaga*: 15

*Szórás*: 6

A két megoszlás összehasonlításából (1. és 2. ábra) kiderül, hogy a lap- és könyvkiadással foglalkozó szervezetek esetében átlagosan nagyobb az elemszám, mint a teljes mintára vonatkoztatott átlagos válaszadói létszám, míg a gyógyszeripari szervezetek esetében pont fordítva, tehát átlagosan kisebb a válaszadók száma, mint a teljes mintára vonatkoztatott átlagos válaszadói létszám. Ezzel együtt a két eloszlás nagymértékben megegyezik.

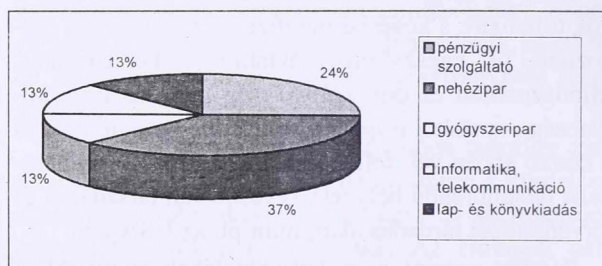
1. ábra

### A saját minta válaszadóinak megoszlása iparágak szerint



2. ábra

### A saját minta szervezeteinek megoszlása iparágak szerint



### A VMS mintába tartozó szervezetek kultúrájának jellemzése

A magyar-német vegyes menedzsmentű szervezetek (a későbbiekben az egyszerűség kedvéért VMS szervezeteket fogok írni) kultúrájának jellemzése esetében a következőképpen közelítettük meg a kérdést.

A korábbi tanulmányunkban bemutatott független mintával (Mármárosi, 2002) közös faktortérben klaszter elemzést végeztünk, annak érdekében, hogy felderítsük vajon vannak-e a mintán belül homogén csoportosulások.

A klaszter elemzést hierarchikus eljárással ward módszerrel és négyzetes euklideszi távolsággal alkalmaztuk. Az elemzés eredményeképpen két klaszter sikerült azonosítani. Az erre a két klaszterre elvégzett variancia elemzés (ANOVA) arra a kérdésre kereste a választ, hogy vajon mind a nyolc kultúra dimenzió szempontjából szignifikánsan különböznek-e a klaszterek?

Az elemzés eredményeképpen megállapítottuk, hogy 95%-os szignifikancia szint mellett csupán két kultúra dimenzió – nevezetesen a „Bizonytalanság-kezelés” és a „Humánorientáció” – mentén különbözik egymástól valóban a két klaszter.

Ez az eredmény azt jelenti, hogy nem indokolt a mintát két almintára bontani, hiszen úgy tűnik, hogy az összes kultúra dimenziót figyelembe véve a nyolc szervezet elég homogén csoportot alkot.

A fentebbi megfontolások alapján a VMS szervezetek kultúrája a következőképpen fest:

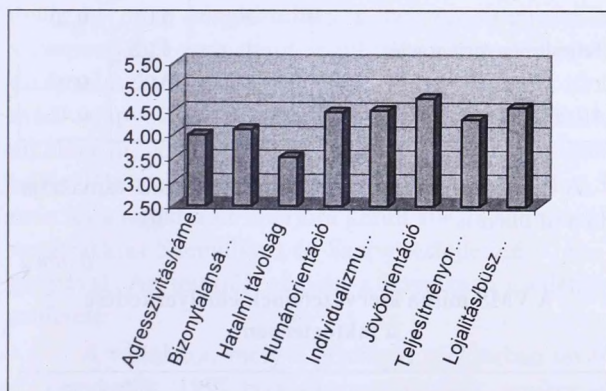
2. táblázat

A VMS minta alapstatisztikái

	N	Átlag	Szórás
Agresszivitás/rámenősség	8	3,98	0,23
Bizonytalanságkerülés	8	4,11	0,38
Hatalmi távolság	8	3,52	0,56
Humánorientáció	8	4,47	0,29
Individualizmus/kollektívizmus	8	4,51	0,33
Jövőrorientáció	8	4,77	0,59
Teljesítményorientáció	8	4,33	0,65
Lojalitás/büszkeség	8	4,58	0,46

3. ábra

A német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrája



A 2. táblázat és a 3. ábra adatait figyelembe véve meglepő eredménynek tűnik, hogy pont a „Bizonytalanságkerülés” és a „Humánorientáció” azok a kultúra dimenziók, amelyek mentén szignifikánsan különbözik a két azonosított klaszter, hiszen a VMS mintára vonatkozóan ezen dimenziók szórása (0,38, illetve 0,29) relatíve alacsony. Logikusnak tűnne az a feltételezés, hogy az azonosított klaszterek olyan kultúra dimenziók mentén fognak különbözni egymástól, amelyeknek relatíve magasabb a szórása. Ennek magyarázata valószínűleg abban rejlik, hogy a klaszter elemzést a két minta – a már hivatkozott független minta és a VMS minta (20+8 szervezet) – közös faktorterében végeztük el.

