

KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK ÉS KULTÚRÁK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS VIZSGÁLATA EGY MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ MULTINACIONÁLIS ÉS EGY MAGYAR VÁLLALATNÁL KISMINTÁS KÉRDŐÍVES LEKÉRDEZÉS ALAPJÁN

A szerzők a Hampden-Turner által módosított Trompenaars-féle kultúra-moddellel végeztek empirikus kutatásokat. A vizsgálatok két magyar vállalatnál hét kultúra-dimenzióban folytak.

A kultúra kutatása az 1980-as években került előtérbe. Ezekben az időkben elsősorban a vállalati kultúra állt az érdeklődés középpontjában. A gazdaság globalizációjának felgyorsulásával az üzleti élet szereplői nemzeti kultúrájának különbségei, és még inkább a lehetséges együttműködés útjai váltak a legnépszerűbb témaköröké ezen a területen belül. (Brown, 1995; Darlington, 1996; Montgomery et al., 1998)

Maguknak a kulturális különbségeknek a vizsgálata azonban régebbi időkig nyúlik vissza. A mai kutatások alapjait a kulturális antropológia születése és első eredményei befolyásolták. A mai üzleti felsőoktatás ilyen témájú kurzusai Kluckhohn és Stodbeck (1961), illetve Hall (1960) modelljéig nyúlnak vissza, mert ezek az első olyan modellek, amiket már az üzleti élet szereplői expliciten tudnak értelmezni, hasznosítani. (Adler, 1992; Brightman, 1995; Heidrich, 1995; Keesing, 1993; Barinaga, 1998)

A témát azonban legátfogóbban, legszélesebb körben Geert Hofstede holland kultúrakutató dolgozza fel. Ő volt az első, aki nagyon széles körben (gyakorlatilag világszerte) empirikusan tesztelte az általa kidolgozott modellt. Sőt, hogy pontosak legyünk, a modellt az empiriku-

san gyűjtött adatai¹ faktoranalízisével építette fel. Hofstede hitt abban, hogy olyan univerzális modellt dolgozott ki, amely támpontot nyújt minden üzleti kultúra leírására. Hofstede-nek rengeteg híve és rengeteg kritikusa lett² az 1960-as évek vége, az 1970-es évek eleje óta, amióta modelljét kidolgozta és bemutatta. (Hofstede, 1980; 1994)

Fons Trompenaars kezdetben nagy tisztelője volt Hofstede-nek, és hasonló kultúramoddellel állt elő az 1980-as években, azzal a különbséggel, hogy ő Talcott Parsons (1951) amerikai szociológus elméleti modellje alapján dolgozta ki a kérdőívét, aztán a kultúramoddelt, amivel dolgozott, és ezt tesztelte empirikusan. Az alapelv ugyanaz: a kultúrák meghatározott dimenziók mentén különböző értékeket képviselnek, így ezen skálák kérdőíves mérésével objektív adatokat nyerhetünk, ami alapján a kulturális különbségeket pontosan le lehet írni. Trompenaars kutatásai alapján könyvet dobott a piacra, ami az üzletemberek körében bestsellerré vált. (Trompenaars, 1993; Trompenaars, Hampden-Turner, 1998) Geert Hofstede ekkor figyelt fel az új kutatóra, és a saját módszereivel elemezte a könyvben nyilvánosságra hozott adatok alapján a modellt. Hofstede élesen kritizálta az új elképzelést, és így kettőjük között – akikhez később Charles Hampden-Turner is csatlakozott – nagyon heves szakmai vita bontakozott ki, aminek a részleteit az International Journal of Intercultural Relations lapjain lehetett nyomon követni. (Hofstede, 1996; Hampden-Turner, Trompenaars, 1997; Hofstede, 1997) 1993-ban

* A szerzők köszönetüket fejezik ki Charles Hampden-Turnernek (University of Cambridge, The Judge Institute of Management Studies), aki kutatási célokra rendelkezésünkre bocsátotta kérdőívét, illetve Peter Woolliamsnek, aki az adatrögzítésben és az adatfeldolgozásban segített.

Trompenaars és Hampden-Turner közösen könyvet jelentetett meg (*The Seven Cultures of Capitalism*, amelyben hét gazdaságilag fejlett ország³ kultúráját vizsgálják meg a trompenaarsi modell⁴ alapján. A könyv konklúziója az, hogy – bár a kultúrának jelentős szerepe van a gazdaságban – a gazdasági fejlettségnek nincs kulturális receptje, nagyon különböző kultúrák vezethetnek erős gazdasághoz. (Hampden-Turner, Trompenaars, 1993)

A két nagyon széles körben ismert és hivatkozott modellen kívül az utóbbi években e témában a lehető legnagyobb szabású kutatást szervezték meg. Ez a GLOBE-kutatás⁵, amelyben 170 kutató vesz részt a világ minden pontjáról. A jelenleg 64 országot magában foglaló kutatás célja az, hogy a lehető legszélesebb körben gyűjtött adatok alapján standardizált kérdőívvel komparatív adatokat nyerjenek az országok üzleti kultúrájáról. Modelljük erősen épít Hofstede modelljére, amit próbáltak finomítani, csiszolni, illetve kiegészíteni (pl. Kluckhohn és Stodbeck dimenzióival). Ez a kutatás nemcsak kvantitatív, de kvalitatív módszereket is alkalmaz, azonban a tudományos közéletben még csak korlátozott számban jelentek meg róla publikációk, mivel a nagy nyilvánosságra hozatal még előttünk van. (Bakacsi, Takács, 1997, 1997; Bakacsi, 1998)

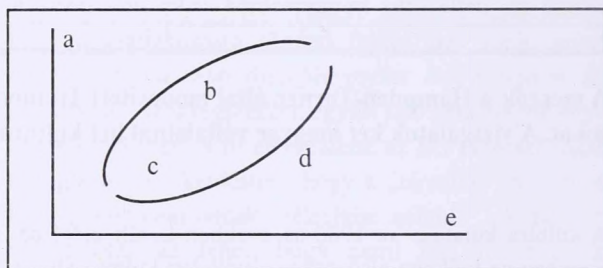
Az üzleti élet globalizációja maga után vonta, hogy jelentősen megnőtt az eltérő kulturális háttérűek közötti interakció; az egyre növekvő számú multinacionális vállalatnál együtt kell dolgozniuk teljesen eltérő szocializációjú, kulturális háttérű embereknek. Ez irányította a figyelmet a kulturális együttműködés problémájára. (Ez olyan szinten szakít a statikus modellek alapfeltevésével, azaz azzal, hogy a kultúra az egyén állandó és/vagy nehezen megváltoztatható jellemvonása, és visz annyi dinamizmust ezekbe a modellekbe, hogy az interakciók során bekövetkezett változásokat is figyelemmel kíséri.) Nancy Adler sokak által használt tankönyvében kifejti a kulturális együttműködések elméleti megközelítését, és ismerteti a kulturális szinergia fogalmát. (Adler, 1992; Barinaga, 1998)

Charles Hampden-Turner is hasonló alapfeltevésekből indul ki. Azt vizsgálja, hogy a különböző kulturális háttérűek közös munkájának milyen útjai lehetnek. Ő úgy szemlélteti ezt a problémát, (1. ábra) mintha a kulturális dimenzió nem egymást kizáró végekkel rendelkezne, hanem egy koordináta rendszer két tengelye volnának, a két tengely pedig alapvetően háromféle megoldást tenne lehetővé. Az ábrán látható (a) és (e) megoldás tekinthető a kulturális értékekhez mereven ragaszkodó, úgynevezett kizáró megoldásnak, míg a (c) választás kompromisszum-

nak, ahol egyik fél kulturális értéke sem teljesül maximálisan, mindkét fél enged az elképzeléseiből, a (b), illetve (d) megoldások pedig a legkreatívabbak, ahol az együttműködés érdekében a két látszólag ellentétes érdeket a felek összeegyeztetik, és ennek alapján új szinergikus megoldást hoznak létre, amely mindkét fél értékeit maximálisan figyelembe veszi. (Hampden-Turner, Trompenaars, 1996, 1998; Hampden-Turner 1990)

1. ábra

A munkában való együttműködés függése a kulturális háttértől



A kulturális diverzitásnak kétségkívül árnyaltabb képét nyújtják a dinamikus modellek, amelyek nem feltételezik, hogy az egyén kulturális „programja” merev és változatlan (változtathatatlan), azonban még így is roppant sok aspektus kimarad. Az eltérő kulturális háttérrel rendelkezők együttműködését messze nem csak a kultúra határozza meg, és ezek a funkcionális modellek csak korlátozott képet képesek nyújtani erről a komplex problémáról. Ebben a cikkben azonban egy ilyen modell kvantitatív eredményeit ismerjük meg, amely alapul szolgálhat a kultúra további vizsgálatához és kutatásához.

