

ahol valójában van vagy volt. „... nemcsak a világ vezető politikusai azok, akik abban hisznek, hogy uralni tudják az eseményeket.”

Mindenképpen szeretnénk magunkat jó, értelmes embernek látni; ez az öngazolás jelensége. Amikor valaki valamit tesz, megpróbálja ömagát (és másokat) meggyőzni arról, hogy cselekedete logikus és ésszerű. Ezt azért teszi, hogy fenntarthassa önértékelését. Az emberek nem szeretnek olyat látni vagy hallani, ami ellentétben áll a hiedelmekkel, a kívánságaikkal. Ez megakadályozhatja őket abban, hogy fontos tényeket tudomásul vegyenek vagy problémáikra valóságos megoldást találjanak. Az ember öngazolási szükségletének szerteágazó következményei vannak, amit a könyvben bemutatott példák igazolnak. E példák azt is bizonyítják, hogy a már meghozott döntést viszonylag nehéz megváltoztatni.

Az agresszív cselekvés olyan szándékos viselkedés, amely másoknak fizikai vagy lelki szenvedést okoz; az utóbbi időben számtalan példáját láthattuk annak, hogy mennyiféle agressziót követnek el az emberek társaik ellen. Ösztönös-e az agresszió vagy nem? – A kérdésre nem adható egyértelmű válasz. A szerző azt vizsgálta, hogy az agressziók csökkentik-e a további agressziók szükségletét; a bizonyítékok itt sem egyértelműek. Az erőszakos cselekedetet követően beindulnak a támadást igazoló motivációs késztetések. Sokféle oka lehet az agressciónak; az erőszak azonban szinte mindig erőszakot vált ki, sokszor még túlzottan is. A továbbiakban az erőszak mérséklésének lehetőségeiről olvashatunk ebben a fejezetben.

A negatív előítélet olyan ellenséges magatartás valamely csoporttal szemben, amely téves vagy nem

információkon alapul, feltételezve, hogy a csoportba tartozók mind azonos tulajdonságokkal rendelkeznek. Képet kapunk az előítéletek keletkezéséről, okairól, tudományos megközelítésükről, rejtett hatásairól. A szerző kifejti, hogy a médiának és a konformitásnak milyen fontos szerepe van az előítéletek fenntartásában, s részletesen beszámol arról, hogy hogyan szüntethetők meg az előítéletek például az iskolában. Itt az első lépés az elkülönítés megszüntetése, ez azonban még nem elég. Közös együttműködést kell kialakítani, olyan kölcsönös függést, amelyben az egyénnek szüksége van másokra és a többieknek szükségük van rá ahhoz, hogy a célt elérjék.

A könyv 8. fejezete az emberek közötti rokonszenv, vonzalom, szeretet és szerelem kialakulásának kérdéseivel foglalkozik. Szó van itt a dicséret és kritika hatásairól, a rokonszenvet és egyéb érzelmeket kiváltó személyes tulajdonságokról, a hasonlóság és a vonzódás összefüggéseiről, valamint az önértékelés és elismerés szerepéről, a barátság és szerelem kialakulásának sokszínű jelenségeiről. A hatékony kommunikációhoz feltétlenül fontos, hogy a felek nyíltan és közvetlenül fejezzék ki érzéseiket. A gyakorlás sokat segíthet; lehetővé teszi, hogy a hatékony kommunikáció során nyert ismereteink a közvetlen családi és baráti körön kívülálló emberekkel folytatott érintkezéseinket is jó irányban befolyásolják.

Végül ahhoz kapunk útmutatást a könyvben, hogy hogyan kell tudományosan gondolkodni a társas világunkban végbemenő eseményekről. E tudományos folyamat lépései: a megfigyelés, az összefüggések keresése, a feltevésünknek kísérlettel való alátámasztása.

Képet kapunk egy kísérlet megtervezéséről, és a kísérlet valószerűségéről, a társas lény gondolkodását, viselkedését, pontosabb megismerését, a keletkező konfliktusok okainak felderítését részletesen elemző könyvben.

