

# A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben

## Empirikus felmérés alapján

A szervezetikultúra-vizsgálatok kiemelkedően fontos és izgalmas területe a vállalati kultúra és a nemzeti kultúra hatásmechanizmusa. Ez a kérdéskör, mint a menedzsment tudományok kutatási részterülete akkor indult fejlődésnek, mikor a '60-as években, a multinacionális szervezetek egyes egységeiben a különböző kutatók által elemzett kvalitatív és kvantitatív kulturális jellemzők között különbségeket találtak. A különbségek azonban nem mindig voltak mérhetőek, illetve azokat más tényezők, mint pl. társadalmi, piaci, jogi, földrajzi környezet hatásainak vélték. Mindezek a faktorok azonban nem magyarázták meg kielégítően az anyavállalat és a leányvállalatok, vagy éppen a leányvállalatok egymás közti kulturális különbségeit.

A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszer-elemeinek azonosítására és kultúracsoportok kialakítására *Geert Hofstede* [1980., 1981., 1982., 1983., 1991., 1993., 1994., 1995., 1998., 2001. stb.] világszerte használt és alkalmazott módszert dolgozott ki. A vizsgálatába bevont kulturális elemek nemzeti értékrend különbségei négy fő faktorát mutatták ki:

### HATALMI TÁVOLSÁG INDEXE (POWER DISTANCE, A TOVÁBBIKBAN HTI):

Hazánkban többek között *Bakacsi* és *Takács* [1997.], illetve *Bakacsi* [1998.] foglalkozott e tényezővel részletesebben. Természetszerűleg megjelenik e problémakör a hofstedei modell felhasználásával dolgozó, a nemzeti – szervezeti kulturális vonásokat identifikálni kívánó művekben (pl. *Varga* [1983., 1986.], *Branyiczki* [1989.], *Nasierowski–Coleman* [1993.]), illetve a cross-cultural összehasonlító tanulmányokban (pl. *Nasierowski–Mikula* [1998.] lengyel–kanadai, *Lau–Ngo* [1996.] hongkongi–kínai, *Tankó* [2002.] székely–magyar stb.) is. A hatalmi távolság indexe – nemzeti – társadalmi szinten azt méri, hogy a társadalom tagjai mennyire függenek egymástól, illetve, hogy a társadalom intézményeiben és szervezeteiben általában

„...milyen a hatalomgyakorlás elfogadott módja és ehhez milyen magatartási szabályok kapcsolódnak: mi minősül az engedelmesség ésszerű mértékének, vagy a vezető-beosztott kapcsolatban a hatalom gyakorlásának mely módjai és eszközei fogadhatók el.”<sup>1</sup>

### BIZONYTALANSÁGKERÜLÉS INDEXE (UNCERTAINTY AVOIDANCE, BKI):

A bizonytalanságkerülési hajlandóság az újtól való félelmet, a környezet kiszámíthatatlanságát és a változások elfogadásának mértékét jelzik. Ehhez

1 *Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK., Bp., 1996., 233. old.*

az értelmezéshez tartozik *Branyiczki* [1989.] „kétértelműség-tűrési” jellemzője is, melynek normái társadalmanként különbözők, de tagjai az intézményeken keresztül ezekhez a normákhoz igazodnak. Nézete szerint ez a dimenzió arra a természetes emberi magatartásra világít rá, hogy az egyének mennyire próbálják magukat távoltartani a kétséges kimenetelű helyzetektől.

„*Ahogy az emberi társadalmak általában a technológiát, a törvényt és a vallást alkalmazzák a bizonytalanság kezelésére, úgy a szervezetek a technológiát, a szabályokat és a rítusokat.*”<sup>1</sup>

Magas a tényező értéke, ha a szervezetben jellemző a konszenzuskeresés, a konfliktusok kerülése, illetve kezelése, ha erős szabályok, szabványok élnek a szervezetben, ellenben alacsony az érték, ha alacsony a konformitás, az eltérő véleményeket akceptálják, ahol a konfliktust a szervezeti működés természetes velejárójaként értékelik.

### FÉRFIASSÁG–NŐIESSÉG (MASCULINITY / FEMINITY, MAS)

*Bakacsi Gy. és Takács S.* [1998.] szerint e vizsgálat alá vont elem annak a mértékét méri, hogy mennyire favorizálja egy társadalmi – szervezeti kultúra a nemi szerepekhez kapcsolódó különbségeket. Minden társadalomban felismerhetők olyan tipikus viselkedésformák, melyek csak egyik, vagy másik nemre jellemzők. A tényező magas értékét a férfias vonások jellemzik, mint pl.: teljesítmény, verseny, rámenősség, sikerorientáció, keménység, a konfrontálódás, amíg az alacsony értékek a női szerepet jelentik, mint az empátia, kompromisszumkészség, a szolidaritás, a mások szolgálása. A szervezetekben jól becsülhető ez az érték a férfi vezetők arányával a vezetői létszámhoz viszonyítva.

### INDIVIDUALIZMUS – KOLLEKTIVIZMUS (INDIVIDUALISM, IND):

Ez a tényező azt méri, hogy a társadalom és annak szervezetei milyen mértékben tolerálják az egyéni-, illetve a csoportos cselekvést. Tulajdonképpen ez a jellemző az egyén közösségbe való beágyazottságának egyfajta fokmérőjeként funkcionál mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten. Individualizmusról akkor beszélünk, ha a társadalom tagjai magukat egyéni szereplőként írják körül. *Chen, Chen és Meindl*

[1998.] és *Triandis* [1995.] munkái alapján az önmagunkról alkotott kép, a célokkal való kapcsolat, az attitűdök és normák relatív fontossága és a kapcsolatok hangsúlyossága tényezőkkel definiálták e jellemző főbb attribútumait. Az index értéke magas, ha a szervezet individualista, vagyis az egyén gondolkodásának középpontjában az „ÉN” áll, amíg alacsony akkor, ha „MI” központú a szervezet, mely kapcsolatokra és lojalitásra épül, és a siker zálogát a jó együttműködésben és csoportmunkában látják.

### IDŐORIENTÁCIÓ INDEXE (KONFUCIAN DINAMISM, CDI)

*Hofstede* [1991.] későbbi munkáiban megjelenik az időtényező, illetve a tervezés rövid- vagy hosszútávúsága, mint vizsgálati elem, melyet máshol konfuciánus dinamikának titulál (lásd *Hofstede, G.–Bond H.M.* [1989.]). A modellalkotó a tudományos paradigma eltolódásának (*Hofstede* [1998.]) és annak tulajdonítja az ötödik változó bevezetését, hogy a bizonytalanságkerülés indexét a keleti társadalmakban nem tudták értelmezni. Mindezek következtében szükségessé vált egy részben magyarázó, részben a BKI index mellett plusz információt szolgáltatató CDI indexre, melynek elnevezése – vagyis a konfuciánus kifejezés – egyértelműen jelzi eredetét. A jellemző értéke magas, amennyiben a szervezet stratégiai gondolkodásmódjában a hosszútáv dominál (ún. long term orientation), s ahol gyakoriak a hosszútávú befektetések, amíg az érték alacsony, ha a vállalat rövid időintervallumokban gondolkodik, s ahol az azonnali, gyors eredmények az értékesebbek. A fent említett öt alapjellemező mentén a szervezetek alkalmazottainak „fejében” kialakul egyfajta „szervezetkép” (software of mind), amely így hatással van arra is, hogy a kultúra tagjai mely szervezetezési irányzatokat és mely termelés- és folyamatszervezési módszereket fognak preferálni, illetve taszítani.

### Nemzeti – szervezeti kultúracsoportok

A kultúrák tipologizálásához egy standardizált önkítöltős kérdőívet fejlesztett ki *Hofstede*, mely kérdésekre adott válaszok alapján alakulnak ki az egyes jellemzők értékei. A kérdések közti korrelációt elemezve a BMDP statisztikai elemző szoftver segítségével olyan kérdéscsoportokat kapunk, mellyel az egyes tényezők értékei külön-külön kiszámíthatóvá válnak. Ezeket

1 *Hofstede, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1995., 158. old.



a kérdőíveket eredetileg IBM dolgozókkal, 53 országban töltették ki 1967–71 között (A kérdőívről és a kérdéscsoportokról részletesen lásd: *Hofstede* [1980.] 403–422. old.). Mindezek alapján *Hofstede*, két tényezőt (HTI, BKI) tartalmazó koordinátarendszerben ábrázolta a kultúracsoportokat. A négysegmensű koordinátarendszer origóját úgy adta meg a szerző, hogy a rendelkezésre álló adatok mediánját vette, mely HTI esetében 44, amíg BKI esetében 56 volt (Ezekről részletesen lásd *Branyiczki* [1989.] 100. old.). Az elemzések végeredményeképpen a következő szervezeti kultúracsoportok kerültek definiálásra (1. melléklet):

a) **Piac (alacsony HTI és BKI):**

Eklatáns tagjai az angolszász és skandináv országok, melyek az autonómiát, mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben, illetve a társadalom tagjaiban erőteljesen él a versenyszellem.

b) **Jól olajozott gépezet (alacsony HTI, magas BKI):**

Főként a német kultúrkör (Ausztria, Luxemburg, Svájc) klasztere. Ezekben az országokban minden szinten erős tervezettség, szabályozott működési folyamatok és bürokrácia a jellemző. E kör tagja Magyarország is, amely nem tartozott bele az eredeti felmérés csapásirányába, szocialista ország lévén, azonban a '80-as években sikerült elvégezni a kérdőív lekérdezését *Varga* [1983., 1986.] által, s ez alapján kerültünk ebbe a klasszisba.

c) **Család (magas HTI, alacsony BKI):**

A délkelet-ázsiai „kis tigrisek” és India tartozik ehhez a csoporthoz, mely tipikus szervezeteikre jellemző a klánok kiépülése, az erős személyorientált bürokrácia és a paternalista felettesi viselkedés, mind interperszonális, mind szervezeti értelemben. Ez a viselkedés biztonságérzetet nyújt a tagok számára, ezért is alacsony a BKI indexe.

d) **Piramis (magas HTI és BKI):**

E csoportba a latin kultúrák, az iszlám országok és a távol-keleti országok másik csoportja tartozik. Jellemző szervezeteikre az erős tagoltság és hierarchia, a kockázatvállalás kerülése, mely gyakran totális bürokráciába, illetve diktatórikus, személyi kultuszba forduló vezetési formákba torkollik. A vertikális hierarchia a hatalom alapja, mely a bizonytalanságtól való félelmen alapul, ezért magas a BKI értéke.

### **A hofstedei modell kritikája**

*Hartzing* és *Hostede* [1996.] közös munkájukban öt pontban fogalmazták meg a hofstedei modellel szemben felmerült ellenvetéseket, s rögtön reflektáltak is ezekre a kijelentésekre:

1. **Megjegyzés:** A kérdőíves módszer, illetve a használt kérdőívek nem alkalmas módjai a kulturális különbségek mérésének.

