

MÁRMAROSI András

MI VÁRHATÓ EGY NÉMET FŐNÖKTŐL?

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

II. RÉSZ

A szerző tanulmányának 1. részét a *Vezetéstudomány* 2003 szeptemberi számában közzétettük. A tanulmány második részében a szerző a minta szervezeteit hasonlítja össze az azonosított négy klaszterrel.

A két társadalmi kultúra (magyar-német) összehasonlítása alapján – amit tanulmányunk első részében mutattunk be –, a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg a vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájára.

1. Az alábbi kultúra dimenziók mentén a VMS minta szervezetei tekintetében nem lesz szignifikáns eltérés – a kulturálisan homogén – csak magyar – menedzsmentű szervezetek kultúrájához képest:

Agresszivitás/rámenősség

Humánorientáció

2. Szignifikáns eltérés lesz a VMS minta szervezetei esetében a kulturálisan homogén menedzsmentű szervezetek kultúrájához képest az alábbi leíró dimenziókat tekintve:

A Teljesítményorientáció szignifikánsan erőteljesebb fog érvényesülni a vegyes menedzsmentű szervezetek esetében.

A Hatalmi távolság szignifikánsan kisebb lesz a vegyes menedzsmentű szervezetek esetében.

Individualizmus/kollektívizmus esetében szignifikánsan kollektivistább értékorientációt fogunk tapasztalni a vegyes menedzsmentű szervezeteknél.

Triandis-féle lojalitás/büszkeség szignifikánsan alacsonyabb lesz a vegyes menedzsmentű szervezetek esetében.

Szignifikánsan erőteljesebb Jövőorientáció fogja jellemezni a vegyes menedzsmentű szervezeteket.

Hasonlóképpen, *szignifikánsan erőteljesebb Bizonytalanságkerülés* lesz jellemző a vegyes menedzsmentű szervezetekre.

A magyar szervezeti kultúrát vizsgálva előzetes

klaszter elemzést végeztünk a szervezeti kultúra tipizálása érdekében a leíró jellemzők mentén. (Mármárosi, 2002)

A klaszterelemzés alapján azonosított kultúra típusokkal hasonlítottuk össze a mintába bevont vegyes menedzsmentű szervezeteket. Az *elemzés szintje* nem az egyes szervezet, hanem szervezetek egy csoportja – azaz a *kultúraklaszterek*. Az elemzés szintjének helyes megválasztása azért volt fontos, hogy kiküszöbölhessük az egyes német vállalatok sajátos szervezeti kultúráinak hatását. A német expatrióták személyiségbeli különbözőségét és ennek hatását úgy elimináltuk, hogy kb. húsz expatrióta közvetett kultúra alakító hatását vizsgáljuk. Az eredmények valóban a kb. húsz expatrióta által reprezentált német társadalmi kultúra hatásait tükrözik.

A hipotézisek operacionalizálása a következőképpen történt:

- a) Az azonosított négy szervezeti kultúra típust a klaszter-középpontjaikkal és szórásaikkal jellemeztük. (Mármárosi, 2002)
- b) Minden egyes kultúrávaltozó mentén a négy klaszter meghatározott egy-egy intervallumot a hét-fokozatú skálán. Az intervallum alsó határa az adott dimenzió menti legalacsonyabb érték mínusz az adott klaszter szórásának a fele; a felső határa pedig az adott dimenzió menti legmagasabb érték plusz az adott klaszter szórásának a fele.
- c) A VMS minta értékeit akkor tekintettük átlagosnak, azaz nem különbözőnek, ha a fentebbi módon meghatározott intervallumok a középső 50%-ba estek.
- d) A VMS minta értékeit akkor tekintettük az átlagosnál magasabbnak, ha az előbbi módon meghatáro-

Az intervallumok meghatározása kultúráváltozónként

	Klaszterek	Átlag	Szórás	Intervallum határok
Agresszivitás/rámenősség	1	4,18	0,44	4,40
	2	3,85	0,25	
	3	3,95	0,24	3,22
	4	3,41	0,39	
Bizonytalanságkerülés	1	4,12	0,27	4,58
	2	4,52	0,12	
	3	3,40	0,31	2,94
	4	3,10	0,32	
Hatalmi távolság	1	3,25	0,50	3,00
	2	4,27	0,58	
	3	4,59	0,51	4,85
	4	3,74	0,77	
Humánorientáció	1	4,80	0,42	5,01
	2	4,01	0,38	
	3	3,89	0,55	3,62
	4	4,44	0,49	
Individualizmus/kollektívizmus	1	4,61	0,34	4,78
	2	3,99	0,29	
	3	3,98	0,44	3,76
	4	4,29	0,18	
Jövőorientáció	1	5,12	0,39	5,32
	2	4,32	0,54	
	3	4,22	0,71	3,86
	4	4,67	0,23	
Teljesítményorientáció	1	5,01	0,32	3,59
	2	4,29	0,10	
	3	3,89	0,60	5,05
	4	5,02	0,06	
Lojalitás/büszkeség	1	4,98	0,47	5,22
	2	4,23	0,14	
	3	4,01	0,81	3,60
	4	4,88	0,42	