Rubóczky István

Heidrich Balázs

SZERVEZETI KULTÚRA ÉS INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT

Human Telex Consulting KFT.
Budapest, 2001. 170 p.

A szervezeti, vállalati kultúra csak a közelmúlt század nyolcvanas éveinek elején került a vezetéstudomány előterébe, annak ellenére, hogy mindig is működött, csak nem fordítottak rá elég figyelmet. Fontossága a japán vállalatok hatalmas sikerei nyomán tűnt ki, amelyeket a történelmi múltnak, a gazdaságba is beépülő kulturális értékeknek az állandóan és egyre gyorsabb ütemben változó környezethez való alkalmazkodásával értek el. Ezek felismerését követően tömegesen jelentek meg Amerikában a vállalati kultúrával foglalkozó cikkek és szakkönyvek, amelyekben a szerzők a fogalmakat különbözőképpen határozták meg. Ezt többek közt az is befolyásolta, hogy a kialakult gyakorlatot csak elkésve követték az elméleti megközelítések. A könyvben a meghatározások bemutatása után a

szervezeti kultúra elemeit (gazdasági környezet, értékek, rendszerek, rendezvények, kulturális hálózat) ismerjük meg. Az amerikai McKinsey cég munkatársai azt kutatták, hogy mitől sikeresek egyes amerikai vállalatok. Megállapították, hogy minden sikeres vállalat rendelkezik egy, csak rá jellemző erős kultúrával, amely mélyen él az ott dolgozóknál. Ezeket a tényezőket a McKinsey-féle 7S modell foglalja össze a következők: a stratégia, a struktúra, a rendszerek, a stílus, a káderállomány, a szakmai ismeretek és a mindezekhez kapcsolódó értékrendszer. A szervezeti kultúra megjelenési formái a szervezetben uralkodó értékrendről tanuskodnak; ide tartoznak a szimbólumok, a nyelvezet, a tanulságos történetek és a szokások. Egy nagyobb szervezetnél nem lehet egységes kultúráról beszélni; egyes részlegeknek meg van az egyediségük és subkultúrájuk. Ezek típusairól, a szervezeti szintjeiről (szemléltető ábrával), jellemzőiről és a szervezeti kultúra szókincséről, szótáráról (vallott értékek, játékszabályok, szervezeti klíma stb.) olvashatunk még a könyv első fejezetében.

A szervezeti kultúra típusai keretében az organikus és mechanikus szerkezetű kultúrák jellegzetességeit (Slevin és Covin szerint), a Handy-féle erő (hatalom), szerep, feladat és személy típusú, majd a Cameron és Quinn kultúrák típusait ismerjük meg. Az utóbbiakhoz a hierarchia, a piac, a klán és a gyors változásokra reagáló adhokrácia típusok tartoznak. A továbbiakban szó van a szervezeti kultúra megváltoztatásának okairól, fajtáiról és dimenzióiról, valamint a változtatás folyamatáról és annak szakaszairól. A vezetés kulturális feladatai című negyedik fejezetében

a vezetőnek a kultúrában betöltött meghatározó szerepét (példaképek, jutalmazás, személyzet kiválasztása), a kultúra változtatás és megerősítés feladatait világítja meg a szerző. A változtatás tudatosan tervezett akció, mértékét az jelzi, hogy mennyire érintette az alkalmazottakat és tevékenységeiket, milyen erőforrások változtak meg és milyen nagy az eltérés a régi és az új kultúra között. A megerősítés megőrzi és fenntartja a már létrehozott kultúrát.

