

A  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
havi szakfolyóirata

\*  
**Szerkesztőség  
és kiadóhivatal:**

1093 Budapest, IX., Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
http://www.bsm.hu

\*  
**Felelős kiadó:**

a Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar

\*  
**Főszerkesztő:**

Becsky Róbert  
robert.becsky@uni-corvinus.hu

\*  
**Olvasószerkesztő:**

Nusser Tamás  
tnusser@ibs-b.hu

\*  
**Szerkesztőségi titkár**

Pettenkoffer Rita  
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

\*  
**Szerkesztőbizottság:**

Antal-Mokos Zoltán

Chikán Attila

Dobák Miklós

Fehér Erzsébet

Kovács Sándor

Vecsenyi János

\*  
ISSN: 0133-0179

\*  
**A kiadvány készült:**  
A MACROPOLIS BT. gondozásában

\*  
**Előfizetés:**

Előfizetésben terjeszti a  
Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a postai  
kézbesítőknél, az ország bármely  
postáján, Budapesten  
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban  
és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest, VIII., Orczy tér 1.  
Tel.: 06 1 477-6300;  
Postacím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

\*  
Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben

\*  
Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

\*  
Megjelenik havonta  
Kéziratot nem őrzünk meg  
és nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

## TARTALOM

### BEKÖSZÖNTŐ

#### ⇒ CIKKEK, TANULMÁNYOK

##### **PRIMECZ Henriett**

Étikus és émius kultúrakutatások

4

##### **TOARNICZKY Andrea**

A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív-tipológia  
és kulcsdimenziók

14

##### **KARÁCSONYI András**

Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében

25

##### **BAKACSI Gyula**

Kultúra és gazda(g)ság - a gazdasági fejlődés és fejlettség  
és a GLOBE kultúrávaltozóinak összefüggései

35

##### **SZŐTS-KOVÁTS Klaudia**

Merre tart az emberi erőforrás menedzsment?

46

##### **TAKÁCS Sándor**

A státushierarchia hatása a csoport teljesítményére

56

##### **VÁRADI SZABÓ Zsuzsa**

A paradoxonelmélet, avagy gondolkodásmódunk paradoxonja

70

##### **GELEI András**

A szervezet interpretatív megközelítése

79

#### ⇒ A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

98

# BEKÖSZÖNTŐ



Az olvasó a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Szervezeti magatartás tanszékének munkatársai által írott tematikus különszámot tartja a kezében. A tanszék fiatal: 2006. január 1-én jött létre, múltja mégsem csupán e maga mögött hagyott alig egy esztendő. A Vezetéstudományi Intézet másik szervezeti egységével, a Vezetési és szervezési tanszékkel együtt a 1989-ig Ipari üzemszervezési, majd azt követően Vezetési és szervezési tanszékként ismert, Máriás Antal és Kovács Sándor nevével fémjelezhető szakmai-szellemi örökség természetes folytatóinak tekintjük magunkat.

A tanszék szervezeti előképe a Dobák Miklós vezetésével 1989-ben megújult Vezetési és szervezési tanszéken belül létrejött Szervezeti magatartás projekt volt. Itt kezdődött el a Szervezeti magatartás tárgy kifejlesztése, amely először az 1991-ben megjelent kétkötetes Vezetés-szervezés tankönyv néhány fejezetében, és az azonos nevű tantárgy néhány tematikus blokkjában szorított helyet magának, majd előbb Vezetés-szervezés II., ezt követően Szervezetek vezetése néven lényegében már a szervezeti magatartás témaköreit teljes körűen felvonultató önálló féléves tantárgyként oktattuk. A Szervezeti magatartás tárgyelnevezés 1996-ban bukkan fel először, s ilyen címen ugyancsak ebben az évben jelenik meg az első átfogó magyar nyelvű tankönyv is. A projekt gondozta a tanszék Vezetés-szervezés szakirányán belül a HR modul is, amelyben a Szervezetfejlesztés tárgy is helyet kapott, és 2005-ben Szervezetfejlesztés mellékszakirányt is indítottunk (Szervezetikultúra-kutatás és -fejlesztés, Szervezetfejlesztés, Tanuló szervezet gyakorlata, Tanácsadói készségek fejlesztése). Úttörő szerepet vállaltunk az esettanulmányon alapuló oktatásmódszertan elterjesztésében is esetek fordításával, fejlesztésével, illetve az Országos Esettanulmány Verseny 2000 óta történő folyamatos megszervezésével, lebonyolításával.

A 2006-ban megalakuló tanszék oktatási profiljában két markáns tantárgyat találhatunk, amelyek a Bologna-konform rendszerben átalakuló közgazdász felsőoktatás bachelor és master szintjén is törzstárgyak: a Szervezeti magatartást (Bachelor, Master, posztgraduális képzés, vezetőképzés, MBA, PhD alaptárgy), és az Emberierőforrás-menedzsmentet (Bachelor, Master, posztgraduális képzés, vezetőképzés), mindkét alaptárgyunkat magyar és angol nyelvű programokban is oktatjuk. A megújuló Master szintű képzés Vezetés és szervezés szakán belül Emberierőforrás-menedzsment és szervezetfejlesztés szakirány létrehozását kezdeményeztük, a jövő menedzsmentkihívásainak megfelelően abban integrálva a HR és OD ismereteket (Emberierőforrás-menedzsment rendszerek, Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata, Szervezetfejlesztés elmélete, modelljei, Szervezetfejlesztés gyakorlata, Szervezeti kultúra, Készségfejlesztés).

A tanszéken folytatott kutatási tevékenység elsősorban a szervezetek működésének magatartási és vezetési vonatkozásaira terjed ki, magában foglalja a szervezeti változások magatartási szempontú vizsgálatát, a kultúra hatását a szervezeti és vezetői gyakorlatra, valamint az összehasonlító kultúrakutatást, továbbá az emberierőforrás-menedzsment szervezeti gyakorlatának vizsgálatát. Kutatási tevékenységünk további fókuszát jelenti a szervezeti tanulás, illetve a tanuló szervezet elemzése, megértése, illetve fejlesztése is (akciókutatás, akciótanulás). Célunk, hogy a tanszék meghatározó szerepet töltsön be a hazai kutatói közösségben, bekapcsolódjon a nemzetközi kutatókba, ezt színesítve az egyéni kutatási törekvések széles palettájával.

A tanszék révén hazánk részt vesz a 62 országra kiterjedő GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatási programban. Az emberierőforrás-menedzsment területén a „Humán Tükör” kutatás jelzi kutatási erőfeszítéseink irányát, a kutatás célja érdemben hozzájárulni a magyar HR helyzetéről szóló kép kialakításához.

Az egyéni kutatói érdeklődések a következő területeket ölelik fel:

- Az emberierőforrás-menedzsment szervezeti változásokban játszott szerepének vizsgálata a szervezeti változási projektek során szerzett tapasztalatokon keresztül.
- A teljesítményértékelési gyakorlat és a kompenzációs rendszer, valamint a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásának vizsgálata.

- A szervezeti tanulás, mint a szervezeti alkalmazkodás, a hosszú távú szervezeti sikerességet biztosító szervezeti megújulás forrása kvalitatív módszertanon alapuló vizsgálata a szervezetfejlesztés (OD) gyakorlatán keresztül.
- A munkavállalói érdekek intézményesülésének vizsgálata magyar kontextusban.
- Az összehasonlító kultúrákutatók különböző megközelítései: kulturális standardok magyar kontextusban, kulturális metaforák elemzése, kultúradimenziók vizsgálata.
- Az új belépők szervezeti adaptációs folyamatának vizsgálata multikulturális környezetben.
- A változásmenedzsment és szervezeti kultúra kapcsolódási pontjainak feltárása.