**Válasz:** Nem kell a kérdőíveknek az egyetlen módszernek lenniük a mérésre.

2. **Megjegyzés:** A nemzetek nem a helyes elemzési egységek a kultúrák tanulmányozásához.

**Válasz:** Ezek általában az egyetlen alkalmas egység típusok az összehasonlításra.

3. **Megjegyzés:** Egy cég leányvállalatáról készült tanulmány nem tud elég információt nyújtani a teljes nemzeti kultúráról.

**Válasz:** A felmérés a nemzeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta. Funkcionálisan ekvivalens minták csoportja nem tudna ilyen eltérésekről információkat szolgáltatni.

4. **Megjegyzés:** Az IBM adatok túl régiek, és ebből következően idejétmúltak.

**Válasz:** A dimenziók feltehetőleg évszázados kulturális gyökereket tártak fel. Ezek az értékek megállták a helyüket, bármely másfajta méréssel szemben, ugyanakkor a nemrégiben végzett újbóli felmérések kimutatták, hogy a jellemzők nem vesztek érvényességükből.

5. **Megjegyzés:** A vizsgálatban használt négy, vagy öt dimenzió nem elégséges.

**Válasz:** Az addicionális dimenzióknak statisztikailag függetlennek kellene lenniük a korábban definiáltakhoz képest, emellett más külső mérési jellemzőkkel vizsgált korrelációs bázison is validitást kellene mutatniuk. Ebben az esetben lehetne a „jelölteket” beilleszteni a modellbe.

Mindezen felvetések mellett rendkívül fontosnak vélek más kritikai területeket is felvetni. Ebben a témakörben nagy segítségemre voltak kollégám, *Primecz Henriett* kutatási eredményei és meglátásai, melyeket belevontam a következő alfejezetek kidolgozásába.

### **A modell tényezői**

A klasszikus négytényezős rendszer egy „kényszeres” szétosztás eredménye, hiszen a kérdések faktorokra bontásával tulajdonképpen három tényező jött létre, mely után *Hofstede* a hatalmi távolságot mérő csoportot megosztotta, s mesterségesen bevezette, mintegy magyarázó változóként az individualizmus/kollektívizmus jellemzőjét. A magyarázó jelző indokolható azzal, hogy a komponensek erősen korrelálnak egymással (1. táblázat).

Véleményem szerint, a kiemelkedően magas, 65,8%-os korrelációs érték bizonyítja ezt a mestersé-

ges felosztást A bizonytalanság-kerülés dimenziója sem „szepő nélküli”, ugyanis maga *Hofstede* [1991.] is beismeri, hogy a kérdőívek kitöltésekor kiderült, hogy a keleti kultúrák egy részében – pl. Kínában – nem tudják értelmezni ezt a dimenziót. Ezért a BKI jellemzője helyett *Hofstede* a már szintén említett CDI elemet kezdte használni. A probléma az, hogy amíg ezt a jellemzőt mindenhol lehet értelmezni, addig ez nem igaz a bizonytalanságkerülésre. Fontos azt is megjegyez- nem, hogy a konfucianizmus dimenziójának feldolgozottsági foka manapság közel sem olyan mértékű, mint a másik négy jellemző esetében. Ezt bizonyítja az a tény, hogy az általam használt adatsorban 88 vizsgált országból mindössze 28 esetében található meg az érték, így szintetizáló ereje jelenleg csekély.

Az is jogos kritikai észrevétel, hogy miért pont ezen jellemzők mentén lehet pontos kulturális térképet készíteni, illetve, hogy a hofstedei elemek mellett léteznek-e más releváns komponensek. Példaképpen említhető a GLOBE projekt ismérvszere, mely során a kutatók bevezették a teljesítmény-, humán- és jövőorientáció vizsgálati dimenzióját is. Tudományosan szintén jelentős *Trompenaars* és *Hampden-Turner* modelljének, széles empirikus bázison tesztelt ismérvei. Persze az is igaz, hogy minél több ismérvet használunk egy modellben, annál bonyolultabb az eredmények kiértékelése.

Az is jogos kritikai észrevétel, hogy miért pont ezen jellemzők mentén lehet pontos kulturális térképet készíteni, illetve, hogy a hofstedei elemek mellett léteznek-e más releváns komponensek. Példaképpen említhető a GLOBE projekt ismérvszere, mely során a kutatók bevezették a teljesítmény-, humán- és jövőorientáció vizsgálati dimenzióját is. Tudományosan szintén jelentős *Trompenaars* és *Hampden-Turner* modelljének, széles empirikus bázison tesztelt ismérvei. Persze az is igaz, hogy minél több ismérvet használunk egy modellben, annál bonyolultabb az eredmények kiértékelése.

### Kultúra-ország problémakör

Ez a probléma a menedzsment tudomány köreiben a híres „cross cultural-cross national” dilemmához tartozik, amely *Clark* [1994.] szerint három fő probléma-területhez kapcsolódik:

1. A kultúra definícióját nagyon sokféle értelemben használjuk, ez a kérdés tehát már ködössé teszi azt, hogy mit is kutatunk.
2. A kulturális és a nemzeti fogalmak közti határok meghúzósa problematikus, mivel gyakran a nemzet és kultúra kifejezéseket szinonim módon közelítjük meg.
3. Az előző két megállapításból következően, a kultúra mérése, – illetve olyan ismérvek képzése, mellyel ez a mérhetőségi probléma megoldódna – igen nehéz tiszta definíciós körülmények hiányában.

*Primecz* [2000.], mindehhez hozzáteszi, hogy a nemzeti kultúrák határai általában nem esnek egybe

1. táblázat A hofstedei dimenziók korrelációs mátrixa				
Tényezők	HTI	BKI	MAS	IND
HTI	1,000	0,155	-0,002	-0,658
BKI	0,155	1,000	0,040	-0,220
MAS	-0,002	0,040	1,000	0,052
IND	-0,658	-0,220	0,052	1,000

az országhatárokkal, s ez a kijelentés fokozottan érvényes a számunkra oly fontos európai régióban. Példának lehet említeni rögtön a szlovák-magyar-román, flamand-vallon, baszk-katalán-spanyol, ír-angol eseteket, hogy a szórványokkal és diaszpórákkal kapcsolatos elméleti dilemmák kezelhetőségének nehézségeit ne is említsem.

### Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – személyiségjegyek

*Hofstede* [1991.] a kultúrát egyfajta mentális programnak, vagy a gondolkodás szoftverjének tekinti. E program három szintjét értelmezi: az emberi természetet, melyet ösztönösnek és genetikailag kódoltnak tekint, a kultúrát, mely szociológiai folyamaton keresztül tanult és csoportokra jellemző, s a személyiséget, mely öröklött, tanult és egyéni jellemzőkből áll. *Schwartz* [1994.] úgy fogalmaz, hogy *Hofstede* azt gondolja, hogy kérdései, és azokon keresztül létrehozott dimenziói univerzálisak, s így az egyének válasza- in keresztül megragadható a nemzeti kultúra is. Ez a társadalomtudományok egyik legmélyebb dilemmájá- veti fel: Vajon a társadalom a kultúra tagjainak egy- szerű aggregátuma, vagy átlaga, vagy ettől minőségi- leg eltérő kategória? Véleményem szerint, létezik a nemzeti- szervezeti- egyéni dimenziók között átfedés, azonban azok nem részalmazai egymásnak.

### A minta

A mintával és mintavétellel kapcsolatos első probléma- kör az eredeti, *Hofstede* által vizsgált válaszadók csoportjának kérdésköre. A mintavételt *Hofstede* [1983/a.] reprezentatívnak tekinthette abban az érte- lembe, hogy eltérő szervezeti beosztásban és hier- archiaszinten dolgozó alkalmazottakat bevontak a le- kérdezésbe, azonban mindezeket az alkalmazottakat szinte teljes mértékben az IBM szervezetéből választották. Ebből következően tehát, adva van egy felmérésünk, mely a világban működő IBM cégek kulturá- lis eltéréseit van hivatva klasszifikálni. A panel felte-



hetőleg „fertőzve” van egy közös szervezeti kultúrával, amely torzíja a végeredményt. Annál is inkább fontos az előbb említett tények figyelembe vétele, mert az eredeti, 1967–71 között végzett kutatás, mely végül 53 ország adatait tartalmazta, legalább összehasonlítható azonos időbeli bázison szemlélve. Azonban később más országokban is elvégezték a kutatásokat, hiszen 2000-re már 88-ra nőtt a lekérdezett országok száma, s itt már nem ragaszkodtak az IBM alkalmazottakhoz, vagy azért mert egyszerűen más mintapanellel dolgoztak, mint pl. Magyarországon Varga [1983., 1986.], vagy effektíve hiányzott az IBM jelenléte a régióban. Vagyis, az ilyen minták alapján nyert eredmények már nem tartalmaztak azonos „háttérsugárzási zajt”, s így a kapott értékek ezen keretismérv alapján nem vethetőek össze.

### A kultúra változatlansága

E témakörrel kapcsolatban véleményem teljesen eltér Hofstede-től. Ő amellet érvel, hogy a kultúra bár tanult univerzális jellemző, ám viszonylag változatlan az idők során (Hofstede [1991.]). Feltétlenül érdemes lenne feltáró kutatásokat végezni e témában, mert ezzel az álláspontjával homlokegyenest ellenkező platformon vannak például Schwartz [1994.] és Smith [1997.] is, akik rámutatnak a kultúrák gyors változására, elsősorban gazdasági és/vagy politikai indíttatás hatására. Az eredeti mintavétellel kapcsolatban van még egy ehhez kapcsolódó probléma: Az akkori politikai ellentétek miatt az első adatgyűjtés nem terjedt ki a szocialista blokk országainak felmérésére. Éppen ezért, a lekérdezést Magyarországon csak később, 1983–86 között végezte el Varga Károly [1983., 1986.]. Ilyen irányú kutatómunka azóta több is indult Magyarországon, azonban, vagy csak egy szervezeti funkcióra terjedt ki a felmérés, mint Hofmeister–Bauer [1995.] esetében, akik a marketingvezetőkkel végeztek vizsgálatokat, vagy más technikával dolgoztak az alkotók, mint például Bakacsi és Takács [1998.] a GLOBE kérdőív esetében. Konkrét aktuális értékek hiányában így sajnos lehetetlenné válik a jelenlegi magyar szervezeti kultúra pozícionálása, illetve kultúránk változásának megragadása egy időbeni összehasonlító tanulmányban, a gazdasági rendszer-váltás időszakában. Ezen probléma megoldására készült e cikk empirikus kutatási része.

### A modell továbbfejlesztése

Minden hiányossága ellenére, Hofstede kutatása az eddigi legalaposabb, és legszélesebb körben gyűjtött empirikus alapokon nyugvó, összegző munka a té-

makörben, azonban ezen értékelés után joggal merül fel bennem az igény egy – a Hofstedei alapokon nyugvó – reformált modell megalkotására. Vegyük sorra az általam eszközölt változtatások alappilléreit!