A kultúra sokféle meghatározását összefoglalva megállapítható, hogy osztozik benne egy társadalmi csoport összes vagy majdnem összes tagja, az idősebbek átadják azt a csoport fiatalabb tagjainak, és a kultúra alakítja a viselkedést. A kultúrák között eltérések vannak, a nemzeti kultúrákat az egyéni kultúrák kölcsönhatásai, kombinációi jellemzik. Összehasonlításuk több szempontból történhet; megismerjük az erre szolgáló modelleket, jellemzőket, a különböző (kollektivistista és individualista, feminista és férfias) társadalmak kulturális különbségeit táblázatok segítségével. A központi elméleti modell szerint az egyes kultúrák jellemzik a vezetők viselkedésmódját, a szervezeti gyakorlatokat, amelyeket abban a kultúrában leggyakrabban elfogadottnak, eredményesnek tekintenek és megvalósítanak; a szerző részletezi ennek gondolatmenetét.

A továbbiakban szó van az akkulturációról, amely akkor következik be, amikor két vállalat összeolvad; a kapcsolat a kultúra változását idézi elő mindkét csoportban. A folyamatot a kultúra, a stratégia, a struktúra és a vezetés befolyásolja. Szakaszai: kapcsolatfelvétel, a változással járó konfliktus és az adaptáció. Megismerjük a stratégia

és a kultúra szerepét, majd a legjellemzőbb végrehajtási módokat (táblázatban). A multinacionális stratégia és struktúra című (hetedik) fejezetben először a szervezetek fejlődésének négy szakaszát (nemzetközi-, multinacionális-, globális-, transznacionális vállalat) mutatja be a szerző. A fejlődéssel együtt a strukturális forma is változtatásra kerül; megismerjük az alternatívákat az export indulásától a transznacionális szervezetek létrejöttéig.

A következőkben a különböző kultúrák együttműködéséből származó előnyökről és hátrányokról van szó a könyvben (Adler munkái alapján), ezt pedig a kulturális szinergia fogalmának bemutatása követi. „A kulturális szinergikus vállalatok újfajta vezetést és szervezetet hoznak létre. A megközelítés lényege, hogy a soknemzetiségű vállalat felismeri a kulturális különbségeket és azonosságokat, azokat erőforrásként próbálja használni a szervezet fejlesztése során.” Olvashatunk itt a kulturálisan különböző csoportok típusairól, a nemzeti kultúrák hatásáról a csoportok működésére, a csoportmunka különbségeiről. Mindezeket táblázatok is szemléltetik.

A magyar szervezeti kultúra jellegzetességeit tárgyaló (kilencedik) fejezetben a környezeti tényezők ismertetése után az átalakulás stratégiáival, a használatos módszerekkel, a kulturális sajátosságokkal foglalkozik a szerző. A jellegzetességek közt az individualizmus és kollektívizmus nálunk betöltött szerepét, a hatalmi távolság csökkentésére irányuló törekvéseket, a bizonytalanság kerülési hajlamot, a férfiaság és feminizmus, az időhöz való viszonyulás és a kommunikáció kérdés világítja meg; beszél a német kultúrkör hatásáról

is. A kulturális sajátosságok sorában a múlt vezetési gyakorlatának, a vezetés tiszteletének, a vezetőik múltbeli kiválasztásának hatásairól, a döntéshozatal, a szervezeti hűség és a szervezeti kommunikáció kérdéseiről, problémáiról tárgyalhatunk.

Végül a szerző könyve utolsó (tizedik) fejezetében egy lehetséges szervezeti kultúra változtatási modelljét mutatja be. Összefoglalja a kultúra változtatására ható erőket. Ezek közt kiemelkedő a vezető hatása (viselkedés, iránymutató döntések, a döntéshozatal módja). Az alkalmazottak felkészültsége, motiválhatósága befolyásolja a változtatás irányát. Jelentős szerepe van a tulajdoni viszonyoknak, a szervezeti jellemzőknek és az iparágaknak is. A stratégia a kultúra változtatásának az irányát szabhatja meg; a nemzeti kulturális háttér viszont akadályozhatja a változtatások megvalósítását. Az erős és gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. Egy erős kultúra sem jelenti azt, hogy az nem változtatható meg, tehát az erős kultúra nem feltétlenül gátja a változtatásoknak, a hagyományos értékek azonban nem igényelnek alapvető változtatásokat.