A modell

Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner modellt dolgozott ki az üzleti kultúrák leírására. A modell fő motívuma az, hogy szisztematikusan össze lehessen hasonlítani a különböző nemzeti kultúrákkal rendelkezők munkával kapcsolatos érdekeit és normáit. Kérdőívüket világszerte több mint 50 országban kérdezték le, így ez lehetővé teszi a nemzetközi összehasonlítást is. A kérdőív hét dimenzió mentén méri a válaszadók értékeit. A kérdőív különlegessége, hogy választ ad az egyének kooperációs készségére is.

A kérdőív hét dimenziója:

- univerzális vs. partikuláris értékek
- individualizmus vs. kollektívizmus

- specifikus vs. diffúz megközelítés
- semleges vs. emocionális megközelítés
- szerzett vs. öröklött státus előnyben részesítése
- szekvenciális vs. párhuzamos időértelmezés
- a környezet belső vs. külső kontrollja.

A kérdőív különböző dilemma-szituációkra adandó válaszokkal méri a munkával kapcsolatos értékeket a fenti dimenziók mentén. Minden kérdésre (dilemma-szituációra) öt választ ajánl, mivel a kutatók szerint a dimenziók végpontjai nem egymást kizáró, hanem egymással összeegyeztethető válaszok. A kérdőívben szereplő 31 kérdésre (dilemma-szituációra) adandó válaszok egyike az adott dimenzió egyik végpontja (pl. individualista válasz), egy másik válasz a másik végpont (pl. kollektívizmus). Van kompromisszumos válasz, amely a két végpont közötti középutat képviseli, és végül van két szinergikus, azaz újabb minőségű válasz, amely az adott dimenzió két végpontján elhelyezkedő értékeket egyeztetni össze úgy, hogy az egyik válasz az egyik értéknek ad elsőbbséget (pl. individualizmus összeegyeztetve kollektívizmussal individualista értékek előtérbe helyezésével), míg a másik szintén összeegyezteti a két értéket, de a másíknak ad elsőbbséget. Charles Hampden-Turner szerint, aki Fons Trompenaars eredeti kérdőívét átdolgozta a fentiek szerint, a szinergikus válaszok, amelyek egymást kizárónak tűnő végpontokat egyeztetnek össze, hatékonyabb probléma- és konfliktusmegoldást képviselnek. A kutatók szerint azok a válaszadók, akik nagyobb arányban választják a szinergikus válaszokat, hajlamosabbak a kooperációra, az ellentétek között igyekeznek megtalálni azokat az utakat, amelyek minden fél számára egyaránt előnnyel járnak. A kompromisszum során mindenkinek engednie kell valamennyit, így senkinek sem érvényesül teljes mértékben az elképzelése. Ezzel szemben a szinergikus konfliktusfeloldásnál teljesen új megoldás születik, amely mindegyik fél érdekeinek és elképzelésének megfelelő.

Ennek alapján a kérdőív egyrészt méri a hét dimenzió mentén az egyén munkával kapcsolatos értékeit, másrészt a szinergikus gondolkodását. A hét dimenzióról a következőket érdemes tudni:

(1) *Az univerzalizmus vs. partikularizmus* arra a kérdésre válaszol, hogy a szabályokat az egyén kérdés és kivétel nélkül elfogadja és követi, vagy egyedi esetekben hajlandó kivételeket tenni elsősorban emberi kapcsolatai javítása és fenntartása érdekében. Az *univerzalista* érték szerint a szabályok állnak mindenkinek felett, az *univerzalista* értékekkel rendelkező egyén hisz abban, hogy a

szabályok jók, és azokat mindig mindenkinek be kell tartani. A *partikuláris* érték szerint vannak egyedi szituációk, amik mentesítenek a szabályok betartása alól. Ilyenek például, amikor az ember közeli barátait, hozzátartozóit fenyegetik kikerülhetetlenül a szabályok. A partikuláris értékekkel rendelkező egyén inkább a barátai, hozzátartozói mellé áll a szabályok betartása helyett, amikor ezek konfliktusba kerülnek egymással. Ez nem jelenti azt, hogy az univerzális értékekkel rendelkező ember ne állna ki a barátai, hozzátartozói mellett, amikor azoknak szükségük van rá, és azt sem jelenti, hogy a partikuláris értékekkel rendelkező ember ne tartaná be a szabályokat más körülmények között. A kérdés arra vonatkozik, hogy ha az emberi kapcsolatok és a szabályok konfliktusba kerülnek, melyik élvez elsőbbséget.

(2) *Az individualizmus vs. kollektívizmus* arra a kérdésre válaszol, hogy az egyén bizonyos csoport tagjaként vagy más emberektől függetlenül határozza meg önmagát. Az *individualista* érték szerint az egyéni szabadság, függetlenség és önállóság mindenkinek felett áll, míg a kollektívista érték szerint a csoport fontosabb, mint az egyén, mert az egyén csak a csoport tagjaként teljesezhet ki, a csoport segíti, védelmezi, de a csoport el is várja, hogy a tagok képviseljék kifeje az egész csoportot.

(3) *A specifikus vs. diffúz megközelítés* arra a kérdésre ad választ, hogy a világ dolgai egymástól függetlenül léteznek, vagy minden összefügg mindennel. A *specifikus* érték szerint az ember feladatai jól elkülöníthető részekre oszthatók, pl. megvan az ember magánélete, munkája, hobbija, és ezek nem függenek össze. Specifikus értékek szerint az ember főnöke csak a munkahelyen a főnöke, semmi joga nincs munkahelyen kívül bármit is kérni. A *diffúz megközelítés* szerint a dolgokat nem lehet ilyen élesen különválasztani, a főnök akkor is főnök marad, ha lejár a munkaidő, és kiléptek a munkahelyről; a jó főnököt minden körülmények között tiszteli az egyén, a rossz főnököt meg semmilyen körülmények között sem. A *diffúz* közelítés szerint az üzleti tárgyalások esetén is fontos alaposan megismerni emberileg az üzleti partnert, hogy meggyőződjön róla, megbízható, becsületes embere. A *specifikus* értékekkel rendelkező embert nem érdekli más csak az adott szerződés üzleti specifikációi: ha az megfelelő, akkor nem tölti azzal az idejét, hogy megismerje az üzleti partner egyéniségét. A specifikus tárgyaló fél jogi eszközökkel bátyázza körül magát a lehetséges kellemetlen következmények esetére, míg a *diffúz* értékekkel rendelkező egyén az emberismeretére bízta

inkább magát: akit megismer, megkedvel és megbízhatónak tart, az válik tényleges üzleti partnerre.

(4) *A semleges vs. emocionális megközelítés* arra a kérdésre ad választ, hogy az egyén elrejtí vagy nyíltan kimutatja az érzelmeit. Az *emocionális* ember nyíltan kifejezésre juttatja, akár örül, akár sértődött. A *semleges* értékeket valló ember szerint az érzelmek kimutatása önuralom hiányára utal, így elrejtí az érzelmeit, nem akarja kiszolgáltatni magát másoknak.

(5) *A szervezett vs. öröklött pozíció* arra a dilemmára keresi a választ, hogy a siker forrásának kizárólag a legutóbbi egyéni eredményeknek vagy bizonyos állandó jellemvonásoknak kell lenniük. A *szerezett pozíció* értéke szerint az egyéni sikerek kizárólagos forrása az egyéni teljesítmény. Az *öröklött pozíció* értéke szerint vannak az emberrel vele született vagy egyénileg nem befolyásolható tulajdonságai is, amik fontos szerepet játszanak a sikerben. A *szerezett pozíció* értéke szerint minél nehezebb körülmények közül jött az egyén, annál inkább értékelni kell az eredményeit. Az *öröklött pozíció* értéke szerint sokat számít, hogy az egyén milyen családból származik, ott milyen neveltetést kapott, milyen iskolákba került, milyen idős, mennyi tapasztalata van. A *szerezett pozíció* értéke szerint a friss sikereket felmutató embert kell támogatni, az *öröklött pozíció* értéke szerint a tapasztalatot, a kort, a lojalitást.