7. táblázat

A hipotézisek ellenőrzése

		Különbség		Alsó érték	Felső érték	VMS minta
Agresszivitás/rámenősség	4,40	1,18	0,75	3,52	4,10	3,98
	3,22	1,18	0,25			
Bizonytalanságkerülés	4,58	1,64	0,75	3,35	4,17	4,18
	2,94	1,64	0,25			
Hatalmi távolság	3,00	1,85	0,75	3,46	4,39	3,37
	4,85	1,85	0,25			
Humánorientáció	5,01	1,39	0,75	3,97	4,66	4,54
	3,62	1,39	0,25			
Individualizmus/kollektívizmus	4,78	1,02	0,75	4,01	4,52	4,59
	3,76	1,02	0,25			
Jövőorientáció	5,32	1,46	0,75	4,23	4,96	4,94
	3,86	1,46	0,25			
Teljesítményorientáció	3,59	1,46	0,75	3,96	4,69	4,45
	5,05	1,46	0,25			
Lojalitás/büszkeség	5,22	1,62	0,75	4,00	4,81	4,69
	3,60	1,62	0,25			

zott intervallumok a felső 25%-ba estek, illetve annál magasabbak voltak.

- e) A VMS minta értékeit akkor tekintettük az átlagosnál alacsonyabbnak, ha a fentebbi módon meghatározott intervallumok az alsó 25%-ba estek, illetve annál kisebbek voltak.

Hipotézisek ellenőrzése

A hipotézisek ellenőrzésekor a homogén VMS mintával (hét szervezettel) számolunk. A nyolcadik szervezet jelentősen különbözik a minta többi elemétől, és ezért – amint az eset leírásból is kiderült (első rész) –, nem szerepeltetjük a mintában.

A hipotézisek ellenőrzésének első lépéseként elvégeztük az alábbi számításokat. A számítások eredményeit a 6. és 7. táblázatok tartalmazzák.

A táblázatok alapján megállapíthatjuk, hogy:

- a) Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- b) A „Humánorientáció” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- c) Az Individualizmus/kollektívizmusban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúráját kollektivistább értékrend jellemzi, mint a független minta átlagos szervezeteinek kultúráját.
- d) A „Teljesítményorientáció” tekintve a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- e) A „Hatalmi távolság” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúráját alacsonyabb hatalmi távolság jellemzi, mint a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúráját.
- f) A „Triandis-féle Lojalitás/büszkeség” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- g) A „Jövőorientáció” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúrája nem különbözik a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúrájától.
- h) A „Bizonytalanságkerülés” dimenzióban a német-magyar menedzsmentű szervezetek kultúráját hatá-

rozottabb bizonytalanságkerülés jellemzi, mint a független minta e tekintetben átlagos szervezeteinek kultúráját.

A fentebbiek alapján az 1. és 2. pontokban megfogalmazott nyolc hipotézisből ötöt igazolva látunk, hármat azonban el kell vetnünk.

Tehát úgy tűnik, hogy a német társadalmi kultúra hatása három kultúradimenzió mentén ragadható meg, nevezetesen a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek esetében a „Hatalmi távolság” kisebb, a „Bizonytalanságkerülés” nagyobb, mint a csupán magyar menedzsmentű szervezeteknél, és ezen szervezetre erőteljesebben a kollektivisták értékorientáció jellemző.

A hipotéziseket további pontosítás érdekében független mintákra vonatkozó T-teszt alapján is ellenőriztük. A VMS szervezetek klaszterét páronként hasonlítottuk össze az azonosított négy klaszterrel. Előtte azonban tömören jellemezzük az azonosított négy klasztert (részletesebben ld.: Mármarosi, 2002).