Kutatási tevékenységünk kiterjesztésére, a más kutatókkal való kapcsolatrendszer fejlesztésére megalapítottuk az Emberierőforrás-fejlesztés, Szervezetfejlesztés és Kultúra Kutatóközpontot, amely a tanszék elnevezését és diszciplináris elvű tagolását kiegészítve jelzi kutatásaink irányát és határterületi kapcsolódásait.

Szakmai erőfeszítéseink további fontos fókuszja a tananyagfejlesztés: a tanszék felvállalta az alaptárgyaink oktatását megalapozó egy-egy szervezeti magatartás, illetve emberierőforrás-menedzsment bachelor és master szintű tankönyv elkészítését.

Tanszéki csapatunkat jelenleg a következő kollégák alkotják: Bakacsi Gyula (tanszékvezető egyetemi docens), Takács Sándor (tanszékvezető-helyettes, egyetemi docens), Bokor Attila (címezetes egyetemi docens), Gelei András (egyetemi docens), Primecz Henriett (egyetemi docens, a kutatóközpont vezetője), Bácsi Katalin (tanársegéd), Szóts-Kovács Klaudia (tanársegéd), Toárniczky Andrea (tanársegéd), és a mindig tanszéki csapattagként kezelt PhD hallgatói gárdánk: Bauer Dávid, Bíró Kata Katalin, Csillag Sára, Karácsonyi András, Kiss Csaba, Lazányi Kornélia, Váradi Szabó Zsuzsa, Szilas Roland.

Jelen tematikus különszám nyolc tanulmánya egyszerre tükrözi a tanszék oktatási és kutatási irányultságát, értelemszerűen erőteljesebben visszatükrözve az utóbbit.

A lapszám első felében a kultúrákutással kapcsolatos eredményeinket foglaljuk össze. Primecz Henriett az énikus és étikus kultúrákutásokról írott tanulmánya vezeti be a témát, melyet Toárniczky Andrea kultúraméssel kapcsolatos irodalomszintetizáló dolgozata követ, majd a GLOBE-kutatásra alapozott két empirikus vizsgálat zárja ezt a blokkot: Karácsonyi András a szervezeti kultúra-változók segítségével azonosított típusokat (klasztereket) mutat be, Bakacsi Gyula írása pedig a nemzeti kultúrák, a gazdasági fejlődés-fejlettség, illetve a versenyképesség közötti összefüggéseket tárja fel. Az emberierőforrás-menedzsment témakört a lapszamban Szóts-Kovács Klaudiának a tudományterület múltját áttekintő és a jövőbeli perspektíváit elemző tanulmánya reprezentálja. Végül a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos három dolgozatot magába foglaló blokk következik: Takács Sándor a fejlesztő tréningek során is megkerülhetetlen csoportstátus kérdését járja körül, konkrét gyakorlati alkalmazással is érzékeltetve annak jelentőségét, ezt Váradi Szabó Zsuzsa paradoxon-elméletéről írt izgalmas tanulmánya követi, amely sajátos szemléletmódjával, filozófiájával szűken a szervezetfejlesztés, de valószínűleg a szervezetekkel kapcsolatos magatartási és vezetési jelenségek szélesebb tartományát helyezheti új megvilágításba, végül Gelei András nagyobb lélegzetű, az interpretatív szervezetcözelítést és -módszertant bemutató, és annak hazai elterjedését szorgalmazó „manifesto”-ja zárja a tematikus számot.

Abban a reményben nyújtjuk át az olvasónak az új tanszék elméleti és empirikus eredményeit egyaránt felölelő beköszönő „névjegyét”, hogy azzal, valamint eddigi és jövőbeni munkánkkal érdemben járulhatunk hozzá a magyar szervezeti magatartás és emberierőforrás-fejlesztés elméletéhez, gyakorlatához és oktatásához. Minden törekvésünk az, hogy a Vezetéstudományi Intézet valamennyi munkatársával együtt megőrizzük azt a színvonalat, amelyet örökségként Máriás Antal és Kovács Sándor hagyott ránk, és amelynek eredményeként 2005 szeptemberében a Financial Times graduális programokat értékelő közleményében Európa 4. legjobb OB műhelyeként rangsoroltak bennünket.

*Bakacsi Gyula*  
tanszékvezető

PRIMECZ Henriett

## ÉTIKUS ÉS ÉMIKUS KULTÚRAKUTATÁSOK

Jelen cikk az összehasonlító kultúrakutatásokat mutatja be és csoportosítja aszerint, hogy étikus vagy émikus kutatásokról van-e szó. A szélesebb körben ismert dimenzionális modelleken túl (Kluckhohn és Strodtbeck, Edward T. Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner, Salom H. Schwartz, GLOBE-kutatás) a szerző röviden ismerteti a kulturális metafora (Gannon) elméletét, és három példával (portugál bikaviadal, izraeli kibuc és mosav, thai királyság) meg is világítja, miben nyújt több ismeretet (megértést) ez a kultúrafeltérési módszer a korábban bemutatottaknál és ugyanakkor mire nem alkalmas a módszer. Végül a *kulturstandard* módszer ismertetésére kerül sor, amely sajátos ötvöze az émikus és étikus kutatásoknak.

A menedzsment-szakirodalomban az 1980-as évektől egyre nagyobb érdeklődést kiváltó téma a szervezeti, illetve a nemzeti kultúrák leírása. A XXI. századra olyan mennyiségű szakirodalom született a témában, hogy első közelítésben a módszerek és modellek nagy választéka nem segíti, hanem gátolja az egyéni kutatást. Az évfolyamdolgozatot, szakdolgozatot író hallgatóknak, a kezdő kutatóknak először el kell döntenie, hogy milyen módszerrel gyűjt adatot, melyik modellt alkalmazza a kutatása során. Gyakorlottságú kutatók gyakran elköteleződnek egy konkrét módszer mellett, amelyet aztán későbbi kutatásaik során következetesen alkalmaznak. Tanulmányomban azt mutatom be, hogy a különböző ismert kultúrakutatói módszerek milyen előfeltevésekre építenek és ez által milyen kutatásra alkalmasak. A módszerek leírását segíti az étikus-émikus típusok szétválasztása és bemutatása. Végül amellet érvelek, hogy a kutatásnak előnye a módszertani sokszínűség, és a kutatás céljának leginkább megfelelő módszer(ek) kiválasztása jobb eredményt hoz, mint az egyetlen módszer ismétlődő alkalmazása.

Tanulmányom nemzeti kultúrák leírásával kíván foglalkozni, természetesen elismerve azt a tényt, hogy a menedzsmentgyakorlat számára nemcsak a nemzeti, hanem a szervezeti kultúra is jelentőséggel bír. Vizsgálódásom fókuszja a kultúrák leírása akár összehasonlító célzattal (a nemzeti kultúrákat össze lehet vetni egymással: ezek a komparatív kultúrakutatások vagy angolul cross-cultural research), akár az egymással kapcsolatba lépő kultúrák együttműködését, dinamiz-

musát, egymásra hatását szem előtt tartva (interkulturális kutatások). Az előbbieket rendszerint több kultúrát hasonlítanak össze bizonyos előre elfogadott kultúraváltozók szerint, és azok tulajdonságairól „pillanatfelvétel”-t készítenek, azaz statikusak. Az utóbbiak a kultúrákat „mozgás” (interakció) közben ragadják meg, azaz dinamikusak.