(6) *A szekvenciális vs. párhuzamos időorientáció* arra keresi a választ, hogy az időt megszakíthatatlan lineáris kontinuumnak vagy visszatérő elemeket tartalmazó ciklikus görbének tekintjük. A szekvenciális időértelmezést valló egyének az időt vonalnak tekintik, ami állandóan és visszafordíthatatlanul múlik. Náluk a határidők, megbeszélési időpontok komoly dolgok, amelyeket pontosan be kell tartani, mert ha a tervezett időbeosztásba csúszás kerül, akkor az egész nap csúszik, és így később ér véget. A szekvenciális érték szerint a határidőt akkor is be kell tartani, ha a termék nem lett teljesen kész, amit terveztek. A párhuzamos időértelmezést vallók nem ragaszkodnak olyan erősen a határidőkhöz és más időpontokhoz, könnyen és gyorsan (idegeskedés nélkül) átszervezik az idejüket, egyszerre több dolgot képesek végezni, azonban sokszor akkor is késnek, amikor erre nincs különösebb okuk.

(7) *A környezet külső vs. belső kontrollja* arra a kérdésre ad választ, hogy az egyén a környezetét (ide értjük a

fizikai és emberi környezetét, pl. a vevőket vagy üzleti partnereket) irányítani, dominálni akarja, vagy integráltan, harmóniában, passzívan él vele. A *belsőkontroll*os egyén maga alakítja a környezetét, sorsát, a *külsőkontroll*os egyén elfogadja környezetét, annak aláveti magát, harmonikusan él azzal, fatalista.

A fenti hét dimenzió mentén kialakult értékek bármelyike épp olyan jó, mint az ellentéte, nincs jobb vagy rosszabb választás. A kooperációt és a lehetséges konfliktusokat az egyén és környezete viszonya határozza meg. Például, ha valaki nagyon individualista és a környezete kifejezetten kollektivistá, akkor ez konfliktusba kerülhet. Azonban erre is van hatékony megoldás: a szinergikus összeegyeztetés. Aki képes az értékeit úgy érvényesíteni, hogy a vele konfliktusban levő környezete értékeit szinergikusan összeegyezteti, az magasabb szintű kooperációt ér el, mint aki egyszerűen beilleszkedik a környezetébe vagy kompromisszumot köt. Az egyéni különbségek vezetnek el a kreatívabb megoldásokhoz, ha az egyéni különbségeket nem rossznak és kerülendőnek tekintjük, hanem újabb, magasabb szintű megoldás alapjának. (Trompenaars, 1993; Hampden-Turner, Trompenaars, 1993; Trompenaars, Hampden-Turner, 1998; Hampden-Turner 1990)

A magyarországi vizsgálat

A kérdőívet két Magyarországon működő vállalatnál kérdeztük le. Az egyik vállalat egy amerikai multinacionális cég hazai leányvállalata, ahol magyarok és külföldiek egyaránt dolgoznak és részt vettek a kérdőív kitöltésében. A másik vállalat – bár tulajdonosuk részben francia – dolgozói mind magyarok, és az említett multinacionális cég vizsgálatához kontroll csoportnak tekinthető. Mindkét vállalatnál 31 válaszadó töltötte ki a kérdőívet, akik a vállalatok közép és felsővezetéséhez tartoznak. A minta statisztikailag kismintának tekinthető, a vállalatokra nézve reprezentatív, hiszen egy-egy kivételtől eltekintve minden felsővezető, és a középvezetők jó része részt vett a kérdőív költségében, azonban Magyarország vonatkozásában nem tekinthető reprezentatív mintának, hanem egy esettanulmány kérdőíves, kvantitatív részének.

A pontozást az 1. táblázat foglalja össze, mivel minden válasz két szempont szerint méri az értékeket, s ezeket egy mátrixban lehet összefoglalni.

Így a dimenziók mentén 0–100-ig terjedő számok jönnek ki átlagként. A másik szempont szerint pedig gyakoriságokat lehet számolni.

Megengedett pontértékek

Értékek	Kizáró	Szinergikus	Kompromisszumos	Szinergikus	Kizáró	Értékek
Univerzális	100	75	50	25	0	Partikuláris
Individualista	100	75	50	25	0	Kollektivista
Specifikus	100	75	50	25	0	Diffúz
Semleges	100	75	50	25	0	Emocionális
Szerzett pozíció	100	75	50	25	0	Öröklött pozíció
Szekvenciális	100	75	50	25	0	Párhuzamos
Belső-kontroll	100	75	50	25	0	Külső-kontroll

Ezenkívül a kérdőív minden egyes kérdésére kétféleképpen kellett a válaszadóknak válaszolniuk: egyrészt mindenkinek nyilatkoznia kellett a saját nevében, másrészt arra is válaszolniuk kellett, hogy a szervezetük többi tagjának viselkedését miként ítélik meg az adott szituációban. Ezek a válaszok természetesen egyéni szinten⁶ a legérdekesebbek, hiszen ebből láthatja az egyén, hogy mennyire reálisan ítélte meg a munkatársait.

A mintavétel

A mintában egy magyar⁷ és egy multinacionális⁸ vállalat közép és felsővezetőinek válaszai szerepelnek. Mindkét esetben 31 közép és felsővezetőt kérdeztünk. Ez a kiválasztás megfelelő, amennyiben két érintett vállalatot szeretnénk összehasonlítani, azonban arra a célra, hogy a magyar és a multinacionális vállalat kultúráját hasonlítsuk össze, csak bizonyos fenntartásokkal használható. Az a tény ugyanis, hogy csak egy-egy vállalatnál végeztünk vizsgálatokat, jelentősen megnöveli az abból adódó hibalehetőségeket, hogy a specifikus vállalatok saját csoportjukhoz képes (multinacionális, ill. magyar) akár jelentősen eltérő kultúrával rendelkeznek. Így mindenképpen szerencsésebb lett volna több vállalatot is bevonni a vizsgálatba. Ennek ellenére az adatok megfelelőek a vizsgálatra, amennyiben figyelembe vesszük, hogy az esetleges kultúraeltéréseket nem biztos, hogy csak a vállalatok típusának (magyar-multinacionális) eltérése okozta.

A fenti fenntartások az egyéb típusú vizsgálatokra nem vonatkoznak (nemek közötti eltérések vizsgálata stb.)

A vizsgálati módszerek

A statisztikai vizsgálat célja, hogy a megkérdezett személyeket csoportokra bontva megvizsgáljuk, hogy a képzett

csoportok között szignifikáns eltérés tapasztalható-e az egyes kultúrajellemzőkben. A csoportosítás a vizsgálni kívánt szempontok szerint történik: magyar-multinacionális vállalat, kiküldetési idő, kor, iskolázottság, nem, nemzetiség és funkcionális terület szerint.

A két mintánk éppen a határon feszik ahhoz, hogy nagymintás módszerek alkalmazása indokolható legyen (a magyar-multinacionális összehasonlítások esetében). Az empirikus eloszlások vizsgálata azonban erősen nemnormális eloszlásokra utal, ezért inkább a Mann-Whitney-Wilcoxon nemparametrikus próbát alkalmazzuk kétmintás esetben (két csoport összehasonlításánál). A próba azt vizsgálja, hogy a két minta azonos eloszlásból származik-e. Eredményül egy valószínűséget ad: amennyiben a két minta tényleg azonos eloszlásból származik, az esetek ilyen százalékában tér el a két minta az általunk tapasztalt különbségnél nagyobb mértékben. Amennyiben a valószínűség kisebb egy előre meghatározott értéknél, a különbséget szignifikánsnak tekintjük. Az általunk alkalmazott szint tíz százalékos. A nem szerinti csoportosításkor az egyik mintánk kisminta (18 tagú), ezért mindenképpen a nemparametrikus vizsgálat indokolt.

A kiküldetési idő, a kor és az iskolázottság esetében több alacsony elemszámú csoportot kapunk. Ezek összehasonlítására a fenti próbához hasonló Kruskal-Wallis nemparametrikus próbát alkalmaztuk, amely abban tér el a fenti próbától, hogy több csoportra alkalmazható, valamint hogy nem az eloszlások, hanem a mediánok azonosságát teszteli. Céljainknak ez is megfelel. Az alkalmazott szignifikanciaszint itt is tíz százalékos.

A fent említett csoportosítások közül a nem szerinti tovább tagolhatjuk: ekkor lehetséges, hogy a nemek közötti eltérést külön-külön vizsgáljuk a magyar és a multinacionális vállalat adatain (a módszer a kisminták miatt természetesen itt is a Mann-Whitney-Wilcoxon

próba). A többi esetben ez azért nem lehetséges, mert a csak egy vállalaton belüli többscsoportos bontás már túl alacsony elemszámú csoportokat hozna létre.

