

BAKACSI Gyula

A KULTURÁLIS INGÁHATÁS

A Global Leadership and Organizational Effectiveness (GLOBE) kutatási program kivételes lehetőséget kínál arra, hogy egyfelől a jelenleg észlelt, másfelől a jövőbeli kívánatos kultúráról képet kaphassunk, és összevethessük a kettőt. A kettő közötti különbség elemzése lehetőséget kínálhat arra, hogy a változások és a sikeres tanulás lehetőségeiről, illetve korlátairól tisztább képet nyerjünk. A szerző tanulmányának célja a kultúraváltozók észlelt és kívánatos értékei között kimutatható – általa „ingahatásnak” elnevezett – jelenleg felmutatása és egyszerű statisztikai módszerekkel történő első leíró elemzése.

Kulcsszavak: GLOBE-kutatás, ingahatás, kultúraváltozók

Hofstede híressé vált könyvének (1980), Peters és Waterman bestsellerének (1982), valamint Deal és Kennedy munkájának (1982) megjelenése óta a kultúra a szervezet- és vezetélmélet és -gyakorlat meghatározó, központi fogalmává vált. Hofstede rámutatott a különböző kultúrák közötti eltérésekre, a kultúrák közötti hasonlóságok alapján viszonylag homogén kulturális klaszterek létét igazoló kultúraközi (cross-cultural) kutatások (lásd pl. Ronan – Shenkar, 1985) a kultúrakutatások fő áramának elismert elemeivé váltak. Az összehasonlító kultúrakutatásoknak számos izgalmas gyakorlati vonatkozása van:

- jóllehet az emberek hajlamosak saját értékrendszerüket másokéhoz viszonyítva felsőbbrendűnek tekinteni (Sitaram – Haapanen, 1979), mi több, olykor még annak sem vagyunk tudatában, hogy érték- és hiedelemrendszerünknek egyáltalán létezik alternatívája (Bem, 1970), más kultúrák megismerése és megértése saját kultúránk mélyebb megértéséhez is hozzásegíthet,
- eltérő kulturális értékek feltárása hozzásegíthet annak tudatosításához, hogy kulturálisan eltérő szervezetek összeolvadása során (M&A) milyen gondolkodásmód-beli eltérésekre lehet számítani és a stratégiai tervezők és döntéshozók számára rávilágíthatnak megfontolandó kulturális korlátok létezésére (Hofstede et al., 1990),
- a különböző kultúraváltozók megértése (lásd pl. Farmer – Richman, 1965) és az egyes változók eltérő jelentősége különböző kultúrákban (Sitaram – Cogdell, 1976) kétségtelenül segíthet abban,

hogy a nemzetközi vállalatok és befektetések (FDI) együttműködését javítsa és csökkentse a potenciális konfliktusokat.

A nyitott gazdasággal jellemezhető és piaci viszonyokra áttérő, gazdaságaik átstrukturálásában külföldi tőkebefektetésre szoruló közép-kelet-európai országok számára különösen fontos a kulturális különbségek, eltérő személet és gondolkodásmódok megértése.

A közép-kelet-európai társadalmak változásának és gazdaságaik átalakításának sikere nem egyszerűen a sikeres gazdaságpolitikán és stratégián vagy az intézmények változásán múlik, hanem az emberek – kiváltképp a döntéshozók (Bakacsi, 1994) – magatartásának hatékonyságán (döntéseiken és cselekvésükön) múlik. Hogyan észlelik szervezeteiket és az őket körülvevő társadalmat, és milyen értékekre-hiedelmekre alapozzák problémamegoldásukat: az együttműködési minták kialakítását (Bakacsi, 2011), a munkavállalói elégedettséget, az innovációt-változást és a szervezeti teljesítményt.

A kulcskérdés az, hogy az átmeneti időszak szervezetei hogyan képesek tanulni. A változások lépéke szinte automatikusan feltételezi a kéthurkos tanulást, az alapvető meggyőződések mélyreható újragondolását (Argyris, 1992), kiváltképp a válság időszakában (Bakacsi, 2010). A Global Leadership and Organizational Effectiveness (GLOBE) kutatási program kivételes lehetőséget kínál arra, hogy egyfelől a jelenleg észlelt, másfelől a jövőbeli kívánatos kultúráról képet kaphassunk és összevethessük a kettőt. A kettő közötti különbség elemzése lehetőséget kínál

hat arra, hogy a változások és a sikeres tanulás lehetőségeiről, illetve korlátairól tisztább képet nyerjünk. Tanulmányom célja a kultúráváltozók észlelt és kívánatos értékei között kimutatható – általam „ingahatásnak” elnevezett – jelenség felmutatása és egyszerű statisztikai módszerekkel történő első leíró elemzése.

A Global Leadership and Organizational Effectiveness (GLOBE) kutatási program és annak kultúraértelmezése

A kutatás alapvető empirikus bázisát a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatási program képezi, amely egy 61 országra kiterjedő összehasonlító kultúrakutatási program. A kutatásban részt vevő országok listáját lásd az 1. mellékletben (a tanulmányom ábráin, „térképeim” használt rövidítésekkel együtt).

Míg a korábbi nemzetközi összehasonlító kultúrakutatások jellemzően leíró dimenziók mentén mérték és értelmezték a kultúrák egymástól való eltéréseit, és azt vizsgálták, „ahogy a dolgok vannak”, addig a GLOBE e kategória mellett (AS IS dimenziók) bevezeti a normatív (előíró) dimenziók (SHOULD BE) fogalmát is, melyek a megkérdezettek azon elvárását tükrözik, „ahogy a dolgoknak lenniük kellene”. Ez a GLOBE figyelemre méltó módszertani újdonsága, amelynek révén nemcsak a megkérdezettek által érzékelt, hanem a véleményük szerint kívánatos nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is van lehetőség.

A GLOBE kutatóközössége megfogalmazta a maga kultúra-definícióját, azon belül külön értelmezve az észlelt (leíró) és a kívánatos (normatív) kultúraértelmezéseket, amelyeket az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

„A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalataiból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.” (House et al., 2004: 15. old.)

A fenti általános alapdefinícióra alapozva House – Wright – Aditya (1997) kétféle értelmezési lehetőséget lát a kultúra meghatározására.

Az első értelmezés a kultúra *normatív* megközelítése: „A kultúra a közösség megkülönböztető jellemzője, tagjai pszichológiai jellemzőinek olyan közös mintázata, amely modellként szolgál, meghatározó érzelmi, beállítódásbéli (attitudinális) és magatartási irányultságot eredményez, amely a közösséget megkülönböztethetővé teszi más közösségektől, és amely generációról generációra áthagyományozódik.” (House – Wright – Aditya, 1977: 539–540. old.)

Ebben a megközelítésben tehát a kultúra olyan más közösségektől világosan megkülönböztethető normatív rendszer, lelki-pszichológiai közösség, melynek tagjai bizonyos közös értékeket, hiedelmeket vallanak, közös előfeltevéseket és ezen alapuló közös jelentés- és valószínűségi interpretációkat osztanak, és a közös normarendszer alapján kialakult modellértékű viselkedésmintákat követnek, amelyekhez ragaszkodnak. Ezek a közös(ségi) kódok, válaszok nem jobbak vagy rosszabbak, mint más közösségek kódjai, válaszai, csak jellegzetesen mások.

A normatív kultúraértelmezésnek van azonban egy komoly hátulütője, mégpedig az, hogy mivel igen nehéz arra vonatkozó standardokat meghatározni, hogy az előfeltevések, hiedelmek, értékek, jelentésinterpretációk, azonosság-tudat és motivációk milyen szintű azonosságától állíthatjuk azt, hogy egy közösség tagjai azonos kultúrához tartoznak – az ilyen módon értelmezett kultúrát igen nehéz közvetlenül, konkrét formában megragadni, mérni, operacionalizálni.

A kultúra normatív értelmezését más szakirodalmi források kinyilvánított, *vallott értékeknek* (espoused values) is nevezi (lásd pl. Argyris, 1992).

A második értelmezés a kultúra *tapasztalati* megközelítése: „A kultúra a közösség közösen osztott értelmezéssel és értékekkel jellemezhető megkülönböztető környezete, amely modellként szolgáló meghatározó érzelmi, beállítódásbéli (attitudinális) és magatartási irányultságot eredményez, amely a közösséget megkülönböztethetővé teszi más közösségektől, és amely generációról generációra áthagyományozódik.” (House – Wright – Aditya, 1977: 540. old.)

Ebben a megközelítésben tehát a kultúra a tagjaitól (de a kutatótól is) független, amelyet a közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, tárgyiasult környezetben megtestesült megkülönböztető közösségi tapasztalatokban érhetünk tetten. A kultúra tapasztalati (leíró) megközelítése tehát kevésbé tekinthető kinyilatkoztatott, kinyilvánított és szubjektív véleménynek, hiedelemnek, előfeltevésnek, észlelésnek, interpretációnak, sokkal inkább közvetlenül vizsgálható tapasztalati ténynek, amely a közös történelmi múltban, a közösségre jellemző fizikai-tárgyi környezetben (szimbólumokban), az etnikai eredetben, a vallásban, a nyelvben, gyakorlatilag minden, ami az ember által érzékelhető külső körülményben ölt testet.