Klaszter 1 – Teamkultúra

EBBE a klaszterbe tartozó szervezeteket az átlagosnál erőteljesebb bizonytalanságkerülés és teljesítményorientáció jellemzi. A kísérletezés és az innováció kevésbé hangsúlyos, a feladatok jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások világosak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés hangsúlyozott, a jutalmak teljesítményhez kötődnek, a munkavállalók szeretik a kihívásokat. Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió átlagosnál magasabb értéke azt jelenti, hogy a vállalatokon belül hangsúlyozottan nem a dominanciára való törekvés, rámenősség, keménység jellemzi az emberi kapcsolatokat. Markánsan jellemző a kisebb hatalmi távolság is. A szervezeten belüli befolyás alapja nem a pozíció, hanem a szervezet céljaihoz való hozzájárulás mértéke. Van tere a vezetővel folytatott vitának, nem elvárt a feltétlen engedelmesség. Ezen szervezetre jellemző továbbá az átlagosnál határozottan erősebb jövőorientáció, és a csapatszellem. Fontos a hosszabb távra szóló tervezés, a csoport célok dominálják az egyéni célokat, a bónusz rendszer a csoportos, szervezeti célokhoz kapcsolódik, az individualista magatartást nem értékeli sokra. Az átlagosnál szignifikánsan nagyobb a szervezethez való lojalitás és a szervezettel kapcsolatban érzett büszkeség. Fontos érték továbbá az emberi kapcsolatokban megnyilvánuló méltányosság, önzetlenség és korrektesség.

Klaszter 2 – Szabálykultúra

A második klaszter szervezeteit kiemelkedően magas bizonytalanságkerülés jellemzi. A kísérletezés, innováció, spontaneitás egyáltalán nem hangsúlyos, fontosak a szabályok, a normák, és ezek betartása. A feladatok jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások világosak. A feladatokra nem jellemző az újszerűség, váratlanság. Az elvart magatartás a szabálykövetés. A rugalmasság nem jellemző a szervezetekre, inkább bürokratikusak. E cégek teljesítményorientációjukat tekintve átlagosnak vagy egy kicsit talán gyengébbnek mondhatók. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés nem különösebben hangsúlyozott, a jutalmak nem kötődnek teljesítményhez, és a munkavállalókat sem motiválják annyira a kihívások. A hatalmi távolság közel átlagos, talán kissé nagyobb. Valószínűleg a pozícióknak fontos szerepe van a szervezeten belül, és kevés tere van a főnökökkel folytatott vitáknak. E szervezetek kultúrája inkább individualista, mint kollektivistá. A többi dimenzió esetében a csoportba tartozó szervezetek az átlagosnál szignifikánsan alacsonyabb értékeket vesznek fel, azaz kevésbé jövőorientált szervezetek, ahol nem jellemző az önzetlen, méltányos, korrekt magatartás sem. Ez alól a munkavállalói lojalitás, és büszkeség kivétel, hiszen e tekintetben átlagosnak mondhatóak az ebbe a csoportba tartozó vállalatok.

Klaszter 3 – Hatalomkultúra

A harmadik klaszterbe tartozó szervezeteket az átlagosnál alacsonyabb bizonytalanságkerülés és az összes szervezet közül a legalacsonyabb teljesítményorientáció jellemzi. A feladatok nem jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások nem világosak. A szabályok csak azért léteznek, hogy mögójük lehessen bújni. A teljesítmények megítélésében a kritériumok nem világosak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés egyáltalán nem jelenik meg, a jutalmak nem a teljesítményhez kötődnek, hanem valamilyen más, kevésbé világos és definiált módon kerülnek szétosztásra. A munkavállalók kimondottan kerülnek a kihívó célokra. A hatalmi távolság ezen szervezetek esetében a legnagyobb. A pozícióknak kiemelkedően fontos szerepe van a szervezeten belüli befolyás szempontjából. Elképzelhetetlen, hogy valaki a vezetőivel vitatkozzon, ami sok esetben azt is jelentheti, hogy a feladatokat lehetőleg gondolkodás nélkül kell végrehajtani. A státuszszimbólumoknak fontos szerepük van, hangsúlyozzák a pozíciókban lévők

kiváltságos helyzetét. Az agresszivitás/rámenősség tekintetében átlagosnak mondhatjuk ezen szervezeteket. Nem jellemző a nyílt konfrontáció. A játszmák a háttérben zajlanak. A felszínen a munkatársak viselkedése kedélyes, mondhatni barátságos. Individualizmus/kollektívizmus tekintetében a szervezetek kultúrája inkább individualistának mondható. Az összes többi dimenzió esetében a csoportba tartozó szervezetek a legalacsonyabb értékeket veszik fel, azaz a legkevésbé jövőorientált szervezetek, a munkavállalói lojalitás, és büszkeség is mérsékelt, elég alacsony és nem jellemző az önzetlen, méltányos, korrekt magatartás sem.