Vizsgáltuk továbbá azt is, hogy a válaszadók saját és másokról alkotott véleménye szignifikánsan eltér-e. Ekkor mind a 62 választ együtt vizsgáltuk, amely esetben a nagymintás próbák már alkalmazhatóak. A használt módszer a párosított t-próba. (Hajdú et al. 1994; Hunyadi, 1997)

A különböző csoportok közötti különbséget akkor tekintettük szignifikánsnak, ha 10%-os szignifikanciaszint mellett különbség adódott. Minden esetben feltüntettük a táblázatban a szignifikanciaszinteket, így jól látható, hogy egyes esetekben szigorúbb szignifikancia-kritériumok (5%, 2%, sőt 1%) esetén is adódott különbség. Azok az értékek, amelyeket a táblázatokban 0,00-ként tüntettünk fel, természetesen csak kvázi nullaként értelmezhetők, azaz 0,01-nél kisebb értéket képviselnek, ami azt jelenti, hogy bármilyen ésszerűen választott szignifikanciaszint mellett adódik különbség. Úgy ítéltük meg, hogy a számos helyen adódó nem szignifikáns különbség nagyon informatív, jelentéshordozó. Ezekre a szövegben mindig kitérünk. A szignifikáns különbségekhez tartozó értékeket mindenhol vastaggal, a nem szignifikáns különbségekhez tartozó értékeket normál betűtípussal írtuk.

Az eredmények

Legelőször vizsgáljuk meg, hogy az egész minta szintjén eltér-e az egyén magáról alkotott, illetve a munkatársairól alkotott képe. Majd vizsgáljuk meg, hogy milyen dimenziókban tér el a két vállalat. Utána azt nézzük meg, hogy a kutatás céljából legfontosabb kérdésben, a nemzetiség szerint milyen kulturális dimenziókban térnek el a válaszadók. Ezek után azt nézzük meg, hogy a többi demográfiai adat szerinti csoportosítás ad-e valamilyen eltérést ezekben a dimenziókban. Végül azt nézzük meg, hogy a kérdőív másik szempontú elemzése: a kulturális együttműködés vizsgálata mit mutat.

A saját magunkról és a másokról alkotott vélemények különbségei

A kérdőív kitöltésekor arra kértük a válaszadókat, hogy a felsorolt szituációkat ne csak olyan szempontból ítélik meg, hogy ők személyesen hogy viselkednének, hanem a munkatársaikat is képzeljék bele ebbe az adott helyzetbe (mind a 31 szituációba), és a nevükben is válaszoljanak.

Így minden válaszadóról megtudhattuk a személyes kultúrajellemzőit, és azt is, hogy a szituációk alapján milyen kultúrajellemzőkkel ruhazza fel az őt körülvevő személyeket, munkatársakat. A 2. táblázat ezt a két adatcsoportot veti össze.

2. táblázat

A saját magukról és a másokról alkotott vélemények különbségei

Kultúra-jellemző	véleménytípus		t érték	szignifikancia
	saját	más		
UNPA	45,8	59,6	-4,428	0,000
INDCOL	37,0	41,0	-1,321	0,191
SPDI	44,1	63,5	-6,041	0,000
NEAF	49,9	60,0	-2,996	0,004
ACHASC	55,2	64,7	-3,090	0,003
SEQSYN	33,6	46,8	-2,990	0,004
INTEXT	43,9	55,3	-4,253	0,000

Rövidítések:

- UNPA: Univerzalizmus-partikularizmus index
- INDCOL: Individualizmus-kollektívizmus index
- SPDI: Specifikus-diffúz közelítés indexe
- NEAF: Semleges-emocionális viselkedés indexe
- ACHASC: Szerzett-öröklött pozíció indexe
- SEQSYN: Szekvenciális-párhuzamos időértelmezés indexe
- INTEXT: Környezet belső-külső kontrolljának indexe

A teljes mintában a legtöbb jellemző tekintetében jelentős eltéréseket tapasztaltunk: a vizsgált személyek eltérően ítélik meg munkatársaikat. Érdekes, hogy az összes esetben a többiek értékeit tartják magasabbnak, azaz az egyének átlagosan univerzálisabbnak, specifikusabbnak, semlegesebbnek, szerzettpozíció-pártibbnak, szekvenciálisabb idő-értelmezésűnek és belső kontrolosabbnak ítélik meg a többieket, mint magukat. Ezek a dimenziók mind szignifikánsan eltérnek, három dimenzióban: univerzalizmus-partikularizmus, specifikus-diffúz közelítés és a környezet külső, illetve belső kontrollja dimenziókban gyakorlatilag minden szignifikanciaszinten eltérnek egymástól az eredmények. Egyetlen dimenzióban nem szignifikáns az eltérés, ez pedig az individualizmus-kollektívizmus dimenziója.

Megvizsgáltuk (a nemnormális eloszlások és a felére csökkentett mintanagyság miatt) Mann-Whitney-Wilcoxon próbával, hogy mely jellemzők esetében tér el a véleménykülönbség a különböző vállalatípusok esetében. Három szignifikáns eltérést (illetve eltérés-eltérést) tapasztaltunk: (3. táblázat)

Tehát az individualizmus-kollektívizmus dimenzióban jelentős eltérés volt a két vállalat eltérései között. A multinacionális vállalatnál ezt az egy dimenziót megle-

A saját magukról és a másokról alkotott vélemények eltéréseinek különbségei a két vállalatnál

Kultúra-jellemző	véleménytípus (magyar)			véleménytípus (multi)		
	saját	más	eltérés	saját	más	eltérés
INDCOL	36,8	45,8	-9,0	37,1	36,1	1,0
NEAF	51,0	53,9	-2,9	48,9	66,1	-17,2
SEQSYN	29,7	52,9	-23,2	37,6	40,7	-3,1

hetősen pontosan ítélték meg a válaszadók: kollektivistának tartották magukat is és a többieket is. Itt érdemes megjegyezni, hogy a multinacionális vállalatnál belül a magyarországi divízió kiemelkedő sikereket ért el ezen a területen. Így erről a kérdéskörrel: a csoport előtérbe helyezése a munkahelyen átszővi az egész vállalati kultúrát, lehet azt mondani, hogy ezen a téren szervezeti szintű konszenzus van. A magyar vállalatnál ez az eltérés jelentős volt, de a két vállalat összevont eredményében a saját magukról kialakított vélemény és a másokról kialakított vélemény nem tér el szignifikánsan. Azt is láthatjuk, hogy a semleges-emocionális dimenzióban a magyar vállalatnál nagyobb konszenzus van a saját magukról és a másokról kialakított vélemény között, míg a multinacionális vállalatnál az egyének semlegesebbnek gondolják a többieket, mint saját magukat. Végül az időértelmezésben a multinacionális cégnél nagyobb konszenzus van, mint a magyar vállalatnál, ahol a saját magukról kialakított vélemény szerint az emberek sokkal inkább a párhuzamos időértelmezés oldalán vannak, mint ahogy azt a többiekéről gondolják.

Multinacionális – magyar összehasonlítás

Az első adódó összehasonlítási lehetőség a két vállalat kultúrajellemzői. Ebben a táblázatban azt vizsgáltuk, hogy a multiancionális (ahol külföldiek és magyarok egyaránt dolgoznak) és a magyar vállalatnak vannak-e olyan eltérései a vizsgált kultúrajellemzőkben, amelyeket szignifikánsnak tekinthetünk. Ebben a táblázatban bemutatjuk az összes vizsgált kultúrajellemzőt, és a szignifikáns eltérést mutatókat vastaggal szedtük. A táblázat első felében található a válaszadók átlagos kultúrajellemzői, a táblázat második felében a másokról kialakított átlagos kultúrajellemzők, a harmadik részben pedig az egyének együttműködési képességének választípusai. (4. táblázat)

A 4. táblázatban a Mann-Whitney-Wilcoxon teszt eredményei láthatóak. Itt még a szignifikanciahatárhoz

3. táblázat igen közel eső INDCOL2 jellemző eltérése érdemelhet figyelmet.

A két vállalat kultúrajellemzőinek leírásakor a táblázat első felét kell vizsgálnunk, mert itt szerepelnek azon értékek átlagai, amelyeket a válaszadók saját maguk nevében adtak. Ennek alapján mondhatjuk, hogy a két vállalat nem mutat jelentős különbséget egy dimenzió kivételével.

Az univerzalizmus vs. partikularizmus skálán az átlag középen helyezkedik el mindkét vállalat esetében.