### Az adatbázis

Felmerült az a hiányosság Hofstede eredeti adatállományával szemben, hogy csak mindegy 53 ország dimenzió-értékeit dolgozta fel, s számos területről, mint például a számunkra oly lényeges szocialista országokról, semmilyen megállapítást tenni nem lehet. Kiküszöbölendő ezt a problémát, felvettem a kapcsolatot az ITIM budapesti intézetével, melynek segítségével, egy jóval frissebb, 2000. évre vonatkozó adatállományhoz jutottam, melyben már 88 ország felmérési eredményei állnak rendelkezésre. Ezen adatbázis alapján az országok két csoportra oszthatók:

1. Az első kutatásban felmértek, melyek száma 52, mivel Jugoszlávia adatait, – annak felbomlásával – kiszűrték, s helyette annak utódállamai szerepelnek, amíg Hongkong – a kínaitól gyökeresen eltérő kultúrája okán – „bennmaradt a kalapban”,
2. az ún. „új” országok, melyek értékeit a kezdeti felmérések után gyűjtötték össze. Számuk 36, s amelyben főképp afrikai országok (pl. Egyiptom, Tanzánia stb.), volt szocialista országok (pl. Magyarország, Oroszország, Csehország, stb.), a közel-keleti régió államai (pl. Szíria, Jordánia stb.), Kína és néhány kisebb ország kap helyet (2. melléklet).

Az ITIM adatsorai nemcsak a négy alapidimenzió, tehát a HTI, a BKI, a MAS és az IND értékeit tartalmazza, hanem a CDI faktorét is, bár ennek feldolgozottsági szintje 31,8%-os.. Magyarország (36. sorszám) esetében az ITIM értékei a következők:

Hatalmi távolság indexe	(HTI):	19
Bizonytalanság kerülés indexe	(BKI):	83
Individualizmus / kollektívizmus	(IND):	56
Férfiasság / nőiesség	(MAS):	79
Konfuciánus dinamika	(CDI):	nincs adat

### A dimenziók és az ábrázolás

Az előző kritikai megjegyzések, a kapott korrelációs eredmények és a modellalkotó „önbevallása” alapján a klasszikus Hofstedei rendszerhez képest a következő változtatásokat eszközöltem:

1. kihagyom individualizmus/kollektívizmus jellemzőt az elemzésből a fentiek okán,
2. ugyanakkor azonos szintre emelem a férfiasság/nőiesség dimenzióját a HTI és az BKI faktorokkal és bevonom az ábrázolásba, hiszen semmi



nem indokolja e dimenzió másodrangúvá tételét, végül

3. az alacsony feldolgozottsági foka miatt egyelőre nem vonom be az elemzésbe a konfuciánus dinamizmus elemét.

Az eredeti ábrázolásban (1. melléklet), csak a HTI és BKI által képzett négyszegmensű ábrázolás lehetséges, melyben a két tengely metszéspontja az adatállomány HTI és BKI szerinti mediánja. Ez az origó, az eredeti felmérés esetén rendre 44 és 56 volt), amíg az ITIM frissebb adatait használva, a korrigált mediánok értékei 66 és 60 lettek. Az ezzel a metszésponttal és a két tényező minimum és maximum adataival kifeszített koordináta rendszerben hasonlítottam össze a vizsgált szervezetek és kultúrák egymáshoz képesti elhelyezkedését. Az általam kidolgozott új ábrázolási módszer más alapokon nyugszik: A HTI, BKI és MAS dimenziók esetében meghatározott szélsőértékek alapján egy háromdimenziós koordináta-rendszer hozható létre, melyek „origójában” a mindenkor, ábrázolásra kerülő adatállományok minimumai kerülnek, amíg azok maximumai jelentik a tengelyek végpontjait, ezzel határolva be egy vizsgálati térszeletet (3. melléklet).

### A csoportképzés módszere

Az adatállomány statisztikai analíziséhez olyan tulajdonságokkal rendelkező módszert kellett választanom, mely a meglévő adatok alapján képes a dimenziók, illetve a képzett klaszterek számát rugalmasan kezelni, s azokat több szemszögből analizálni<sup>1</sup>. Ezeknek a feltételeknek teljes mértékben megfelelt az SPSS statisztikai elemző szoftver. A csoportképzés 3 változóra terjed ki, nevezetesen a HTI, BKI és MAS elemekre. Ezek után eltérő csoportszámokkal végeztem klaszteranalíziseket, melyekben figyelemmel kísértem a klasztercentrumok egymástól való távolságát, melyek a kulturális csoportok elkülönülését méri másikk csoportoktól, illetve vizsgáltam az egyes eseteket, összehasonlít-

va bennük az országok kulturális átsorolódását, mellyel a modell stabilitására lehetett következtetni. Ezen elemzések alapján a legérdekesebb felbontások a 3 (továbbiakban A eset), és a 4 klaszteres (továbbiakban B eset) megoldások voltak. Ezt az adatelemzési lépést azért tettem meg, hogy meggyőződjem arról, hogy vajon érdemes-e új csoportképzést végezni, vagy maradhatnak a klasszikus, *Hofstede* által elnevezett kategóriák. Az eljárás a következőképpen zajlott: A szoftver a paraméterek megadása után, mind A, mind pedig B esetben feltételezett klasztercentrumokat határozott meg, melyek tulajdonképpen egy-egy ország értékeinek feleltek meg. Ezután került sor a tényleges iterációkra, melyek végén, az esetektől függően három, illetve négy szignifikánsan elkülönített csoport jött létre, tényleges csoportközpontokkal, mely centrumként kijelölt országok nemzetközileg használt rövidítése is megtalálható a 2. táblázat 2. sorában:

Az A és B esetekben nyert klaszterek összehasonlítását azzal kellett kezdeni, hogy az egyes csoportokat, tulajdonságaik értékei alapján, a „hüvelykujj” becslési szabály szerint meg kellett feleltetnem egymásnak. A 2. táblából kiolvasható, egymáshoz hasonló klaszterpárok a következők lettek:

2. táblázat							
Az SPSS analízis klaszter központjai kezdeti és végállapotban							
	Kezdeti elemzési klaszter központok 3 klaszterre bontás esetén (A eset)			Kezdeti elemzési klaszterközpontok 4 klaszterre bontás esetén (B eset)			
	A1. (GUA)	A2. (AUT)	A3. (SIN)	B1. (POR)	B2. (MAL)	B3. (SWE)	B4. (AUT)
HTI	95	11	74	63	104	31	11
BKI	101	70	8	104	36	29	70
MAS	37	79	48	31	50	5	79
	Tényleges klaszterközpontok a 3 klaszteres elemzés végén (A eset)			Tényleges klaszterközpontok a 4 klaszteres elemzés végén (B eset)			
	A1.	A2.	A3.	B1.	B2.	B3.	B4.
HTI	72,29	35,44	66,94	73,03	74,13	32,29	36,11
BKI	83,89	60,06	45,51	84,94	48,61	50,00	57,50
MAS	46,40	62,61	43,46	46,88	47,84	17,14	64,94

*Forrás: Jarjabka Ákos [2001/a]: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001. 3. sz., 23. l.*

<sup>1</sup> Sz.m: E helyen kívánok köszönetet mondani Csébfalvi Györgynek és Rappai Gábornak, a Pécsi Tudományegyetem oktatóinak, az ITIM adatbázis statisztikai elemzésében nyújtott segítségükért és hasznos tanácsaikért.



- a) A1. = B1.  
 b) A2. = B4.  
 c) A3. = B2.

B3 klaszter pár nélkül maradt, mint B esettel képzett originális kategória. Az első párosra az átlagosnál magasabb HTI és BKI és átlagos MAS volt a jellemző, a második viszonylag alacsony HTI-vel, átlag közeli BKI-vel és átlag feletti MAS-szal rendelkező országokat tömörítette, amíg a harmadik párhoz átlagon felüli HTI, átlag alatti BKI és átlag közeli MAS értékekkel bírók tartoztak. A B3 csoport azonban különös jegyekkel rendelkezett, ugyanis centruma szélsőségesen alacsony HTI-t és MAS-t határozott meg, sőt az BKI indexének értéke is átlag alatti volt. A két eset csoportpárosai közti tételes megfeleltetés 10 esettől eltekintve teljes volt. Ha ehhez hozzávesszük, hogy 7 esetben az új klaszterbe való áramlás volt a váltás oka, még jobb az arány. Ebből következően azonban felmerült bennem a kérdés: Tartalmaz-e a B3-as csoport olyan erős csoportképző ismérveket, melyek alapján indokolt lenne inkább a B eset négy klaszterét elemezni a későbbiekben?

Következő a válasz a fent megfogalmazott dilemmára: A B3 csoport a legkisebb elemszámú csoport, mindössze 7 tagot számlál, mely azonban egy homogén országcsoporthoz (Balti államok, Dánia, Finnország, Svédország) és három kisebb területből, nevezetesen Costa Ricából, Pakisztánból és Új-Zélandból áll. Ez a csoport rendkívül elkülönül a többi csoporttól, amely szeparáció mérhető a tényleges klaszterközpontok eltéréseivel (3. táblázat).

A csoport tehát szignifikánsan elkülönül a többiből és homogén országtömb definiálható benne. Mérégre téve az előbb leírtakat, és vizsgálván azt, hogy ötödik, hatodik stb. klaszter beépítése már nem hozott létre ilyen tiszta, szignifikánsan eltérő tömörüléseket, – mivel a centrumok egyre közelebbiek lettek és az átsorolódások az instabilitást, illetve a álklaszterek létrejöttének tényét erősítették – a rendelkezé-

3. táblázat

A B eset végső csoportcentrumainak egymástól való eltérésmátrixa

Klaszterek	B1.	B2.	B3.	B4.
B1.	0,000	36,354	61,358	49,421
B2.	36,354	0,000	51,914	42,626
B3.	61,358	51,914	0,000	48,537
B4.	49,421	42,626	48,537	0,000

Forrás: Az ITIM adatai alapján

semre álló lehetőségek közül a B típust választottam, vagyis 4 karakteresen elkülönülő kulturális csoportosulást különböztettem meg az új modell alapján, frissebb adatbázisra támaszkodva.