Amennyiben a VMS szervezetekre külön végzünk faktorelemzést, más faktorokat kapunk. Itt meg kell jegyezni, hogy általában a faktor elemzés módszerét abban az esetben tartják indokoltnak alkalmazni, ha az esetek száma meghaladja a változók számát. Jelen helyzetben ez a feltétel nem teljesül, hiszen pontosan annyi esetünk van, ahány kultúra dimenziónk. Mindazonáltal Hofstede (1993) érvelését figyelembe véve, miszerint az ökológiai szintű elemzések esetén a fentebb említett feltétel nem annyira erős, hiszen például jelen esetben a 8 aggregát érték 118 válaszadó véleményét foglalja magában, úgy döntöttünk, hogy a faktorelemzés az adott helyzetben alkalmazható. Természetesen az eredmények értelmezésénél óvatosan kell eljárni, hiszen az eredmények nem annyira stabilak, mint nagyobb elemszám esetében.

Tehát a VMS szervezetekre elvégzett ökológiai faktor elemzés eredményeképpen a következő faktorok adódtak:

Első faktor:

- Bizonytalanságkerülés
- Hatalmi távolság
- Humánorientáció
- Triandis féle lojalitás/büszkeség

Második faktor:

- Individualizmus/kollektívizmus
- Jövőrorientáció
- Teljesítményorientáció

Harmadik faktor:

- Agresszivitás/rámenősség

Ha ezt a három faktort összehasonlítjuk a két minta közös faktoraival (Mármarosi, 2002), akkor három megállapítást tehetünk:

1. Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió ebben az esetben is független.
2. A „Bizonytalanságkerülés” dimenzió ezt a mintát tekintve nem független a főfaktort alkotó további kultúra dimenzióktól.
3. A főfaktor a „Bizonytalanságkerülés” dimenzióval együtt két részre esett. Az első rész a főfaktort alkotó azon kultúra dimenziókat tartalmazza, amelyeknek erős sztochasztikus kapcsolata van a „Bizonytalanságkerülés” dimenzióval, a második rész azon kultúra dimenziókat, amelyeknek kevésbé jelentős vagy gyenge a „Bizonytalanságkerülés” dimenzióval való kapcsolatuk.

Az ebben a faktortérben elvégzett klaszter elemzés a módszertől függően különböző klasztereket határozott meg. Mindkét esetben a három klaszteres megoldást fogadtuk el, és a két esetben a harmadik klaszter megegyezett.

4. táblázat

A VMS minta klaszterei

Szervezetek	Klaszterek „A”	Klaszterek „B”
1	1	1
2	1	2
3	2	1
4	1	1
5	1	2
6	2	2
7	2	1
8	3	3

Mindkét megoldásra vonatkozóan variancia elemzést (ANOVA) végeztünk, annak érdekében, hogy eldöntsük melyik csoportosítás a jobb.

Az „A” esetben a három klaszter négy kultúra dimenzió tekintetében különbözött egymástól 94%-os szignifikancia szint mellett. A négy kultúra dimenzió a következő:

- Hatalmi távolság
- Humánorientáció
- Lojalitás/büszkeség
- Jövőorientáció

A „B” esetben a három klaszter három kultúra dimenzió tekintetében különbözött egymástól szignifikánsan. A három kultúra dimenzió a következő:

- Individualizmus/kollektívizmus
- Jövőorientáció
- Teljesítményorientáció

A kapott eredményeket összehasonlítva arra a megállapításra jutottunk, hogy a klaszterezés módszerétől függően a háromdimenziós faktortérben a szervezetek csoportjai lényegében vagy az első faktorra töltő kultúrávaltozók tekintetében („A” eset), vagy a második faktorra töltő kultúrávaltozók tekintetében („B” eset) különböztek egymástól. Ami miatt ez nem teljes mértékben igaz megállapítás, annak két oka van. Egyfelől a „Bizonytalanságkerülés” dimenziót tekintve semelyik esetben sem különböztek egymástól a létrehozott csoportok, ami meglepő eredmény, másfelől a „Jövő-

orientáció” tekintetében mindkét esetben különböztek.