4. táblázat

Eltérések a kultúrajellemzőkben a két vállalatnál

Kultúra-jellemző	Átlag		szignifikancia
	F	V	
UNPA1	43,1	48,6	0,317
INDCOL1	37,2	36,8	0,597
SPDI1	42,7	45,5	0,633
NEAF1	48,9	51,0	0,623
ACHASC1	58,0	52,3	0,366
SEQSYN1	37,6	29,7	0,216
INTEXT1	36,4	51,4	0,003
UNPA2	58,4	60,8	0,533
INDCOL2	36,2	45,8	0,103
SPDI2	60,2	66,7	0,327
NEAF2	66,1	53,9	0,049
ACHASC2	66,7	62,7	0,569
SEQSYN2	40,7	52,9	0,075
INTEXT2	44,8	65,9	0,001
Recon	44,6	42,6	0,450
Comprom	32,4	29,5	0,250
Reject	23,0	27,8	0,088

Rövidítések:

- F:** A multinacionális vállalat
- V:** A magyar vállalat
- NNN1:** Az egyén saját magáról adott válaszai
- NNN2:** Az egyén szervezetről adott válaszai
- Recon:** Szinergikus válaszok aránya
- Comprom:** A kompromisszumos válaszok aránya
- Reject:** A kizáró válaszok aránya

Az individualizmus vs. kollektivismus skálán mindkét átlag inkább kollektivista. A specifikus vs. diffúz közelítés skálán az átlag középen van. A semleges vs.

Nemzetiség szerinti összehasonlítás
(magyar-angolszász)

Kultúra- jellemző	nemzetiség		szignifikancia
	külszolgálatos ⁹	magyar	
UNPA1	43,5	46,2	0,815
INDCOL1	40,9	36,4	0,495
SPDI1	55,0	42,5	0,087
NEAF1	46,8	50,4	0,464
ACHASC1	58,5	54,7	0,774
SEQSYN1	35,3	33,4	0,601
INTEXT1	33,7	45,4	0,186
UNPA2	52,0	60,7	0,346
INDCOL2	38,6	41,3	0,783
SPDI2	72,0	62,2	0,316
NEAF2	71,7	58,3	0,109
ACHASC2	62,6	65,0	0,618
SEQSYN2	61,3	44,7	0,143
INTEXT2	49,7	56,2	0,426
Recon	46,5	43,2	0,658
Comprom	33,0	30,6	0,360
Reject	20,5	26,1	0,103

emocionális skálán közepén. A szerzett vs. öröklött pozíció skálán ugyancsak közepén. A szekvenciális vs. párhuzamos időértelmezés skálán inkább párhuzamos időorientációt mutat. Az egyetlen dimenzió, ahol szignifikáns különbség van: a környezet belső, illetve külső kontrollja. A multinacionális vállalat a környezet külső kontrollja oldalán van, azaz inkább alkalmazkodik a környezetéhez, míg a magyar vállalat ennek a skálának a közepén van.

Szignifikáns eltéréseket inkább a 2-es index-szel jelölt változóknál találhatunk, amik a két vállalat között azokat a különbségeket mutatják ki, ahogy az egyének a munkatársaik kulturális értékeit ítélik meg. Nem meglepő, hogy már az előző táblázatban elemzett individualizmus-kollektívizmus dimenziójában jelentős eltérés van, ami már majdnem szignifikáns. Hasonlóan szignifikánsnak mutatkozott a munkatársak megítélésének különbsége a semleges vs. emocionális dimenzióban, és az időértelmezésben. Ezekon kívül a környezetorientációban is szignifikánsnak mutatkozott a két vállalat közti különbség, nem csak a tényleges adatban, hanem abban a tekintetben is, hogy az egyének hogyan ítélik meg a munkatársaikat. Ez a különbség a valós értéknél 3%-os szignifikancia szinten, a másokról alkotott vélemény esetében pedig 1%-os szignifikancia szinten van meg.

Nemzetiség szerinti összehasonlítás

A cikk céljait tekintve a leglényegesebb dimenzióban: a nemzeti kultúrában gyökerező különbségeket vizsgálja az 5. táblázat. A magyar válaszadók között vannak mindkét vállalat magyar válaszadói (a magyar vállalat összes válaszadója és a multinacionális cég magyar közép- és felsővezetői). Az angolszász válaszadók között a multinacionális vállalat amerikai és brit vezetői találhatók, őket a táblázatban külszolgálatosnak neveztük. (5. táblázat)

Az 5. táblázat már az első ránézésre meghökkentő. Szinte mindegyik kultúrajellemzőben hasonló az eredmények a magyar és az angolszász válaszadóknál. A legizgalmasabb természetesen a táblázat első fele, ahonnan leolvashatjuk a kalkulált kulturális értékeket az adott hét dimenzióban. A táblázat második fele, ahol arra kapunk választ, hogy a két kultúra hogy ítélte meg a szervezeti társait átlagosan ebben a hét dimenzióban, inkább csak azért érdekes, mert azt láthatjuk belőle, hogy a válaszok mennyire együttmozogtak, és nem alakultak ki szignifikáns különbségek. A táblázat harmadik része, amely azzal foglalkozik, hogy milyen az együttműködési készsége, kompromisszumkészsége a válaszadó csoport-

toknak, a várakozásainknak megfelelően nem mutat különbséget kultúránként. Előzetes megítélésünk, hogy a szinergiára törekvés nem kultúrafüggő, beigazolódott. Most nézzük az adatokat részletesebben.

Szignifikáns eltérést csak az SPDI1 jellemző esetében találtunk. Figyelmet érdemel még a NEAF2 és Reject jellemző, melynek szignifikanciája a határértékek közelében található. Ez azt jelenti, hogy az itt szereplő külszolgálatosok (amerikaiak és egy brit) szinte ugyanolyan kulturális jellemzőket mutattak, mint a magyarok. Az egyetlen különbség, hogy a specifikus, illetve diffúz megközelítésben a külföldiek némileg specifikusabbak, mint a magyarok, akik némileg diffúzabbak.

Nemzetközi összehasonlításként az amerikaiakra az univerzalizmus, az individualizmus, a specifikusság, az emocionalizmus, a szerzett pozíció, a szekvenciális időorientáció és a belső kontroll jellemző. A franciákra a partikularizmus, a kollektívizmus, a diffúzitás, a közepes emocionalizmus, az öröklött pozíció, a párhuzamos időorientáció és a külső kontroll a jellemző.¹⁰ (6. táblázat)

Tehát az itt szereplő külföldiek kicsit partikularisabbak, mint a magyarok, holott a nemzetközi adatbázisban mind az amerikaiak mind a britek tipikusan univerzálisak. Az itt szereplő külföldiek kissé individualistábbak, mint a magyarok, de sokkal kevésbé, mint a nemzetközi adatbázisban. Egyedül a specifikus vs. diffúz dimenzióban

6. táblázat

A magyar, angolszász és francia kultúrajellemzők

Magyarország	USA, Nagy-Britannia	Franciaország
közép kollektivistá	univerzális individualista	partikuláris individualista
közép (enyhén diffúz)	specifikus	diffúz
közép	emocionális (US), semleges (GB)	közepes
közép (enyhén szerzett)	szerzett pozíció	öröklött pozíció
párhuzamos	szekvenciális	párhuzamos
közép (külső)	belső-kontroll	külső-kontroll

van szignifikáns eltérés, de az angolszászokra jellemző erős specifikusság nem jelenik itt meg olyan erősen. A külföldiek kissé emocionálisabbak, mint a magyarok, de kevésbé, mint az amerikaiak a nemzetközi adatbázisban. Az itt szereplő külföldiek a szerzett pozíció oldalán állnak, kicsit kevésbé, mint a nemzetközi adatbázisban. Az itteni külföldiek időértelmezése egyértelműen párhuzamos, holott a nemzetközi adatbázisban mind az amerikaiak, mind a britek egyértelműen a szekvenciális időértelmezés oldalán vannak. Végül az amerikaiak külső kontrollosabbak, mint a magyarok, holott a nemzetközi adatbázisban belső kontrollosok.

Mit jelent mindez? Az általam megkérdezett külföldiek nem a nemzetközi adatbázisban megfelelő kultúrát képviselték, hanem a magyarokéhoz közelebb eső értékrendet. Ha végig nézzük a dimenziókat, akkor azt láthatjuk, hogy két dimenzió mentén a külföldiek átkerültek a magyarok másik oldalára, bár szignifikáns eltérések egyik dimenzióban sem jelentkeznek.