### Étikus és émikus kultúrakutatások

Az étikus és émikus megközelítést Kenneth L. Pike, amerikai nyelvész alkalmazta először, amikor a fonetika (phonetics) kutatásról áttért a fonológia (phonemics) kutatásra, és különösen az érdekelte, hogy mi a viselkedésbeli oka (ma már talán kulturális okot kérdeznénk) a nyelvek hangzásbeli különbségeinek. Megfogalmazása szerint nyilvánvalóan a „phon-”, előtag utal hangzásra, így azt elhagyta; hiszen őt az *étika* (ethics) és az *émika* (emics) érdekelte. (Peterson – Pike, 2002: 11.) Ezt a kétféle megközelítést a társadalomtudományok (pl. kultúranropológia, etnográfia, szociológia stb.) kissé módosítva alkalmazzák. A komparatív kultúrakutatások és az interkulturális menedzsment területén is vita folyik arról, hogy melyek a valódi étikus és melyek a valódi émikus kutatások, de van néhány alapelv vagy „hívó szó”, amelyben többségében egyet értenek a kutatók, a továbbiakban ezeket mutatom be.

Az étikus kutatások alapelve az, hogy a kultúrákat lehet kívülről, felülről, „madártávlat”-ból, kultúráktól függetlenül vizsgálni, és bizonyos kiválasztott szem-

pontok szerint összevetni. Az étikus kutatások alapfeltevése, hogy vannak olyan minden – vagy majdnem minden – kultúrában feltehető, bármely kultúrában értelmezhető univerzális kérdések, amelyekre egy skála mentén (vagy feleletválasztással) minden kultúra (pontosabban a kultúra tagjai) válaszolni tudnak. Az étikus kutatások tipikusan több kultúrát azonos szempontok szerint összehasonlító kultúrakutatások.

Az émikus kutatások ezzel szemben egyetlen kultúrára koncentrálnak, abban a helyi, önálló értelmezéseket keresik. Előfordulnak olyan émikus kutatások, ahol párhuzamosan több (de nem nagyszámú) kultúrát vizsgálnak, de ezekben sincsenek előre meghatározott szempontok, amelyeket mindenhol meg kell vizsgálni, viszont bármi felmerülő, helyiek által fontosnak tartott kérdés és szempont bekerül a kutatásba. Az émikus kutatások számára nem az a fontos, ami minden kultúrában megtalálható, hanem az, ami egyedi az adott kultúrában (Den Hartog et al., 1999). Az értelmezést rábízák a helyiekre, mert az émikus kutatások arra az alapfeltevésre építenek, hogy az adott kultúrát a kultúrán belüli összefüggések feltárásával lehet legjobban megismerni. A fókusz a helyi közös értelmezések felé irányul, amelyekből azonban lehet általános következtetéseket is megfogalmazni (Mármárosi – Takács, 1998). Az émikus kutatásnál a kutató teljes egészében benn van a kutatás kontextusában, míg az étikus kutatás a kutatót kívül, tőle kvázi függetlenül zajlik (Morey – Luthans, 1984).

Az étikus kutatások tipikusan nagymintás, standardizált kérdőívekkel dolgozó kutatások, ahol a válaszok reprezentativitását statisztikai módszerekkel biztosítják, törekszenek az egymással összevethető mintákra (pl. mindenhol menedzsereket vagy tanárokat kérdeznek meg). Az étikus kutatásoknál a vizsgálat szintje szükségszerűen absztraktabb (Den Hartog et al., 1999). Az elemzést is statisztikai módszerekkel végzik. A kérdőívek rendszerint önkitöltősek, amelyeket olykor jól strukturált kvalitatív módszerekkel egészítenek ki.

Az émikus kutatások inkább az etnografikus kutatások logikáját követik: részt vevő megfigyelést, esetleg strukturálatlan (vagy félig strukturált) interjúkat alkalmaznak (Morey- Luthans, 1984). A leírásokban a helyi értelmezések, a helyi magyarázatok játszanak fontos szerepet. Az émikus kutatások olyan kérdésekre adnak választ, amit a kutató előzetesen meg sem tudott volna fogalmazni, az ilyen kutatás során meglepetések, újdonságok derülhetnek ki.

A kutatók többsége egyértelműen elkötelezett abban a tekintetben, hogy az étikus vagy az émikus kutatás eredményeit tartja megbízhatóbbnak. Ezzel együtt legtöbb kutató elfogadja a másik típusú kutatás relevanciáját is, azonban módszertanilag az egyiket felsőbbrendűnek tartja, így a másikat csak az általa pre-

ferált módszer kiegészítéseként fogadja el. Tanulmányomban amellet szeretnék érvelni, hogy – lévén az egyik módszer előnye a másik hátránya és fordítva – a jobb megértést szolgálja az, ha mind émikus, mind étikus kultúrakutatást végzünk (lásd módszertani trianguláció, Kindler, 1980).

### **Komparatív kultúramodellek (étikus kultúrakutatások)**

#### *Kluckhohn és Strodtbeck*

Kluckhohn és Strodtbeck sokat hivatkozott kutatása 1961-ben jelent meg, bár a kutatás 1950–1951-ben zajlott. A szerzőpáros és a csapatuk öt közösséget vizsgált az Egyesült Államok dél-nyugati részén. Az öt jól elkülönülő közösség tagjai mind amerikai állampolgárok voltak: kettő közülük a navaho és zuni indián őslakossághoz tartozott, egy-egy spanyolajkú, mormon, illetve egy akkor alapított földművelő faluközösség volt. Az öt egymástól területileg nem túl távol eső közösség mégis viszonylag zárt csoport alkotott, csekély számú gazdasági és társas kapcsolat volt köztük, például szinte egyáltalán nem volt közöttük a szorosabb kapcsolatot feltételező vegyes házasság. Kultúrakutatás szempontjából izgalmas, hogy a közösségek fizikai környezete viszonylag egységes volt, így azok magyarázó hatását lényegében sikerült eliminálni. A szerzőpáros és csapatuk antropológiai módszerekkel tesztelte a meglevő modelljüket (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961: 49-76.).

Modelljük öt dimenzió mentén vizsgálta a kultúrában jelenlevő értékeket: 1) *emberi természet*, 2) *ember-természet* (természetfeletti) viszony, 3) *időorientáció*, 4) *aktivitásorientáció*, 5) *kapcsolatorientáció*. Magát a modellt Florence Kluckhohn dolgozta ki és publikálta 1950-ben, amelyet az idézett kutatás eredményei alapján finomítottak. A szerzők explicit alapfeltevése szerint korlátozott számú olyan közös emberi probléma létezik, amelyekre minden ember állandóan megoldást keres. Ugyanakkor a megoldásukra bizonyos számú lehetséges választás létezik, azok nem korlátlanok és nem véletlenszerűek. Végül, minden lehetséges megoldás megtalálható minden társadalomban, de különböző mértékben támogatja egyik vagy másik megoldást a társadalom (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961: 10.). A dimenziókat és a lehetséges megoldásokat az 1. táblázat foglalja össze.

