

BAKACSI Gyula-TAKÁCS Sándor

HONNAN - HOVÁ? A NEMZETI ÉS SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZÁSAI A KILENCVENES ÉVEK KÖZEPÉNEK MAGYARORSZÁGÁN

A kultúra ambivalens szerepe a szervezetekben szükségessé teszi annak beható vizsgálatát. E tanulmány egy olyan nemzetközi kultúra vizsgálat első eredményeiről ad számot, amelynek hazánk is résztvevője. Mivel azonban nemzetközi adatok teljeskörűen még nem állnak hazai kutatóink rendelkezésére, e publikáció mindössze a magyar minta részletes bemutatására, leírására szorítkozik.

Napjaink menedzsment irodalmának egyik központi kérdése a szervezeti kultúra. A 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.

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

♦ egyfelől több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örököltünk, amelynek megváltoztatása igen nehéz, lassú folyamat, és sajátos magatartási tehetlenségi nyomatóként nehezedik az átmenet, a változás folyamatára,

♦ másfelől minden eddiginél nagyobb szükség van olyan értékrend 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 magatartásformák kialakulását.

A téma hazai irodalma – lásd például (Varga 1983), (Nemes 1988), (Branyiczki 1989), (Diós 1994), (Hofmeister-Bauer 1995), (Poór 1995) – öröndetesen szá-

porodik, a hazai kutató közösségnek azonban még komoly adósságai vannak a szervezeti kultúra empirikus leírásával, és az abból adódó következtetések megfogalmazásával kapcsolatban.

Ehhez fontos első lépés a kultúrával kapcsolatos elméleti alapvetés, a legfontosabb elméleti modellek, megközelítések hazai vezetőkkel való megismertetése, ami azonban nem pótolja sem a tényfeltárást, sem a más kultúrkörökből származó elméletek, modellek hazai viszonyokra való adaptálását.

A szervezeti kultúrára vonatkozó korábbi empirikus vizsgálati eredmények többnyire a Hofstede-féle elméleti alapokra és kérdőíves módszertanra építettek. Három publikáció átlagos bizonytalanságkerülést és alacsony hatalmi távolságot talált, amely Hofstede kulturális világméretűen Magyarországot a német (jól olajozott gép) kultúrához közel pozícionálta. (Varga 1983, Branyiczki 1989, Hofmeister-Bauer 1995).

Ebben a tanulmányban egy olyan 56 országra kiterjedő nemzetközi összehasonlító kultúravizsgálat első eredményeiről adunk számot, amelynek a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési tanszéke révén hazánk is résztvevője.

A kutatás alapvető empirikus bázisát a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatási programhoz kapcsolódó

önálló kutatás képezi, amely a későbbiekben lehetővé teszi, hogy a kutatási eredményeket a nemzetközi mintával való összevetésében, komparatív vizsgálat formájában is elemezzük. Mivel a nemzetközi adatok publikus formában egyelőre nem álltak rendelkezésünkre, elemzésünk a kutatás jelenlegi fázisában a magyar minta részletes bemutatására, leírására szorítkozik.¹

A GLOBE keretében folyó magyar vizsgálatok elméleti és anyagi kereteit részint a tanszéki kutatások, részint a „Versenyben a világgal” program biztosította. Ez a kutatás képezte a gerincét a Menedzsment és versenyképesség projekt Szervezeti kultúra – emberi erőforrás menedzsment – szervezeti tanulás alprojektjének (Bakacsi-Branyczki 1996). A kutatás keretében több tanulmány született erre a módszertanra alapozva (Bakacsi-Takács 1996), Dombovári 1996) – ezek összefoglalása és továbbgondolása ez a tanulmány.

A kutatás keretei, módszertana

A kultúrakutatás kvantitatív és kvalitatív módszertanra egyaránt épített (ebben a tanulmányunkban csak a kvantitatív vizsgálati eredményekről adunk számot). Kvantitatív módszerként kérdőíves vizsgálatot végeztünk.

A GLOBE kérdőív két változatból áll. Az egyik a szervezeti kultúrát (ALFA kérdőív-változat), a másik a nemzeti kultúrát (a BÉTA kérdőív-változat) méri. Mindkét kulturális szinten vizsgáltuk azok jelenleg észlelt (leíró), illetve kívánatosnak tekintett (normatív) jellemzőit: milyennek látják, illetve milyennek szeretnék látni a szervezeti, illetve a nemzeti kultúrát, azok alapértékeit.

Az elemzési minta 184 középvezető két ágazat 16 vállalatából (hat élelmiszeripari és tíz kereskedelmi pénzügyi szervezet). Ebből a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat 87 fő (ALFA kérdőív), a nemzeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat 97 fő (BÉTA kérdőív) töltötte ki. A két részminta eléri a statisztikai elemzésre alkalmas mintaelemszámot.²

A szervezeti és nemzeti kultúrát az alábbi változók segítségével mértük:

1. Bizonytalanságkerülés: annak a mértéke, hogy a kultúrához tartozók mennyire érznek fenyegetettséget bizonytalan vagy ismeretlen helyzetekben. Ez az érzés az átélt stressz szintje és az előre jelezhetőség (írott és íratlan szabályok) iránti igény formájában jelenik meg (Hofstede 1991; 113. o.).