Mi lehet ennek a magyarázata? Egy magyarázat lehet az, hogy a Magyarországra, az ehhez a vállalathoz érkező amerikaiak nem tekinthetők tipikus amerikaiaknak. Minden társadalomkutatósi eredményben tényként kell elfogadni, hogy vannak egyéni különbségek, és még a nagymintás eredmények sem jelentenek determinisztikus szabályszerűséget, az egyének nem átlagosan viselkednek. A társadalomtudományoknak nem is célja sztereotípiák teremtése, azaz a csoportból az egyénre megmásíthatatlan következtetések levonása. Másik lehetséges magyarázat az, hogy az érkezett amerikaiak adaptálódtak a környezetükhöz. A vizsgált értékekben akarva-akaratlanul felvették a környezetük értékeit. Ezt a hipotézist csak egy átfogó longitudinális vizsgálat tudná igazolni, azaz megkérdezni a külszolgálatosokat az érkezésükkor, hónapokkal az itt tartózkodásuk után, majd hazautazásuk előtt. Sajnos ezen kutatás keretei között erre nem volt lehetőség. A másik izgalmas kérdés, amit ez a kutatás fel-

vet, hogy az adaptálódás jellemző-e más vállalatokra is vagy inkább az jellemző, hogy az amerikaiak és a magyarok egyaránt elmozdulnak egymás felé, és kialakul valahol egy közös – vagy a magyarhoz vagy az amerikaihoz közelebbi – kultúra. Ez azért is izgalmas, mert a vizsgált multinacionális vállalat Magyarországon zöldmezős beruházást indított, az ideérkezett amerikaiak teremtették meg az induló vállalati kultúrát, tehát minden az irányba mutatott, hogy azt lehetett valószínűsíteni, hogy a magyarok átveszik az amerikai munkakultúrát valamilyen szinten. Erre kérdésre ez a kutatásunk nem ad választ, ezt csak többvállalatos kutatás választhatná meg.

Nemek szerinti összehasonlítás

A cikk fő irányába nem tartozó, ámde érdekesnek tűnő csoportokra bontás eredményeit csak rövidített formában, kizárólag a szignifikáns különbségekre összpontosítva közöljük, fenntartva azt a megállapításunkat, hogy sokszor az eltéréseket nem mutató változók eredményeinek is – mind az értékek, mind a hasonlóságok miatt – komoly információtartalmuk lehet.

A 7. táblázatban a teljes (mindkét vállalatot tartalmazó) minta szerepel, kiemelve kizárólag a szignifikáns különbségekhez tartozó értékeket.

Talán kissé meglepő módon itt csak két jellemző alapján találtunk szignifikáns eltérést, bár a kompromisszumos válaszok eltéréseinek különbsége is szignifikanciaszinthez közeli. Változik azonban a kép, ha

7. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők nemek szerint az egész mintában

Kultúra-jellemzők	nem		szignifikancia
	férfi	nő	
INDCOL1	32,6	45,4	0,003
Reject	27,5	21,9	0,015

külön-külön vizsgáljuk a magyar és multinacionális vállalatot. Lássuk először a multinacionális vállalatot. (8. táblázat)

Így vizsgálva már jelentős eltéréseket tapasztalhatunk. Az INDCOL1 jellemző szempontjából például minden ésszerű szignifikanciaszinten eltér a két nem. Tehát a nők a multinacionális vállalatnál sokkal individualisabbak, mint a férfiak. Ugyanakkor jelentős eltérés van az időértelmezésben és a környezet kontrolljában,

8. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők
a nemek szerint a multinacionális vállalatnál

Kultúra- jellemzők	nem		szignifikancia
	férfi	nő	
INDCOL1 Reject	32,6 27,5	45,4 21,9	0,003 0,015

tehát a nők ebben a mintában szekvenciálisabban értelmezik az időt, és belső kontrollosabbak. A 2-es index-szel jelölt másokról alkotott véleményekben is jelentős eltérés van a multinacionális vállalatnál a nők és a férfiak között. A nők sokkal specifikusabbnak ítélik meg a társaikat, mint a férfiak, és úgy gondolják, hogy a többiek inkább külső kontrollosok. Vizsgáljuk meg most a magyar vállalatot is, kizárólag a szignifikáns eltéréseket mutató változókat bemutatva. (9. táblázat)

Érdekes módon itt nem tapasztalhatjuk az előző vállalat eltéréseit, csak két (a multinacionális vállalatnál szignifikánsan el nem térő) jellemző esetében külön-

9. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők
nemek szerint a magyar vállalatnál

Kultúra- jellemzők	nem		szignifikancia
	férfi	nő	
ACHASC2 Recon	58,8 45,4	78,0 35,5	0,047 0,043

böznök a nemek szignifikánsan. A saját munkaértékekben semmi különbség nincs nők és férfiak között a magyar vállalatnál, csak a mások megítélésének egy dimenziójában (a nők még inkább szerzett pozíció oldalán állóknak tekintik a többieket, mint a férfiak) és a szinergikus válaszok arányában.

Kor szerinti összehasonlítás

Szintén nem a cikk fő kérdésfelvetéséhez tartozó elemzés a kor szerinti összehasonlítás, azonban ez is egy olyan csoportra bontás, amely érdekes eredményeket hozhat. Itt is csak a szignifikáns különbségekhez tartozó adatok szerepelnek, azzal a megjegyzéssel, hogy a szignifikáns eltérést nem mutató adatok is érdekesek mind az értékük, mind az el nem térésük miatt. A 10. táblázatban a teljes (mindkét vállalatot tartalmazó) minta szerepel, kiemelve

kizárólag a szignifikáns különbségekhez tartozó értékeket.

A kor szerinti összehasonlítás esetében több csoportra oszlik a minta, ezért a Kruskal-Wallis nemparametrikus próbát alkalmaztuk. (A vizsgálatok során a két csoportot összevontuk, mivel az egyik csoporthoz csak két személy tartozott.)

Kissé meglepő módon csak az egyik jellemző szerinti eltérések bizonyultak szignifikánsnak, és ez is a mások időértelmezésének megítélése volt. Igaz, ez valóban

10. táblázat

Szignifikáns eltérést mutató kultúrajellemzők
kor szerint

Kultúra- jellemzők	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	szignifikancia
SEQSYN2	46,5	42,8	28,3	56,1	56,7	0,099

olyan változó, amelynek van valami köze az időhöz, korhoz. Az eltérés a választott szignifikanciaszint határán van. Gyakorlatilag mondhatjuk azt, hogy ezen kultúrajellemzőket nem befolyásolja a kor, hiszen az egyetlen szignifikáns eltérést mutató jellemző is a szignifikanciahatáron van.

Iskolában eltöltött
idő szerinti összehasonlítás

Szintén mellékszálón, de érdekes felvetést elemez a következő táblázat: vajon az iskolázottság befolyásolja-e a kultúrajellemzőket. Mivel a kérdőívet a világ minden táján lekérdezték, bármilyen oktatási rendszerrel rendelkező országban értelmezhetőnek kellett lennie. Éppen ezért a kategóriákat nem iskolatípusonként, hanem iskolában eltöltött évenként határozták meg a kérdőív szerzői: Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner. A magyar iskolarendszer mellett a 12 év gyakorlatilag érettségit jelent (8 általános + 4 középiskolai évet feltételezve), a 13 év technikumot jelenthet (az előző kategóriában szereplő 12 év + egy év technikum), a 14 év még mindig nem jelenthet felsőfokú végzettséget, hanem valamiféle érettségin túl mutató tanulmányokat. A 15 év lehet érettségi és egy hároméves főiskola, ami egyébként a legnépesebb kategória volt a mintában. Viszont az előlotti kategóriák az alacsony elemszámok miatt összevonásra kerültek, így az egyetemi végzettség (angol, amerikai esetben M.Sc., MBA) nem válik élesen külön. Azonban azt is hozzá kell tennünk, hogy a kérdés ilyen

megfogalmazása miatt egyáltalán nem állíthatjuk bizonyossággal, hogy például az, aki 15 évet vagy 16 évet eltöltött iskolában, rendelkezik felsőfokú végzettséggel. Itt is emeljük ki csak a szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzőket, azzal a kiegészítéssel, hogy az itt nem szereplő adatok éppen azért érdekesek, mert az iskolázottság nincs rájuk hatással. (11. táblázat)

11. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők az iskolában eltöltött idő szerint

Kultúra-jellemzők	-12 év	13 év	14 év	15 év	16 és több év	szignifikancia
ACHASC1	52,5	67,0	51,6	58,0	50,7	0,072
NEAF2	45,8	45,3	58,4	67,2	61,8	0,100

Tehát különbség adódott a szerzett vs. öröklött dimenzióban, és a többiek megítélésében a semleges vs. emocionális dimenzióiban. A különbségek nem követnek egyértelmű mintát. (A kompromisszumos válaszok eltéréseinek szintje nagyon közel esik a szignifikanciahatárhoz.)

Nem meglepő, hogy a dimenzió (a szerzett vs. öröklött pozíció), amely egyébként is valamilyen kapcsolatban van az iskolázottsággal, tanulmányi háttérrel, szignifikáns eltéréseket mutat a különböző iskolázottsági szintnél, azonban egyértelmű kép nem rajzolódik ki. A NEAF2 mások emocionalitását megítélő jellemzőbe-li különbségek nem igazán magyarázhatók az iskolázottság függvényében, igaz ez is a szignifikanciahatáron (10%) van.