A két esetben („A” és „B”) a klaszter középpontok távolsága az első két klaszter tekintetében nagyjából megegyezik.

5. táblázat

Klaszter középpontok távolsága a VMS minta esetében

„A” eset	Klaszter	Elemzszám	Átlag	Eltérés
Hatalmi távolság	1	4	3,64	0,63
	2	3	3,01	
Humánorientáció	1	4	4,39	0,34
	2	3	4,73	
Lojalitás/büszkeség	1	4	4,50	0,43
	2	3	4,93	
Átlag				<b>0,46</b>

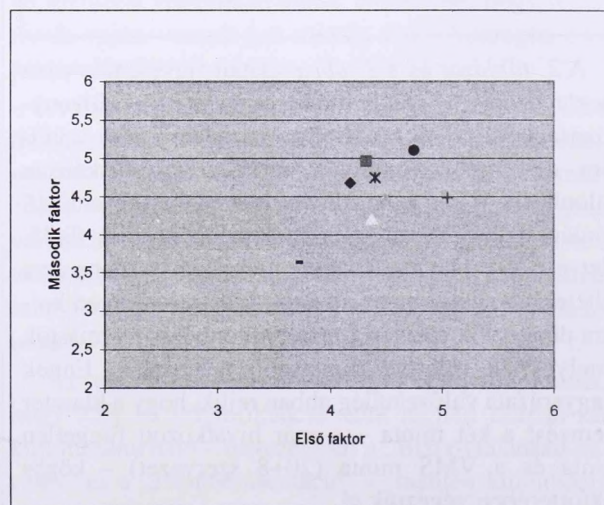
  

„B” eset	Klaszter	Elemzszám	Átlag	Eltérés
Individualizmus/ kollektívizmus	1	4	4,49	0,24
	2	3	4,73	
Jövőorientáció	1	4	4,85	0,20
	2	3	5,05	
Teljesítményorientáció	1	4	4,02	0,99
	2	3	5,02	
Átlag				<b>0,48</b>

A VMS minta alapvető homogenitását támasztja alá a 6. ábra is:

6. ábra

A VMS minta szervezeteinek elhelyezkedése a faktortérben



Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a független minta klasztereihez képest (Mármarosi, 2002) a VMS minta esetében a „Bizonytalanságkerülés” és az „Agresszivitás/rámenősség” egyáltalán nem diszkriminál, ezen kultúra dimenziókat tekintve a VMS minta homogénnek tekinthető; míg a 5. táblázat eltérés adatait figyelembe véve vagy a „Hatalmi távolság” („A” eset), vagy a „Teljesítményorientáció” („B” eset) megkülönböztető ereje a legnagyobb.

Mindebből az a következtetés adódik, hogy a független minta esetében induktív módon azonosított kultúrátípusokhoz képest a saját minta első két klasztere csak egyetlen dimenzió (vagy a „Hatalmi távolság”, vagy a „Teljesítményorientáció”) mentén különbözik (a négygel szemben), ami nem teszi indokolttá, hogy a saját mintát több részre bontsuk.

A harmadik klaszter helyzete kérdéses, ugyanis csak egyetlen szervezet tartozik bele, azonban az az első két faktor tekintetében markánsan különbözik a többi szervezettől (6. ábra).

Ez a különbség annyira szembeötlő, hogy nem lehet egyszerűen elmenni mellette. Bár a kutatás kvantitatív és alapvetően statisztikai módszertanra épül, itt ez a megközelítés a helyzet értelmezése szempontjából nem nyújt segítséget. Ezért az eredeti elképzelésektől kicsit eltérően, helyénvalónak tűnt más, alapvetően inkább kvalitatív megközelítést alkalmazni, hogy értelmezni tudjuk az adott szervezet különállását. Ennek fényében két, egyenként 1–1,5 órás félig strukturált interjúra került sor az adott szervezet akkori Személyzet és Szervezetfejlesztési Igazgatójával. Az interjúk alapján a következő eseteleírás született:

A vállalatot, mely a pénzügyi szektorban tevékenykedik, 1997 tavaszán privatizálták, amikor is egy német érdekeltségű konzorcium szerezte meg több mint 75%-át. Ezt követően a német tulajdonosok az Igazgatóságba és a Felügyelő Bizottságba delegáltak személyeket. A menedzsment érintetlen maradt, alapvetően azért, mert az új tulajdonosok elégedettek voltak vele. A menedzsment sikerességét mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy az új tulajdonosok 500% feletti árfolyamon vásárolták meg a többségi tulajdont. Az új tulajdonosi érdek egyik első megnyilvánulása egy BPR (Business Process Reengineering) projekt elindítása volt, amely három fázisból állt. Az első fázis '97 őszén zajlott, amelynek a célja a diagnózis és a koncepcióalkotás volt. A második fázis '98 tavaszán a

stratégia alkotás és akciótervezés jegyében telt el, majd májustól indult a harmadik, fél éves fázis, amely a változásról és implementációról szólt. A BPR során párhuzamosan több projekt-team is dolgozott. Ezen teamekbe 1–3 hónapos időszakra jöttek német vezetők, szakértők is co-teamleader pozícióba. A velük kapcsolatos általános tapasztalat az volt, hogy nem gyarmatosító attitűddel vettek részt a projekt-teamek munkáiban, nem akarták mindenáron érvényesíteni akarataikat.

A szervezet kultúráját a következő jegyek jellemezték: informális, családis légkör, szóbeli kommunikáció túlsúlya, belső játszmák léte, személyes tárgyalások (negotiation) fontossága, szervezeten belüli kapcsolatrendszer, belső hálózatok fontossága, továbbá, hogy a formális eljárások csak az események utókövetését szolgálták. A Személyzet és Szervezetfejlesztési Igazgató szerint mindezen jellemzők markánsan különböztek mind a hagyományos pénzügyi szektorban tevékenykedő szervezetek kultúrájától, mind a német mentalitástól. A szervezet működését múltjából eredően egyfajta hatósági attitűd is jellemezte.

A szervezet létszáma 1997-ben kb.: 240 fő volt. A privatizációt követően egyfajta kettéosztottság volt érzékelhető a munkavállalók között. A létszám 2/3-át idősebb, régebb óta a vállalatnál dolgozó munkatársak alkották, akik kevésbé rendelkeztek idegen nyelvtudással, és akik szorongásokkal telve, főleg fenyegetésként élték meg a változásokat. A másik 1/3-ot fiatalabb gárda alkotta, akik kevesebb ideje is dolgoztak a cégnél, jobb idegen nyelvtudással rendelkeztek és a változásokat alapvetően lehetőségként élték meg. A BPR projekt-teamekbe nem meglepő módon, ez utóbbi csoportból kerültek be emberek. A fentebbi megosztottság mellett azonban más dimenziók mentén is fregmentált volt a szervezet.

A BPR projekt mellett nem volt meghirdetett kultúraváltási projekt, hanem alapvetően a változási folyamat humán támogatására és a belső kommunikációra helyeződött a fő hangsúly.

1998 folyamán aztán megjelent néhány expatrióta a szervezetben, azonban, mint látni fogjuk, nem top menedzsment pozíciókban. '98 elejétől a német vállalati ügyfelek osztályát vezette egy expatrióta, aki meglehetősen jól alkalmazkodott a helyi viszonyokhoz. Azóta is jól érzi magát Magyarországon, innen akar nyugdíjba menni, ezt

mutatja, pl.: az is, hogy vett magának házat a Balaton környékén. Itt kiemelendő az alkalmazkodás fontossága, hiszen egy másik esetben egy év elteltével haza kellett küldeni egy expatrióta hitelkockázatelemző tanácsadót, aki nem volt képes alkalmazkodni a helyi működési módhoz, kultúrához, amiből folyamatosan konfliktusok származtak. És nem ez volt az egyetlen eset, amikor egy expatrióta középvezetőnek haza kellett mennie.