2. Hatalmi távolság: annak a mértéke, hogy az adott kultúra legkisebb hatalommal bíró tagjai mennyire várják

el és fogadják el, hogy a hatalom egyenlőtlenül oszlik el szervezetekben (ahol az emberek dolgoznak) és intézményekben (családban, iskolában, közösségekben) (Hofstede 1991; 28.) A magas értékkel jellemezhető kultúrák jellemzői az egyenlőtlenégek nagyobb elfogadottsága, az autokratikusabb vezetésfelfogás, a hatáskörök nagyobb centralizáltsága.

3. Individualizmus/kollektívizmus: annak a mértéke, hogy a társadalom és annak szervezetei mennyire bátorítják és jutalmazzák az egyéni cselekvést és hozzájárulást a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Arra mutat rá, milyen a viszony az egyén és a társadalom/szervezet más tagjai között, mennyire van integrálva az egyén szűkebb vagy tágabb közösségbe. Az individualista kultúrák az egyének között laza, míg a kollektív kultúrák az egyének közötti szoros kötelékekkel jellemezhetők. (Hofstede 1991)

4. Férfias/nőies értékek: annak a mértéke, mennyire maximalizálja vagy éppen minimalizálja egy kultúra a nemekhez kapcsolódó szerepek közötti különbséget, munkamegosztást. A férfias (maszkulin) kultúrákban előnyben részesítik a teljesítményt, a hősiességet, a rámenősséget, az anyagi sikert. Férfiasságra jellemző jelzők: gyors, erős, kemény, hatékony, elszánt, erőteljes, akaratos, rámenős, edzett, szigorú. A nőies (feminin) kultúrák „lágyabak”, támogatóbbak. Gyakoribb, s egyben elfogadottabb bennük a férfias és nőies szerepek nemek közötti átjárhatósága (Hofstede 1991), (Triandis 1995).

5. Teljesítményorientáció: Annak a mértékét tükrözi, hogy a kultúra legalább néhány tagja mennyire keres olyan helyzeteket, amelyek a külsődleges motivációkkal szemben a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetik. A teljesítményorientáció lényegében a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott domináns motiváció (McClelland 1961).

6. Jövőorientáció: annak mértéke, hogy mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investíciót, illetve késlelteti a felhalmozott javak felélését a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében. A jövőorientáció hangsúlyozza a tervezést, szemben a jelenben élők által értékelte spontaneitással, illetve a múlt felé forduló megőrző, konzerváló gondolkodásmódjával. (Kluckhohn-Strodtbeck 1961).

7. Humánorientáció: annak a mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenek, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz. Társadalmi szinten a

humánorientáció azt tükrözi, hogy mennyire támogatják társadalmi normák, törvények a szerencsétlenekeket, az emberek mennyire pozitív beállítódásúak, és mennyire viselkednek pozitív módon egymás iránt, valamint mennyire hiányzik a kisebbségek iránti megkülönböztetés. Szervezeti szinten a humánorientáció a korrektségben, az egészséges munkafeltételekben, a munkatársak tiszteletében és a jólétükre fordított figyelemben érhető tetten. (Kluckhohn-Strodbeck 1961)

A kérdőívet középvezetők körében, a feladatkörnyezet szempontjából differenciált iparági struktúrában (élelmiszeripar, kereskedelmi bankok) vettük fel. A mintában szereplő vállalatokat úgy választottuk meg, hogy azok többféle kultúrát is reprezentáljanak a tisztán hazai tulajdonúaktól (azon belül állami, ill. magán tulajdonú) a vegyes (külföldi tulajdonú, multinacionális) vállalatokig.

A fenti változók mérése hétfokozatú Likert skálán történt, az egyes változók (kulturadimenziók) megbízhatóságát a társadalomtudományi kutatási gyakorlatban bevett Cronbach-féle alfa mutatóval mértük.³

Tények, számok

Az 1. és 2. táblázat a nemzeti kultúra, a 3. és 4. táblázat pedig a szervezeti kultúra mért értékeit foglalja össze, rendre a leíró, illetve az elvárt értékek sorrendben.

1. táblázat

Társadalmi szintű észlelt kultúra változók (leíró)

Észlelt (leíró) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (4)	3.11	0.32
Hatalmi távolság (5)	5.56	0.69
Individualizmus/kollektívizmus (3)	3.53	0.20
Férfias/nőies értékek (9)	3.73	0.58
Jövőorientáció (5)	3.22	0.53
Teljesítményorientáció (3)	3.45	0.41
Humánorientáció (5)	3.34	0.63

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma.