Funkcionális terület szerinti összehasonlítás

Végül a különböző funkcionális területeken dolgozók válaszait vizsgáltuk, hogy ezek mennyiben vannak hatásosak a kultúrajellemzőkre. A mintavétel szűk körűsége miatt voltak olyan területek, amelyek nem voltak elég jól reprezentáltak, pl. marketingszakember kevés volt a mintában. Éppen ezért csak azokat a funkcionális területeket elemeztük, ahol legalább öt válaszadó volt. Rejtélyes módon az „egyéb” kategória nagyon népszerű volt a kérdőívet kitöltők között, így az is a népes és elemezhető funkcionális területek közé sorolódott, pedig tipikusan ez az a „funkcionális terület”, amiről semmit sem tudunk. Nézzük meg most azokat a kultúra-

jellemzőket, amelyekben szignifikáns különbségek adódtak a viszonylag népelesebb funkcionális területek között. (12. táblázat)

Szignifikáns eltérések mutatkoznak az individualizmus-kollektívizmus dimenziójában és a szerzett vs. öröklött pozíció dimenziójában, illetve a többiek specifikus vs. diffúz közelítésének megítélésében. Legindividui-sabbak az általános vezetés területén dolgozók és a humán erőforrás szakemberek, a legkollektivistábbak a termelés területén dolgozók. A szerzett vs. öröklött dimenzióban a pénzügyesek és a termelés területén dolgozók vannak leginkább a szerzett oldalon, az általános vezetésben dolgozók pedig az öröklött oldalon. Mások megítélésében a humán erőforrás szakemberek és a pénzügyesek ítélik meg legspecifikusabbnak a többieket, a logisztikusok pedig a legdiffúzabbnak.

A választípusok elemzése

Charles Hampden-Turner és Fons Trompeenaars is hangsúlyozza, hogy nincs jobb vagy rosszabb kultúra. Az igazi kérdés az, hogy a különböző kultúrák tagjai mennyire tudnak együttműködni. A legrosszabb megoldás az, ha a két csoport tagjai mereven ragaszkodnak a saját értékeikhez, s abból akkor sem engednek, ha a másik félettől tel-

12. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők funkcionális terület szerint

Kultúra-jellemzők	HR	Termelés	Pénzügy	Logisztika	Ált. vezetés	Egyéb	szignifikancia
INDCOL1	51,9	29,3	35,2	42,5	54,0	35,4	0,098
ACHASC1	54,3	66,2	67,0	43,3	35,2	52,7	0,019
SPDI2	73,8	58,4	71,0	45,6	55,4	69,2	0,086

jesen különböző. A kérdőívben ezt a kizáró válaszok (Reject) képviselték. Ha a két különböző értéket képviselő fél mindegyike enged a saját értékéből, akkor kialakulhat kompromisszum (Comprom), ilyenkor egyik érték sem érvényesül maximálisan. A harmadik típusú válasz a szinergikus (Recon), amikor mindkét érték maximálisan érvényesül, így magasabb szintű együttműködés jöhet létre. Ha a kérdésekre véletlenszerűen adott volna valaki választ, akkor a válaszáinak 20%-a kompromisszumos, 40%-a kizáró és szintén 40%-a szinergikus lett volna, mivel minden kérdésre egy kompromisszumos, két a másik értéket kizáró és két szinergikus választ lehetett adni. Ezt azonban nem lehet teljesen mereven így felfog-

ni, mert a válaszok eltérő típusából következően nincs arra garancia, hogy a válaszadók véletlenszerűen választanak a választípusok között. Itt is az összehasonlító elemzések lehetnek érdekesek. Az eddigi táblázatok legelső három sorát eddig nem vettük górcső alá, most ezek következnek. (13. táblázat)

13. táblázat

Választípusok az egész mintában

Kompromisszum (Comprom)	Szinergikus (Recon)	Kizáró (Reject)	Összes
28%	43%	29%	100%

A viszonylag magas kompromisszum-választásnak számos oka lehet. Az ember szívesen választja a kompromisszumot, ha nem igazán tud dönteni egy dilemma szituációban, mert a kompromisszumos válasz elkerüli az egyértelmű állásfoglalást, kicsit olyan, mint a „Nem tudom.” válasz, újrafoglalja a dilemmát és nem kényszeríti döntésre az egyént. Az egyéni kompromisszumos válaszok egyes esetekben meghaladták az 50%-ot, ami jelzi, hogy a válaszadó ezt a típusú választ tendenciózusan adta. De volt példa arra is, hogy valaki igyekezett a kompromisszumos válaszokat elkerülni, tehát 20%-nál is kisebb arányban választották.

A szinergikus válaszok aránya a mintaátlagban alig haladta meg a 40%-ot. Azonban a válaszadók nagy szórást mutattak ebben az esetben. Volt olyan eredmény, amely szerint a válaszok 67%-a szinergikus típusú volt. Az ilyen válaszadó tudatosan keresi a kooperációs lehetőséget, nem megy el a konstruktív megoldások mellett. Azt állíthatjuk, hogy azok a válaszadók, akik 50%-nál nagyobb arányban választották a szinergikus megoldásokat, általában konstruktívabban állnak a konfliktus szituációk elé, mindenki számára kedvező módon igyekeznek azokat lezárni: Ilyen válaszadó hat volt a mintában.

A szinergikus válaszokat is volt, aki kerülte. Egy egészen meglepően alacsony aránytól (10%) eltekintve az a jellemző erre a csoportra, hogy a szinergikus válaszok aránya 30% körül van, azaz nem minden áron kerülnek az ilyen válaszokat, csak kevésbé választják azokat.

Nézzük meg, van-e csoportonként különbség a különböző típusú válaszok választásában! (14. táblázat)

Amint láthattuk ezt az előző táblázatokban, ezek az eltérések nem szignifikánsak. Azonban a nemekkel kapcsolatos elemzéseinkkor észrevettük, hogy némely választípus szignifikáns eltérést mutat. Vizsgáljuk most

meg ezeket! A szignifikáns eltérésekhez tartozó értékeket vastaggal szedtük. (15. táblázat)

14. táblázat

Választípusok vállalatonként és nemzetiségként

Csoport	Kompromisszum	Szinergikus válaszok
F átlag	32,4	44,6
V átlag	29,5	42,6
Magyar átlag	30,6	43,2
Külszolgálatos átlag	33,0	46,5

15. táblázat

Választípusok nemenként

Kultúra-jellemzők	nem		szignifikancia
	férfi	nő	
Recon1	44,0	43,9	0,641
Comprom1	28,5	34,2	0,113
Reject1	27,5	21,9	0,015
Recon2	42,3	47,7	0,335
Comprom2	31,6	33,4	0,801
Reject2	26,1	18,8	0,018
Recon3	45,4	35,5	0,043
Comprom3	25,8	35,8	0,151
Reject3	28,7	28,7	0,907

Jelmagyarázat:

NNN1: összevont jellemzők

NNN2: multinacionális vállalati jellemzők

NNN3: magyar vállalati jellemzők

A nemek közti különbségek az összevont adatok és a multianacionális vállalat esetében a szinergikus és a kompromisszumos válaszok esetében nem szignifikánsak. Ebben a két mintában a férfiak szívesebben választanak kizáró válaszokat, és ez az eltérés szignifikáns. A magyar vállalatnál a szinergikus válaszok arányában van szignifikáns különbség, a nők sokkal kevésbé választják a szinergikus válaszokat, mint a férfiak. A többi választípus együttmozog.

A kor, az iskolában eltöltött idő és a funkcionális terület szerinti felosztás általi különbségek egyike sem bizonyult szignifikánsnak.

Összefoglalás

A cikkben ismertetett modell az egyik empirikusan legszélesebb körben kutatott modell. Ez a modell nem csak statikusan, dimenziók mentén méri és hasonlítja össze a különböző kultúrákat, hanem van egy dinamikus aspektusa: a kulturális együttműködést is vizsgálja. Ezen kívül a felhasznált kérdőív nem csak az egyén választát

gyűjtötte, hanem azt is, hogy az egyének hogy látják az őket körülvevő szervezet tagjait.

Ennek alapján megvizsgáltuk, hogy az egyének átlagosan hogy tekintettek a szervezetük többi tagjára. Majd azt vettük górcső alá, hogy a két szervezet, illetve a két nemzeti kultúra mutat-e valamilyen szignifikáns különbséget a kulturális dimenziók mentén. Végül a különböző demográfiai adatok alapján felállított csoportok közötti különbségeket elemeztük. Ugyanígy az együttműködés három típusát is megvizsgáltuk a különbözőképp csoportosított válaszok fényében.