A kultúra leíró-tapasztalati értelmezését más szakirodalmi források *követett értékeknek* (theory-in-use) is nevezik (lásd pl.: Argyris, 1992).

A kultúra kétféle értelmezésének a viszonyára úgy tekinthetünk, mint ugyanazon érem két oldalára. A történelem során a legtöbb közösség lényegében ugyan-

azokkal a külső hatásokkal és belső problémákkal szembesült, legfeljebb ezek az adott közösség fejlettségi szintjétől függően más sorrendben, illetve más-más korszakban következnek be. A kultúrák között azonban nem a környezeti hatások, hanem az azokra adott *közös(ségi) válaszok* alapján tehetünk különbséget. Egy közösség elvileg többféle sikeres választ adhat az őt ért környezeti hatásokra, gyakorlatilag azonban meg kell találnia egy konkrét választ, amellyel biztosítja fennmaradását, túlélését, növekedését, fejlődését. Ezt a sikeres alkalmazkodási mintát aztán normaként (sikeres alkalmazkodási technikaként) örökíti tovább a közösségen belül. A kultúra tapasztalati értelmezése tehát nem más, mint külső környezeti hatásokra és belső társas problémákra kialakított alkalmazkodás közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, cselekvésben, illetve szimbólumokban, tárgyasult megtestesülési formában jelentkező formája. A normatív értelmezés a kultúra tagjainak szubjektumában létezik: az ezt alkotó elemek – értékek, normák, előfeltevések – valójában sokkal inkább *következményei* a kultúrának, semmint meghatározó sajátosságai. A leíró értelmezés tehát maga a múltbeli és jelenbeli környezeti és belső kihívásokra adott válasz, amelynek elsajátítása a közösség fennmaradását és fejlődését biztosítja, míg a normatív kultúraértelmezés azt a sikeres alkalmazkodási mintát mutatja fel, amely közös normatív irányultságként (viselkedésbeli, magatartásbeli és attitűdbeli elvárásként, normaként) nemzedékeken keresztül átöröklődve a közösség jövőbeli sikeres alkalmazkodását hivatott biztosítani. Egy közösség (kultúra) mindkettő alapján világosan megkülönböztethető más közösségektől. Egy adott közösségre jellemző mind a jelen kihívásaira adott válaszokat jelentő ténylegesen követett *gyakorlata*, mind a normatív módon átörökített, szubjektumban létező értékrendszere. A GLOBE-kutatás 2004-ben publikált átfogó monográfiájában a kétféle kultúraértelmezés megnevezését konzekvensen ennek megfelelően alakították ki (House et al., 2004): a tapasztalati értelmezést *gyakorlatnak (practices)*, a normatív értelmezést pedig *értéknek (values)* nevezik.

A kultúra kétféle értelmezésére a szakirodalomban használt eltérő terminológiák, kifejezések viszonyát az 1. táblázatban foglaltam össze.

A kultúra – az 1. táblázatban összegzett kulcsszavakkal jellemezhető – megközelítéseit egy más értelmezési keretben (azokat a kultúra szintjeiként értelmezve) Schein plasztikus jéghegymodellje is segíthet jobban megérteni. A jéghegymodell a kultúrajelenséget olyan rétegekre bontja, melyek – csakúgy, mint a jéghegy vízfelszín feletti része – megfigyelhetők és nyilvánvalók, a vízfelszín alatti jelentősebb részük tar-

talma és formája azonban csak vélelmezhető és kisebb-nagyobb pontossággal valószínűsíthető az azt szemlélő számára (Lásd 1. ábra).

1. táblázat

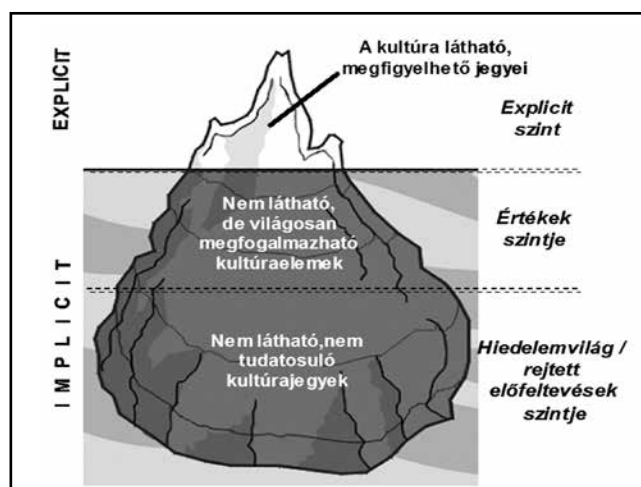
A kétféle kultúraértelmezés
különböző elnevezéseinek viszonya

GLOBE (2004)	Több szakirodalmi forrás		Argyris (1992)
gyakorlat (practices)	tapasztalati (experiential)	leíró (descriptive)	követett értékek (theory-in-use)
értékek (values)	normatív (normative)	előíró (prescriptive, proscriptive)	vallott értékek (espoused values)

Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező közösségnek (társadalomnak, szervezetnek) lehet. A kultúra kialakulásához ugyanis elkerülhetetlenül szükség van arra, hogy a szóban forgó egység nagyon sok közös tapasztalatot szerezzon, hiszen közösen osztott előfeltevések csak ilyen tapasztalati alapú, közös *tanulási folyamat* eredményeként alakulhatnak ki (lásd: Schein, 1985).

1. ábra

A kultúra jéghegymodellje



Forrás: Varga, 2003

A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Sőt, a kultúra még csak nem is az egyetlen magyarázója a látható viselkedésformáknak. A közvetlenül tetten érhető magatartási szabályosságok a társadalmi egység kultúrájától és az adott szituáció egyéb jellemzőitől (motiváció, hatalom, csoportdinamikai sajátosságok, leadership) egyaránt függenek. Kétségtelenül vannak azonban olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a közösségre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk.

A kultúra jéghegymodellje (metaforája) a komplex kultúrajelenséget látható megjelenési formákra és közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellemzőkre választja szét. A *megfigyelhető*, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezetben belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a közösség szimbólumait, az öltözködést és a kultúra más tárgyiasult megjelenési formáit (artifacts).

A kultúra magjában rejlő jellemzők azonban ilyen nyilvánvalóan nem testesülnek meg (objektíválódnak), és hogy egy adott közösség tagjai milyen értékeket vallanak, mi van valójában a fejükben, azokra a látható jelekből csak következtethetünk.¹ A kultúra magja az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban *láthatatlanok* maradnak. Schein nyomán a kultúra implicit rétegét is két, többé-kevésbé elkülönülő rétegre bontom:

- Az egyik a nem látható, tehát az implicit részhez tartozó, de megfogalmazható kultúraelemek csoportja, melyek jellemzően még tudatosulnak az adott kultúrához tartozó egyéneknél. Ide sorolhatók a társadalmi értékek és normák.
- A legalsó, tehát legmélyebben fekvő kultúraréteg a nem látható, és rendszerint nem tudatosuló, rejtett előfeltevésekben kódolt kultúraelemek szintje. Ezek olyan hiedelmek, az emberi lét és a létezés alapvető kérdéseivel kapcsolatos elgondolások, melyek még tudatos premisszákként sem fogalmazódnak meg, a mélyrétegekből egyszerűen csak terelik gondolkodásunkat, világlátásunkat és viselkedésmintáinkat (Bakacsi, 1996).

A fentebb bemutatott gondolatmenet fogalmaival összevetve a jéghegymodellt azt mondhatjuk, hogy míg a kultúra leíró értelmezését (gyakorlat, követett érték, tapasztalati kultúra) a jéghegy explicit, felszín feletti, közvetlenül vizsgálható és megtapasztalható szintjével, addig a kultúra előíró értelmezését (érték, vallott érték, normatív) a jéghegy implicit, de a cselekvést a közösség tudatos gondolkodási tartományában meghatározó, kanonizált értékhidelem-tartománnyal azonosíthatjuk.

A rejtett előfeltevés szintje a fenti fogalmi hálóban nem azonosítható, illetve a megvallott, kinyilatkoztatott értékhidelem-tartománynak olyan rétege, amely közvetlenül nem vizsgálható. Ugyanakkor a kultúra legerősebb, legmeghatározóbb mélyrétegét jelenti, éppen azért, mert a magatartásra gyakorolt hatását úgy fejtí ki, hogy a cselekvés, döntés pillanatában az adott kultúra tagjában nem is tudatosul, azaz nem is vagyunk annak

tudatában, hogy ezen értékválasztásainknak, illetve hiedelmeinknek-meggyőződéseinknek van (lehet) alternatívája, így azok kívül maradnak tudatos tudásunkon.² Ezzel a szinttel a továbbiakban nem foglalkozunk, mivel a GLOBE kvantitatív módszertanával ezek nem mérhetők.

A GLOBE-kutatás egyedülálló lehetőséget kínál a kétféle kultúramérés összehasonlítására, minthogy a kérdőív mind az észlelt, mind a kívánatos kultúraváltozókra irányuló kérdéseket tartalmaz, mégpedig *izomorfi* formában.