Klaszter 4 – Versenykultúra

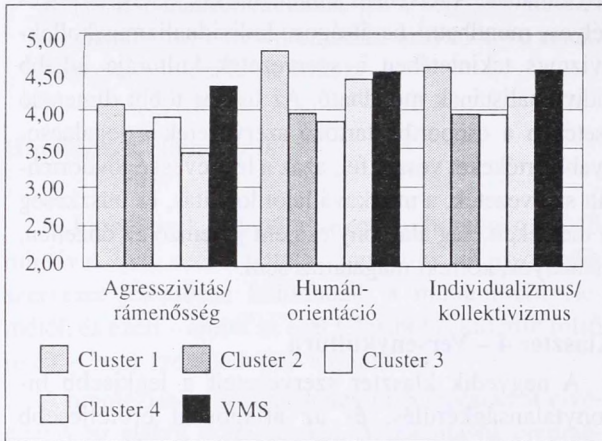
A negyedik klaszter szervezeteit a legkisebb bizonytalanságkerülés, és az átlagosnál erőteljesebb teljesítményorientáció jellemzi. Kiemelten hangsúlyos a kísérletezés, az innováció; a szokásos, bejáratott útnak nincs különösebb értéke. A munka és a feladatok egyáltalán nem strukturáltak, számos újszerű és váratlan elemet, kihívást tartalmazhatnak. Nincsenek részletes munkaköri leírások, és az elvárások sem részletekbe menően tisztázottak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés hangsúlyozott, a jutalmak teljesítményhez kötődnek, a munkavállalók szeretik a kihívásokat. Hatalmi távolság tekintetében átlagosnak mondhatjuk e szervezeteket, viszont kimondottan jellemző a munkavállalói kapcsolatokban a dominanciára való törekvés, rámenősség, érdekérvényesítő, agresszív magatartás. A kultúra szerves része a konfrontálódás, a szervezet tagjai a konfliktusokat nyíltan felvállalják. Jövő- és humánorientációt tekintve szintén átlagosak, az individualista – kollektivistá skálán is középen helyezkednek el, azonban az átlagosnál jobb a munkavállalói lojalitás és büszkeség. A munkavállalók kimondottan lojálisak cégeikhez, és büszkék arra, hogy ott dolgoznak.

A független mintákra vonatkozó T-teszt alapján a következőket állapíthatjuk meg. (7. ábra)

- Az „Agresszivitás/rámenősség” tekintetében 84% a valószínűsége annak, hogy nem tévedünk, ha elfogadjuk, hogy a VMS minta nem különbözik a 3-as klasztertől.
- „Humánorientáció” tekintetében 77% a valószínűsége annak, hogy nem tévedünk, ha feltesszük, hogy a VMS minta nem különbözik a 4-es klasztertől.
- Az „Individualizmus/kollektívizmus” dimenziót vizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy a VMS

7. ábra

A VMS minta és a szervezeti kultúra klaszterek összehasonlítása (a)

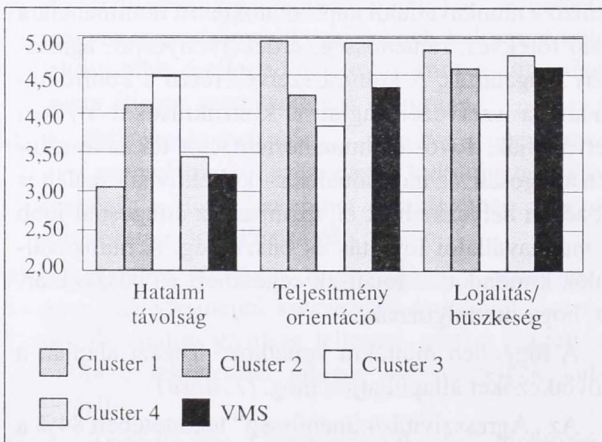


minta szervezetei szignifikánsan kollektivistábbak, mint a 2-es, 3-as és 4-es klaszterek szervezetei, és 94%-os szignifikancia szint mellett azonosak az 1-es klaszterbe tartozó szervezetekkel.

A T-teszt mindhárom kultúrávaltozó esetében megerősítette korábbi megállapításainkat.

8. ábra

A VMS minta és a szervezeti kultúra klaszterek összehasonlítása (b)



A független mintákra vonatkozó T-teszt alapján a következőket állapíthatjuk meg. (8. ábra)

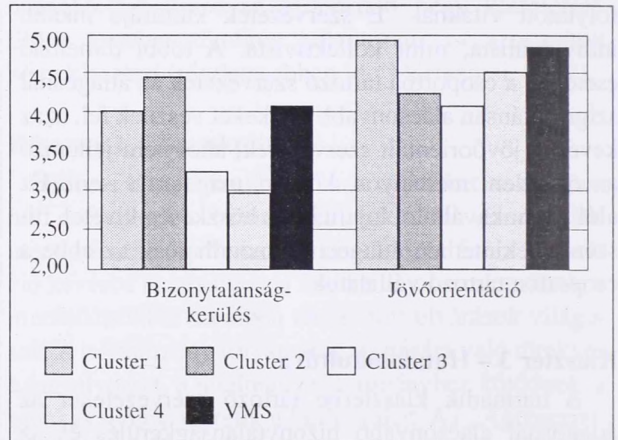
- A „Hatalmi távolság” esetében a VMS minta szervezeteit a 2-es, 3-as és 4-es klaszterekénél szignifikánsan alacsonyabb érték jellemzi, azonban az 1-es klaszterbe tartozó szervezetekhez képest a VMS minta esetében kicsit nagyobb a „Hatalmi távolság”.