Bár a szerzők hangsúlyozzák, hogy az oszlop szerinti rendezés véletlenszerű, és az adott kultúra értékrendszere elméletileg bármilyen kombinációban elképzelhető, a gyakorlat azt mutatta, hogy bizonyos kombinációk gyakoribbak. Például az amerikai kultúrát az jellemzi, hogy hisznek az emberi természet alapvető jóságában, uralkodni szeretnének a természetben,

**Az öt értékorientáció és a lehetséges variációk**

Orientációk	Lehetséges variációk					
	Rossz		Semleges	Keverék	Jó	
<i>Emberi természet</i>	Változó	Változatlan	Változó	Változatlan	Változó	Változatlan
<i>Ember-természet</i>	Természetnek alávétés		Természettel harmóniában		Uralkodás a természet felett	
<i>Idő</i>	Múlt		Jelen		Jövő	
<i>Aktivitás</i>	Létezés		Létezés-valamivé-válás		Tevékenykedés	
<i>Kapcsolat</i>	Linearitás		Kollateralitás		Individualizmus	

Forrás: Kluckhohn – Strodtbeck (1961: 12)

jövőorientáltak, aktivitásorientációjukra a tevékenykedés a jellemző és individualisták. A navarro indiánok kollaterálisok, inkább tevékenységorientáltak, jelenorientáltak, igyekeznek a természettel harmóniában élni, és az emberi természetről azt feltételezik, hogy jó és rossz keveréke (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961: 12.).

*Edward T. Hall*

Edward T. Hall amerikai kulturanropológus jelentős lépéseket tett a kulturális és nyelvi különbségek feltárása érdekében. Sokat utazott, interjúkat készített, informális beszélgetéseket folytatott külföldiekkel és külföldön élő amerikaiakkal, kiváló szemléletes példáival, szellemes hasonlataival, sőt metaforáival meggyőzően mutatott rá meglévő kulturális különbségekre. Bár munkássága roppant szerteágazó, szakterületünkön leggyakrabban két – egyébként egymással összefüggő – dolgot szokás kiemelni: a kultúrák időkezelésének különbségeit, illetve a kommunikáció kontextusát.

Hall meggyőzően mutat rá, hogy az emberek közötti kommunikáció nagyban függ attól, hogy milyen kapcsolatban állnak egymással az egymással kommunikáló emberek. Hosszú ideje együtt élő, egymást jól ismerő embereknek sokkal kevesebb információt kell átadniuk, hogy ugyanazt az üzenetet eljuttassák egymáshoz. Ahogy magyarul mondjuk „fél szavakból is megértik egymást”. Ezt nevezi Hall magas kontextusú kommunikációnak, mivel a közös tapasztalat, ismeret viszonylag nagy mennyiségű közösen „tárolt” információt eredményez, ami a kommunikáció kontextusát jelenti, ehhez képest csekély információt kell átadni. Hall ezzel szemben a bíróságokat vagy a matematikát hozza fel példának, ahol – az alacsony kontextus miatt – jóval több információt kell átadni, hogy ugyanazt az üzenetet elérjék a kommunikáló felek (Hall, 1983: 56-57.).

Hall ezzel állítja párhuzamba a különböző kultúrák bevett kommunikációs módját. A magas kontextusú kultúrák kevesebb és külső szemlélő számára meglehetősen implicit üzeneteket adnak át, az alacsony kon-

*I. táblázat* textusú kultúrák viszont sok és explicit információval látják el egymást. A nyugati kultúrák, azon belül is különösen a német (sőt az észak-német) kultúra kifejezetten alacsony kontextusú, hasonlóan az angolszász kultúrákhoz. Ezzel szemben a keleti kultúrák, ezen belül Hall által sokat idézett japán kultúra kifejezetten magas kontextusú (Hall, 1983: 55-59.).

Hall szerint a komplex társadalmak legalább két-féleképpen kezelik az időt: az egyik mód, hogy az eseményeket egymástól elválasztva egymás után teszik, ahogy leginkább az észak-európaiak bánnak az idővel, vagy a mediterrán modellnek megfelelően: számos dolgot tesznek egyszerre. Hall megfogalmazásában a két időkezelési rendszer olyan, mint a víz és az olaj, nem keverednek egymással. Az első megközelítést Hall monokronikus rendszernek, a másodikat polikronikus rendszernek nevezte el Hall (Hall, 1983: 41-54.). A két koncepció – Hall szerint – együtt mozog: a magas kontextusú kultúrák tipikusan polikronikusak, az alacsony kontextusú kultúrák inkább monokronikusak.

**Nagymintás kvantitatív kultúrakutatások**

*Geert Hofstede*<sup>1</sup>

Bár Hall felismerései nem nélkülözték az empirikus háttérrel, mégis a komparatív kultúrakutatás új fejezete kezdődött Hofstede munkásságával. Ez az első igazán étikusnak tekinthető kutatás a 60-as évek végén indult, azzal a feltételezéssel, hogy vannak olyan univerzális dimenziók, amelyek segítségével a kultúrák összevethetők. Az IBM amerikai központú multinacionális vállalat világszerte működő leányvállalatainál – igaz más célból – kérdőíves felmérés készült. Fontos kiemelni, hogy a kérdőív kérdéseit nem valamilyen elméletileg létező kultúramodell határozta meg, így a kutatók csak remélhették, hogy lesznek szisztematikus különbségek a kultúrák között. Hofstede módszerét sokan kritizálták, de – meggyőződésem szerint – éppen azzal tett legtöbbet a komparatív kultúrakutatásért, hogy egy más célú kérdőívvel olyan dimenziókat tárt fel, amit más módszerrel nem tudott volna. Ilyen típusú adatgyűjtésnél a kutatóknak nagyon más választása nincs is: faktoranalízissel próbálta az adathalmazból kibontani, hogy az egyes kérdésekre adott válaszokat befolyásolja-e a nemzeti hovatartozás.

Három faktort sikerült azonosítani, amelyek a szórással viszonylag nagy (37) százalékát magyarázták.

Az első faktor az elméletileg ismert Kluckhohn és Strodtbeck által emberi kapcsolatokként (Human relationships) nevezett értékorientáció volt, a második a később *bizonytalanságkerülésnek*, a harmadik pedig a *maszkulitásnak* elnevezett faktor lett. A három faktor interkorrelációja nagyon alacsony volt, így joggal tekinthetjük ezeket a változókat függetlennek (Hofstede, 1980: 82-83.). A második és a harmadik faktor e kutatásban elméletileg újnak tekinthető. Hofstede elméleti okok miatt később az első faktort kettéválasztotta *individualizmusra* és *hatalmi távolságra*, ezzel természetesen növelve a faktorok interkorrelációját, azaz együttmozgását.