A GLOBE-kutatás a nemzeti és szervezeti kultúrát – azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését – *kilenc dimenzió* (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, kollektívizmus I. – intézményi kollektívizmus, kollektívizmus II. – csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció) alapján mérte. A választott dimenziók felölelik az ismert empirikus kultúrakutatási előzmények szinte minden lényeges kultúraváltozóját, sőt azokat újjal egészítik ki (House – Hanges – Quintanilla – Dorfman – Javidan – Dickson, 1998).

E kultúraváltozók (dimenziók) meghatározásait a GLOBE monográfiája (House et al., 2004: 12–13. old.) alapján mutatom be.

- *Hatalmi távolság* (Power Distance): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön és oda koncentrálódjon;
- *Bizonytalanságkerülés* (Uncertainty Avoidance): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét;
- *Intézményi kollektívizmus* (Collectivism I. – Institutional collectivism): annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmaznak az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést;
- *Csoportkollektívizmus* (Collectivism II. – In-Group collectivism): annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket;
- *Nemi egyenlőség* (Gender egalitarianism): annak a mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget;

- *Rámenősség/asszertivitás* (Assertiveness): annak a mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívok) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban;
- *Teljesítményorientáció* (Performance orientation): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért;
- *Jövőorientáció* (Future orientation): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása;
- *Humánorientáció* (Humane orientation): annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenségűek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.

Az ingahatás

A magyar adatsorok első feldolgozása során (Bakacsi – Takács, 1998) figyeltünk fel arra az összefüggésre, hogy erős az észlelt Hatalmi távolság gyakorlat csökkentésének, a Jövő- és Teljesítményorientáció gyakorlat növelésének szándéka. Ugyancsak erősnek tetsző az igény a Humánorientáció erősítésére és a bizonytalanság csökkentésére („rend iránti vágy”). Úgy tűnik, a magyarok változtatni szeretnének az észlelt individualizmusukon (elmozdulva kissé egy kollektívabb kultúra felé). Csúpan a Nemi egyenlőség, illetve a Csoportkollektívizmus társadalmi gyakorlatának mértékével látszottak a magyar kérdőívkitöltők *elégedettnek*, és nem akarták azt az elvárt társadalmiérték-szinten jelentősen módosítani.

További kérdőjeleket vetett fel (Aczél, 1998) kéziratában publikált két térkép, amelyben a szerző a GLOBE-kutatás 61 országban mért Hatalmi távolság, illetve Bizonytalanságkerülés adatait koordinátaként felhasználva reprodukálta Hofstede jól ismert kulturális világtérképét. Aczél ezt mind a GLOBE leíró változóival (lásd: 2. ábra), mind a normatív változóival (lásd: 3. ábra) elvégezte.

A GLOBE mérési értékek alapján elkészített térképek értelmezéséhez megjegyzendő, hogy Aczél (1998):

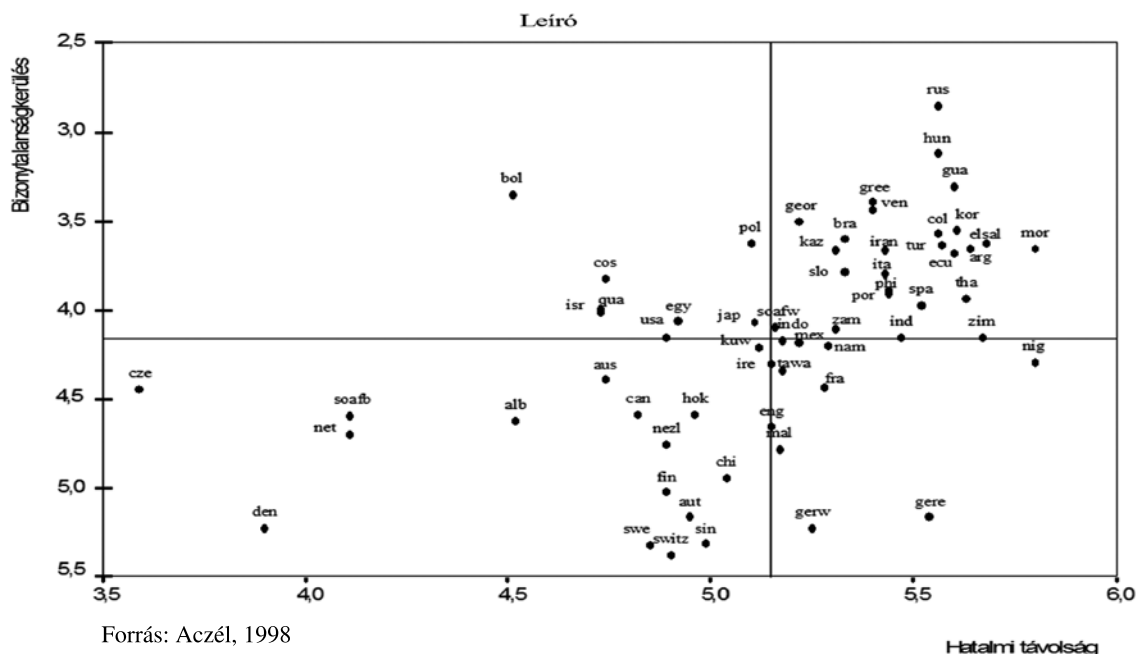
- a koordináta-rendszerek skálaterjedelmét a jobb szemléltetés érdekében az adott, a skálákon mért legnagyobb és legkisebb nemzeti érték által határozta meg,

- a változók által kifejlesztett síkot négy síknegyedre (kulturális „égtájra”) osztó választóvonalakat pedig a két kultúraváltozó átlagértékeinél (a 61 ország súlyozatlan világtárgyainál) húzta meg (ezek a társadalmi gyakorlat esetén a következők: hatalmi távolság: 5,17, a bizonytalanságkerülés: 4,16, a társadalmi értékek esetén pedig hatalmi távolság: 2,75, a bizonytalanságkerülés: 4,62),
- a bizonytalanságkerülés-skála, Hofstede térképéhez hasonlóan, fordítva szerepel: a bizonytalanságtűrő kultúrák a térkép felső (északi), a bizonytalanságkerülő kultúrák pedig a térkép alsó (déli) részén találhatók.

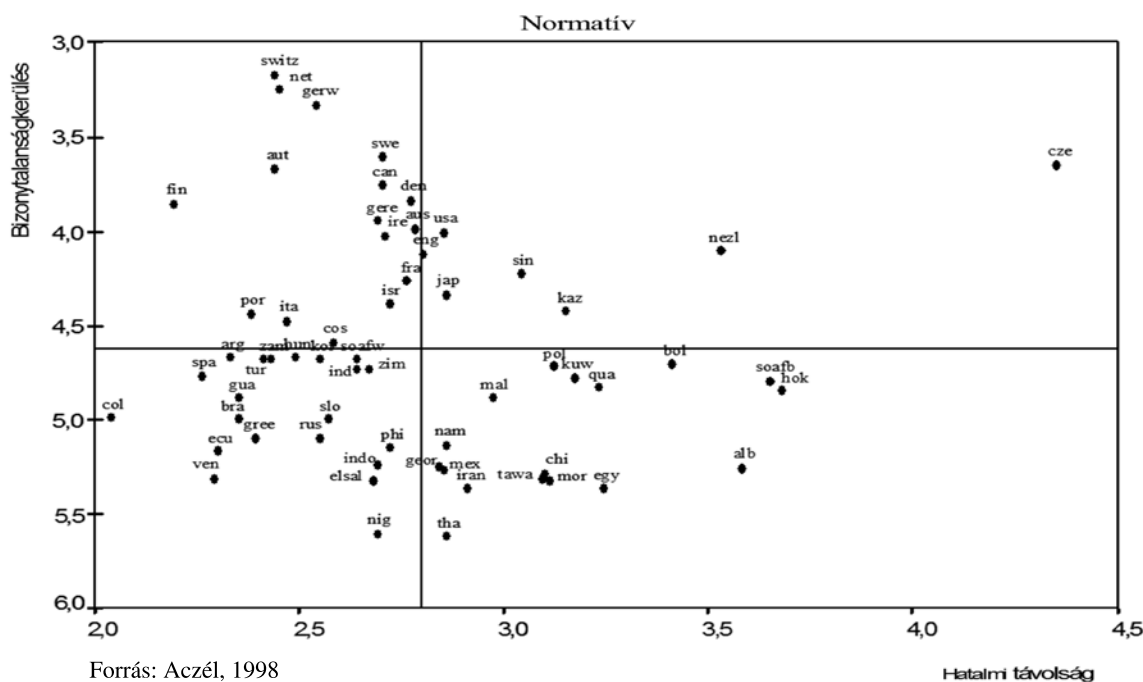
A társadalmi gyakorlat (leíró változók) koordinátái alapján megrajzolt GLOBE-térképen szembeötlő, hogy a jellegzetes kulturális országcsoportok (klaszterek, vedd össze pl.: Ronen – Shenkar, 1985) itt is megtalálhatók: az angol-szász, a germán, a dél-amerikai, a latin és a távol-keleti kultúrák. Figyelemre méltó ugyanakkor a Hofstede-féle térképpel összevetve, hogy egyáltalán nem ott találhatók, ahol azok Hofstede-nél voltak!