- A „Teljesítményorientáció” tekintetében a VMS minta szervezeteit a 2-es és 3-as klaszterekénél szignifikánsan magasabb érték jellemzi, viszont az 1-es és 4-es klaszterekénél szignifikánsan alacsonyabb.
- A „Lojalitás/büszkeség” dimenziót a VMS minta esetében a válaszadók szignifikánsabban magasabbra értékelték, mint a 2-es és 3-as klaszterekbe tartozó szervezetek válaszadói, viszont szignifikánsan alacsonyabbra, mint az 1-es és a 4-es klaszterekbe tartozó szervezetek válaszadói.

A T-teszt ebben az esetben is mindhárom kultúrávaltozó esetében megerősítette korábbi megállapításainkat.

9. ábra

A VMS minta és a szervezeti kultúra klaszterek összehasonlítása (c)



A független mintákra vonatkozó T-teszt alapján a következőket állapíthatjuk meg. (9. ábra)

- A „Bizonytalanságkerülés” tekintetében a VMS minta 70%-os megbízhatósági szint mellett nem különbözik az 1-es klasztertől.
- A „Jövőorientáció” dimenziót a VMS minta esetében a válaszadók szignifikánsabban magasabbra értékelték, mint a 2-es, 3-as és 4-es klaszterekbe tartozó szervezetek válaszadói, viszont szignifikánsan alacsonyabbra, mint az 1-es klaszterbe tartozók.

Az utolsó két esetet szemügyre véve azt találjuk, hogy a T-teszt megerősítette a „Bizonytalanságkerülés”-sel kapcsolatos megállapításunkat, azonban a „Jövőorientáció” esetében mintha támogatná az eredeti hipotézist, miszerint szignifikánsan erőteljesebb Jövőorientáció fogja jellemezni a vegyes menedzsmentű szervezeteket. A 7. táblázat adatait jobban

megfigyelve azt találjuk, hogy csupán két századon múlt, hogy elvetettük a hipotézist.

Ezért ezen eredményeket figyelembe véve mégis elfogadjuk a 2.5. hipotézist és megállapítjuk, hogy a német társadalmi kultúra hatása a korábban említett három kultúradimenzió túl, a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek esetében a „Jövőorientáció” mentén is megragadható, nevezetesen ezen szervezeteket erőteljesebben jellemzi a hosszú távú szemlélet, az előre tervezés.

A hipotézisek tesztelését úgy folytattuk, hogy a közös mintára vonatkozóan (20+8 szervezet) készítettünk egy klaszter elemzést. Ezt azért tettük, hogy az összefüggésekre is fényt derítsünk, hiszen a nyolc kultúradimenzió mentén történő összehasonlítás implicit módon azt a feltételezést tartalmazza, mintha a nyolc dimenzió független lenne. Ez azonban nem igaz. (Mármarosi, 2002).

A klaszter elemzést a háromdimenziós faktor térben hierarchikus eljárással, ward módszerrel és négyzetes euklideszi távolsággal alkalmaztuk.

Arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon az új szervezetek bevonása érinti-e a már korábban azonosított négy klasztert, illetve a VMS minta szervezetei szét-szóródnak-e a különböző klaszterek között.

Eredményként egyfelől azt kaptuk, hogy a hármas és négyes klaszter érintetlen maradt, ráadásul úgy, hogy csak a VMS mintából kilógó egyetlen szervezet került be a harmadik klaszterbe. Az eredmény azt jelenti, hogy mindenféleképpen két nagyon markáns, jellegzetes kultúra típusról van szó, továbbá, hogy ezek jelentős mértékben eltérnek a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájától.

Az egyes és kettes klaszterek esetében azt tapasztaltuk, hogy néhány, eredetileg az egyes klaszterbe tartozó szervezet átkerült a kettes klaszterbe, és a VMS minta szervezetei pedig majdnem fele-fele arányban az egyik vagy a másik klaszterbe sorolódtak.

Ennek magyarázatául az szolgálhat, hogy a három kanonikus diszkrimináló függvény mögött lévő kultúradimenziók („Bizonytalanságkerülés”, „Teljesítményorientáció”, „Agresszivitás/rámenősség”) nem e két klaszter között diszkriminálnak a legjobban. A „Bizonytalanságkerülés” dimenzió az 1-4 és 2-3 klaszterek között, a „Teljesítményorientáció” dimenzió a 3-4 és 1-3 klaszterek között, míg az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió szintén az 1-4 klaszterek között diszkriminál leginkább. Mindez azt jelenti, hogy a független minta klaszterei közül az 1-es és a 2-

es vannak egymáshoz a legközelebb a háromdimenziós faktortérben. (Mármarosi, 2002).