### Az új kulturális csoportok jellemzése

Az SPSS-sel elvégzett analízis végeredményeként négy eltérő viselkedésszemponttal körülrható szervezeti kulturális változatot lehet a 3 dimenziós térben exponálni, melyeket legtipikusabb jellemzőik alapján neveztem el (3. melléklet):

#### a) Bürokratikus–centralizált kultúrkör (nagyon magas BKI):

Több országcsoporthoz tartozik ebbe a kategóriába, így a mohamedán világ (pl. Egyiptom, Malajzia, Törökország), a latin kultúrkör (pl. Brazília, Guatemala, Spanyolország, Peru), a posztkommunista szláv államok (pl. Bulgária, Horvátország, Oroszország) és a fejlett európai országok közül Belgium, Franciaország és Hollandia. Jellemző erre a csoportra a nagyfokú bizonytalanságkerülés, hiszen e csoport centrumértékei közül itt a legmagasabb az BKI index értéke. Az esetlegesen felmerülő bizonytalanságot a társadalmi intézmények és a szervezetek hierarchizáltságával próbálják ezek a társadalmak és intézményeik kiküszöbölni, ezt jelzi a HTI medián feletti átlagai. E gondolkodásmód alapjait meg lehet találni pl. az államszervezet kiépültségében és az erős vezető szerepében. Ilyenek lehetnek például az erős államfői szerepek pl. Franciaország, Oroszország, Irak és a latin világ huntái esetében.

#### b) Janus arcú kultúrkör (legmagasabb HTI):

Ebbe a kulturális családba tartozik az erősebben fejlődő kelet-ázsiai régió (India, Kína, Thaiföld), az afrikai országok (Dél-Afrikai Köztársaság, Kenya, Nigéria) és például az Unió kevésbé fejlett országa, Portugália. Jellemző ezen országok szervezeteire az erősen hierarchikus struktúra, mivel itt a legmagasabb a HTI index értéke. A Janus arcúságot jelen esetben úgy értem, hogy mindhárom földrész szervezeteire jellemző a modernizációra való törekvés, a külföldi investíciók dinamikus növekedése, ugyanakkor jellemző a tradíciókhoz való kötődés, gondolok itt az afrikai törzsi társadalmakra, illetve a konfucianus etika elementáris hatására Ázsiában.

#### c) Érzékeny kultúrkör

(alacsony MAS, alacsony HTI):

Ezzel a jelzővel illettem a legkisebb csoportot,



melyről mint B3-as klaszterről már volt szó e fejezetben. A hét elem jelentős többsége a skandináv területről kerül ki, de ide tartozik még Új-Zéland is. A legjellemzőbb vonásai a klaszternek a feminitás és a „lapos szervezetek”, hiszen itt a legkisebb a MAS és HTI értékek a csoportközpontok közül, ugyanakkor az BKI értéke is átlag alatti. Ezek a momentumok egy olyan egészséges nemzeti – szervezeti kultúrát sejtetnek, melyben relatíve könnyebb lehet az előrejutás, és jellemző a tolerancia, empátia, de érvényes rá bizonyos mértékű kockázatvállalási hajlandóság is, melyet bátoríthat az állam szociális szférában való erőteljes jelenléte és érzékenysége is. Ezt a látást „nőies” vonást próbáltam megragadni a csoport elnevezésében.

#### d) Versenyző kultúrkör

*(nagyon magas MAS, alacsony HTI):*

A negyedik klasztert – ismételtelen – több ország-csoport alkotja. Egyrészt ide tartoznak az angol-szász kultúrkör tagjai (Ausztrália, Kanada, Nagy-Britannia, USA stb.), másrészt Európa német kulturális övezete (Ausztria, Németország, Svájc), harmadrészt a posztkommunista államok felzárkózói (Csehország, Lengyelország, Magyarország) és a Távol-Kelet legfejlettebb országai (Dél-Korea, Japán). Az itt felsorolt területek szervezeti kultúrájára jellemző a kemény, célratörő, „férfias” piaci magatartás, hiszen a központi értékek közül itt a legmagasabb a MAS értékszáma. Ugyanakkor ezt a vonást erősíti a HTI alacsony értéke, mivel az egészségesen agresszív viselkedéssel relatíve könnyen lehet a versenyben előrejutni. Ezekben az országokban általában erős a befektetési kedv, az BKI értéke is átlagnál alacsonyabb, a gazdaság nyitott és éles a verseny a szervezetek között.

Összességében látható, hogy a hofstedei hagyományokra alapozott új modellem koherens, jól elkülöníthető nemzeti – szervezeti kulturális csoportokat hozott létre. Magyarország versenyző kultúrköri helye összecseng azzal a közismert hipotézissel, hogy a rendszerváltás – igaz nyers, „vadkapitalista” formában – piacgazdaságot hozott létre hazánkban. Kultúránk elhelyezkedésével kapcsolatban egy másik közkedvelt hipotézis is beigazolódni látszik, miszerint országunk tradicionálisan és erőteljesen kötődik a német kultúrkörhöz. Mindezen kijelentések azonban részletesebb vizsgálatot követelnek, hogy ne essünk a sekélyes sztereotipizálás „bűnébe”.

## A magyar nemzeti – szervezeti kultúra helyzetének empirikus felmérése

Hazánk nemzeti – szervezeti kultúrájának empirikus jellemzéséhez 236, felnőttképzéseken résztvevő, de egyben aktív munkavállalót kérdeztem le, a magam által kidolgozott kérdőív segítségével. E kérdőív 5–5 kérdést tesz fel mindegyik elemzési indexre vonatkozólag, s minden kérdés két részből áll. Az első kérdés a jelen szervezeti szituációra kérdez rá, amíg a második részben az egyes megkérdezettek által kívánt ideális helyzetet kellett körülírni. A felnőttképzésben résztvevők, mint mintasokaság, bizonyos szempontból reprezentatívnak tekinthető, hiszen a megkérdezettek eltérő szintű tudás megszerzésére törekszenek, eltérő a lakhelyük, családi állapotuk, végzettségük, életkoruk, nemük, bár az a homogenitási motívum, hogy tudás megszerzésére törekszenek, bizonyos szempontból torzítja a reprezentativitást.

### Az analízis eredményei és összevetése más modellekkel

Az elvégzett lekérdezés, adatelemzés és az alapstatisztikák elkészítése után, a következő eredményeket kaptam a Hatalmi távolság dimenziójára nézve:

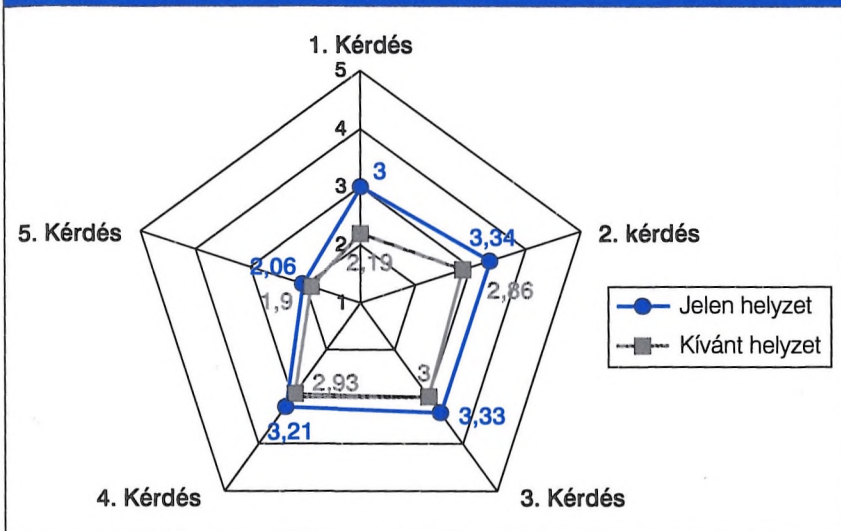
Az 1. diagramon egy ötágú polárkoordináta rendszerben alkalmaztam annak bemutatására, hogy az öt feltett kérdésre adott válaszok átlaga a jelen mért helyzet és a megkérdezettek által kívánt helyzet összehasonlításakor milyen különbségeket mutat. A hatalmi távolságot a döntéshozatal módja, a jövedelmi különbségek, a siker letéteményeseinek definiálása, a vezetői hatalom korlátozottsága és a szervezeti hierarchiaszintek száma alapján közelítettem meg. A jelen szituáció alapján a kérdésekre adott válaszok értékeinek főátlaga 2,99, amíg ugyanez érték kívánt esetben 2,58. Vagyis, a 2001–2002. időszakában végzett felmérés jelenre és ideális helyzetre értelmezett válaszai esetében is a globális középértéktől (3,00) mindössze 1 századdal, illetve 42 századdal alacsonyabb értéket kaptam, mely alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a magyar szervezeti kultúrát a közel közepes hatalmi távolság jellemzi.

Ennek megjelenési formái azonban az első négy kérdés esetében mást mutatnak, hiszen, ha csak ezeket a dimenziókat tekintenénk, akkor a főátlag a jelenre nézve 3,22, amíg a jövőbeni kívánt jellemzőérték 2,74 lenne. Ennek az az oka, hogy az ötödik kérdés, mely a hierarchiaszintek számára kérdez rá, jóval alacsonyabb értékeket mutat (jelen érték: 2,06,



1. diagram

A hatalmi távolság kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



döntéshozatal módja a demokratikus és az autokratikus forma között, amíg kívánatos volna (kívánt érték: 2,19), többnyire a demokratikusabb, alkalmazottak véleményére többet adó, participatívabb döntéshozatali mód alkalmazása. Ez a kérdés tekinthető egyben a hatalmi távolság jelen helyzetének felmérésével kapcsolatban a legtipikusabb kérdésnek, mivel a kérdésre adott válaszok átlaga és a főátlag közti különbség mindössze 0,01, amíg a kívánt érték esetében a negyedik kérdés – mely a vezetők hatalmának korlátozására vonatkozott – tekinthető tipikusnak (a részátlag főátlagtól való eltérése ismételten 0,01).

mely a legkisebb az összes jelenre vonatkozó kérdés esetében, a kívánt érték pedig 1,9). A jelen értékek és a jövőbeni értékek közti kapcsolat igen homogén alakult, ugyanis mindegyik kérdés esetében kisebbek a kívánt értékek a jelen helyzetben jellemzőknél. Ez a jelenség megerősíti Bakacsi „inga hatás” néven ismertté vált mechanizmusát, vagyis, hogy a rendszerváltás után nőtt a hatalmi távolság a hazai szervezetekben, s ezt támasztja alá Varga elemzése, aki kis hatalmi távolságot állapított meg a '80-as években (4. táblázat), de jelen vizsgálat alapján, az index másik véglete irányába történő elmozdulás iránti vágy jelenik meg a szervezeti tagokban.

E kérdőív alapján, a leginkább változtatandónak tartott szervezeti viselkedésjegy az első kérdésben megfogalmazott vezetői döntéshozatal volt, ahol a jelen érték 3,00 lett, vagyis alkalmoszerűen változik a

A következő kérdéskör a bizonytalanságkerülés témája volt (2. diagram). A problémát az innovativitás szervezetben belüli elfogadottsága, a munkahelyen érzett stressz, a kockázattávállalás megítélése, a kontroll szintje és az alkalmazottak karriertervezési időtávjának kérdéseivel közelítettem.