- A Hofstede által „*piac*”-nak címkézett negyedben (alacsony bizonytalanságkerülés, alacsony hatalmi távolság) egy európai ország sincs (Lengyelországot kivéve), és az USA is éppen hogy a határán van. Meglepő ugyanakkor, hogy az ebbe a síknegyedbe tartozó országcsoportot olyan kultúrák alkotják, mint Bolívia, Costa-Rica, Egyiptom, Katar vagy Japán.
- A Hofstede által „*család*”-nak címkézett negyedben (magas hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés) a kelet-európai országok (Magyarország, Szlovénia, Oroszország) mellett a dél-európai nemzetek találhatók (az eredeti Hofstede-térképen nem volt európai ország), és ugyancsak idekerültek a Hofstede-nél „*piramis*” negyedben pozicionált dél-amerikai országok. Érdekes módon az afrikai (Dél-Afrika, Zambia) és a távol-keleti országok (India, Indonézia, Fülöp-szigetek) egy része viszont maradt ebben a negyedben.
- A Hofstede-féle „*piramis*”-negyed (erős bizonytalanságkerülés, nagy hatalmi távolság) jóformán kiürült, markánsan csupán a két Németország és Franciaország mutat egyértelmű idetartozást. A többi germán ország (Ausztria, Svájc) viszont maradt, az angol-szász és a skandináv országok pedig „átvándoroltak” a „*jól olajozott gép*” (erős bizonytalanságkerülés, kis hatalmi távolság) negyedbe. Némiképp meglepő ugyanakkor Albánia feltűnése ebben a kultúrkörben.

Hofstede rekonstruált kulturális világtérképe a GLOBE hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés társadalmi gyakorlata által kifizített koordináta-rendszerben



Hofstede rekonstruált kulturális világtérképe a GLOBE hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés társadalmi értékek által kifizített koordináta-rendszerben



A két térkép összevetése – a Hofstede-féle térképtől való markáns eltérés mellett – még egy izgalmas felismeréshez vezethet el: az országok (vagy még inkább: a klaszterek) zöme közép-pontosan tükrözött átellenes égtájon tűnik fel a másik térképen. A klaszterek tehát

nemcsak Hofstede-hez képest vándorolnak a térképen, hanem annak függvényében is más térkép rajzolatokat kapunk, hogy az észlelt gyakorlat, vagy az elvárt értékek koordinátái segítségével rajzoljuk meg a térképeinket!

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ezeknek az összefüggéseknek a felismerése vezetett arra, hogy megvizsgáljam: vajon a társadalmi-gyakorlat- és a társadalmiérték-változók adatsorait (országátlagait) szisztematikusan összehasonlítva egy-fajta metamintázatként is megfigyelhető-e az észlelt társadalmi gyakorlat megváltoztatására irányuló igény.

Az ún. ingahatást először (Bakacsi, 1999) tanulmányomban publikáltam, amelynek lényeges megállapításait alább összefoglalom. E vizsgálat során módszeresen összehasonlítottam 61 ország GLOBE-monográfiában (House et al., 2004) publikált észlelt és *kívánatos* kultúráváltzóit – itt szeretném megjegyezni, hogy ez az összehasonlítás a társadalmikultúra-változókra korlátozó-dott (tehát a szervezetikultúra-szintet nem vizsgáltam).

Az összehasonlítás három különböző módjai:

- az országokra kultúráváltzónként mért és kiszámolt leíró és normatív *átlag értékei* önmagukban megmutatják, hogy a vizsgált kultúra 1–7 Likert-skálán mekkora értéket mutat, ezekre az adatsorokra kiszámoltam az *észlelt* és a *kívánatos* országátlagértékek korrelációját,
- az átlagértékek alapján kultúráváltzónként felállítható egy-egy országgrangsor, amelynek *rangsámértékei* a rangsorban elfoglalt hely alapján megmutatja az ország *relatív* helyét más országokhoz viszonyítva, ezekre az adatsorokra kiszámoltam az *észlelt* és a *kívánatos* ország *rangsámértékek* korrelációját, végezetül
- egy *tesztáv-képzésként* (*test banding*-ként) ismert technikát követve olyan országcsoporthoz képezhető, amelyekbe besorolt országok az adott változó

tekintetében többé-kevésbé hasonlóan tekinthetők.³ A test banding módszerrel az adott változóra jellemző szórás terjedelmétől függően három vagy négy országcsoporthoz (sávot, band-et) különböztettek meg, melyeket az A-B-C-(D) betűkkel jelöltek, ahol az A mindig az adott változó szerinti magas értékekkel bíró ország-csoportját jelöli. Ezekre az adatsorokra kiszámoltam az észlelt és a *kívánatos* ország *sávazonosító* értékek korrelációját.

Az egyes korrelációs számításokhoz a skálafoknak megfelelő korrelációs együtthatókat alkalmaztam, azaz:

- az ország-átlagértékek korrelációinak bemutatására a Pearson-féle (parametrikus) korrelációs együtthatót,
- az országgrangsorok korrelációinak bemutatására – lévén azok ordinális skálán mért rangszámai – kétféle nem parametrikus korrelációs számítási technikákat (Kendall-féle tau-b, illetve Spearman-féle rho),
- az országcsoporthoz sávazonosító közötti kapcsolatot (amelyek jóllehet bizonyos értelemben tekinthetők ordinális skáláknak is, de közelebb állnak a nominális skála értelmezéséhez) a nem parametrikus Gamma korrelációs együttható kiszámításával mutatom be.

A számítási eredményeket összefoglalóan (Bakacsi, 1999 alapján) a 2. táblázatban mutatom be.

A kultúrák közti összehasonlítás 2. táblázatban bemutatott korrelációs értékei arra utalnak, hogy a társadalmi gyakorlat és érték viszonyában két eltérő mintázat létezik.

2. táblázat

A GLOBE társadalmi gyakorlat, illetve társadalmi érték adatsorainak korrelációi az átlagértékek, rangszámértékek és országcsoporthoz tartozás (tesztáv) szerint

GLOBE-változók	Országátlagok		Országok rangszámai				Országok csoportba sorolása		Értékelő besorolás
	Pearson correlation	Sign. 2-tailed	Kendall au-b	Sign.	Spearman-correlation	Sign.	Gamma	Sign.	
Bizonytalanságkerülés	-.604	>.01	-.330	>.01	-.481	>.01	-.624	>.01	Inga
Hatalmi távolság	-.552	>.01	-.334	>.01	-.472	>.01	-.629	>.01	Inga
Intézményi kollektívizmus	-.538	>.01	-.381	>.01	-.515	>.01	-.564	>.01	Inga
Rámenősség/asszertivitás	-.267	>.05	-.164	>.05	-.262	>.05	-.331	nem szign.	Ingaszerű
Jövőorientáció	-.261	>.05	-.226	>.01	-.326	>.01	-.427	>.05	Ingaszerű
Humánorientáció	-.237	nem szign.	-.238	>.01	-.367	>.01	-.368	>.05	Ingaszerű
Teljesítményorientáció	-.170	nem szign.	-.175	>.05	-.271	>.05	-.277	nem szign.	Ingaszerű
Nemi egyenlőség	+.273	>.05	+.210	>.05	+.298	>.05	+.347	>.05	Párhuzamoszerű
Csoportkollektívizmus	+.324	>.05	+.174	nem szign.	+.241	nem szign.	+.333	nem szign.	Párhuzamoszerű

Forrás: Bakacsi, 1999

- Az első – amelyet nevezhetünk *párhuzamos* (vagy *kiegészítő*) mintázatnak is –, amelyre az jellemző, hogy követett társadalmi gyakorlatuk alapján bizonyos országcsoporthoz rangsorolt kultúrák nem akarnak változtatni azon, és a társadalmi értékeiket tekintve azonos (vagy nagyon közeli más) országcsoporthoz szeretnének tartozni.
- A második jellegzetes mintázat – amelyet nevezhetünk *ingamintázatnak* – ezzel szemben azt tükrözi, hogy a követett társadalmi gyakorlatuk alapján országcsoporthoz sorolt kultúrák társadalmi értékeiket tekintve az átellenes országcsoporthoz valamelyikéhez szeretnének tartozni:
 - az egyik szélsőértéknek számító gyakorlattal jellemezhető országcsoporthoz (például A csoport) tartozó országok hajlamosak arra törekedni, hogy az átellenes szélsőértékű társadalmi értékcsoporthoz (például D csoport) tartozzanak,
 - ugyanakkor a középtől egyik irányba csak mérsékelten eltérő csoportok országai hajlamosak a középtől a másik irányba csak mérsékelten eltérő országcsoporthoz tartozásra törekedni (például B-ből C-be).

Egyértelműen ingamintázatot mutatónak akkor nevezek egy változót, ha mind a négy korrelációs együttható szerint *erős szignifikáns, negatív korrelációs értéket* mutat. Ilyennek bizonyultak a *Hatalmi távolság*, a *Bizonytalanságkerülés* és az *Intézményi kollektívizmus* változók.