'99 őszén aztán az Igazgatóság egyik német tagja bejött a felső vezetésbe, mintegy harmadik emberként a szervezetben, és ezzel egy időben informatikai igazgatónak is egy német expatriótát neveztek ki. Úgy tűnik, hogy ez a helyzet már megfelelő kiinduló alapfeltevésünknek, hiszen a vállalat felső vezetésében két német expatrióta is van, akik vezetői szerepükönél fogva már erőteljes hatást lennének képesek gyakorolni a szervezet kultúrájára. De mi is történt valójában? A korábbi Igazgatósági tagot informálisan nem ismerték el a szervezetben. Vezetői hitelessége gyenge volt. Nem volt túlzottan karizmatikus személy. Ráadásul mivel nem is első számú vezető volt, nem tudott igazából hatást gyakorolni a szervezet irányítására, értékeire, filozófiájára. Ezzel szemben az informatikai vezető hamar beilleszkedett, jól kezelte a kapcsolati hálót, elismert volt informálisan, karizmatikus, kezdeményező ember volt. Kettőjük között később ez feszültég forrásává is vált. Azonban az informatikai vezető szakmai múltja miatt nem igazából tekinthető tipikus német felső vezetőnek. Mielőtt a német anyavállalatnál kezdett el dolgozni, hosszú éveken keresztül egy multinacionális informatikai cégnél dolgozott több pozícióban, több országban, majd az anyavállalatnál is külföldi (London, Szingapúr, ...) kirendeltségeken végezte munkáját.

Az interjúk során kiderült, hogy a fő tulajdonosnak nem voltak korábbi akvizíciós tapasztalatai, számára is ez egy új, tanulási helyzet volt. A felvásárolt vállalatot megpróbálták integrálni a saját működésükbe, de ez alapvetően pénzügyi, számviteli, kontrolling területeken jelentkezett.

Összefoglalva tehát a következő megállapításokat tehetjük: Üzletpolitikában, stratégiai szinten, illetve a szervezet kultúráját illetően a magyar szervezet meg-

őrizte önállóságát, autonómiáját, amit az is mutat, hogy bár 1999-től a cég felső vezetésében is voltak német expatrióták, mégis alapvetően a cég szervezeti kultúrája érintetlen maradt, az expatrióták sikere, befolyása azon múlt, hogy ők mennyire tudtak alkalmazkodni egy már létező szervezeti kultúrához, működéshez.

Mindezen információk messzemenőig magyarázzák a statisztikai elemzés eredményeit és ezen szervezet különállóságát. Még fontos megjegyezni, hogy a kérdőíves megkérdezés a cégnél 2000-ben történt, tehát a fentebb taglalt események után.

Összegezve tehát akár a két minta közös faktorterében végeztünk klaszter elemzést, akár a VMS minta faktorterében, arra a következtetésre jutottunk, hogy összességében a nyolc kultúra dimenziót tekintve a VMS minta –, ha eltekintünk a harmadik klaszterbe tartozó egyetlen szervezettől – nagyjából homogénnek tekinthető.

*Az irodalomjegyzéket a cikk második részében közöljük.*

## Lábjegyzetek

- 1 Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
- 2 A nemzetközi GLOBE kutatás során Németországban két egymástól független mintát vettek fel, az egyiket a volt NSZK-ban, a másikat a volt NDK-ban. Számunkra az első minta az érdekes, hiszen ott voltak gyökerei annak a társadalmi berendezkedésnek, amerre tartunk; illetve a külföldi tőke és menedzseri know-how is inkább a volt NSZK vállalataitól áramlik be Magyarországra.
- 3 A GLOBE kutatás vezetői szerint a kutatás ezen fázisában nyert kvantitatív eredmények szigorúan véve még nem vonatkoznak a társadalmi kultúrára, csupán annak egy – középvezetői – szubkultúrájára. Az eredmények szándékaik szerint később még kiegészülnek kvalitatív vizsgálatok (résztevő megfigyelés, média analízis) eredményeivel is. Azonban jelen fázis eredményei is összevethetők egymással.
- 4 Itt szeretném megragadni az alkalmat, hogy köszönetemet fejezzem ki a kutatásban résztvevő német CCI-nek, a minta átengedéséért.
- 5 A kutatás vezetői a változók szerint csökkenő sorrendbe rakták az országok átlagait, majd kiszámították az adott változó átlagát (vagyis az ország-átlagokat átlagolták) és szórását (vagyis az ország-átlagok átlagától való szórását), majd kijelölték a kategóriaátárokat. A kategóriaalkotást kétfajta statisztikai módszerrel végezték, az átlagok eltérésének Scheffe féle post-hoc tesztje, és a szórás alapján végzett csoportképzés közel azonos eredményt hozott. Változónként három vagy négy csoportot különböztettek meg, melyeket az ABC betűivel jelöltek, ahol „A” az adott dimenzió szerinti magas értékekkel bíró országok csoportját jelenti.