E témakörben kaptam a legmagasabb jelen pozícióra vonatkozó főátlagot (3,07), mely alapján a magyar szervezetekben a bizonytalanságkerülést közepesnek minősíthetem. Igaz, ez az érték a 3,00-s átlagot felülről közelíti, de olyan kicsi az eltérés (0,07), hogy az előző kijelentésemet nem kell revideálnom. Ebben az esetben a legnagyobb a jelen és a kívánt helyzetre vonatkozó átlagok különbsége is, mely számszerűleg 51 század, (a kívánt helyzet mért értéke: 2,56), s ez egyben a legerőteljesebb szervezeti kultúráváltatási szándékot is feltételezi a tagok részéről, mégpedig az

4. táblázat

A hofstedei dimenziók értékeinek összevetése különböző kutatások alapján

Dimenziók / Szerzők:	Varga Károly	Bakacsi Gyula – Takács Sándor (észlelt)	Bakacsi Gyula – Takács Sándor (elvárt)	Heidrich Balázs	Primecz Henriett
Hatalmi távolság	kicsi	nagy	kicsi	nagy	nincs adat
Bizonytalanságkerülés	magas	közepesnél alacsonyabb	közepes	magas	nincs adat
Kollektívizmus / Individualizmus	enyhén kollektív	inkább individuális	inkább kollektív	inkább kollektív	kollektív
Férfiasság / Nőieség	férfias	enyhén férfias	enyhén nőies	férfias	nincs adat



enyhébb bizonytalanságkerülés irányába. Itt azonban ki kell emeljem az utolsó kérdést, vagyis az alkalmazottak szervezetben belüli karrierjére vonatkozó témát, mivel itt a jelen helyzetre vonatkozó átlag alacsonyabb a kívánt situációt jellemző átlagnál. A biztos munkahely hosszútávú stabilitásának érzete a rendszerváltással megszűnt, s ez igen negatívan érintette a munkavállalók egzisztenciális helyzetét, s ezen okból joggal bizonytalanságkerülők a magyar alkalmazottak. Tehát, e kérdésre adott válaszok nincsenek ellentétben az előzőkkel, hanem kifejezik a nagyobb anyagi biztonságra való törekvéseiket. Szinte ugyanígy fogalmaz e dilemmával kapcsolatban Bakacsi és Takács [1998.]:

„...Preferenciáik arra utalnak, hogy szívesebben látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben a munkahely stabilitásának (biztonságának) igényével is párosulhat.”<sup>1</sup>

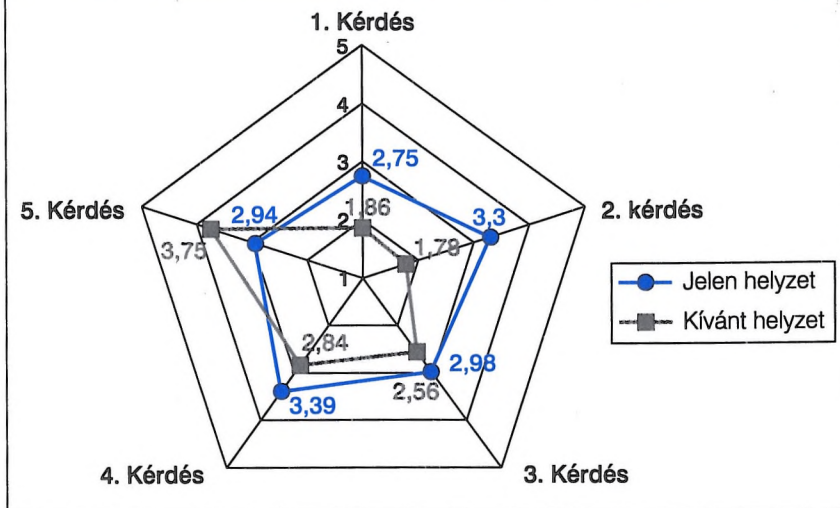
Az egzisztenciális biztonságra való törekvés az egyetlen kérdés, melynél a kívánt érték meghaladja a jelenbelit, s emellett a 3,75 százalados számadat jelentős mértékben torzíja felfelé a kívánt esetben mért átlagot. Ha kivenném ezt a kérdést a „kalapból”, akkor a jelen helyzetet jellemző átlag alig módosulna (3,07-ről 3,1-re), amíg a kívánt eset átlaga 2,56-ról 2,26-ra csökkenne, amely igen jelentősnek tekinthető. Azt állítom tehát, hogy a bizonytalanságkerülés dimenziója esetében – összehasonlítva az észlelt és a kívánt kategóriákat – kettős hatás figyelhető meg:

1. egyrészt létezik egy törekvés a szervezeti tagok között az innovációt, egyéni autonómiát és kockázatvállalást, illetve a lazább kontrollt gyakorló szervezeti kultúra kialakítására,
2. másrészt azonban mindezt egy stabil, megbízható és prosperáló szervezeti létben képzelik el a tagok, mellyel hosszútávon számíthatnak.

Tehát, kultúránk a rendszerváltással, a '80-as években Varga által mért magas bizonytalanságkerülésből „átlendült” a kulturális inga az alacsonyabb tartományok felé. Ez a mozgás az én méréseim szerint még

## 2. diagram

### A bizonytalanságkerülés kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt situációban



mindig tart, hiszen a kívánt értékek átlagának bármely számítási verzióját is nézem, mindegyik tendenciózusan kisebb értéket mutat az észlelnél. A bizonytalanságkezelés jelen szervezeti helyzetében és a tagok által elérni kívánt szervezeti magatartás között észlelhető legnagyobb különbség a második kérdés esetében figyelhető meg, ahol az észlelt érték 3,3, amíg a kívánt érték 1,78 volt, így a különbség 1,52 század. A kérdés a munkavégzés feszültséggel telítettségét méri, s az alkalmazottak sokkal nyugalmasabb munkahelyi légkörre vágnak a jelenleginél. Érdekes, hogy az elemzési dimenzió tipikus kérdése, mind a jelen, mind pedig a kívánt helyzetre nézve a harmadik kérdés, mely a kockázatvállalás vállalati megítélését írja körül. Ebben az esetben, a jelenre vonatkozó főátlagtól (3,07) való eltérés mindössze 9 század, mivel a kérdés jelen situációra értelmezett részátlaga 2,98, amíg a kívánt állapot kérdésének részátlaga és a főátlag egybeesik (2,56).

A kérdőívben a következő kérdéskör a kollektívizmus – individualizmus témája (3. diagram).

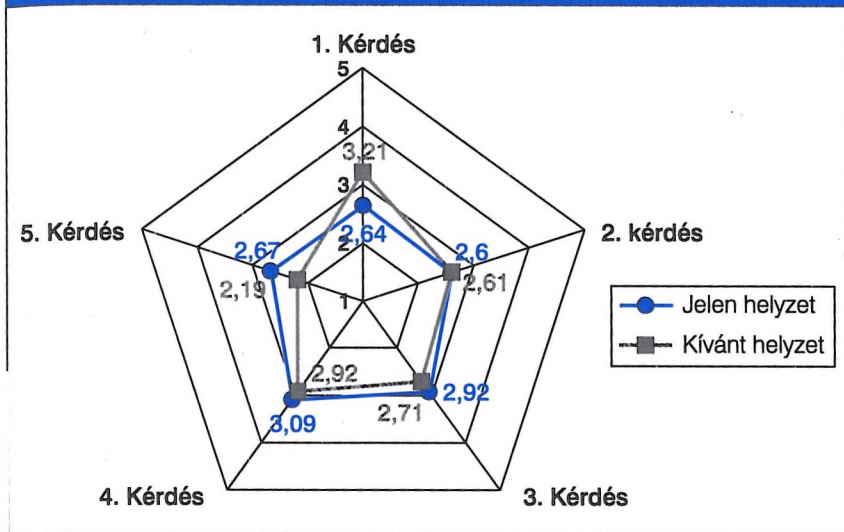
E kulturális jellemzőt a munkatársaktól való függőség, a szervezeti konfliktusok szerepe, a csoportmunka alkalmazásának gyakorisága, az alkalmazotti célok és a csoportcélok közti kapcsolat, illetve a piaci siker szervezeti megítélésével közelítettem meg. A jellemző mérésével létrejött átlagok, mind a jelen

<sup>1</sup> Bakacsi Gy. – Takács S.: Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998., 2.sz., 1 20. old.



### 3. diagram

#### A kollektívizmus – individualizmus kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



helyzetben, mind pedig a kívánt helyzetben a főátlag (3,00) alatt maradtak (jelen állapot átlaga: 2,78, amíg a kívánt állapot átlaga: 2,72 század), mely a magyar szervezeti kultúra enyhe kollektívizmusára engednek következtetni. Ezek az értékek megerősítik Varga, Heidrich és Primecz észleléseit és kijelentéseit is e kultúrajellemző esetében. A GLOBE projekt kutatási eredményeihez való összehasonlításához már egy kissé részletesebb elemzés szükséges. A jelenben észlelt és a kívánt értékek főátlagai között minimális az eltérés, számszerűleg 6 század, mely halvány kollektívizmus felé való törekvést jelez. Bakacsi és Takács is ugyanezt a tendenciát vélte felfedezni saját empirikus tapasztalatai alapján, azonban még a „másik oldalról”, vagyis a halvány individualizmusból a halvány kollektívizmus felé.

Ők azzal érvelnek, hogy a rendszerváltás utáni első időszakban a szocializmusban lefojtott individualizmus a felszínre tört, de ez a „ló túlsó oldalára esés” gyorsan lecsengett, s mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten egy lassú, de biztos kollektívista tendencia jelent meg Magyarországon. Elképzelhetőnek tartom, a mintavételek időbeni eltolódása alapján, hogy az én értékeim ezen ingamozgási folyamat végét tapogatták le, amely mintegy folytatásaként fogható fel a szerzőpáros által leírtaknak. A kollektívizmus fokát mérő kérdésre adott válaszok részátlagai a jelen helyzetre nézve igen homogének, hiszen a legnagyobb eltérés a második és a negyedik kérdés átlagai között alakult ki (49 század), amíg

ugyanaz az érték a kívánt állapotot tekintve már jóval magasabb, 1,02 század, mégpedig az első és az ötödik kérdés részátlagai között. Itt egy pillanatra el is kell időzőnöm, hiszen ebben a kategóriában is található egy „renitens” kérdés, még-hozzá rögtön az első. Azért „lóg ki a sorból”, mert csak ebben az esetben magasabb a kívánt érték a jelenleginél. Igaz, magasabb a kívánt érték a második kérdés esetében is, azonban itt az eltérés mindössze 1 századnyi, ami belül van a hibahatáron egy 236 fős minta esetében, ezért ezeket az értékeket inkább egyenlőnek tekintem. Tehát, ami feltűnő, hogy a vizsgálatba bevont alkalmazottak inkább azt tartanák jobbnak, ha a

szervezetben belül kevésbé függne munkájuk sikeres elvégzése munkatársaiktól.