Négy változó (Jövőorientáció, Teljesítményorientáció, Humánorientáció, Rámenősség/asszertivitás) *ingaszerűen* viselkedik – a korrelációs értékek rendre negatívak, de vagy nem elég erősek ezek a korrelációs értékek és/vagy alacsonyabb szignifikanciaszintet mutatnak (nem szignifikánsak).

Végezetül két olyan változónk van (Nemi egyenlőség, Csoportkollektívizmus), amelyek párhuzamos-szerűnek jellemezhetők – a korrelációs értékek rendre mind pozitívak, de vagy nem elég erősek ezek a korrelációs értékek és/vagy alacsonyabb szignifikanciaszintet mutatnak (nem szignifikánsak).

Ezen kutatási eredmények tükrében az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

Hipotézis 1.: Minél nagyobb az átélt bizonytalanság érzete egy kultúrának, annál inkább törekszik a bizonytalanság csökkentésére (redukciójára).

Hipotézis 2.: Minél nagyobb Hatalmi távolság jellemzi egy ország társadalmi gyakorlatát, annál inkább törekszik az a Hatalmi távolság társadalmi értékét csökkenteni.

Hipotézis 3.: Minél individuálisabb egy ország társadalmi gyakorlata, annál kollektívabb értékrendhez szeretne tartozni (Intézményi kollektívizmus).

Hipotézis 4.: Minél rámenősebb, dominánsabb, asszertívebb egy kultúra követte társadalmi gyakorlat, a vallott értékek szintjén annál inkább törekszik annak mérséklésére.

Hipotézis 5.: Minél inkább jelenben élő egy kultúra társadalmi gyakorlata, annál jövőorientáltabb értékeket vallanak az adott kultúra tagjai (Jövőorientáció).

Hipotézis 6.: Minél kevésbé bátorítja és jutalmazza egy kultúra a korrektséget, altruizmust, nagylelkűséget, törődést és kedvességet társadalmi gyakorlatában, annál inkább törekszik ezen mintázat megváltoztatására a kinyilvánított értékek szintjén (Humánorientáció).

Hipotézis 7.: Minél kevésbé bátorítja és jutalmazza egy kultúra társadalmi gyakorlatában a kiválóságot és a teljesítmények növelését, annál inkább törekszik ezen mintázat megváltoztatására a kinyilvánított értékek szintjén (Teljesítményorientáció). Itt azonban fontos hangsúlyozni a teljesítményorientációnál észlelt ingaszerű mintázat nem erős (és értelemszerűen nem is szignifikáns) korreláción alapszik.

Hipotézis 8.: A különböző kultúrák „elégedettnek tűnnek” a csoportkollektívizmus társadalmi gyakorlatuk jellemző mértékével, és nem igazán kívánják azt lényegesen megváltoztatni.

Hipotézis 9.: A különböző kultúrák „elégedettnek tűnnek” a nemi szerepek társadalmi differenciáltságára jellemző társadalmi gyakorlatukkal, és nem akarják azt lényegesen megváltoztatni (Bakacsi, 1999).

Az ingás változók részletesebb elemzése

A 2. táblázat tanúsága szerint három olyan változónk van, amelyek egyértelműen mutatják az ingahatást (Hatalmi távolság, Bizonytalanságkerülés és Intézményi kollektívizmus). Vegyük sorra ezeket az ingahatással jellemezhető kultúraváltozókat és végezzünk részletesebb elemzést mindegyiken.

Bizonytalanságkerülés

A 4. ábra azt a térképet mutatja be, amelyen a Bizonytalanságkerülés társadalmi gyakorlata (leíró) és társadalmi értékei (normatív) változók szerinti országcsoporthoz sávazonosítóit koordinátaként használva rajzolhatunk meg. Ebből az ábrából plasztikusan kiolvasható az ingahatás:

- 23 ország (38%) a keresztátlón helyezkedik el (sötétszürke árnyalással),
- további 29 ország (48%) a keresztátlót közvetlenül kísérő mezőkben (világosszürke árnyalással) és
- csak 9 ország „lóg le” az ingamintázatról és mutat párhuzamos (kiegészítő) jelleget.

A Bizonytalanságkerülés társadalmi érték (normatív) és gyakorlat (leíró) szerinti országcsoportok sávazonosítói alapján előállított térkép

Érték

D	gerw, switz	net		
C	aut, den, fin, gere, nezl, swe	aus, can, cze, eng, ire, usa		
B	mal, sin	fra, hok, ind, kuw, soafw, soafb, zam, zim	arg, cos, isr, ita, jap, kaz, kor, pol, por, qua, spa, tur	bol, gua, hun
A	chi	alb, indo, mex, nam, nig, tawa	bra, col, ecu, egy, elsal, geor, iran, mor, phi, slo, tha	gree, rus, ven
	A	B	C	D Gyakorlat

Forrás: Aczél, 1998

A 4. ábrából kiolvasható az a fentebb tárgyalt kettség is, amely szerint:

- a gyakorlat szerint valamelyik szélsőértéket mutató országok az értékek szerinti ellentétes szélsőértéket mutató csoportba „kíváncsoznak”. Érdekes módon ezen belül létezik mindkét ellentétes mintázat:
 - a társadalmi gyakorlatban nagyfokú bizonytalanságot megélt Oroszország, Görögország és Venezuela elvárásai szerint a legkiszámíthatóbb, legkontrolláltabb bizonytalanságot kínáló országcsoportba kíván tartozni,
 - ugyanakkor a társadalmi gyakorlatban nagyfokú stabilitást tapasztaló nyugatnémet és svájci társadalom elvárásai a magasabb bizonytalanságot megengedő országcsoport felé gravitálnak.
- a nagyobb részminta az „enyhébb kilengésű inga” – ugyancsak két alessel:
 - Argentína, Costa Rica, Izrael, Olaszország, Japán, Kazahsztán, Korea, Lengyelország, Portugália, Katar, Spanyolország, Törökország a kissé bizonytalanból a kissé biztosabb felé leng ki, míg
 - Ausztrália, Kanada, Csehország, Anglia, Írország, USA pedig a kissé biztosból a kissé bizonytalanabb felé.

Talán az is tanulságos, hogy a bizonytalantól a bizonyosság felé a latin (latin-amerikai és latin-európai), a kelet-európai és az ázsiai klaszterek tagjai mozdulnának kisebb-nagyobb kilengéssel, míg a biztostól a bizonytalan felé a germán és az angolszász klaszter tagjai „lengenek”. Ezeket az összefüggéseket meg-

4. ábra

erősíti a gyakorlat- (leíró) és az érték-(normatív) változók különbségéből képzett grafikon (lásd 5. ábra):

- az egyik szélsőérték a 2,19 skálaértéknyi különbséget mutató Oroszország (észlelt bizonytalanság 2,88; elvárt bizonytalanságkerülés 5,07),
- ennek közelében az ortodox, illetve katolikus tradíciójú kelet-európai és latin országok,
- a másik szélsőérték a 2,21 skálaértéknyi bizonytalanságot növelni kívánó Svájc (észlelt bizonytalanságérzet 5,37; elvárt bizonytalanságkerülés 3,16),

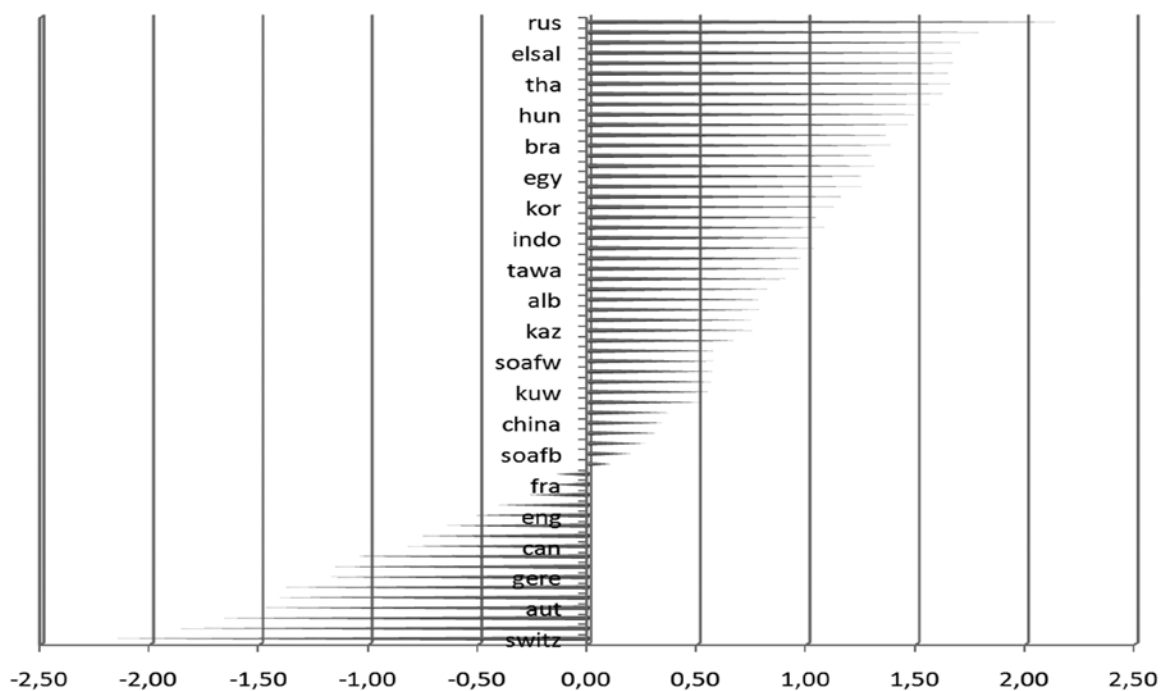
- ennek közelében találhatóak a református (lutheránus, kálvinista, anglikán) germán, skandináv és angol-szász országok.