A társadalmi szintű kultúra változókat szemügyre véve azt láthatjuk, hogy az elvárt értékek tekintetében valamivel jobbák a megbízhatósági értékek, mint a leíró változók esetében. Ez azt sejteti, hogy a változás kívánatos irányában nagyobb az egyetértés, mint a jelenlegi helyzet megítélésében.

Társadalmi szintű elvárt kultúra változók (leíró)

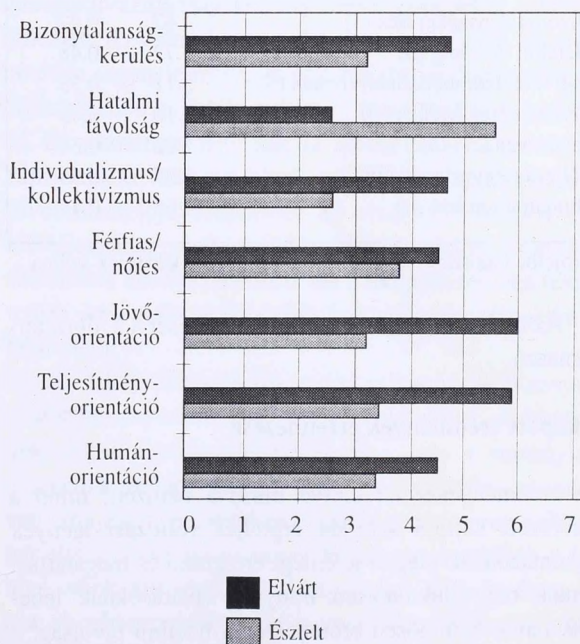
Elvárt (normatív) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (5)	4.72	0.61
Hatalmi távolság (5)	2.50	0.61
Individualizmus/kollektívizmus (4)	4.51	0.39
Férfias/nőies értékek (9)	4.45	0.58
Jövőorientáció (4)	6.03	0.43
Teljesítményorientáció (4)	5.95	0.37
Humánorientáció (4)	4.47	0.63

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma.

Az észlelt és elvárt értékek összevetését az 1. ábra tartalmazza.

1. ábra

A nemzeti kultúra észlelt és elvárt értékeinek összevetése



A szervezeti szintű kultúra változókat szemügyre véve azt láthatjuk, hogy – a nemzeti kultúra változókkal szemben – ezúttal az észlelt értékek tekintetében jobbák a megbízhatósági értékek, mint a leíró változók esetében. Ez viszont azt sejteti, hogy a szervezetek szintjén inkább a jelenlegi helyzet megítélésében nagyobb az egyetértés, mint a változás kívánatos irányában.

3. táblázat

Szervezeti szintű észlelt kultúra változók (leíró)

Észlelt (leíró) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (3)	3.56	0.51
Hatalmi távolság (3)	4.42	0.77
Individualizmus/kollektívizmus (3)	3.91	0.65
Férfias/nőies értékek (4)	3.62	0.57
Jövőorientáció (3)	3.98	0.79
Teljesítményorientáció (4)	4.00	0.79
Humánorientáció (4)	3.80	0.81

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma

4. táblázat

Szervezeti szintű elvárt kultúra változók (leíró)

Elvárt (normatív) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (4)	4.67	0.42
Hatalmi távolság (5)	2.77	0.48
Individualizmus/kollektívizmus (5)	5.11	0.33
Férfias/nőies értékek (9)	4.10	0.45
Jövőorientáció (4)	5.62	0.38
Teljesítményorientáció (4)	5.95	0.55
Humánorientáció (4)	4.65	0.45

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma.

Az észlelt és elvárt értékek összevetését a 2. ábra tartalmazza.

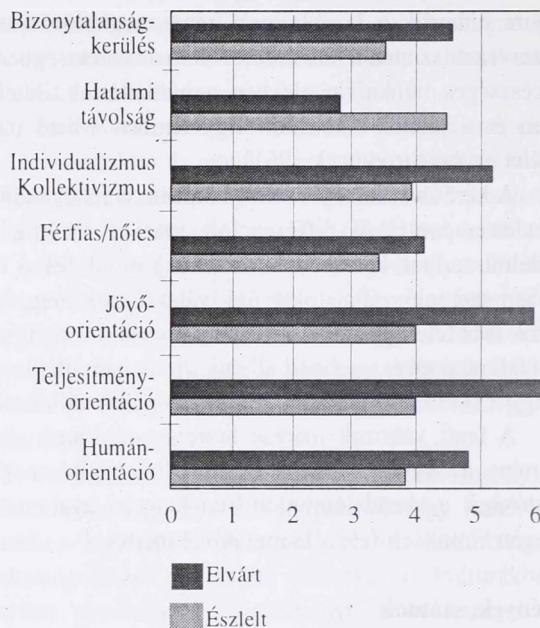
A kapott eredmények értelmezése

Az eredményeket áttekintve mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén erőteljes változási igények fogalmazódnak meg, a jelenlegi értékrend és magatartási minták megváltoztatására irányuló elvárásoknak lehetünk tanúi. Különösen erőteljes ez a hatalmi távolság, a jövőorientáció és a teljesítményorientáció értékeinél.