Összességében látható, hogy e témában részben kettős tendencia érvényesül, s ez is objektív módon tudja magyarázni a jelen és a kívánt jövő közt észlelt 6 századnyi, vagyis minimális eltérést. A témakör tipikusnak tekintett kérdése a jelen helyzet oldaláról a piaci siker szervezeti megítélésével kapcsolatos utolsó kérdés, mivel a főátlagtól való eltérés 11 századnyi (a 5 kérdés részátlagai 2,67), amíg ez a kérdés a kívánt állapot esetében a csoportmunkával kapcsolatos harmadik kérdés, hiszen e kérdésre adott válaszok részátlagai 2,71, ami csak 1 századdal marad el a főátlagtól.

Az utolsó általam elemzett kulturális dimenzió a férfiasság–nőiesség témája (4. diagram).

E kulturális jellemző lényegét a vezetők vezetési stílusának, a verseny fogalmának szervezeti értelmezése, a vezetők nemek szerinti arányának, a szociális érzékenység tulajdonságának fontossága és a szervezeti konfliktusok feloldási módjának oldaláról próbáltam megragadni. A dimenzió méréséből származó főátlagok a következők:

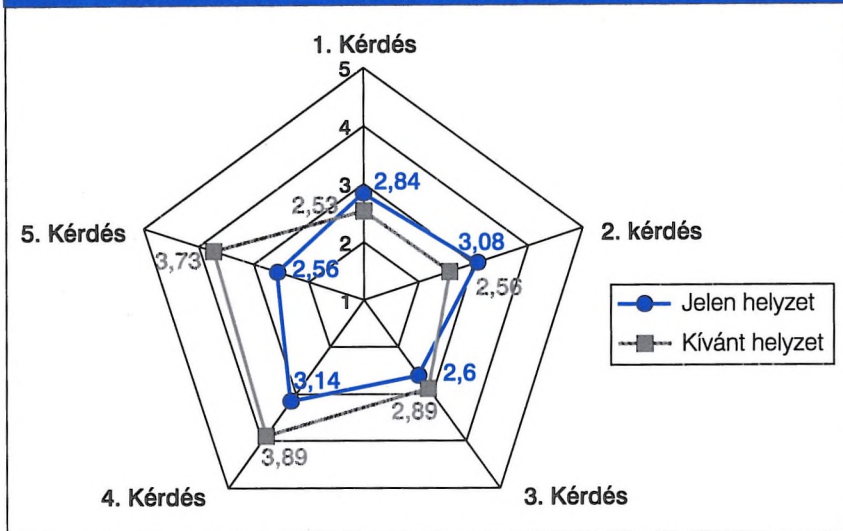
1. a jelen helyzetben 2,84 százados érték enyhe férfias szervezeti kultúrát sejtetnek,
2. amíg a kívánt pozíció, a maga 3,11-os értékével enyhe nőies kultúra felé való eltolódást jelez.

E fenti változó átlagok több, nagyon fontos, magyar szervezeti kultúra jellemvonásra világítanak rá. Először is, a feltárt enyhe férfias jelleg egybeesik



4. diagram

A férfiasság–nőiesség kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



Bakacsi és Takács mérési eredményeivel, mivel elvárt értékeik ugyancsak enyhe nőies jelleget mutatnak. Az ingamozgást bizonyítottam vélem, hiszen Varga kifejezetten férfiasnak jellemezte ezt a magyar kulturális szegmentumot, s szerintem a rendszerváltás kezdeti, „vadkapitalista” időszakában is ez a jelleg volt a domináns. Az új gazdasági berendezkedés rögződésével, illetve a transzformációs válság lecsengésével ez a jellemvonás gyengülni kezdett, s a jelen felmérésből is az derül ki, hogy az inga mozgása azóta is tart, lassan átlendülve a feminitás kategóriájába.

A kérdések részletesebb elemzéséből ez a kettős jelleg jól kivehető, hiszen amíg az első két kérdés esetében, melyek a leadership-pel és a verseny definiálásával foglalkoznak, a válaszadók erőteljesebb és férfiasabb szervezeti magatartást favorizálnak, addig az ezeket követő utolsó két kérdésfeltevésből származó átlagok már erősen a nőies jegyeket helyezik előtérbe. Jó példa erre a szociális érzékenység fontosságát részletező kérdés, ahol mindkét részátlag a nőies „oldalán” helyezkedik el, mivel a jelen helyzetre vonatkozó részátlag 3,14, amíg a kívánt érték 3,89. Nem véletlenül nem írtam a harmadik kérdéstről eddig. Ez a kérdés jól mintázza a nők szerepének magyar kulturális megítélését, hiszen a kívánt értékek az egyensúly felé tartanak, de azt még messze nem érik el.

A legerősebben változtatásra szoruló szervezeti (vezetői) gondolkodásmód elem az utolsó kérdésben megfogalmazott konfliktus feloldási módszerek terén mutatkozik, mivel a kétfajta átlag eltérése igen tetemes, 1,17 század. A jelen helyzet átlaga ugyanis 2,56, vagyis tárgyalási lehetőségek felvetése és vélemények ütköztetése, amíg a kívánt pozíció átlagértéke 3,73, vagyis a kompromisszumkötés, amikor a felek kölcsönösen engednek eredeti álláspontjukból. A legtipikusabb kérdés a jelen helyzetre értelmezve egyértelműen az első kérdés, amely a menedzserek vezetési stílusát firtatja, mivel részátlagának értéke megegyezik a főátlaggal

(2,84). Igazán tipikus kérdést viszont nem tudok megadni a kívánt helyzetre. A férfi–nő vezetői aránnyal foglalkozó ominózus harmadik kérdésnek van a legkisebb eltérése a főátlagtól (a részátlag 2,89, amíg a főátlag 3,11), de ezekből az adatokból látható, hogy az eltérés is az eddig mért legnagyobb, 0,22 század, és az értékek sincsenek azonos oldalon, hiszen az egyik a férfiasság, a másik viszont a nőiesség oldaláról közelíti a globális átlagot.

## A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRA ÚJ HELYE A HOFSTEDEI MODELLBEN

A Hofstedei négy dimenzió elemzése után összeállítható egy komplex magyar kulturális jellemzőegyüttes a jelen helyzetre, illetve a szervezeti tagok által kívánt ideális pozícióra, mely ismertetőjegyeket a 5. táblázat tartalmazza:

Ismerve a 5. táblázat megállapításait, a következőképpen lehet számszerűsítve összevetni a kutatásom

Dimenziók / Szerzők	Jelenbeli mért állapot	A szervezeti tagok által kívánt állapot
Hatalmi távolság	közepes	gyengébben közepes
Bizonytalanság-kerülés	erős közepes	gyengébben közepes
Kollektívizmus / Individualizmus	enyhén kollektivistá	kicsit erősebben kollektivistá
Férfiasság / Nőiesség	enyhén férfias	enyhén nőies



eredményeit Varga, illetve *Bakacsi* és *Takács* megálapításaival: A hofstedei dimenziók országértékei köztudottak, így kiszámíthatók a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés adataiból azok mediánjai, melyek segítségével felállítható a klasszikus, *Hofstede* által kialakított, négy síknegyedből álló koordináta rendszer. Mivel a saját felmérésem esetében a medián értéke mind a hatalmi távolság, mind a bizonytalanságkerülés esetén 3 lett, ezért egy teljesen szimmetrikus koordináta rendszert kapunk, egyenlő területű síknegyedekkel. Ezek után az empirikus felmérés jelenre és kívánt helyzetre vonatkozó értékpárjait könnyedén lehet ábrázolni a rendszerben, a *Varga*-féle eredeti értékek transzformálásával, melyet a következő munkatáblázat segítségével meg is tettem 6. táblázat), a következőképpen:

6. táblázat

Transzformációs munkatáblázat az ITIM adatai alapján

	Eredeti érték	Globális maximum	Globális minimum	Eltérés	Osztásközök hossza	Transzformált érték
HTI	19	104	11	93	23,25	1,34
BKI	83	112	8	104	26,0	3,88
MAS	79	95	5	90	22,5	4,29

1. Vettem az ITIM adatsorát a magyar állapotról, illetve kiválasztottam a 88 országot figyelembe véve mind a HTI, mind a BKI, mind pedig a MAS adatok minimumait és maximumait.
2. Ezek után kiszámítottam a szélsőértékek különbségeit, s ezeket úgy tekintettem, mint a Likert-skála 1-es és 5-ös, mint minimum és maximum értékek közti különbséget.
3. Ezután kiszámítottam a különbségekre eső osztásközök hosszát, amely értékeket a minimumokhoz adva megkaptam a Likert-skála 2-eshez, 3-ashoz, illetve 4-eshez eső értékeit. Így már tudtam, hogy *Varga* értékei mely két Likert-érték közé esnek.
4. Utolsó lépésként kivontam a magyar értékelemekből a hozzá alulról a legközelebb eső egész Likert-egységnek megfelelő értéket, s a maradékot osztottam az eltérés hosszával, így megkaptam a Likert-érték egészrésze mellé annak tizedes értékeit, s e két számadatot összeadva már meg is történt a koordinátaelemek transzformációja.

Az átalakítás elvégzésével lehetővé vált a én empirikus felmérésem végeredményének és a vargái adatok egy rendszerben való ábrázolása (1. ábra), melyben az a. pont az általam felmért sokaság jelenre vo-

natkozó véleményét jelenti, koordinátái pedig az adott kérdéskörben kapott válaszok főátlagai. A b. pont a kívánt helyzetre vonatkozó értékpár, amíg a c. pont a *Varga* általi értékek transzformált értékei alapján keletkeztek, amíg a d. síkrész azt a területet jelöli, ahová *Bakacsi* és *Takács*, saját kutatásuk után valószínűsítették a magyar szervezeti kultúra pozícióját, végül az e. síkrész az általuk elvártként nevezett kulturális helyzet valószínűsített helyzetét mutatja.