A 6. ábrán egymás mellé szerkesztve mutatom be azt a két grafikont, amelyek az egyes országok Bizonytalanságkerülési társadalmi gyakorlatának, illetve értékeinek eltérését ábrázolják, rendre a saját világátlag-értékeiktől.

A két ábra kehelyszerűen szétnyíló mintázata egy további ábrázolásmóddal erősíti meg az ingahatást. Ami ezen az ábrán figyelemre és elemzésre méltó, az a kehely középső tartományának rendhagyóan, „összevissza” viselkedő országai: ezek az ázsiai (konfucius-kínai, távol-keleti, arab-izlám), valamint (fekete-afrikai országok. Úgy tűnik, ezekben az országokban (kulturális klaszterekben) a bizonytalansághoz való viszony, annak értelmezése jellegzetesen más, mint a két szélső tartomány. Érdekes megemlíteni, hogy a kehely két szélét – különbözőségük ellenére – egy dolog összeköti: valamennyi kulturális klaszter bölcsője földrajzi értelemben Európa, itt találhatóak, vagy történetileg ide nyúlnak vissza a gyökerek.

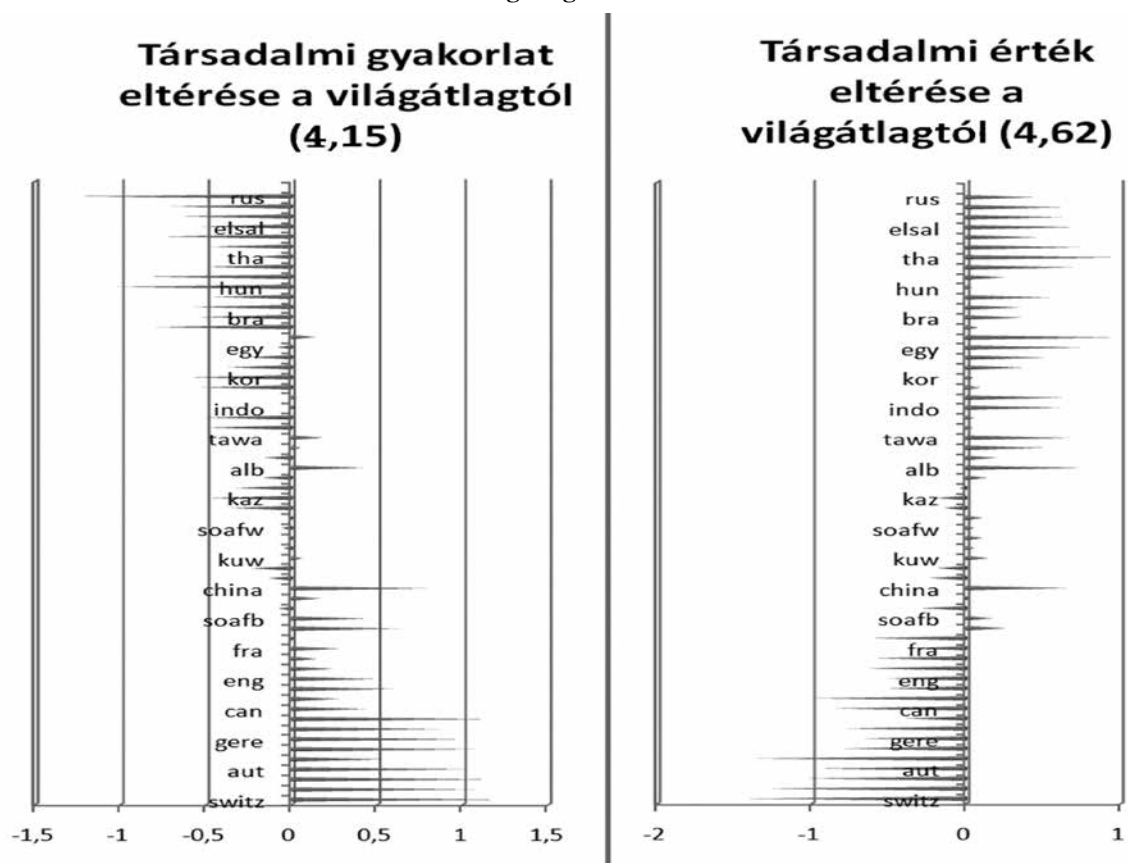
Az európai és Európán kívüli kultúrák, gondolkodásmódok (filozófiák, vallások) különbségeinek mélyebb elemzése szétfeszítené jelen tanulmány kereteit, megelégszem ehelyütt a különbségek leíró felmutatásával.

A Bizonytalanságkerülés társadalmi gyakorlat- és értékváltozók különbségei



Forrás: saját szerkesztés

A Bizonytalanságkerülés társadalmi gyakorlat- és értékváltozók különbségei rendre a világlágértékektől



Hatalmi távolság

A 7. ábra azt a térképet mutatja be, amelyen a hatalmi távolság társadalmi gyakorlata (leíró) és társadalmi értékei (normatív) változók szerinti országcsoportok sávazonosítóit koordinátaként használva rajzolhatunk meg. Ebből az ábrából szintén plasztikusan kiolvasható az ingahatás:

- 34 ország (56%) a keresztátlón helyezkedik el (sötétszürke árnyalással),
- további 22 ország (36%) a keresztátlón közvetlenül kísérő mezőkben (világosszürke árnyalással) és
- csak 5 ország „lóg le” az ingamintázatról és mutat párhuzamos (kiegészítő) jelleget.

A hatalmitávolság-kerülés társadalmi érték (normatív) és a gyakorlat (leíró) szerinti országcsoportok sávazonosítói alapján előállított térkép

Érték

D	elsal, fra, gere, hun, ind, iran, ita, kor,	aut, fin, switz	
C	nam, nig, phi, rus, slo, tha, zim		
B	bra, col, ecu, gree, gua, por, spa, tur, ven, zam	aus, can, cos, eng, geor, gerw, indo, ire, isr, jap, mal, mex, sin, soafw, swe, usa	den
A	kaz, mor	chi, egy, hok, kuw, nezl, pol, qua, tawa	alb, bol, soafb
			cze
	A	B	C Gyakorlat

Forrás: Aczél, 1998

Ebből az ábrából is kiolvasható az a fentebb tárgyalt kettősség, habár némi korlátozással, hiszen a társadalmi gyakorlat csupán három sávra tagolódik. (Tulajdonképpen a társadalmi érték is: a társadalmi értékek sávjából a legmagasabb hatalmi távolság értékű sáv egyszemélyes – csak a minden tekintetben extrém módon viselkedő csehek tartoznak ide. Ha ettől az adattól eltekintünk, a mátrix 3x3-as). Ezzel együtt:

- itt is létezik az a kategória, amely a gyakorlat szerint valamelyik szélsőértéket mutató országok az értékek szerinti ellentétes szélsőértéket mutató csoportba „kíváncsoznak”, és itt is létezik mindkét ellentétes mintázat:
 - társadalmi gyakorlatban magas hatalmi távolságot tapasztaló El Salvador, Franciaország, Németország (kelet), Magyarország, India, Irán,

Olaszország, Korea, Namíbia, Nigéria, Fülöp-szigetek, Oroszország, Szlovénia, Thaiföld, Zimbabwe elvárásai szerint a legalacsonyabb hatalmi távolságra vágyó országcsoportba kíván tartozni,

– ugyanakkor a társadalmi gyakorlatban relatíve alacsony hatalmi távolságot tapasztaló albán és bolíviai társadalom, valamint Dél-Afrika fekete népességének elvárásai a magasabb távolsággal jellemezhető országcsoport felé mozdulnak.

- a nagyobb részminta az „enyhébb kilengésű inga”, amely zömében angolszász, távol-keleti, és néhány latin-amerikai országot tartalmaz.

7. ábra

Tanulságos a gyakorlat (leíró) és az érték (normatív) változók különbségéből készített grafikon (lásd 8. ábra).