A nemzeti és szervezeti kultúrára vonatkozó eredményeket összevetve szembetűnő, hogy a kívánatos értékrend tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a nemzeti (társadalmi) és a szervezeti kultúra között. Nagyobbak ugyanakkor a különbségek a kultúra jelenleg észlelt jellemzői között. A szervezeti kultúra szintjén valamivel pozitívabb, az elvárthoz közelebb álló érték-

2. ábra

A szervezeti kultúra észlelt és elvárt értékeinek összevetése



rend körvonalazódott. A társadalmi kultúra szintjén jóval nagyobb hatalmi távolságot, individualizáltabb értékrendet, rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítmény- és humánorientációt érzékelünk, mint amit ugyanezek a válaszadók kívánatosnak tartanak. A bizonytalanság észlelt szintje is meghaladja az elfogadható mértéket. A legnagyobb prioritást nemzeti szinten a hatalmi távolság csökkentése, szervezeti szinten a teljesítményorientáció növelése és a hatalmi távolság csökkentése kapta.

A nemzeti kultúra

Vegyük szemügyre ezután részletesebben a nemzeti szintű kultúra változókat.

I. A bizonytalanságkerülés indexe a középértéknél (4-es skálafokozat) nagyobb bizonytalanságtűrő magatartást sejtet. Ez ellentmondani látszik a korábbi méréseknek, amelyek egyöntetűen az átlagosnál nagyobb bizonytalanságkerülést állapítottak meg valamennyi empirikus vizsgálatnál (Varga 1986, Branyiczki 1986, Hofmeister-Bauer 1995). A GLOBE vizsgálat Hofstedetől eltérő mérési módszere ugyan magyarázatul szolgálhatna erre az eltolódásra, de a GLOBE vizsgálatban részt vevő más országok adataival való összevetés megerősíti a bizonytalanságtűrésünk növekedését: Magyarország az észlelt bizonytalanságkerülés mentén a közepesnél ala-

csenyebb országcsoporthoz került, az elvárt bizonytalanságkerülés esetében viszont az átlagos csoportban van.⁴ Ennek magyarázatául alighanem az elmúlt idők változásainak azon jellemzője szolgál, amely a korábban megszokott – ha nem is feltétlenül kedvelt – rendszerességet, következetességet, strukturáltságot, az emberekkel szemben megfogalmazott elvárásokat elsöpörte, és talán máig hatóan sem helyettesítette be ezt olyan tényezőkkel, amelyek az emberek elveszett bizonyosságai helyébe újakat állított volna. További kutatást igénylő hipotézisünk, hogy a változó értelmezése hazai viszonyaink között inkább bizonytalanságérzet, semmint bizonytalanságtűrés, (bár az is egy lehetséges magyarázat, hogy ez mára értékkeé változás, azaz megtanultunk együtt élni a bizonytalansággal). A bizonytalanságérzetet látszik alátámasztani az a tény, hogy ez az észlelés nagyobb bizonytalanságkerülés (vagy biztonság) elvárásával párosul – e tekintetben átlagos bizonytalanságtűréssel jellemezhető országcsoporthoz tartozunk. Ennek oka nem a beosztotti szabadságfok korlátozásának az igényében, még csak nem is feltétlenül a strukturáltságra való törekvésben keresendő. A rendszeresség és következetesség, a részletekbe menő elvárások, a kidolgozott szabályok és törvények igénye világosan valamiféle rendpárti várakozást fogalmaznak meg a jelenlegi rendszertelenség és következetlenség, bizonytalan elvárások, szabályok és törvények helyébe.

2. A hatalmi távolság indexe egyértelműen (és statisztikailag is megbízhatóan) nagy hatalmi távolságot mutat: a befolyás alapja a pozíció, a pozícióhoz privilégiumok kötődnek, a hatalom fent koncentrálódik. Ez ismét jelentős elmozdulás a korábbi mérésekhez képest, amelyek a német és angolszász kultúrkör határain pozicionálta kultúránkat, amelyek egyaránt a relatíve alacsonyabb hatalmi távolsággal voltak jellemezhetőek (ismételten csak Hofstede mérési módjára alapozva). Az észlelttel szemben elvárás a nagy hatalmi távolság számottevő csökkentése: a befolyás kívánatos meghatározója egyértelműen a képesség, a társadalomhoz való hozzájárulás legyen. Abszolút különbség tekintetében a hatalmi távolság észlelt s elvárt értéke között a legnagyobb a különbség valamennyi kultúra változó közül, ennek élét azonban valamelyest tompítja, hogy más országokban is hasonlóan nagy a kontraszt, s mind a leíró, mind a normatív hatalmi távolság értékünk az átlagos országcsoporthoz pozicionál bennünket.