Az izgalmas kérdés az, hogy a dimenziók 1) univerzálisak-e, azaz minden kultúra ad-e valamilyen választ a dimenzió által felvetett kérdésre, 2) léteznek-e más univerzális dimenziók, (3) függetlenek-e egymástól a dimenziók. Ha az első kérdésre igen, a másodikra nem, a harmadikra pedig újra igen a válasz, akkor a tökéletes modell a kezünkben van, amely alkalmas arra, hogy minden kultúrát teljes egészében leírjon. Ezt maga Hofstede cáfolta meg. A első faktor kettéválasztásával a dimenziók függetlenségét éppen ő szüntette meg. A másik két kérdésre a választ pedig a kínai értékutatás adta meg. Egy másik mintán (részben átfedő országokkal), más időszakban lekérdezett kérdőívet (melynek kidolgozásában nemcsak nyugati kutatók vettek részt), statisztikailag megalapozottan ismét azonosítható volt a hatalmi távolság, az individualizmus és a maszkulinitás. A bizonytalanságkerülés ugyanakkor nem volt azonosítható, bemértek viszont egy új, másik dimenziót: a *hosszú távú gondolkodást* vagy *konfuciánus dinamizmust*. Hofstede maga is úgy találta, hogy a bizonytalanságkerülés nem univerzális dimenzió, ez a nyugati gondolkodásra jellemző dilemma (Hofstede – Bond, 1988: 19.). A konfuciánus dinamizmus ezzel szemben a keleti gondolkodásra jellemző dimenzióknak bizonyult. Megoldásként nem vetette el a két, nem univerzális dimenziót, hanem mindkettőt bevette a modelljébe. Hofstede sarokkönek számító elméletének azonban vannak korlátai is: a 60–70-es évek fordulóján gyűjtött adatai hosszabb távon csak akkor állnák meg a helyüket, ha a kultúrák – ahogy ezt egyébként Hofstede feltételezi – nem változnának. Szintén problematikus a Hofstede-kutatás mintavétele: az, hogy egy multinacionális vállalat leányvállalatainak válaszadói reprezentálják-e az adott nemzeti kultúrát (például egy pakisztáni IBM alkalmazott ugyanolyan jól képviseli a pakisztáni kultúrát, mint például egy holland IBM alkalmazott a holland kultúrát) (Schwartz, 1994: 90-91.). A három kérdésre adott válasz alapján Hofstede (és később a többi modell kidolgozója is) csak szerényebb célt tűzött ki: meg tudni valami releváns dolgot az egymással összehasonlított kul-

túrákról. Ezért a kutatást alapvetően étikus jellegűnek tekinthetjük, de nem teljesen az.

#### *Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner<sup>2</sup>*

Trompenaars kiindulópontja különbözött Hofstedétől, ő ugyanis egy létező modellhez – Talcott Parsons amerikai szociológus elméleti modelljéhez – dolgozott ki kérdőívet, amelyet empirikusan tesztelt. A modell hét dimenziója közül az első öt ember és ember közötti viszonyokkal, míg a hatodik az idő-értelmezéssel, a hetedik pedig az ember és a környezet kapcsolatával foglalkozik. Trompenaars nem is törekedett arra, hogy a dimenziói függetlenek legyenek egymástól, és az empirikus adatok alá is támasztják azt, hogy a dimenziók – ha nem is teljesen, de – erősen korrelálnak. Ez azt jelenti, hogy egy kultúra egyik dimenzióban felvett értéke alapján viszonylag pontosan meg lehet mondani, hogy milyen értékeket vehet fel más dimenziókban. Bár a dimenziók jól definiáltak, elméletileg jól különválaszthatók, mégis valószínűleg egy mélyebb (meta-)probléma különböző vetületei.

A Fons Trompenaarshoz később csatlakozó Charles Hampden-Turner a modellt egy érdekes aspektussal egészítette ki. Szerinte ugyanis egy dimenzió két végpontja nem zárja ki egymást, hanem azokat össze lehet egyeztetni. Később közösen a kérdőív egy olyan verzióját dolgozták ki, ahol az egyes dimenziók mögött meghúzódó dilemmákra öt választ lehet adni: a dimenzió két végpontját, egy középutas, azaz kompromisszumos megoldást, és a dimenzió két végpontját összeegyeztető két szinergikus megoldást. Ennek óriási jelentősége van, hiszen nemcsak összehasonlítja a kultúrákat, hanem a kultúrák közötti együttműködést is méri, azaz – a komparatív kultúrákutatóktól tovább lépve – az interkulturális menedzsment területére léptek. Ez egyben azt is jelentette, hogy a kultúrák jellemzőit dinamizmusukban vizsgálták, és nem egyszerűen statikusan – fényképszerűen – rögzítették.

Kutatásuk étikus jellegű, mert – bár teljességre nem törekszenek – az egyre több kultúrán empirikusan tesztelt dimenzióikat univerzálisnak tekintik. Sajnos a szerzőpáros csak az egyes kérdésekre adott válaszokat mutatja be könyveiben, cikkeiben kultúránként rangsorolva, a teljes adatbázist (összesített dimenziókkal) soha nem publikálták. Ennek az lehet az oka, hogy az adatbázisuk a különböző forrásokból rendszeresen beérkező adatok miatt állandóan változik, a tudományos – és gyakorlati – közvélemény azonban üdvözlőné az adott időben teljes képet bemutató pillanatképeket is.

#### *Salom H. Schwartz*

Schwartz komoly kritikával illette Hofstede kutatását, így a saját modelljét és vizsgálatát az általa össze- gyűjtött kritikai megjegyzések kiküszöbölésére épí-

tette. Abban egyetértett Hofstedevel, hogy a kultúrák különbségeinek univerzális dimenziókkal való vizsgálatát tekinti jó modellnek, bár Schwartz szerint egy-egy kultúra jellemzését – hogy a kultúra egyediségére fény derüljön – émiikus dimenziókkal is ki kell egészíteni (Schwartz,1994: 88.). Schwartz szerint a *priori* elmélet nélkül kutató ne indítson kutatást, mert elmélet nélkül nagyon nehéz a kulturális különbségeket okozó *minden* lényeges értékdimenziót feltárni (Schwartz,1994: 88.) Személyes véleményem ezzel szemben az, hogy az a priori elméletek a kutatást bizonyos előre meghatározott irányba terelik, és éppen azt akadályozzák meg, hogy valóban újdonságok derüljenek ki.

Schwartz tíz motivációs értéktípust különböztet meg: 1) *egyetemesség*, 2) *jóakarát*, 3) *konformitás*, 4) *hagyomány*, 5) *biztonság*, 6) *hatalom*, 7) *teljesítmény*, 8) *hedonizmus*, 9) *stimuláció*, 10) *önvezérlés* (Schwartz, 2003: 102.). Schwartzot foglalkoztatja a kérdés, hogy vajon sikerült-e minden értéktípust feltárni és ennek érdekében áttekinti és besorolja a saját modelljébe az ismert megelőző kutatásokat (pl. Hofstede, Hofstede – Bond stb.), de azokról csak egy megengedő állítást mer tenni: „szinte mindegyiküket be lehet sorolni a tíz motivációs típus valamelyikébe” (Schwartz,1994: 99.). Ugyanakkor az is foglalkoztatja, hogy függetlenek-e egymástól a dimenziók vagy bizonyos választások – statisztikai értelemben – egymással struktúrát alkotva determinálnak más választásokat (pl. bizonyos értékek együttmozognak, korrelálnak vagy éppen kizárják egymást). Schwartz végül a bizonyos struktúrát alkotó, nem független dimenziók (értékek) mellett teszi le a voksát (Schwartz,1994: 103).

### A GLOBE<sup>3</sup>-kutatás

A GLOBE-kutatás azt vizsgálja, hogy milyen kultúráváltatók hatnak a vezetésre (leadership) és a szervezeti folyamatokra (House et al., 2002: 4.), így ez a kultúrakutatás egyértelműen ok-okozati viszonyt feltételez a szervezeti siker és a kultúra között. Az előzőekben ismertetett kultúrakutatásokkal szemben a GLOBE-kutatás explicit módon célorientált, így nyilvánvalóan a kultúra szervezeti hatékonyságra és vezetésre vélhetően hatást gyakorló aspektusainak megragadására törekszik. A kutatás kvantitatív és kvalitatív módszereket alkalmaz. A kvantitatív rész olyan a társadalmi kultúrát, a szervezeti kultúrát és a vezetését vizsgáló kérdőív, melyet a részt vevő 62 kultúra nyelvére lefordítottak. A módszertani eljárás sajátossága, hogy mind a szervezet mind a társadalmi (vagy nemzeti) kultúrára vonatkozóan méri a ténylegesen jellemző magatartást (as it is) és a kívánatosnak tartott (should be) értéket is (House et al., 2002: 4-5). A kvalitatív kutatás a kvantitatív kutatás eredményeit hivatott kiélezni.