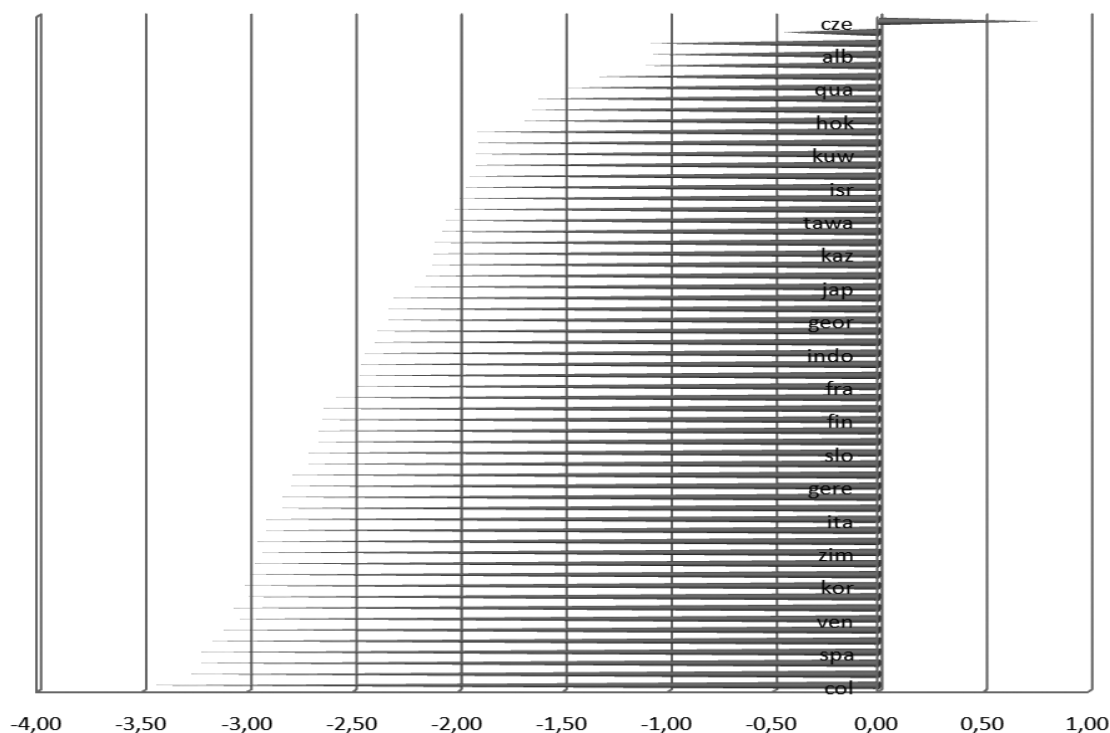
- az egyik szélsőérték a hatalmi távolságukat 0,76 skálaértékkel növelni kívánó csehek (észlelt hatalmi távolság 3,59; elvárt hatalmi távolság 4,35)⁴,
- ennek közelében a hatalmi távolságukat kismértékben csökkenteni kívánó angolszász országok,
- a másik szélsőérték hatalmi távolságát 3,52 skálaértékkel csökkenteni kívánó Kolumbia (észlelt hatalmi távolság 5,56; elvárt hatalmi távolság 2,04),
 - ennek közelében a hatalmi távolságukat jelentősen csökkenteni kívánó latin-amerikai, kelet-európai és latin-európai országok.

Intézményi kollektívizmus

A 9. ábra azt a térképet mutatja be, amelyen az intézményi kollektívizmus társadalmi gyakorlata (leíró) és társadalmi értékei (normatív) változók szerinti országcsoportok sávazonosítóit koordinátaként használva rajzolhatunk meg. Ebből az ábrából is kiolvasható az ingahatás:

- 15 ország (25%) a keresztátlón helyezkedik el (sötétszürke árnyalással),
- további 26 ország (36%) a keresztátlót közvetlenül kísérő mezőkben (világosszürke árnyalással) és
- viszont 15 ország „lelóg” az ingamintázatról és mutat párhuzamos (kiegészítő) jelleget.

A hatalmi távolság társadalmi gyakorlat- és értékváltozók különbségei rendre a világtárgyértékektől



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrából ismételt kiolvasható az a fentebb tárgyalt ket-tősség, amely szerint:

Az intézményi kollektívizmus társadalmi érték (normatív) és a gyakorlat (leíró) szerinti országcsoportok sávazonosítói alapján előállított térkép

Érték	A	B	C	D	Gyakorlat
D	kor	geor			
C	den, fin, jap, nezl, soafw, swe	alb, aus, can, hok, isr, kaz, nam, pol, slo, soafb, usa,	hun		
B	chi, ire, mal, phi, sin, zam	aut, egy, fra, ind, mex, net, nig, switz, zim	gere, mor		
A	tawa	bol, cos, indo, kuw,qua, tha, tur, ven	arg, bra, col, ecu, gua, iran, elsal, ita, por, spa	gree	

Forrás: Aczél, 1998

- a gyakorlat szerint valamelyik szélsőértéket mutató országok az értékek szerinti ellentétes szélsőértéket mutató csoportba „kíváncsónak”. Érdekes módon ezen belül létezik mindkét ellentétes mintázat:
 - a társadalmi gyakorlatban nagyfokú kollektívizmust megélő Korea elvárásai szerint a legindividualis-tább országcsoportba kíván tartozni,
 - ugyanakkor a társadalmi gyakorlatban nagyfokú individualitással jellemezhető görög társadalom elvárásai a magasabb kollektívizmust ígérő országcsoport felé gravitálnak.
- a nagyobb részmintá az „enyhébb kilengésű inga” – ugyancsak két alessel:

- Albánia, Ausztrália, Kanada, Hongkong, Izrael, Kazahsztán, Namíbia, Lengyelország, Szlovénia, Dél-Afrika fekete népessége és az USA a kissé kollektíviból a kissé individuális felé leng ki, míg
- Németország keleti népessége és Marokkó pedig a kissé individuálisból a kissé kollektívabb felé.

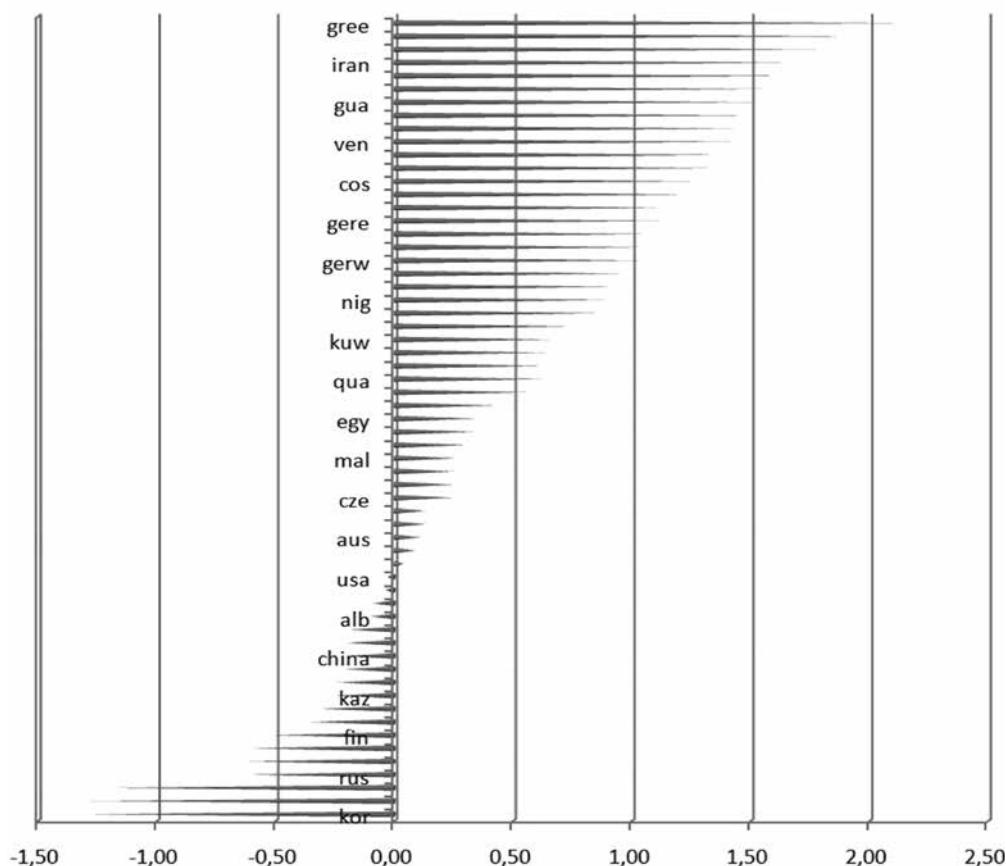
- talán az is tanulságos, hogy az individuálistól a kollektív felé a latin (latin-amerikai és latin-európai) klaszterek tagjai mozdulnának kisebb-nagyobb kilengéssel, míg a kollektív felé az individuális felé pedig a skandináv és a kínai világ (konfuciánus Ázsia) klaszter tagjai „lengenek”,
- ezeket az összefüggéseket megerősíti a gyakorlat- (leíró) és az érték-(normatív)változók különbségéből képzett grafikon (lásd 10. ábra).

Következtetések

Tanulmányom alapvetően leíró jellegű. Rámutattam az ingahatás létezésére, de számos kérdést nyitva hagyok, jelen tanulmány terjedelmi korlátai között meg sem kíséreltem azok megválaszolását. Legfeljebb olyan kérdéseket, hipotéziseket fogalmazok meg, amelyek megválaszolásához további kutatások, illetve szakmai viták vezethetnek el.