3. Az individualizmus-kollektívizmus index inkább individualista értékrendre utal. A minta véleménye szerint gazdasági viszonyainkban az individuális értékek

különösen az egyéni érdekek érvényesülésére való törekvésekben ütköznek ki leginkább. Ennek helyébe viszont inkább a csoportösszetartást, a közös érdek egyéni elé sorolását, a csoport iránti lojalitást, összefoglalóan: kollektívabb értékrendet látnának szívesebben. Más országokkal összehasonlítva egy átlagosnál individuálisabb csoportból egy átlagosba törekszünk.

4. A férfiasság-nőiesség index inkább férfias értékrendet sejtet, bár igen közel áll a semleges álláspontot tükröző középső skálaértékhez. Ez az index a nőiesség irányába való viszonylag jelentős eltorzulást tükröz. Egyértelműen elutasítják a keménységet, az agresszivitást, ugyanakkor a rámenősséget még a jelenleginél is kívánatosabbnak tartják. Kívánatosnak találják a vezetői pozíciók elérésének nagyobb esélyegyenlőségét is férfiak és nők között.

5. A jövőorientáció indexe nem azt igazolja, hogy ma társadalmunkban a jövőbe tekintés erőteljes érték lenne: a kérdőív kitöltőinek véleménye szerint alapvetően a jelennek és nem a jövőnek élünk, és elsősorban jelenlegi problémáink megoldása köt le bennünket. Ez a perspektívatlanság komoly versenytárs lehet a továbbiakban. Az egyik legnagyobb kontraszt a jelen perspektívatlan szemléletmódja és egy világos jövőorientált gondolkodásmód és értékrend iránti igény között rajzolódik ki. Ez a kontraszt nemcsak az elérés abszolút számaiból rajzolódik ki, hanem a jelenben észleltet alapján alacsony jövőorientációjú csoportból az elvárások szintjén egy erőteljes, átlagosnál nagyobb jövőorientációjú csoportba szeretnénk kerülni. Jövőorientációnk tehát minden tekintetben az egyik legfeszítőbb kulturális problémánknak tekinthető!

6. A kérdőív tanúsága szerint alacsonynak bizonyult a teljesítményorientáltságunk is: a jutalmak elsősorban nem teljesítményhez kötődnek és – ami a versenyképességünk szempontjából sokkal lényegesebb – az innovatív, teljesítményjavító magatartás sem nagyon számíthat elismerésre. Az emberek lényegesnek találják a kihívó célok kitűzését, és a folyamatos teljesítményjavítást. A teljesítményt és az innovativitást elismerő jutalmazás iránti igény azonban még ehhez képest is elemi erővel feltörő óhaj. Ez a versenyképesség egyik igen komoly potenciális tartaléka. A közeljövő egyik legfontosabb vezetői feladata, hogy ezt az igényt kielégítve sikerül-e elszabadítani a mögötte meghúzódó motivációs töltetet, vagy a teljesítménymotiváció és a teljesen más elismerő jutalmazási gyakorlat ellentmondása egyelőre gyengébb teljesítményhez, másfelől számottevő frusztrációhoz vezet. Abszolút értelemben itt találjuk a harmadik

legnagyobb különbséget észlelt és kívánatos értékek között, s ezt alátámasztja az összehasonlító közelítés is: egy észlelést tekintve alacsony teljesítményorientációjú országcsoporthoz helyett egy átlagoshoz szeretnénk tartozni.

7. A humánorientáció indexe elgondolkodtató képet mutat: ez az egyik legalacsonyabb érték a mért változók közül. Erőteljes igény fogalmazódik meg a jelenleg negatívan megítélt emberi kapcsolataink javítására is. Érdekes viszont a hibákkal szembeni tolerancia relatíve változatlan megítélése. Összehasonlításban: alacsony humánorientációjú országcsoporthoz egy közepesbe szeretnénk kerülni.

• A szervezeti kultúra

A nemzeti kultúra elemzése után foglaljuk össze a szervezeti kultúra észlelt és elvárt jellemzőiből adódó legfontosabb megállapításokat, amelyek egyben egy kultúraváltás kívánatos irányait is kijelölik:

1. Az észlelt bizonytalanságtűrés⁵ – jöllehet kisebb, mint a nemzeti kultúra szintjén – a középértéknél nagyobb (igaz, megbízhatósági együtthatója az egyik legalacsonyabb). Ezzel szemben magasabb bizonytalanságkerülést, azaz stabilabb, szabályozottabb belső vállalati működést tartanak kívánatosnak. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a válaszadók a meglehetősen komplex környezetben zajló gyors változásokat úgy észlelik, mint a korábbi belső szabályozás és rend eltűnését. Preferenciáik arra utalnak, hogy szívesen látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben a munkahely stabilitásának (biztonságának) igényével is párosulhat.

