

# Kultúrák és szervezetek

Az elme szoftvere, VHE Kiadó, 2008

Amikor az 1970-es években Geert Hofstede először publikálta az IBM alkalmazottainak vizsgálatán alapuló elemzéseit valami új kezdődött a menedzsment tudományában. Megjelent a lehetőség arra, hogy a „kultúra-közelítésmóddal” gazdagodjon mind a szervezet-tudomány, mind a menedzsment gyakorlata. Ez a gazdagodás az elmúlt három évtizedben kétség-telenül végbement. A Hofstede által kidolgozott dimenziók és metaforák nélkül ma már nem lehet a szervezetekre gondolni sem. A hatalmi távolság, a bizonytalanság-kerülés, az individualizmus – kollektívizmus, a férfias – nőies jelleg akár évezredek óta jellemezhetik a szervezeteket, de ezek különbözőségének tudatos elkülönítése csak Geert Hofstede kutatásai óta vált elfogadottá. Hasonlóképpen a metaforák (az „emberpiramis”, a „jól olajozott gép”, a „falusi piac” és a „család”) által leírható nemzeti kultúrák sem csupán az utóbbi egy-két évtizedben alakultak ki, mégis az IBM-kutatás megisméltései (Hoppe, Shane, Merritt és mások) révén jutott a menedzsment tudománya nemzetközi érvényességű tudás birtokába.

Hofstede első könyve: „Culture’s Consequences” (A kultúrák következményei) először 1980-ban jelent meg. Ekkortájt hirtelen felerősödött a nemzetek közötti, valamint a szervezetek közötti kulturális különbségek iránti érdeklődés, ugyanakkor nagy hiány volt a témára vonatkozó és alátámasztott információban. A könyv – össze-

foglalva az addigi kutatások eredményeit – pótolta ezt. A következő – már nem csak az értő szakemberek, hanem a nagyközönség számára készült – mű, a „Cultures and Organizations: Software of the

kultúrára. Ezekből az ötödik jellemző, a rövid- és hosszú távú orientáció a kutatások későbbi fázisaiban jelent meg, mint a nemzeti kultúra sajátosságaira hatást gyakoroló fontos tényező, dimenzió.

*„A csábító fejezetcímek mögött – természetesen – kökemény szakmai tartalom van. A szerző empirikus tapasztalatai a különböző országokra nézve szinte végtelenek. Három évtized, többszáz ezernyi kérdőív. A nemzeti kultúrák milyenségére vonatkozó megállapítások Hollandiától Costa Rica-ig terjednek.”*

mind” (Kultúrák és szervezetek: az elme szoftvere) első kiadása 1991-ben jelent meg. Ezt a változatot (amelyet számos további kiadás követett), tizenhét nyelven adták ki.

Ezek után meglepő, hogy Hofstede-könyv magyar nyelven még sohasem jelent meg. Pontosabban: eddig nem jelent meg. Ennek a hiátusnak a pótlását jelenti a Kultúrák és szervezetek 2005-ös (immár Geert Jan Hofstede-vel közösen írt) kiadásának magyarországi megjelenítése, amelyért az egész hazai szakma köszönettel tartozik a pécsi VHE Kft-nek, és annak ügyvezetőjének: Dr. Vajkai Andrásnak.

A könyv I. része a szervezeti kultúrák dimenzióival foglalkozik. A „Hofstede-életmű” ismerőinek természetesnek tűnik a PDxUAI = hatalmi távolság (a könyvben: hatalmi távköz) x bizonytalanság-kerülés mátrixának jelenléte, valamint a további három dimenzió hatásának tárgyalása a nemzeti

Azon olvasók számára, akik nem a kultúrakutatók táborába tartoznak, a könyv ezen részének fejezetcímei csalogatóak lehetnek:

- Egyenlőbbek a többiekénél
- Én – mi és ők
- Hímnem, nőnem
- Ami különbözik
- Tegnap, ma vagy később

– rövid- és hosszú távú időorientáció.

A csábító fejezetcímek mögött – természetesen – kökemény szakmai tartalom van. A szerző empirikus tapasztalatai a különböző országokra nézve szinte végtelenek. Három évtized, többszáz ezernyi kérdőív. A nemzeti kultúrák milyenségére vonatkozó megállapítások Hollandiától Costa Rica-ig terjednek. (A nagyminta 74 országra vonatkozik.) A Hofstede által vizsgált dimenziók mentén az egyes ország csoportok közötti eltérések a globalizáció korszakában is fenn-

maradnak, és markáns hatást gyakorolnak a társadalom és a szervezetek működésére éppúgy, mint az egyének viselkedésére. Például: „... a kultúrában meglévő bizonytalanság-kerülés és maszkulinaritás-feminitás kombinációja különböző motivációs mintákat mutat a különböző országcsoportok esetében.” (239. o.)