10. ábra

Az intézményi kollektívizmus társadalmi gyakorlat- és értékváltozók különbségei rendje a világátlagértékektől



Forrás: saját szerkesztés

- az egyik szélsőérték a 2,15 skálaértéknyi különbséget mutató Görögország (észlelt individualitás 3,25; elvárt intézményi kollektívizmus 5,40),
- ennek közelében találhatóak a katolikus tradíciójú latin (európai és amerikai) országok,
- a másik szélsőérték az 1,30 skálaértékkel az individuális végpont felé elmozdulni szándékozó Korea (észlelt intézményi kollektívizmus 5,20; elvárt intézményi kollektívizmus 3,90),
- ennek közelében vannak a skandináv és a konfuciánus ázsiai országok.

- Az ingázó változók esetében melyikből kiindulva kereshetünk magyarázatot a „kilengésre”, azaz mi az ok és mi az okozat?
 - A követett gyakorlatból érthetjük meg az értéket?
 - Értékből érthetjük meg a követett gyakorlatot?
- Az ingajelenség magyarázatában mennyire kínálnak termékeny forrást az egyes kulturális klaszterekre jellemző vallások, azok törvényrendszerébe kódolt erős iránymutatások és tiltások, illetve a törvények követésétől való eltérés esetén felkínált gazdag feloldozási/megbocsájtási „technológiák”?
- Az ingajelenség magyarázatához mennyire kínálméleti fogódzót az Inglehardt-féle teória (World Values Survey), amely nem a kulturális mintázatból vezeti le a gazdasági fejlettséget, hanem a gazdasági fejlettségi fokozatok meghaladásából vezeti le a társadalmak értékrendjének átrendeződését?

Survey), amely nem a kulturális mintázatból vezeti le a gazdasági fejlettséget, hanem a gazdasági fejlettségi fokozatok meghaladásából vezeti le a társadalmak értékrendjének átrendeződését?

Lábjegyzet

¹ Nagy lehet a téves következtetések levonásának veszélye akkor, amikor a kultúrakutató a sajátjától eltérő kultúrák explicit, meg tapasztalható, közvetlenül vizsgálható, explicit jegyeiből próbál extrapolálni, figyelmen kívül hagyva, hogy saját gondolkodási

sémái cserbenhagyhatják a felszín alatti rétegek felmérésekor – a hasonlatnál maradva – csak szárazföldi viszonyok között megbízható érzékszervei.

² „Csak egy kivételesen széles látókörű, intelligens halban tudatosul az, hogy környezete nedves” (Bem, 1970).

³ Ez az eljárás a teszteredményeket olyan sávokba csoportosítja, amelyeken belül egy adott sávba tartozó értékek különbségét nem tekintjük jelentősen különbözőnek (lásd: Hanges, P.J. – Dickson, M.W. – Sipe, M.T. (2004): Rationalfor GLOBE Statisticalanalysis. SocietalRankings and Test of Hypothesis. (in: House et al., 2004.: p. 219–221.)

⁴ A csehek az egyetlenek a 61 ország közül, akik növelni akarták a hatalmi távolságot.

Felhasznált irodalom

- Aczél B. (1998): Kultúrák nyomában: nemzeti kultúrák Hofstede és a GLOBE tükrében. Szakdolgozat, Kézirat
- Argyris, C. (1992): On Organisational Learning. Oxford: Blackwell
- Bakacsi, Gy. (1994): Organisation Transition – Management Legacy. in: Cs. Makó – P. Novoszáth (eds): Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture. Budapest: Hungarian Academy of Sciences
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a 90-es évek közepének Magyarországon. Vezetéstud., Vol. 29, No 2: p. 15–22.
- Bakacsi Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. in: Makó, Csaba – Warhurst, Chris (editors): The Management and Organisation of Firm in the Global Context. Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences, Budapest: p. 111–118.
- Bakacsi Gy. (2010): Managing crisis: single-loop or double-loop learning? Strategic Management, Vol. 15 (2010), No. 3: p. 3–9.
- Bakacsi Gy. (2010): Együttműködni nem kell, hanem érdemes! Harvard Business Review magyar kiadás, Vol. 15 (2010), Szeptember: p. 33–42.
- Bakacsi Gy. (2012): A kulturális ingahatás és annak érvényesülése Romániában. Előadás a Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében konferencián, Csíkszereda, 2012. április 20–22. Az előadás átdolgozott, átszerkesztett változata megjelent a konferenciakötetben /Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében (szerk.: Fejér-Király Gergely – Lázár Ede). Csíkszereda: Státus Kiadó
- Bem, D.J. (1970): Beliefs, Attitudes, and Human Affairs. Belmont, CA: Brooks/Cole
- Branyiczki, I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. Közgazdasági Szemle, No. 1.
- Deal, T.E., – Kennedy, A.A. (1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley
- Farmer, R.N. – Richman, B.M. (1965): Comparative Management and Economic Progress. Homewood, IL: Irwin
- Hanges, P.J. – Dickson, M.W. – Sipe, M.T. (2004): Rational for GLOBE Statistical analysis. Societal Rankings and Test of Hypothesis. in: House et al., 2004.: p. 219–221.
- Hofmeister Á. – Bauer A. (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. Vezetéstudomány, No. 6.
- Hofstede, G. (1980): Cultures’ Consequences: International Differences in Work Related Values. Thousand Oaks: Sage
- Hofstede, G. – Bond, M.H. (1988): The Confucian Connection: from cultural roots to economic growth. Organisational Dynamics, Vol. 16.
- Hofstede, G. – Neuijen, B. – Ohayv, D.D. – Sanders, G. (1990): ‘Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases’, Administrative Science Quarterly, 35(2).
- House, R.J. – Hanges, P. – Quintanilla, A. – Dorfman, P. – Javidan, M. – Dickson, M. (1998): Cultural Influences on Leadership and Organisations: Project GLOBE. in: Mobley, W. (ed.): Advances in Global Leadership, Vol. 1, Greenwich, Conn.: JAI Press
- House, R.J. – Wright, N.S. – Aditya, R.N. (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory. in: P.C. Early – M. Erez (eds.): New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology. San Francisco: The New Lexington Press
- House, R.J. – Hanges, P.J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. – Gupta, V. (eds.) (2004.): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. (Vol. 1). Thousand Oaks, CA: Sage
- Kluckhohn, F.R. – Strodtbeck, F.L. (1961): Variations in value orientations. New York: Harper Collins
- McClelland, D.C. (1961): The Achieving Society. New York: Van Nostrand Reinhold
- Novoszáth P. (1993): On the way to a new phase in intra-industry trade in the light of international and Hungarian experience. unpublished Ph.D. Thesis, Budapest: MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtani Kutató Intézet
- Peters, T. – Waterman, R.H. (1982): In Search of Excellence. New York: Harper & Row
- Ronen, S. – Shenkar, O. (1985): Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. Academy of Management Review, 10(3)
- Sitaram, K.S. – Cogdell, R.T. (1976): Foundations of Intercultural Communications. Columbus, OH: Merrill
- Sitaram, K.S. – Haapanen, L.W. (1979): The role of values in intercultural communication. in: M.K. Asante – E. Newmark – C. A. Blake (eds): Handbook of Intercultural Communication. Beverly Hills: Sage
- Triandis, H.C. (1995): Individualism & Collectivism, Boulder, Colorado: Westview Press
- Varga K. (1986): Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Budapest: Akadémia Kiadó

VEZETÉSTUDOMÁNY

MELLÉKLET

1. melléklet

A GLOBE-kutatásban részt vevő országok listája (a térképeken és ábrákon használt rövidítésekkel)

Albánia (alb)	Grúzia (geor)	Namíbia (nam)
Anglia (eng)	Guatemala (gua)	Kelet-Németország (gere)
Argentína (arg)	Hollandia(net)	Nyugat-Németország (gerw)
Ausztrália (aus)	Hong-Kong (hok)	Nigéria (nig)
Ausztria (aut)	India (ind)	Olaszország (ita)
Bolívia (bol)	Indonézia (indo)	Oroszország (rus)
Brazília (bra)	Irán (iran)	Portugália (por)
Chile (chi)	Írország (ire)	Szingapúr (sin)
Columbia (col)	Izrael (isr)	Spanyolország (spa)
Costa Rica (cos)	Japán (jap)	Svájc (switz)
Cseh Köztársaság (cze)	Kanada (can)	Svédország (swe)
Dánia (den)	Katar (qua)	Szlovénia (slo)
Dél-Afrika (fehér) (soafw)	Kazahsztán (kaz)	Taiwan (tawa)
Dél-Afrika (fekete) (soafb)	Kína	Thaiföld (tha)
Ecuador (ecu)	Korea (kor)	Törökország (tur)
Egyiptom (egy)	Kuwait (kuw)	Új-Zéland (nezl)
El Salvador (elsal)	Lengyelország (pol)	USA (usa)
Finnország (fin)	Magyarország (hun)	Venezuela (ven)
Franciaország (fra)	Malaysia (mal)	Zambia (zam)
Fülöp-szigetek (phi)	Marokkó (mor)	Zimbabwe (zim)
Görögország (gree)	Mexikó (mex)	

HIBAIGAZÍTÁS

**Dr. Duleba Szabolcs szerzőnk neve
a januári szám tartalomjegyzékében hibásan jelent meg.
Szerzőnktől ezúton is elnézést kérünk.**

Szerkesztőség