2. Jöllehet, szervezeti szinten az észlelt hatalmi távolság számottevően kisebb, mint a nemzeti kultúra szintjén, mégis ez mutatja a legmagasabb értéket a leíró kultúra változók közül. Itt is markánsnak mondható a hatalmi távolság csökkentésére irányuló igény. Ez egyúttal arra is utal, hogy a középszintűk – legalábbis ami a saját felelősségekkel ápolat kapcsolataikat illeti – laposabb szervezeti struktúrákat szeretnének. Mindez – ha nem is vezet azonnali változásokhoz, de a szervezetek áramvonalasítására, karcsúsítására való törekvések szempontjából kedvező jelként értékelhető. A középszintűk fogadókészek erre, s igénylik a delegálást, a hatalmi távolság mérséklését. Ez a mérőeszköz ugyanakkor nem alkalmas arra, hogy abból a felelősségvállalás mértékére is következtetni tudjunk, s az sem bizonyos, hogy a saját beosztottjaikkal szemben is a hatalmi távolság csökkentésére törekcsenek majd.⁶

3. A szervezetek szintjén a kollektívizmus ugyan- csak igen fontos érték; a nemzeti szintnél nagyobb kol-

lektivitást észlelnek, és még inkább fontosnak tekintik mint elvárt értéket. Ez arra utal, hogy – miközben a politikai rendszer változását követően az elmúlt években volt egy időszak, amikor a korábban elfojtott individualizmus felszínre tört – a szervezeti szinten igen erőteljes igény fogalmazódik meg egy kollektívabb szervezeti értékrend kialakítására.

4. A férfiasság-nőiesség tekintetében itt tapasztaljuk a legkisebb kontrasztot az észlelt és az elvárt értékek között: a szervezeti kultúránkat enyhén férfiasnak mondhatjuk, de a nőies értékek erősítésére vonatkozó vára- kozásokkal.

5. Jóval nagyobb – még ha a nemzeti szintűnél va- lamivel kisebb is – a kontraszt a jövőorientáció észlelt és elvárt mértéke között. A vezetők számára megfogal- mazható egyik legfontosabb kulturális üzenet a perspek- tivikusabb gondolkodás, tervezés erősítése a szervezeti gyakorlatban. A közelmúlt krízishelyzeteken átevíckélő, a jelen problémáival birkózó meglehetősen bizonytalan átmenet időszakát fel kell váltsa egy piaci előrejelzése- ken – s remélhetőleg nemcsak termelési terveken – ala- puló hosszabb távú előrettekintés. Ez egyben fontos jel- zés a jövőképet megfogalmazó vezetőfelfogás (leader- ship) felé is.

6. A legmarkánsabb változási igény azonban a tel- jesítményorientáció növelése kapcsán rajzolódik ki: a ma közepesnek tekintett érték helyett szívesebben látnának a teljesítményt jobban elismerő, az innovációt jobban jutal- mazó vállalati gyakorlatot. Az előmenetelnek is sokkal inkább a teljesítményhez, mint más tényezőkhöz kellene kötődnie. Ez az elvárás elemi erejű, s figyelmen kívül hagyása motivációt romboló hatású, akár a magasabb rendű motivációk oldaláról közelítünk, akár a méltányosság elméletet vesszük alapul.

7. Az erősebb humánorientációt – miközben az észlelt szinten valamivel kedvezőbb a kép, mint nemzeti kultúránál – a válaszadók az elvárt szervezeti értékrend ugyancsak fontos részének tekintik.

Egy szervezeti kultúra tipológia

A kutatás kiinduló kérdései közé tartozott, hogy az em- pirikus adatokból vajon azonosíthatóak-e jellegzetes szervezeti kultúratípusok. Az észlelt szervezeti kultúra változókkal elvégzett klaszteranalízis négy eltérő érték- renddel leírható csoportot különített el. A kis mintaelem- szám miatt az így nyert típusok létét nem tekinthetjük egyértelműen bizonyítottnak, de – minthogy egyéb úton nyert tapasztalatainkkal egybevágunk – gondolat- ébresztőként közreadásra érdemesnek ítéltük.

Az 1. klasztert (amelybe harminc válaszadó került) nagyon rövid távú szemlélet, az előtervezés hiánya, az átlagosnál alacsonyabb teljesítménymotiváció és viszonylag nagy hatalmi távolság jellemzi. A többi dimenzió mentén átlagosnak mondható értékeket vesz fel. Ez a fajta viselkedés jellegzetes hagyományos *állami vállalati* kultúrára utal.

A 2. klaszter (melyhez 12-en sorolódtak) nagyon magas bizonytalanságkerüléssel jellemezhető, a hatalmi távolság is nagyobb az átlagnál, de az alapvető megkülönböztető változót a viszonylag hosszabb jövőorientáció (előtervezés) jelenti. Az átlagosnál alacsonyabb ugyanakkor az emberközpontság. A csoportot alapvetően pénzügyi szektorbeli válaszadók alkotják, ez magyarázza a magas bizonytalanságkerülést és a hosszabb jövő-orientációt megalapozó tervezést.

A 3. klaszter számossága a legkisebb (10 fő), viszont annál karakterisztikusabb szervezeti kultúrát testesít meg, szinte minden érték a legtávolabb helyezkedik el a minta átlagától. Alacsony bizonytalanságkerülés és kiugróan férfias (macho) értékek jellemzik, nagyon magas a hatalmi távolság, alacsony a humánorientáció. Erőteljesen individuális értékek dominálnak, rövid távú szemlélet és igen alacsony teljesítménymotiváció a meghatározó. Ez a csoport erőteljes *hatalmi* kultúrát testesít meg.