### *Oktatási intézmények számára rendkívül tanulságos az a mód, ahogyan Geert Hofstede felhasználta az esti tagozatos MBA hallgatókat információszerezésre.*

A könyv I. részéhez kapcsolódóan megemlítendő Magyarország és a magyar minta helye és szerepe. Az „értékek világtérképén” (ahogy a minták rajzolatát Varga Károly a könyv magyar kiadásához írott kiváló Bevezetőjében nevezi, 22. o.) immár mi magyarok is szerepelünk. Bár az adatok forrása és azok autentikus jellege vitatott, a Hofstede által közzétett nemzetközi adatbázist tanulmányozva megállapítható, hogy Magyarország esetében:

- a hatalmi távolság-index alacsony;
- az individualizmus indexértéke alacsony és ez a szegény országok közé sorol minket;
- a maszkulinitást mutató indexértékek az országok relatív rangsorában a feminin országok közé teszi Magyarországot;
- a bizonytalanság-kerülés indexe szerint a relatív rangsor élmezőnyébe sorolva fenyegetésnek tekintjük a kétes vagy bizonytalan helyzeteket;
- és végül az LTO (a hosszú távú orientációt kifejező értékek) alapján Magyarország az országok relatív rangsorában a középnel valamivel előrébb helyezkedik el.

A könyv II. része (298–384. o.) „A kultúrák jelenléte a szervezetekben” címet viseli. A szervezeti kultúra Hofstede definíciójában: „Agondolkodásmód és érzület olyan kollektív programozottsága, amelyik az egyik szervezet tagjait megkülönbözteti a másiktól.” (16. o.) Vegyük észre a definícióban a mentális programozás (amit az

elme szoftvere biztosít, tesz lehetővé) jelenlétét, másképpen: a gyakorlatban ennek a fontosságát!

Hofstede empirikus tapasztalatai szerint a kulturális dimenziók közül a szervezet szempontjából a hatalmi távolság és bizonytalanság-kerülés játszik fontos szerepet. Ebben a könyvben megerősítést nyernek a korábbról származó tapasztalatok:

- egyrészt: a vizsgált országok besorolhatóak a kétdimenziós mátrix mezőjébe. (Magyarország az alacsony-alacsony mezőben elhelyezkedve a „gép” jellegű működést mutató országok közé tartozik.);
- másrészt: egy ország elhelyezkedése a mátrixban, valamint az emberek agyában impliciten meglévő, és az adott ország problémakezelését befolyásoló szervezeti modellek között kapcsolat áll fenn. Vagyis: a szervezeten belüli viselkedés, amely országcsoportok szerint eltérő, kívülről befolyásolt, vagy éppen meghatározott. Ezt nevezi a szerző a szervezetek implicit modelljének.

Oktatási intézmények számára rendkívül tanulságos az a mód, aho-

gyan Geert Hofstede felhasználta az esti tagozatos MBA hallgatókat információszerezésre. A szerző és három társszerzője összesen több mint 1800 hallgatót kérdezett meg 15 ország 21 egyetemén, annak kitudakolására, milyen személyes céljai vannak a vállalatok csúcvezetőinek. A prioritások természetesen eltérőnek bizonyultak. De hét ország-klasztert sikerült azonosítani: a vállalatvezető szerepének hét különböző „archetípusa” létezik. Az erről szóló publikáció 2002-ben jelent meg, az összefoglaló pedig a könyv 323. oldalán található. Magyarország nem szerepel egyik klaszterben sem. De kiváló feladat lehet megtalálni a magyar vállalatvezetők jellemzői alapján azt a csoportot, amely legközelebb áll ezekhez a jellemzőkhöz. A feladat elvégzéséhez érdemes tanulmányozni a könyv további oldalait, amelyek a motivációról, a vezetői képességről, a döntéshozatalról, a felhatalmazásról, a teljesítményértékelésről, az MbO-ról, a szervezetejlesztésről szólnak. Mindez totálisan nemzetközi környezetben és a példák sokaságával.

A III. rész már címében is kihívást fogalmaz meg: „Mi következik mindebből?” Ami következik, az a tanulságok, javaslatok megfogalmazása az interkulturális találkozások alapján, egy multikulturális világban. A nagynevű szerzőt több évtizedes tapasztalata feljogosítja arra, hogy üzeneteket fogalmazzon meg az olvasó számára. Legyünk nyitottak az üzenetek befogadására!

A McGraw-Hill kiadásában 2005-ben megjelent könyvet Oláhné Szentessy Éva fordította értő módon magyarra. A szakmai lektori munkát a szerző magyarországi munkatársa, Varga Károly végezte.

*Farkas Ferenc  
egyetemi tanár  
Pécsi Tudományegyetem*