A két klaszter között a „Bizonytalanságkerülés” dimenzió megkülönböztető ereje elég kicsi, az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió megkülönböztető ereje átlagos; míg a két klaszter között leginkább különbséget tevő kultúráváltozók a főfaktorba tartoznak. Ezek közül is a „Humánorientáció”, „Jövőorientáció”, illetve az „Individualizmus/kollektívizmus” megkülönböztető ereje nagyobb az átlagosnál, míg a „Hatalmi távolság”, vagy a „Teljesítményorientáció” az előzőekhez képest csak kisebb mértékben magyarázza a különbséget a két klaszter között.

Másrészt a független minta klasztereihez képest a VMS minta szervezetei esetében a „Bizonytalanságkerülés” és az „Agresszivitás/rámenősség” egyáltalán nem diszkriminál, ezen kultúradimenziókat tekintve a VMS minta homogénnek tekinthető. Ebben az esetben még relatíve a „Hatalmi távolság”, vagy a „Teljesítményorientáció” megkülönböztető ereje a legnagyobb. Ez azt jelenti, hogy a háromdimenziós faktortérben a VMS minta szervezetei lényegében csak egy dimenzió mentén szóródnak, és ez az, amiben az 1-es és 2-es klaszter is leginkább különbözik egymástól.

A hét új szervezet hozzáadásával (VMS minta) az egyes és kettes klaszterek középpontjai megváltoznak, ez magyarázza, hogy néhány szervezet átkerül az 1-es klaszterből a 2-es klaszterbe.

A klaszter elemzés eredményeképpen tehát a következőket fogalmazhatjuk meg:

- A VMS szervezetek kultúrája jelentősen különbözik a Hatalomkultúrától (3-as klaszter) és a Versenykultúrától (4-es klaszter).
- A VMS szervezetek kultúrája a Teamkultúra (1-es klaszter) és a Szabálykultúra (2-es klaszter) között helyezkedik el.

A hipotézisek tesztelése érdekében elvégzett vizsgálatokat összegezve a következő megállapításokra jutottunk:

- a) „Agresszivitás/rámenősség” dimenzióban a 2-es klaszterhez (Szabálykultúra) hasonló a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrája.
- b) „Humánorientáció”, a „Teljesítményorientáció”, a „Lojalitás/büszkeség”, és a „Jövőorientáció” dimenziókban az 1-es (Teamkultúra) és 2-es (Szabálykultúra) klaszterek között helyezkedik el a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrája.

c) „Individualizmus/kollektívizmus”, a „Hatalmi távolság”, és a „Bizonytalanság kerülés” dimenziókban az 1-es klaszterével (Teamkultúra) megegyező a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrája.

Következtetések

Elméleti következtetések

Fontosnak tartjuk megállapítani, hogy a levont következtetések érvényességi köre nem terjed ki a multinacionális, multikulturális szervezetekre. Alapvetően két kultúra – jelesül a magyar és a német – találkozását vizsgáltuk, ezért a megállapítások általános érvényessége a külföldi közvetlen tőkebefektetéssel (FDI) létrejött bi-kulturális szervezetekre vonatkozik.

A kutatásunk során beigazolvva látjuk, hogy a társadalmi kultúrának jelentős hatása van a szervezetek kultúrájára. Azonban az is valószínűsíthető, hogy ez a hatás nem automatikus. Úgy tűnik, hogy ez a hatás a menedzsment tudatos kultúraformáló tevékenységén alapul.

Ígazolást nyert, hogy e tekintetben a felső vezetés kulturális háttere a meghatározó. Az is valószínűsíthető

tő továbbá, hogy a felső vezetés esetében az etnikai, kulturális háttér mellett, a tapasztalat és a szakmai karrier is döntő tényező. Minél inkább globális menedzser az adott felső vezető, annál kevésbé egyértelmű a kulturális hatás. Globális menedzser alatt az olyan felső vezető értendő, aki szakmai karrierje során, hosszabb időn keresztül, több különböző országban töltött be vezetői pozíciókat, és bizonyos értelemben elszakadt saját kulturális gyökereitől.

Két szélsőséges pozíció (Schreyögg, 1996) közül a saját álláspontunk inkább az elsőhöz áll közelebb, nevezetesen ahhoz, hogy a szervezeti kultúra csupán a mindenkori társadalmi kultúra tükröződése. A szervezeti kultúrák sokfélesége csupán egy „mag” kultúra – a társadalmi kultúra – ingadozása.