A 4. klaszter szinte mindenben az előző ellentéte, és az eredmények stabilitását a legmagasabb elemszám (35 fő) is biztosítja. Központi szerep jut az igen magas nőies és kollektív értékeknek, magas a humánorientáció is, ugyanakkor alacsony a hatalmi távolság. A kultúra jövőre orientált és igen magas a teljesítményorientáció is. Ide elsősorban a hazai multinacionális vagy külföldi tulajdonban levő szervezetek tartoztak.

A fenti kultúra típusok az esetek többségében jól megfeleltethetőek voltak egy vagy több konkrét szervezet középvezetőinek, illetve néhány szervezet esetében két, viszonylag markánsan elkülönülő vezetői csoport kulturális különbségeit sejtették. A 4-es típusnál egyébként az észlelt és a kívánatos helyzet közötti különbség szinte elhanyagolható volt.

Következtetések

Tanulmányunk utolsó részében megpróbálunk néhány olyan következtetést megfogalmazni, amelyek a vezetők számára fogalmazznak meg feladatokat a fentebb bemutatott és elemzett kultúráképből, értékrendből kiindulva.

A kilencvenes évek kezdete óta szervezeteinket technikai (kognitív) értelemben igen erőteljes tanulás jellemzi

(új szervezeti rendszerek, szabályok, eljárások elsajátítása), magatartási értelemben azonban kevésbé beszélhetünk kéthurkos tanulásról (alapvető értékeink, meggyőződéseink felülvizsgálatáról).

A kutatási eredmények által felvethető egyik legizgalmasabb problematika az észlelt és az elvárt értékrendek jelentős eltérése. Az értékrendek eltérésére adható magyarázatokra két hipotézist lehet megfogalmazni:

1. A magyar társadalomban és a gazdálkodó szervezeteknél igen erőteljes értékrendváltás van folyamatban, amely irányát tekintve pozitív, és amely egyben számottevő kihívást támaszt a vezetőkkel szemben és intenzív szervezeti tanulási folyamatok beindítását teszi szükségessé.

2. Az elvárt és a tényleges értékrend közötti erőteljes eltérés magyarázata az, hogy a vágyott értékek erős korlátokba ütköznek. A megelőző évtizedekből ismert és leírt a vallott és követett értékek különbözősége, együttélése, amelynek motivációs és frusztrációs hatása ugyancsak ismert. Ez az értelmezés számottevő veszélyeket rejt magában: kialakulhat, újra felerősödhet egy passzívan alkalmazkodó, a körülményeket tudomásul vevő, a változásokkal szemben „hitetetlen” attitűd.

Ebben a kérdésben egyelőre csak további hipotéziseket fogalmazhatunk meg, amelyek tesztelése – menet közben elvégzett adatfelvételek alapján a kutatás következő fázisában – elvégezhető lesz, másrészt kvalitatív kutatási módszerekkel (interjúk, megfigyelés, tréningek tapasztalatai) is juthatunk értelmezhető következtetésekre.

Versenyképességünk szempontjából az első értelmezés pozitív energiák felszabadítását jelentheti, míg a második erőteljes fékeket épít be a versenyképesebb mikro- és makrogazdaság kiépítésére irányuló folyamatba.

Lényegesnek tartjuk ugyanakkor kiemelni, hogy a tanulási minták tekintetében korosztályi különbségeket valószínűsítünk: a 35 év alattiak és felettiak szervezeti tanulási mintáit markáns különbségekkel kell tervezni.

Az általánosabb megállapítások mellett néhány konkrét következtetést is megfogalmazunk, amelyek elsősorban az emberierőforrás-gazdálkodás nézőpontjából fogalmazznak meg következtetéseket feladatokat.

Az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából kiemelkedő egyik legfontosabb érték a biztonságra, stabilitásra való törekvés: ennek tudomásulvétele a munkaszervezet, a kollektív szerződés és az érdekeltségi rendszer kialakításánál nem hagyható figyelmen kívül. A piacos gondolkodást megalapozó bizonytalanságtűrés és a

létbiztonságot megalapozó bizonytalanságkerülés dilemmája a közeljövő egyik legfontosabb HRM stratégiai kérdése.

Az ösztönzési rendszer szempontjából ugyanakkor lényeges kiemelni, hogy az erőteljes teljesítményorientáció mint érték megerősíti a többi magyar vállalatnál a teljesítményértékelési és teljesítményalapú fizetési rendszerek bevezetésére irányuló folyamatokat.

A kollektívizmus erősítésére irányuló igény rövid távon a munkaügyi kapcsolatok jelentőségére, hosszabb távon esetleg a csoportos ösztönzési formák bevezetésére hívhatja fel a figyelmet.