Arra a meglepő eredményre jutottunk, hogy a várakozásainkkal ellentétben a multinacionális és a magyar vállalat között nem volt lényeges különbség az általunk vizsgált kulturális dimenziókban. Hasonlóan elenyésző (és statisztikailag nem szignifikáns) különbségeket találtunk az angolszász (brit és amerikai), illetve magyar válaszadók között. Ugyanakkor a nemzetközi adatbázis ismeretei alapján azt mondhatjuk, hogy a válaszadó külföldiek (amerikai és brit) eredményei a vizsgált dimenziókban jobban hasonlítanak a magyarok eredményeire, mint a honfitársaikéra, amit egyrészt magyarázhatunk azzal, hogy az ideérkezett külföldiek alkalmazkodtak az őket körülvevő szervezet tagjainak kultúrájához a vizsgált dimenziókban, vagy eleve olyanok érkeztek, akik ezekben a kulturális dimenziókban közel állnak az itteniekhez. Ez csak egy nagyobb szabású longitudinális kutatás tudná eldönteni, és persze szerencsésebb lett volna, ha nemcsak egy multinacionális vállalat külszolgálatosai adnak választ a kérdőívre, hanem többen.

A kulturális együttműködés vizsgálata is sokkal izgalmasabb lett volna, ha jelentős kulturális különbségeket tükröztek volna a kérdőívek. Így csak azt tudtuk megállapítani, hogy kompromisszumos válaszokat kb. 30%-ban választottak, szinergikus választ pedig kb. 40%-ban. Ezeknek az adatoknak akkor lenne tényleges jelentőségük, ha eltérő kultúrák szinergikus konfliktusmegoldásáról szólnának.

Azonban a kérdőívnek minden árnyaltsága ellenére az a legnagyobb hibája, hogy egy olyan komplex dolgot, mint a kultúra számokba próbál sűríteni, és így sok lényeges aspektus egyszerűen elvész – vagy azért, mert a kérdőív nem kérdez rá, vagy mert az átlagok elfedik az árnyalatokat. Az árnyalatok kibontásához leginkább kvalitatív módszerek segítenek hozzá, és a két módszer együttes alkalmazásával sokkal határozottabb és mélyebb ismereteket szerezhetünk a kultúráról, mint csak egyetlen módszer alkalmazásával.

Felhasznált irodalom

- Adler, N. J. (1992): *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California
- Bakacsi, Gy.–Takács, S. (1997): *Organizational and Societal Changes in the Transition Period in Hungary*. 13rd EGOS Colloquium, Budapest
- Bakacsi, Gy.–Takács, S. (1998): *Honnan – hová? A nemzeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*. *Vezetéstudomány*, 02 sz., pp. 15–22.
- Bakacsi, Gy. (1998): *Relationship between two kinds of measures of cultural dimensions: the complementary and pendulum effects*. 14th EGOS Colloquium, Maastricht
- Barinaga, E. (1998): *Criteria for the Analysis of Cultural Issues: 'Cultural Diversity'*. *Reviedes*, in.: *Managing Across Borders: Cross-Cultural Issues in Management Studies*. ed.: Busati, L., *Proceedings of the Third AIDEA Giovanni International Conference (Lugano, June 4–6)*, Milano: CUEM
- Brightman, R. (1995): *Forget Culture: Replacement, Transcendence, Relexification*, *Cultural Anthropology*, Vol. 10, No. 4., pp. 509–543.
- Brown, A. (1995): *Organizational Culture*. Pitman Publishing, London
- Darlington, G. (1996): *Culture: a theoretical review* in.: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. eds.: Joyt, P., Warner, M. International Thomson Business Press, London
- Hajdu–Pintér–Rappai–Rédey (1994): *Statisztika I*. JPTE KTK, Pécs
- Hall, E. T. (1960): *The Silent Language of Overseas Business*. *Harvard Business Review*, Vol. 38., May–June
- Hampden–Turner, C. (1990): *Corporate Culture. From Vicious to Virtuous Circles*. The Economist Books, Hutchinson, London
- Hampden–Turner, C.–Trompenaars, F. (1993): *The Seven Cultures of Capitalism*. New York, Currency Doubleday
- Hampden–Turner, C.–Trompenaars, F. (1996): *A world turned upside down: doing business in Asia* in: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. eds.: Joyt, P., Warner, M., International Thomson Business Press
- Hampden–Turner, C.–Trompenaars, F. (1997): *Response to Geert Hofstede*. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 21. No. 1, pp. 149–159.
- Heidrich, B. (1995): *A vállalati kultúrák sajátosságai a nemzeti kultúrák tükrében*. *Dimenziók*, 1. sz. pp. 97–109.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications, Beverly Hills
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Harper Collins Business, London
- Hofstede, G. (1996): *Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' model od national culture differences*.

- International Journal of Intercultural Relations, Vol. 20. No. 2., pp. 189–198.
- Hofstede, G. (1997): Riding the waves: A rejoinder. International Journal of Intercultural Relations, Vol. 21. No. 2, pp. 287–290.
- Hunyadi-Mondaczó-Vita (1997): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest
- Keesing, M., R. (1993): Cultural Anthropology. Contemporary Perspectives. Harcourt Brace College Publisher, New York
- Montgomery, J.–Clark, T.–Gospel, H. (1998): The Management of Human Resources in 14th EGOS Colloquium, Maastricht
- Parsons, T. (1951): The Social System. Free Press, Collier Macmillan Publisher, London
- Primecz, H. (1995): A kultúra szerepe a menedzsmentben. Marketing és Menedzsment, 3. sz.
- Primecz, H. (1999): Hofstede – más szemmel. Marketing és Menedzsment, 3–4. sz.
- Trompenaars, F. (1993): Riding the Waves of Culture. Nicolas Brealey Publishing, London
- Trompenaars, F.–Hampden–Turner, C. (1998): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. 2nd edition, Nicolas Brealey Publishing, London
- 2 Ezzel részletesebben Primecz (1999) foglalkozik.
- 3 USA, Németország, Svédország, Hollandia, Franciaország, Japán és Nagy-Britannia.
- 4 A közös könyvükben szereplő modellből a neutrális vs emocionális dimenzió kimaradt, helyébe az analízis vs integráló dimenziót vették be.
- 5 A név a „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” rövidítése.
- 6 Minden válaszadó egyéni értékelést kapott, amely a hét kulturális dimenzióban kijött értékeit, a szervezeti átlagokat, és az egyén megítélése szerinti válaszokat tartalmazta. Ugyanezt a háromszempontú értékelést megkapták a szinergikus és kompromisszumos válaszok tekintetében. Így mindenki egyéni megítélte, hogy a saját kulturális dimenziói mennyire esnek egybe a ténylegesen kijött eredményekkel, illetve hogy mennyire reálisan ítélték meg a munkatársakat.
- 7 A vállalatot 1995-ben privatizálták, a többségi tulajdonos a helyi önkormányzat, a kisebbségi tulajdonos egy francia befektető cég. A vállalat vezetésében a tulajdonos nem vesz részt.
- 8 1992-ben zöldmezős beruhásként építettek termelő vállalatot Magyarországon. A felső vezetés kezdetben főleg amerikai kézben volt. Ma már egyre kevesebb a külföldi vezető.
- 9 Egy brit és az amerikai válaszadók összevonva.
- 10 Sajnos pontos számadatokat Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner nem hoz nyilvánosságra az általuk lekérdezett kérdőívek alapján, de publikációikban a fenti tényeket szerepeltetik.

Lábjegyzet

1 Amit egyébként az IBM multinacionális vállalat szervezeti magatartással foglalkozó kutatói más célból gyűjtöttek, és ehhez volt Hofstede-nek hozzáférése.

E számunk szerzői:

MOLNÁR Ágnes tanácsadó, MADE-INFO Kft.; **Dr. KIRILLY András** ügyvezető igazgató, MADE-INFO Kft.; **ZOLTAYNÉ dr. PAPIKA Zita** adjunktus, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **FEHÉR Imre** statisztikus, Magyar Nemzeti Bank; **SZÁNTÓ Richárd** egyetemi hallgató, demonstrátor, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **Dr. PITTI Zoltán** címzetes főiskolai tanár, tanszékvezető, Általános Vállalkozási Főiskola; **PRIMECZ Henriett** közgazdász, PhD-jelölt, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **SOÓS Árpád** közgazdász, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. BALATON Károly** kandidátus, egyetemi tanár, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.