Az 1. ábrán látható, hogy a *Varga* által mért érték-együttest szemlélve (c. pont) változás az új koordináta-rendszerben sincs, vegyis egyértelműen a „Jól olajozott gépezet” pozícióban található a kultúránk. Az általam meghatározott jelen helyzetre vonatkozó ábrázolási pozíció (a. pont) azonban origó közeli szituációt rögzít, de így is észlelhető egy markáns kulturális

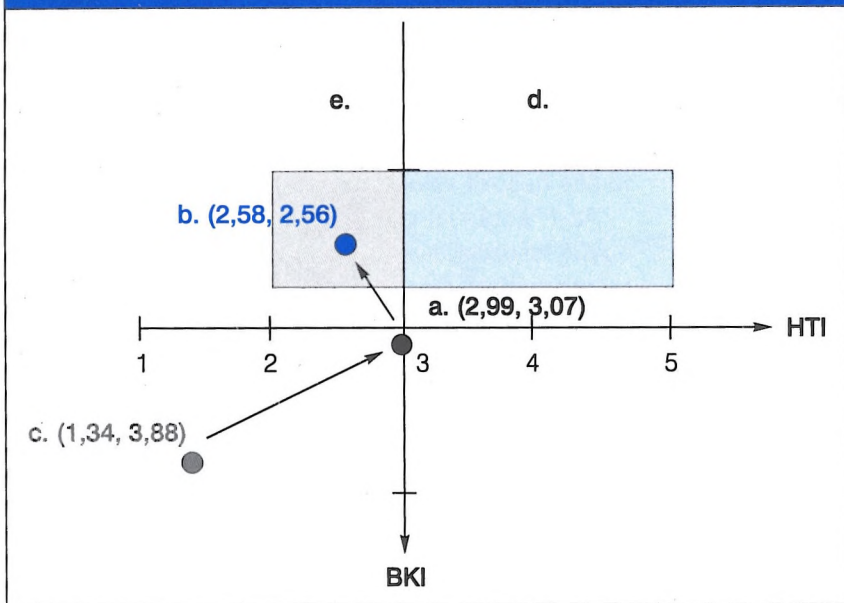
elmozdulás, vagyis a hatalmi távolság növekedése és a bizonytalanságkerülés csökkenése egyidejűleg. A központi elhelyezkedés okán – óvatosan – azt lehet biztosan állítani, hogy kultúránk változásban van, vagyis együtt észlelhetők a múlt és a majdani jellemzők bizonyos elemei. Ennek a változásnak a jövőbeli irányát jelez-

heti a kívánt pozíció (b. pont), hiszen az ilyen irányú szervezeti kultúra elmozdulás ütközne a legkisebb munkavállalói ellenállásba a jövőben, s ez a helyzet már igen egyértelműen a hofstedei „piac” kultúra szférájában található. Ez az általam valószínűsített változási pálya azonban nem támasztja alá *Bakacsi* és *Takács* azon elképzelését, hogy a magyar szervezeti kultúra jelen helyzetében inkább a hofstedei „család” kategóriájába esik (nagy hatalmi távolság és a közepesnél alacsonyabb bizonytalanságkerülés), bár a c. pontból az a. pontba való elmozdulás iránya jó, hiszen a család pozíció irányába mutat. Ugyanakkor azonban az általuk mért elvárt kulturális helyzet már egybeesik az általam kívánt pozíciónak titulálással, s ez a tény megerősíti mind a saját kutatásom helyességébe vetett hitet, mind a fenti szerzők kutatásának pontosságát.

Ugyanezek a pozíciók ábrázolhatók az új, háromdimenziós rendszerben is, ha felhasználjuk az 7. táblázat férfiasságra vonatkozó adatait is (4. Melléklet). Az előbbi, klasszikus ábrázolási módhoz képest nem változik semmi ebben a rendszerben sem. Az igazi kérdés nem is ez, hanem inkább az, hogy az általam kialakított és fő kulturális jellemvonásai alapján el-



1. ábra  
A magyar szervezeti kultúra helyének összehasonlítása  
hofstedei elvek alapján



nevezett bürokratikus – centralizált, Janus arcú, érzékeny és versenyző kultúratispológia tagjai közül melyik illik az általam mért jelen pozíció, illetve a kívánt kulturális helyzethez? Azt tudjuk, hogy a 88 országra elvégzett klaszteranalízis alapján, az én modellemben Magyarország a „versenyző” kultúrkör országai közé kapott besorolást, igaz ezt a minősítést a Varga által végzett megfigyelésekből származó értékek eredményezték. Ezek az értékek azonban kutatásaim fényében nem relevánsak, ezért az általam mért értékeket vettem figyelembe a továbbiakban, vagyis a jelenre és a kívánt helyzetre képezett pontok koordinátáit transzformáltam az általam reformmodellnek nevezett háromdimenziós rendszerbe. Ezzel azt kívántam elérni, hogy együtt váljanak elemezhetővé a '80-as évek és a 2002-es évre értelmezett magyar kulturális pozíciók. A kapott koordinátákat az 7. táblázat tartalmazza, ahol a zárójelbe tett értékek lettek az analízisbe bevont inputadatok:

Az így képzett koordinátákat, kvázi 89. (jelen helyzet) és 90. (kívánt helyzet) országgént, beillesztettem az ITIM adatsorába, majd ezzel az adatbázissal végeztem el klaszteranalízist 4 osztályozási csoportra nézve. Az elemzés igen érdekes végállapotot mutatott, ugyanis a 89. országgént figye-

lembe vett jelen helyzetre vonatkozó adategyüttes a Janus arcú, második kulturális szegmentumba kapott besorolást, amíg a megkérdezettek számára ideális körülményként jellemzett, kívánt helyzetet reprezentáló értékármas pedig – 90. országgént – a negyedik, vagyis a Versenyző kultúrkörbe került.

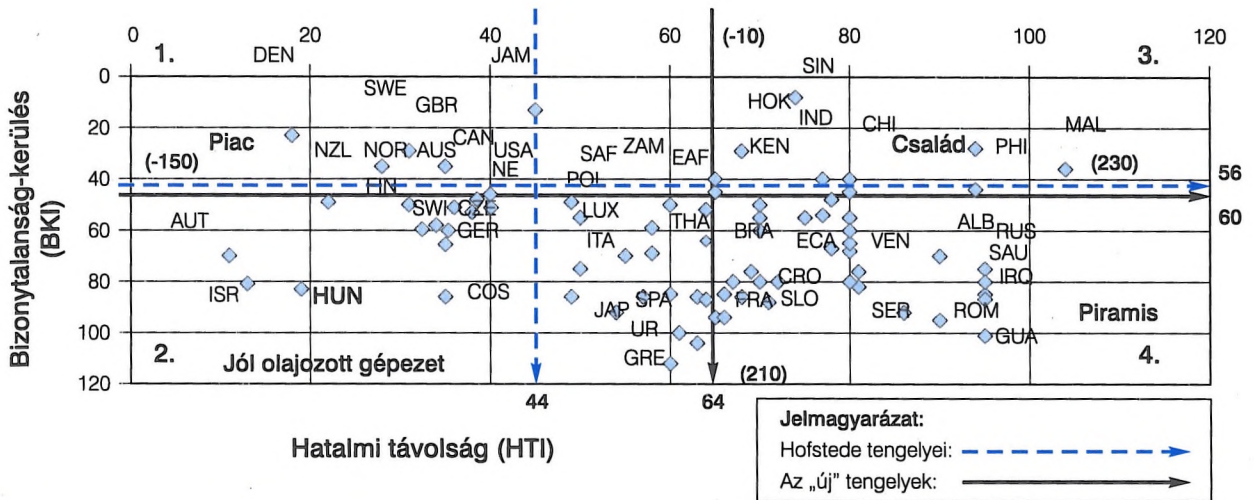
Azt még hozzá kell tennem a fentiekhez, hogy a két „fantomország” bázisba vitele nem módosított a vargai alapértékek besorolásán, vagyis a 36. országgént jelölt Magyarország maradt versenyző kultúrkörben. Természetesen, ha elfogadjuk, hogy a vargai értékek jelentik a kulturális múlt pozícióját hazánkra nézve, s az általam mért eredmények pedig a jelen, illetve egyfajta kívánt jövőké-

pet jelentenek, akkor azt az esetet is meg kellett vizsgálnom, hogy hogyan alakul a magyar kultúra elhelyezkedése ebben a rendszerben akkor, ha kicserélem a Varga által definiált országértékeket a sajátjaimmal. Végeredményként azt kaptam, hogy az országbesoroláson nem változtatott az a tény, hogy a klasszikus magyar értékeket kicseréltem az általam mértekkel, és ismét 88 ország bázisán végeztem analízist, mivel a jelen érték behelyettesítésével a magyar kultúra Janus arcú maradt, amíg a kívánt érték szerepeltetésével Versenyző lett a ránk jellemző kulturális csoport. Az elemzés végeredménye tehát azt mutatta, hogy a rendszerváltás előtti időszakhoz képest a magyar kultúra erőteljes átalakuláson megy keresztül jelenleg is, melyet így az általam kreált kultúracsoportok alapján Janus arcúnak minősítettem, s amely kijelentés egybecseng Bakacsi, Magyarországot jellemző tradíció és átmenet kifejezéseivel.

7. táblázat A jelen és kívánt értékek transzformációja				
Indexek / mért értékek	Általam mért Jelen értékek	Általam mért Kívánt értékek	Transzformált Jelen értékek	Transzformált Kívánt értékek
HTI	2,99	2,58	57,26 (57)	47,73 (48)
BKI	3,07	2,56	61,82 (62)	48,56 (49)
MAS	2,84	3,11	46,40 (46)	52,47 (52)
IND	2,78	2,72	43,38 (43)	42,12 (42)



## Hofstede szervezeti kultúracsoportjai 88 ország adatai alapján (Forrás: ITIM)



Forrás: Jarjabka Á.: A kultúra hatása a tárgyalási folyamat elemeire, Emberi Erőforrás Menedzsment Hírvél, 2001., II.évf., 3.sz., 10–14. old., 4.sz., 8–14. old., Institute for Training in Intercultural Management (továbbiakban ITIM)

## IRODALOM

- BAKACSI Gy. – TAKÁCS S.: Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998., 2. sz., 15–22. l.
- BRANYICZKI I.: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989., 1. sz., 94–106. l.
- CHEN, C.C. – CHEN, X.P. – MEINDL, J.R.: How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism – Collectivism, Academy of Management Review, 1998. Vol. 23, No. 2, pp. 285–304.
- HAMPDEN – TURNER, C.: Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony Addison, Wesley Publ., 1992.
- HEIDRICH B.: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, Vezetéstudomány XXVIII. évf., 1997., 4. sz., 9–17. l.
- HOFSTEDE, G. [1980/a.]: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980.
- HOFSTEDE, G. [1980/b.]: Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, Summer, 1980.
- HOFSTEDE, G.: Culture and organizations, International Studies of Management and Organization, 10., 1981., pp. 15–41.
- HOFSTEDE, G. [1983/a.]: The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, Journal of International Business Studies, vol. 37., 1983./1., 75–84. l.

- HOFSTEDE, G. [1983/b.]: National cultures in four dimensions, International Studies of Management and Organization, 13/2: 1983., pp. 46–74.
- HOFSTEDE, G.: Cultures and Organization: Software of the Mind, McGraw – Hill Book Co., 1991.
- Hofstede, G. [1994/a.]: Uncommon sense about organizations: Cases, studies and field observations, Thousand Oaks, CA., Sage, 1994.
- HOFSTEDE, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values Sage Publications, Beverly Hills, CA 1995.
- HOFSTEDE, G. [1998/a.]: Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, Organizational Studies, 1998. 19/3, pp. 472–492.
- HOFSTEDE, G. [1998/b.]: Identifying organizational subcultures: an empirical approach, Journal of Management Studies 35/1., 1998., pp. 1–12.
- HOFSTEDE, G.: Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publ., Thousand Oaks (California), 2. ed., 2001., pp. 500–502
- HOFSTEDE, G. – BOND, M.H. – CHUNG – LEUNG, L. : Individual perceptions of organizational cultures Organizational Behavior and Human Performance, Organization Studies, 14/4., 1993., pp. 483–503.
- JARJABKA Á. [1999/b.]: A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban Marketing & Menedzsment, 1999/3–4. sz.