Bizonyára ebből az ismertetésből is kitűnik, hogy a szerző – a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének a munkatársa – milyen sokoldalúan világítja meg a szervezeti kultúra jelentőségét, kialakításának, menedzselésének és megváltoztatásának feladatait. Számos ismert és kevésbé ismert kutató elgondolásából kiindulva foglalja össze azokat az alapokat, amelyekre a szervezeti kultúra felépíthető a gyakorlati munka során. A környezeti tényezőkre tekintettel, az alkalmazható stratégiák és a használható módszerek bemutatásával kijelöli a magyar szervezeti

kultúrák kialakításához vezető utat is. A leírtak könnyebb megértését 15 ábra bemutatásával segíti elő a szerző, akinek a szervezeti, vállalati kultúrával foglalkozó cikkeivel már találkozhattunk a Vezetéstudomány régebbi (1997. 4., 1998. 1.) számaiban is.

R. I.

THE SMALL TRANSFORMATION

Edited by György Lengyel and Zsolt Rostoványi

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001. 672 old.

Az Akadémiai Kiadó gondozásában „Kis átalakulás” címmel jelent meg az „Átalakulás, versenyképesség és gazdasági növekedés” címet viselő sorozat harmadik kötete. A cím utalás Polányi Károly „Nagy átalakulás” című művére. A szerkesztők a címadást azzal magyarázzák, hogy Polányi a XVIII–XIX. századi átalakulást – ami a piacgazdaság és az államilag ellenőrzött demokratikus intézmények irányába történt – nevezte nagy átalakulásnak. Hasonló irányú kettős folyamat megy, ment végbe Magyarországon is a 80-as, 90-es években, kisebb méretekben és némi időbeli késéssel. Talán a „kis” szó használatát vitatni is lehet, hiszen amint a szerkesztők az egyik a kötetben publikált tanulmányt idézve maguk is megállapítják: 700–800 ezer új vállalkozó lépett a piacra (igaz tekintélyes hányaduk nem igazi, csak kényszervállalkozó). Mindenesetre a változások mértéke nem volt kicsi. Persze a szerkesztők nem is annak méretét,

inkább Magyarországnak nemzetközi gazdaságban elfoglalt helyét és arra gyakorolt hatását kívánták érzékeltetni.

Az előző két kötethez hasonlóan (lásd erről Back to a Market Economy, illetve Managing Business in Hungary kötetekről készült recenziókat a Vezetéstudomány 1999. évi 7–8., illetve 2001. évi 9. számaiban) a gyűjteményes kiadvány összeállítása során a szerkesztők szándéka az volt, hogy – mint fogalmaznak – egy reménytelenül széles területet átfogva képet adjanak a hazai kutatási eredményekről. A közlésre kiválasztott írásoknál a szelekció egyik fontos szempontja volt, hogy a szerző cikket korábban már valahol angol nyelven publikálta. Ez természetesen jócskán szűkítette a választható írások körét, időben pedig legalább két-három éves késést jelent a kutatás és a közlés között. A szerkesztők szándékával mégis egyet lehet érteni, ugyanis valós tudományos megmértetést a neves, jegyzett, referált külhoni lapban való megjelenés jelent.

A kötet két nagy fejezetre oszlik, az első rész a társadalom és a gazdaság, a második a politika és a nemzetközi kapcsolatok kérdésköréit tárgyalja. Az első rész három nagyobb fejezete közül már az első roppant izgalmas tanulmányokat közöl a magyar társadalom szerkezetéről, az elitéről, a vállalkozókat alkotó rétegekről. A társadalmi átalakulás egyik kérdése az elit összetétele, hogyan keletkezik, kikből verbuválódik. A szerzők az elit kialakulásának állandó és változó szabályait vizsgálva arra a következtetésre jutnak, hogy míg a politikai elitben jelentős változások, ha úgy tetszik körforgás figyelhető meg, addig a gazdasági téren a rendszerváltás előtti és utáni szereplők bizonyos újratermelő-