A hatalmi távolság jelenlegi szintje részben következménye a válságmenedzseléssel, tulajdonosváltással és bizalmatlansággal jellemezhető átmeneti időszaknak, az annak csökkentésére irányuló elemi igény azonban hosszabb távon felvetheti a laposabb, rugalmasabb, döntés- és felelősségátadást jobban előtérbe helyező szervezeti-vezetési megoldásokat, és az ennek megfelelő vezetési stílusváltást. Ebből a szempontból azonban kritikus a szervezeteinket átható bizalmatlanság felszámolása, e tekintetben a nőiesebb értékrend és a humánorientáció erősítésére irányuló elvárás némi derűlátásra adhat okot!

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest

Bakacsi Gyula–Branyiczki Imre (1996): Szervezeti kultúra, emberi erőforrás menedzsment, szervezeti tanulás: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia – az alprojekt kutatási aseptanulmánya. „Versenyben a világgal” kutatási program, Kézirat

Bakacsi Gyula–Takacs Sándor (1996). Szervezeti kultúra és vezetési stílus az élelmiszeripar és a pénzügyi szektor példáján – Háttér tanulmány a „Versenyben a világgal” kutatási programban, Kézirat

Branyiczki, I. (1989): Szervezeti kultúra empirikus vizsgálata. Közgazdasági Szemle, 1

Carmines, Edward G.–Zeller, Richard A. (1979): Reliability and validity assessment. Sage, London

Diós János (1994): Gondolatok a szervezeti kultúráról. Ipar-Gazdaság, 12

Dombovári Ella (1996): Szervezeti kultúra és vezetési stílus a cukoriparban – Háttér tanulmány a „Versenyben a világgal” kutatási programban, Kézirat

Hair, J.–Anderson, R.–Tatham, R.–Black, W. (1985): Multivariate Data Analysis with readings. Prentice Hall, New Jersey

Hofmeister, Á.–Bauer, A. (1995): A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. Vezetéstudomány, 6

Hofstede, G. (1995): Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, CA

Hofstede G. (1980): Motivation, Leadership and organisation: Do American Theories Apply Aboard? Organisational Dynamics, Summer

Kluckhohn & Strodtbeck (1961): Culture – A Critical Review. Harvard University Press

Nemes Ferenc (1988): A szervezeti szocializáció mint kultúra-elsajátítási folyamat. Vezetéstudomány, 7

Poór József (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. Vezetéstudomány, 9

Triandis, Harry C. (1995): Individualism and Collectivism. Westview Press, Boulder, Colorado

Varga Károly (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, 3

Varga, K. (1986): Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Budapest, Akadémiai Könyvkiadó

A versenyképesség vezetési és szervezeti összetevői. Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés 1997/6-7

Lábjegyzet

- Megjegyezzük továbbá, hogy a GLOBE kutatás a szervezeti és nemzeti kultúra mellett az adott kultúrákban kívánatos vezetési stílust (leadership) is méri, amely eredményekről egy további publikációban fogunk számot adni.
- A kutatás kiterjesztéseként a mintaelemszám ma már ötszáz fölé bővült. A kibővített minta adatainak első gyors feldolgozása megerősíti eddigi eredményeinket, azoknak nem mond ellent. Ebben a dolgozatban mégis megmaradunk a GLOBE kutatás számára prezentált szűkebb minta értelmezésénél.
- Cronbach α számításának képlete: $\alpha = Np/[1+p(N-1)]$, ahol N az adott mutatóhoz tartozó változók száma, p pedig az egyes kérdésekre adott válaszok közötti korrelációs együtthatók átlaga (Carmines, Zeller 1979. 44. o.). A kérdések számának (ceteris paribus, azaz azonos átlagos korrelációs együtthatók mellett) növekedése a képlet tulajdonságai miatt kevés számú változó esetén önmagában is növeli α értékét. Hat változó esetén az $\alpha = 0.8$ -as értéke 0.4-es átlagos korrelációs együtthatót feltételez, ugyanez a korreláció négy változó esetén $\alpha = 0.73$, de két változóra csak $\alpha = 0.57$.
- Az országok csoportosítására a következő módszert alkalmazták: valamely kultúra változó szempontjából átlagos vagy közepes országcsoporthoz az, amelyek az összes ország adott változóra vonatkozó átlaga plusz/mínusz az egyszeres szórás tartományba esik, magas értékű országcsoporthoz az, amely az átlag plusz szórás feletti értékkel bír, és alacsony az, amely átlag mínusz szórás alatti értéket mutat. A módszer és az átlag, illetve szórás értékek egy nem publikált GLOBE munkaanyagból származnak.
- ...vagy ahogy fentebb interpretáltuk, a bizonytalanság észlelése...
- A szervezeti szintű hatalmi távolság csökkentésének további lehetséges interpretációja lehet az is, hogy abban a korábbi kisebb hatalmi távolsággal (de egyúttal paternalista hozzáállással is) jellemezhető viszonyok utáni nosztalgiaérzés tükröződik.