A kutatás egy kilencdimenziós modellt alkalmaz, melyet több létező elméleti modell segítségével illesztettek össze. Hat dimenzió a hofstedei hagyományokra épít: a *bizonytalanságkerülés* és a *hatalmi távolság* változatlan formában, az individualizmus két, elméletileg jól elkülöníthető dimenzióra bontva (*kollektívizmus I. és II.*), illetve a maskulinitás dimenzió aszszertivításra és nemi egyenlőségre bontva. A *teljesítményorientáció*<sup>4</sup> McClelland (amerikai kutató) teljesítménymotiváció (need for achievement) elméletére épül. Végül két dimenzió Kluckhohn és Strodtbeck értékorientációi közül kerül ki: a konfucianus dinamizmussal is némi hasonlóságot mutató *jövőorientáció* kiemeli a jövőt a múlt-jelen-jövő orientációból, a *humánorientáció* pedig az „emberi természet alapvetően jó vagy rossz” kérdésre adott választ kombinálja McClelland kapcsolatmotivációjával és Putnam társadalomelméletével (House et al., 2002: 6.).

A kutatás már a céljelölésnél a szervezeti sikerre és vezetésre hatást gyakorló univerzális dimenziók feltárására fekteti a hangsúlyt, és nem törekszik a kultúrák közötti különbségeket okozó valamennyi változó feltárására. A modell nyilvánvaló törekvése az, hogy univerzálisan értelmezhető és releváns kérdéseket tegyen fel. Ezek a dimenziók, bár elméletileg jól meghatározottak, ugyancsak valamilyen szinten együtt mozognak, korrelálnak egymással. A modellalkotók nem tűzték ki célul a dimenziók függetlenségét, sőt az elméleti tisztaság érdekében dimenziókat is bontottak. Megemlíthető továbbá az, hogy a bizonytalanságkerülést – melyet Hofstede ugyan meghagyott a modelljében, de ő maga szögezte le a kínai értékutatás után, hogy az nem tekinthető univerzális dimenziónak, mert a nyugati gondolkodást tükrözi, keleten nem merül ez fel (lásd előbbbb) a GLOBE-kutatás más kérdéseket kifejlesztve méri. Azt azonban Hofstedehez hasonlóan figyelmen kívül hagyták, hogy a bizonytalanságkerülés nyugati értékeket tükröz, nem értelmezhető minden kultúrában, így nem tekinthető univerzális dimenziónak, keleti kultúrákban az ezzel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok nem megbízhatóak. Ez különösen azért érdekes kérdés, mert a GLOBE modell kidolgozásában nyugati és keleti kutatók vettek részt, mivel tudatosan törekedtek a nyugati értékek dominanciájának elkerülésére. Emellett – Trompenaerhoz és Schwartzhoz hasonlóan – nem kontrollálták azt, hogy van-e korreláció a dimenzióik között (különösen a szétválasztott dimenziók esetében), így nem biztosított a változók függetlensége.

A GLOBE-kutatás mintavételi eljárása – tanulva a korábbi modelleket (Hofstede, Trompenaers) ért kritikából – megbízhatóbb: mintavételük megadott iparágakban, meghatározott beosztásban tevékenykedők (középrvezetők) körében történt, így az egyes kultúrák adatai összevethetőek.

### *Étikus kutatások exogén és endogén kritikája*

Endogén: Egyetlen modell sem lépett fel azzal az igénnyel, hogy az összes univerzális dimenziót sikerült felfedeznie, mi több, ezek egyetlen modellben való kezelése valószínűleg nem is lehetséges. Schwartzon kívül arra sem törekedett senki, hogy modelljében kizárólag univerzális (azaz mindenhol értelmezhető) dimenziók szerepeljenek. A mintavételi eljárások idővel finomodtak, így Schwartz és a GLOBE-kutatás már összevethető mintákat mutat be.

Exogén: Azt is fontos figyelembe venni, hogy ugyanannak a dolognak a különböző kultúrákban eltérő jelentése lehet. D'Iribarne hívja fel a figyelmet arra, hogy például Franciaországban egészen más jelentése van a hatalomnak, mint ahogy Hofstede azt használta, aki a nyugati kultúrára általában jellemző viszonylag kis hatalmi távolságot mért, ugyanakkor d'Iribarne rámutat, hogy ez csak a formális struktúrát érinti. Ezzel szemben létezik egy formális struktúrán kívüli státus vagy hatalmi rendszer, amelyet például etnografikus módszerekkel fel lehet tárni (d'Iribarne, 1994: 85., 93-94.). Ezzel eljutottunk oda, hogy a tökéletesen alkalmazott étikus módszer is csak egy szintig képes információt nyújtani a kultúráról, a mélyebb megértéshez émikus módszerekre van szükség. Mindezen túl az émikus módszerek adhatnak újabb ötleteket ahhoz, hogy mit érdemes étikus kutatásba bevonni.

### **Kulturális metafora, példa egy émikus kultúrakutatásra**

A kulturális metafora – ahogy a neve is mutatja – egy nehezen megragadható, absztrakt (az adott nemzet kultúrája) és egy konkrét dolog (a metafora) közötti párhuzamra épül. A lényeges közös tulajdonságok és a kreatív asszociáció a kultúra és a metafora között nagyon szemléletessé, érthetővé és érzékletessé teszi egy-egy kultúra leírását<sup>5</sup>, jóllehet egyetlen metafora – így a kulturális metafora sem – épül a tökéletes azonosságra. Gannon meghatározása szerint a „kulturális metafora egy egyedülálló, jól megkülönböztethető intézmény, jelenség vagy tevékenység, amellyel az adott nemzeti kultúra tagjai – vagy tagjainak többsége – azonosulnak vagy nagyon fontosnak tartanak” (Gannon – Audia, 2000: 91. o.).

A kulturális metaforának és az adott nemzet kultúrájának három-hat olyan tulajdonsága van, amelyet az adott nemzet tagjai közösnek tartanak a kultúrában és a metaforában. A kutatás *émikus*, mivel az válik metaforává, amit a kultúra tagjai fontosnak tartanak, amivel azonosulnak, és nem az, amit a kultúrát kívülről vizsgáló kutatók lényegesnek tartanak az adott kultúrában. Éppen ezért a kutatók a kultúra tagjaival mélyinterjúkat készítenek, teret adva az egyéni magyarázataiknak, egyéni értelmezéseiknek.

Az érvényességet a kutatók által alkalmazott *grounded theory* módszer biztosítja. A módszer részeként a kialakuló metaforát összevetik az adott nemzet történelmének, szokásainak és társadalmának szakirodalmával (trianguláció), olyan alapvető intézményt, jelenséget vagy tevékenységet keresnek, amellyel a kultúra tagjai azonosítják magukat, összevetik más jellegű kultúrakutatásokkal, hogy az ott talált értékek, attitűdök, alapfeltevések összhangban vannak-e, illetve a metaforát és az azonosított tulajdonságokat validálják más nemzetek hasonló statisztikáival (statisztikai vizsgálat) (Gannon – Audia, 2000: 98.).