Ezzel szemben nem értünk egyet azzal, miszerint elégséges lenne csupán az egyének szervezetbe való beágyazottságát vizsgálni, és figyelmen kívül hagyni a szervezetek társadalomba való beágyazottságát.

Schreyöghöz (1996) képezt az alábbiakat állítjuk:

- A szervezeti kultúrák differenciálódása számára adódik egy releváns cselekvési tér a társadalmi kultúrán belül, de ez a tér a társadalmi kultúra terének

Hozzászólás Mármarosi András cikkéhez

Fekete István, a Henkel nyugalmazott vezérigazgatója

Előre kell bocsátanom, hogy személyes tapasztalataimat egy német eredetű multinacionális vállalatnál szereztem, ahol az osztrák regionális központ igyekezett a német kapcsolatokat minimalizálni. Érdekes volt látni, hogy a tulajdonosi szerepet betöltő osztrákok, akiknek nem voltak akvizíciós tapasztalatai, hogyan kerültek tanuló helyzetbe. A magyar vállalatnál szerzett benyomásokkal indult nekik a régió meghódításának és alkalmazni akarták az ott megismerteket. Ekkor észlelték a régióban lévő országok közötti kulturális különbségeket, ami másodhatásként felértékelte a hazai úttörő tapasztalataikat.

Az osztrákok – noha igyekeztek bírni a német anyavállalat kultúráját, nem tudatos magatartás- és vezetői attitűdjükben – jobb híján alkalmazták azokat. Így veszem a bátorságot és szólok hozzá a tanulmányhoz.

A tanulmány megállapításaival teljesen egyetértek és néhány gyakorlatból vett példával fogom alátámasztani azokat. Nem erodálnak a sztereotípiák a konkrét tapasztalatok tükrében. Hosszú ideje idehaza, itt dolgozó osztrák felső vezető az osztrák napilapokból – sokszor tévesen – veszi a magyarországi gazdasági helyzet megítélését, amelyet sok esetben saját személyes tapasztalatai cáfolnak.

A bizonytalanság kerülésére vonatkozó példám: a hazai leányvállalatnál a növekedéssel párhuzamosan a szervezettség is szorosabb lett. Osztrák kollégáink ezt valamennyi esetben – személyükben – negatívan értékelték, mondván: eddig élveztem a spontaneitásból eredő, a megszokottnál nagyobb szabadságfokot. Most ez engem korlátoz.

A hazai kultúrában jelen lévő személyességre jó példa, hogy az expatrioták lobbyereje lényegesen alulmúlja a hazaiakét. Egy – magyarul már jól beszélő és szinte áttelepedett – expatrióta ezt úgy fogalmazta meg: „akármilyen jól is beszélem a magyart, azt soha nem fogom utolérni, aki egy padban ült vele.”

Az általános, kissé gyarmatosító magatartásformák alól üdítő kivételek is voltak, ezek azonban nem a cégek kultúra tudatos fejlesztéséből fakadtak, hanem az expatrioták személyiségéből. Egy gyárvezetőnk, aki tíz év alatt nem tanult meg szinte egy magyar szót sem, kisugárzásával magával volt képes ragadni egy egész kollektívát. Egy üzletágvezetőnk pedig, egyszerűen az addig megismert expatrióta magatartásformáktól való 180 fokos különbözőségével nyerte meg a környezetének nagyfokú együttműködési hajlandóságát.

- egy nem túl mereven definiált altere. Ez azt jelenti, hogy a GLOBE nyolc kultúradimenziója eltérő társadalmakban különbözőképpen állhat kapcsolatban egymással. (Faktorelemzés során más tartalmú faktorok adódhatnak.) Ebben jelenik meg az adott kultúra egyedi, sajátos vonása. (Ennek pontos feltárása, értelmezése emic perspektívát és inkább kvalitatív megközelítést igényel). Ez egyben azt is jelenti, hogy kultúránként más és más dimenziók lehetnek hangsúlyosak, fontosak. Úgy tűnik, hogy ami egy adott társadalom jellegzetes, sajátos kulturális vonása, az a szervezetek kultúrájában is megjelenik, ezen kultúráváltozók nem nagyon diszkriminálnak az adott társadalom szervezetei között.
- Egy szervezet kultúrája valóban a társadalmi kultúrától való különbözőségében nyeri el sajátos, egyedi „formáját”. De ez egyrészt inkább kvalitatív módszerrel tárható fel, másrészt nem azt jelenti, hogy a társadalmi kultúrától nem nagyon különböző szervezetek kultúrája, egy külső megfigyelő szemében ne lenne éppolyan markáns.
 - Lehetséges, hogy egy adott szervezet kultúrája el- lenpontot képezzen a tágabb társadalmi kultúrához képest, de ez egy nagyon határozott felsővezetői elkötelezettséget jelent a követett értékek szintjén. (Pl.: amerikai, német vagy svéd menedzsment egy magyar szervezet esetében).
 - Egy sajátos, a többségtől különböző szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása valóban folyamatos aktivitást igényel. Ez implicit módon azt is jelenti, hogy a szervezeti kultúra esetében is létezik egy – a fizikából ismert – jelenség, nevezetesen az entrópia. A kulturális entrópia azt jelenti, hogy határozott felsővezetői szándék, hitelesség, és folyamatos erőfeszítés hiányában a szervezet kultúrája konvergál a társadalmi kultúrához.