## 2. melléklet

## 88 ország kulturális dimenzió értékei

Ssz.	Országok	HTI	BKI	MAS	IND	CDI	Ssz.	Országok	HTI	BKI	MAS	IND	CDI
1.	Albania (ALB)	90	70	60	20		45.	Japan (JAP)	54	92	95	46	80
2.	Arab World (ARA)	80	68	52	38		46.	Jordan (JOR)	70	60	45	30	35
3.	Argentina (ARG)	49	86	56	46		47.	Kenya (KEN)	70	50	60	25	
4.	Australia (AUS)	36	51	61	90	31	48.	Lebanon (LEB)	75	55	65	40	
5.	Austria (AUT)	11	70	79	55		49.	Luxemburg (LUX)	55	70	60	70	
6.	Baltic Republics (BAL)	40	50	30	60		50.	Malawi (MAW)	70	50	40	30	
7.	Belgium (BEL)	65	94	54	75		51.	Malaysia (MAL)	104	36	50	26	
8.	Bhutan (BHU)	94	28	32	52		52.	Mexico (MEX)	81	82	69	30	
9.	Brazil (BRA)	69	76	49	38	65	53.	Namibia (NAM)	65	45	40	30	
10.	Bulgaria (BUL)	70	80	50	50		54.	Nepal (NEP)	65	40	40	30	
11.	Burkina Faso (BUF)	70	55	50	15	20	55.	Netherlands (NED)	38	53	14	80	44
12.	Canada (CAN)	39	48	52	80	23	56.	New Zealand (NZL)	22	49	58	79	30
13.	Caucasus (CAU)	70	60	50	20		57.	Nigeria (NIG)	80	55	60	30	
14.	Chile (CHL)	63	86	28	23		58.	Norway (NOR)	31	50	8	69	
15.	China (CHN)	80	40	55	15	114	59.	Pakistan (PAK)	55	70	50	14	0
16.	Colombia (COL)	67	80	64	13		60.	Panama (PAN)	95	86	44	11	
17.	Costa Rica (COS)	35	86	21	15		61.	Peru (PER)	64	87	42	16	
18.	Croatia (CRO)	72	80	40	33		62.	Philippines (PHI)	94	44	64	32	19
19.	Czech Republic (CZE)	35	60	45	60		63.	Poland (POL)	50	55	70	60	
20.	Denmark (DEN)	18	23	16	74		64.	Portugal (POR)	63	104	31	27	
21.	Dominican Rep. (DOM)	65	45	65	30		65.	Romania (ROM)	90	95	40	20	
22.	East Africa (EAF)	64	52	41	27		66.	Russia (RUS)	95	75	40	47	
23.	Ecuador (ECA)	78	67	63	8		67.	Saudi Arabia (SAU)	95	80	60	25	
24.	Egypt (EGY)	70	80	45	25		68.	Serbia (SER)	86	92	43	25	
25.	El Salvador (SAL)	66	94	40	19		69.	Sierra Leone (SIE)	70	50	40	20	
26.	Ethiopia (ETH)	70	55	65	20		70.	Singapore (SIN)	74	8	48	20	48
27.	Fiji (FIJ)	78	48	46	14		71.	Slovenia (SLO)	71	88	19	27	
28.	Finland (FIN)	33	59	26	63		72.	South Afrika (SAF)	49	49	63	65	
29.	France (FRA)	68	86	43	71		73.	South Korea (KOR)	60	85	39	18	75
30.	Germany (GER)	35	65	66	67	31	74.	Spain (SPA)	57	86	42	51	
31.	Ghana (GHA)	80	65	40	15		75.	Sri Lanka (SRI)	80	45	10	35	45
32.	Great Britain (GBR)	35	35	66	89	25	76.	Surinam (SUR)	80	80	35	48	
33.	Greece (GRE)	60	112	57	35		77.	Sweden (SWE)	31	29	5	71	33
34.	Guatemala (GUA)	95	101	37	6		78.	Switzerland (SWI)	34	58	70	68	
35.	Hong Kong (HOK)	68	29	57	25	96	79.	Syria (SYR)	80	60	52	35	30
36.	<b>Hungary (HUN)</b>	<b>19</b>	<b>83</b>	<b>79</b>	<b>55</b>		80.	Taiwan (TAI)	58	69	45	17	87
37.	India (IND)	77	40	56	48	61	81.	Tanzania (TAN)	70	50	40	25	30
38.	Indonesia (IDO)	78	48	46	14		82.	Thailand (THA)	64	64	34	20	56
39.	Iran (IRA)	58	59	43	41		83.	Turkey (TUR)	66	85	45	37	
40.	Iraq (IRQ)	95	85	70	30	30	84.	United States (USA)	40	46	52	91	29
41.	Ireland (IRE)	28	35	68	70		85.	Uruguay (URU)	61	100	38	36	
42.	Israel (ISR)	13	81	47	54		86.	Venezuela (VEN)	81	76	73	12	
43.	Italy (ITA)	50	75	70	76		87.	West Africa (WAF)	77	54	46	20	16
44.	Jamaica (JAM)	45	13	68	39		88.	Zambia (ZAM)	60	50	40	35	

Forrás: ITIM

Megjegyzés: A kiemelt sorszámú államok az ún. új országok, melyek az 1967–71-es eredeti mintavétel után kerültek feldolgozásra.



JARJABKA Á.: The Cultural and Production Conditions for Applying JIT, The Significance of the Last Decade, Section 1, PTE-KTK, Pécs, 2000., 49–60. l.  
 JARJABKA Á. [2001/a]: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001. 3. sz., 16–26. l.

JARJABKA Á. [2001/b]: Stratégia fogalmának modern jelentéstartalma, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001., 7–8. sz., 25–32. old.

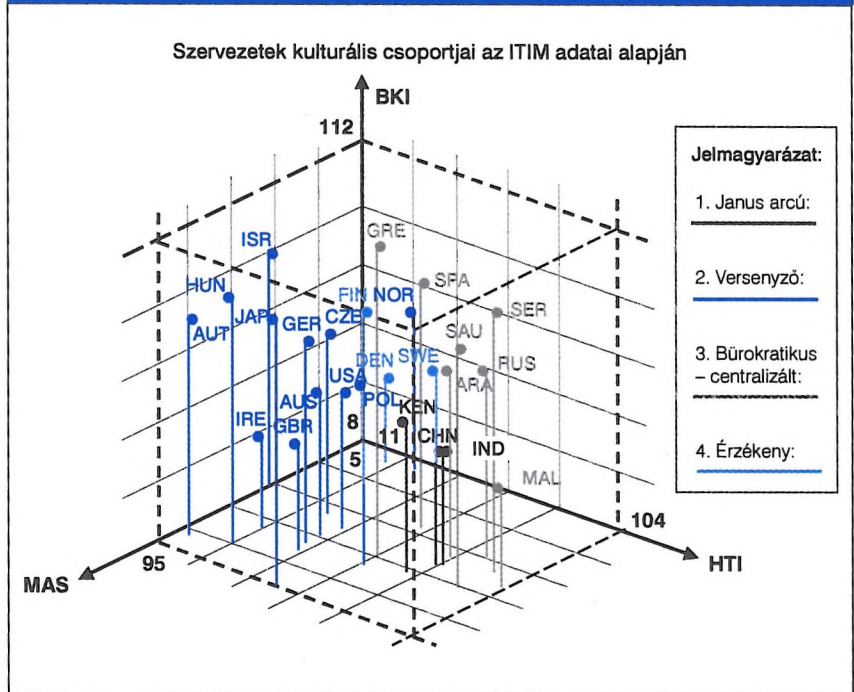
KOLMAN, L. – HOFSTEDE, G. – NOORDERHAVEN, N. – DIENES, E.: Work – Related Values and Co – operation in Europe, in.: Konference PEF CZU, Agrarni perspektivy VIII, Prague, PEF/CZU, 1999., pp. 884–890.

KIM, V. – TRIANDIS, H.C., – KAGITCIBASI, C. – CHOY, S.C. – YOON, G.: Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications, Sage, Newbury Park, CA., 1994.

LAU, C.M. – NGO, H.Y.: One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins, International Business Review, Vol.5., No.5. pp. 469–486, 1996.

### 3. melléklet

### Az új ábrázolási alternatíva



PRIMECZ H.: Hofstede – más szemmel, Marketing & Menedzsment, 1999/ 3–4 sz.

SCHWARTZ, H.S.: Beyond Individualism / Collectivism. New Cultural Dimensions of Values, in.: Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications, eds.: Kim et al., SAGE Publ., 1994., pp. 85–119.

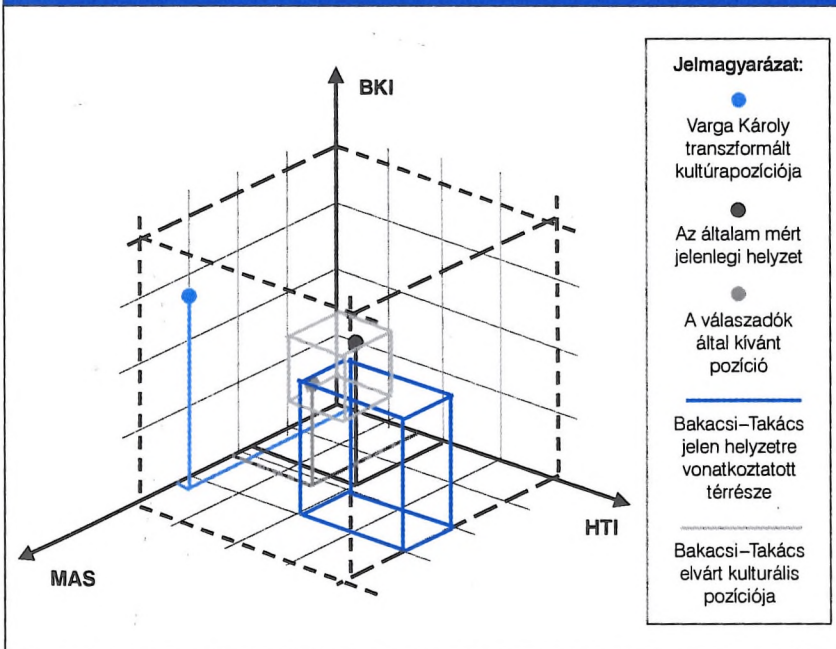
TRIANDIS, H.C.: Individualism and collectivism, Boulder, CO, Westview, 1995.

TROMPENAARS, F. – HAMPDEN – TURNER, C.: Riding The Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publ., London, Second ed., 1998.

VARGA K.: Szervezeti kultúránk koordinátái, Ergonómia, 1983/3. sz.

### 4. melléklet

### A magyar szervezeti kultúra elhelyezkedési variánsai az új rendszerben



*A szerző tanársegéd a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési tanszékén.*