Jó metaforát találni nehéz és hosszú folyamat, Gannon tapasztalatai szerint négy-öt év, amire egy találó ötletből tényleges és érvényes metafora válik. Gannon legújabb kiadású könyvében immár 28 metaforát mutat be. A metaforák a kultúra tagjai által fontosnak tartott tulajdonságokat mutatják be, ugyanakkor a kultúrával ismerkedők számára kézzelfogható információt nyújtanak könnyen érthető, könnyen megjegyezhető módon. Gannon elképzeltének tartja, hogy egy kultúrára több találó metaforát lehet kidolgozni. Legújabb kiadású könyvében két különböző metaforát ismertet a kínai kultúrára: a kínai családi oltárt és a Kínai Nagy Falat. A továbbiakban három egymástól nagyon különböző példát mutatok be röviden: a portugál bikaviadalt, az izraeli kibucot és moshavot, illetve a thai királyságot.

#### *A portugál bikaviadal*

A portugál kultúrát nem (vagy csak felületesen) ismerőknek valószínűleg nem a bikaviadal lenne az első gondolatuk Portugáliával kapcsolatban, a bikaviadalról sokkal inkább a spanyol kultúra jut eszünkbe. Gannon kutatásában érdekes módon a spanyol metafora is a bikaviadal lett, azonban a spanyoltól néhány – külső szemlélő számára apró – dologban különböző portugál verzió, hűen tükrözi a portugál kultúrát és egyúttal a spanyol és portugál kultúra közötti különbségeket.

Lényeges különbség a spanyol és a portugál bikaviadal között, hogy Portugáliában nem ölik meg a bikákat a viadalban. A XVIII. században Marquês de Pombal, a portugál miniszterelnök megtiltotta a bikaölést, miután egy híres nemes (*The Duke of Arcos*) fia meghalt a viadal során. Ez jelentősen megváltoztatta a bikaviadalok természetét, és ez összhangban van a portugál kultúrával.

Ebből fakadóan a leglényegesebb közös vonás a metafora és a kultúra között a *nyereségmentes bátorság*. A bikaviadalban nem a bika megölése a cél, hanem a bátorság és kitartás ünneplése. A portugálok ezért kevésbé tartják agresszívnek magukat, mint a spanyolok, viszont a viadalban résztvevők (cavaleiros és forcados) teljesítményétől függetlenül a közönség elismeri és ünnepli a bátorságukat. Ugyanakkor az

elszenvedett sérülések ellenére a bikaviadalt végig kell küzdeni, akár hatalmas fájdalom árán is. A metafora ezáltal arra is rámutat, hogy a portugál kultúra fontos eleme a kitartás, amelyre akár szervezeti vagy üzleti keretek között is számíthatunk.

Egy másik fontos közös tulajdonság a metafora és a portugál kultúra között a *büszkeség a hagyományokra*. A bikaviadatok komplikált, sokszereplős menete szinte semmit nem változott az évszázadok alatt. Hasonlóan a katolikus egyház is lényegesen kevesebbet veszített a fontosságából Portugáliában, mint például Spanyolországban, ahol Franco halála után (1975) az egyház jelentősen meggyengült. A női és férfi szerepek is szinte változatlanul maradtak az évszázadok alatt. Ugyanakkor a hosszú távú bizalom rendkívül fontos a kapcsolatokban, a portugálok lassan alakítanak ki kapcsolatokat, és ennek hatása van az üzleti viszonyokra is. A változás lassú, a normáktól való eltérés ritka, és kevésbé elfogadott. A tradíciót hangsúlyozzák az innovációval szemben (Gannon, 2002: 407-407.).

#### *Az izraeli kibuc és mosav*

Meglepően kis gazdasági szerepet játszanak Izrael életében a kibucok és mosavok, mégis jól jellemzik az izraeli kultúrát: Egyedi módon kötődnek Izraelhez, megtalálható bennük az izraeli állam létrejöttét elindító cionista mozgalom szellemi hátterét adó kollektivistá ideológia és egyenlőségre épülő demokratikus eszmény, és nem jellemzőek semmilyen más kultúrára, még a diaszpórában élő zsidóságra sem Ezen felül – ha mást nem, a tényt, hogy léteznek – világszerte ismerik, és Izraellel azonosítják.

Az első kibucot 1909-ben hozták létre, és jelenleg kb. 260 van az országban. Egy kibucnak 100-2000 tagja van, így jelenleg az ország lakosságának kb. 3%-a él kibucban (és talán nem véletlenül ilyen kevesen). A kibuc legfontosabb elvei, hogy a tagok közösen birtokolnak minden ingóságot, abszolút egyenlőség van közöttük, a döntéshozatal teljesen demokratikus, a végcélnak tekintett munka a legfőbb érték; a gyermekek felügyelete, gondozása és nevelése közös, a csoport szerepe messze túlmutat az egyén szerepén. A mosavok ezen utolsó jellemvonáson annyit enyhítettek, hogy itt az egyénnek lehet némi magántulajdona és egyéni szabadsága. A kibucok kb. 30%-a mosav<sup>6</sup>.

A kibuc tagjai nem kapnak fizetést, viszont a munkájukért cserébe a közösség biztosítja az alapvető szükségleteiket. A gyerekeket közösen nevelik, közösen étkeznek, a munkát rotálják, minden pozíciót – még a kibuc első számú vezetőjének pozícióját is – 2-3 évente cserélik. A szocializmus volt a kibucok alakításának ideológiája, és ennek nyomai tetten érhetők Izrael államban is: az oktatás ingyenes, a betegbiztosítás bárki számára elérhető, az adók magasak.

A metafora és az izraeli kultúra közös vonásai: *demokrácia, egyenlőségre törekvés, szocializmus, a kollektívizmus és individualizmus speciális keveréke, és a földdel való szoros kapcsolat*. A metafora talán legérdekesebb jellemzője éppen a legutóbbi. Bár a kibucokat eredetileg földművelésre hozták létre, ma már szinte mindegyikben folyik valamilyen ipari tevékenység. A cionista mozgalom alapja, és Izrael állam létrehozásának oka éppen az volt, hogy a zsidóság diaszpórában élt a világban, a legtöbb országban korlátozták, vagy teljesen megtiltották a földhöz jutásukat. A földdel való szoros kapcsolat erre vezethető vissza: így volt lehetséges, hogy Izrael természeti adottságai dacára a földműveléshez kevésbé szokott alapítók kemény munkával és elszántsággal virágzóvá és termékenyvé tették a földet (Gannon, 2002: 285-303).

#### *A thai királyság*

Thaifölddel kapcsolatban sem valószínű, hogy a külső szemlélő legtalálhatóbb metaforaként a királyság intézményét nevezné meg, azonban a metafora elemeit és jellemzőit kibontva, mégis olyan kép tárul elénk, amely hűen tükrözi a thai kultúra ismert és kevésbé ismert elemeit, mint például a *laza vertikális hierarchiát, szabadságot és egyenlőséget, illetve a thai mosolyt*.

Számos más monarchiában is fontos szerepet játszik az uralkodó, mégsem eköré építik a metaforát. 1947 óta Bhombiból király uralkodik Thaiföldön, aki népszerű, nemcsak uralkodói tehetsége, kifinomultsága okán, hanem művészetszeretete miatt is, különösen pedig amiatt, hogy – királyokra kevésbé jellemző módon – jazz zenét szerez. A metaforát kidolgozó kutatók szerint a király személye tartja a nemzetet egységben.