Gyakorlati következtetések

1. Amennyiben a német tulajdonos a magyarországi szervezetet csupán pénzügyi, számviteli, controlling szempontok alapján kívánja integrálni az össz- vállalati működésbe, de más területeken meglehe- tősen nagy autonómiát hagy, akkor – ha egyáltalán szükséges – olyan expatriótákat érdemes küldeni, akik kulturálisan nyitottak, rugalmasak, alkalmaz- kodóak.

* Ezek részletes és konkrét vizsgálata kvalitatív megközelítést igényel.

2. Amennyiben a német tulajdonos a szervezet műkö- dési módját, rendszereit, kultúráját, stratégiáját is befolyásolni akarja, akkor a kulturális nyitottság- nál, alkalmazkodóképességnél fontosabb a vezetői integritás, hitelesség.
3. A második esetben a német expatrióták számára fontos tulajdonság az önreflexióra való képesség. Fontos, hogy tudatosodjon bennük saját kulturális gyökerük, beágyazottságuk. Törekedniük kell arra, hogy vallott és követett értékeik egybeessenek. Talán a legfontosabb számukra a személyes integritás.
4. Mindez fontos, hogy megérthessék a törvénysze- rűen felmerülő szervezeti konfliktusok esetleges kulturális természetét.
5. Szervezeti konfliktusok mögött német-magyar re- lációban potenciálisan meghúzódó kultúradimen- ziók:
 - a) Hatalmi távolság
 - b) Individualizmus/ kollektívizmus
 - c) Bizonytalanságkerülés
 - d) Jövőorientáció
6. Lehetséges kulturális háttérű szervezeti konfliktu- sok.*
 - a) Budgeting, költségkeretek előre tervezése, és azok betartása
 - b) Projekt menedzsment, határidők, ráfordítások ter- vezése, betartása
 - c) Meetingek hatékonysága, előzetesen meghatáro- zott napirendi pontok kérdése, meetingek struktu- ráltása
 - d) Döntéshozatal módja
 - e) Kreativitás, problémamegoldás lehetősége, módja.
 - f) Irodalomjegyzék

Felhasznált irodalom

- Adler (1991): *International Dimensions of Organisational Behaviour*; Boston, Kent Publishing, 1991
- Aronson, E. (1994): *A társas lény*, KJK, Budapest
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997/a): *Measurement experiences with the GLOBE instrument on organisational and societal culture in Hungary*, Presented on the 1997 EAWOP Symposium, Verona.
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997/b): *Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary*, Presented on the 13th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: *Changes in Organizational Cultures in Parallel with Environmental Changes*, Budapest.

- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998): Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, (From where – to where, Changes in the societal and organisational culture in the middle of the 90s in Hungary) *Vezetéstudomány*, 2.
- Czegledy, A. P. (1996): New Directions for Organizational Learning in Eastern Europe; In: *Organizational Studies*, 17/2.
- Gannon, M. J. (1994): *Understanding Global Cultures*, Sage Publications
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*; London, McGraw-Hill
- Hofstede, G. – Bond, M. H. – Luk, C. L. (1993): Individual perceptions of organisational cultures: a methodological treatise on level of analysis; *Organisation Studies*
- Hofstede, G. – Neuijen, D. – Ohayv D. – Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases; In: *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 1990
- Hofstede, G. (1995): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Lővey I. (1986): Panaszkodik az egész ország, *Mozgó Világ* 12. (The whole Nation is Complaining)
- Mármárosi András (2002): Vállalati kultúra típusok Magyarországon a '90-es években, *Vezetéstudomány*, 2002 június
- Mármárosi A. – Takács S. (1998): „Emic and etic” dimensions of national and organisational culture in Hungary, in: *The future in the present – changing society, new scientific issues*, Papers presented at the PhD students’ first international conference. Budapest University of Economic Sciences (Ed. by András Blahó) Budapest
- Meyer, H. D. (1993): The Cultural Gap in Long-term International Work Groups: A German-American Case Study; In: *European Management Journal*, 11/1.
- Parsons, N. (1997): How to be a magyar? *The Hungarian Quarterly* Vol 38. Spring
- Schreyögg, G. (1992): *Unternehmenskultur*, Wiesbaden, Gabler