A thai kultúrát hierarchia és vertikális kollektívizmus jellemzi, azonban a hasonlóan hierarchikus, illetve kollektivistá kultúrákkal szemben viszonylag kevés szabályt követnek, de még azokon belül is meglehetősen sok ellentmondás és feszültség van. Sok példa közül egy turisták számára is jól érzékelhető ellentmondás: Thaiföldön nagyon sok buddhista szentély van, azonban a legtöbb thai csak kiemelkedő ünnepek alkalmával látogatja e helyeket. Bár a mindennapokra nem jellemző a vallási tevékenység, a buddhista értékek jelentősen befolyásolják az iskolákat és a kultúrát.

A szabadság és egyenlőség eszménye arra a tényre vezethető vissza, hogy Thaiföldet – sok környező állammal ellentétben – soha nem foglalták el. Thaiföld egyébként a „szabadság földjé”-t jelenti. A thaiak büszkék erre a hagyományra, és ez által magukat a nyugatiakkal egyenlőnek tartják. Ugyanakkor a thaiak, mivel buddhisták, hisznek a karmában, azaz hogy az ember viselkedésének következményei vannak a következő életében, ezáltal a vezető-beosztott viszonyban – minden hierarchia ellenére – elvárt egyfajta tisztelet.

Végül a sok felületes szemléltető megtévesztő thai mosoly arra vezethető vissza, hogy a thai értékrendben az érzelmeket és az ehhez kapcsolódó arckifejezést és testtartást kontroll alatt tartják. Meggyőződésük, hogy a harag vagy más érzelmi megnyilvánulás a szabadságot korlátozza, mivel olyan dolgokat tennének az egyének, amit különben elkerülnének. Kiváló diplomaták és tárgyalók, sokszor alaposan megtévesztve a nyugati üzletembereket, különösen azzal tetézve, hogy „nem”-et mondani nem szoktak (Gannon, 2002: 25-34.).

#### További példák

A metaforák kifejtése nélkül néhány további példa: az olasz opera, az amerikai football, a svéd „stuga” (hétvégi ház) és a tradicionális brit ház. Gannon legújabb kiadású könyvében (2003) megjelent új metaforák közül a dán karácsonyi ebéd<sup>7</sup>, a francia bor és az ausztrál szabadtéri tevékenységek. Oktatási tevékenységem során kidolgozható metaforákként felmerültek például a francia camembert, a finn szauna, a kanadai jéghegy, a marokkói „telefon”, a szlovén lipicai ménés, a cseh „aranykéz” és a lengyel adakozás napja.

#### Kulturális metafora endogén és exogén kritikája

Endogén: a Marylandben (USA) oktató Gannon rendre a hallgatóit bízza meg a kutatással, hogy tegyék meg a kidolgozás kezdő lépéseit. Az interjúalanyok zömében az Egyesült Államokban (azon belül is gyakran Washington DC-ben) élő emberek, diplomaták, külszolgálatosok, ENSZ munkatársak, egyetemi hallgatók. A választott metaforák és azok leírásai így kisebb-nagyobb mértékben reflektálnak az amerikai kultúrára, különösen a keleti-parti amerikai kultúrára. Az interjúalanyok a saját kultúrájukból kiszakítva, valószínűleg gyakran nem az anyanyelvükön, hanem angolul válaszolnak a kérdésekre. A kutatást végzőknek ugyanakkor kevesebb lehetőségük van a kapott információkat más módszerrel – pl. résztvevő megfigyeléssel, helyi dokumentumok és más írásos anyagok elemzésével – is kiegészíteni.

Ugyanakkor az érvényesség fenntartása érdekében Gannon roppant szigorú módszert (*grounded theory*) alkalmaz, amely érvényességét a fent felsorolt négy dologgal biztosítja. Így ez a módszer – bár számos új információt behoz a kutatásba – nyilvánvalóan figyelmen kívül hagyja azokat, amelyek ellentmondásban vannak bizonyos más kutatásokkal, így azokkal szemben kritikaként vagy alternatívaként nem lép fel. Kiváló példa az éppen kicsit részletesebben bemutatott a kétségtelenül erősen maszkulin bikaviadalt leíró portugál metafora. A szöveg ezt a maszkulin vonást nem hangsúlyozza, azonban a tradicionalizmus leírásakor említést tesz a női és férfi szerepek erőteljes elkülönüléséről, ami Hofstede-i értelemben szintén a maszkulin kultúrák sajátja. Ezzel szemben a szöveg is hivatkozik arra, hogy Hofstede kutatásának kérdőíves eredményét

tekintve Portugália inkább feminin, mint maszkulin. A metafora kidolgozóinak itt lehetőségük lett volna a Hofstedei kutatás e számtalan kritikával illetett dimenziójának megkérdőjelezésére, vitatására vagy más, ilyen témában született alternatív kutatásokra hivatkozni. Ezzel szemben a szöveg azt kritikátlanul beveszi a metaforába, kevésbé meggyőző módon<sup>8</sup> magyarázza, ahelyett, hogy rávilágítana az ellentmondásra.

Exogén: A kulturális metafora módszer alkalmazatlan mindarra, amire az étikus módszerek természetesen alkalmasak: nem lehet velük több kultúrát megbízhatóan összehasonlítani. Sokszor az üzleti következmények nem egyértelműek, és számos olyan dolog felbukkan a metaforában, ami felesleges ismeretnek tűnik a gazdasági együttműködéskor.

#### A „kulturstandard” módszer

##### A módszer bemutatása

A kultúra leírására is alkalmas, Magyarországon még kevésbé ismert kulturstandard módszer alapjait a Flanagan kritikus eseményelemzési módszerre építve Alexander Thomas, német ipar- és kultúrapszichológus dolgozta ki. Jelenleg Thomas kutatócsoportja mellett még a Bécsi Közgazdaságtudományi Egyetemen G. Fink köré szerveződött kutatóközössége dolgozik kulturstandard módszerrel, így az elérhető publikációk zöme német nyelven íródott (Topcu, 2005).

A módszer megkülönböztető jellemzői Topcu (2005) alapján:

1. a komparatív kultúrakutatásokkal szemben interkulturális helyzetben végzett kutatás,
2. a kultúrákat meghatározó értékekkel szemben az emberi cselekvést kutatja,
3. a nagymintás kérdőíves lekérdezésekkel szemben kvalitatív módszereket (leginkább strukturáltan vagy félig strukturált interjúkat) alkalmaz,
4. univerzális kultúradimenziókkal szemben konkrét bikulturális viszonylatokban kialakult kultúraaspektusokat tár fel,
5. az „egy nemzet – egy kultúra” értelmezéssel szemben a nemzeti kultúrákon belül konkrétan meghatározott szubkultúrákat (pl. foglalkozási csoportokat) vizsgál.

Az adatgyűjtés során olyan külföldön élő és dolgozó (magyar) menedzsereket kérdeznek meg az idegen (itt osztrák) kultúrában meglepőnek észlelt konkrét szituációkról, viselkedésekről, reagálásokról (ún. kritikus eseményekről), akik még nem tértek haza, de már meghatározott időt (pl. fél éve) az adott országban (Ausztriában) éltek. A kulturstandard módszerrel folytatott kutatás vonatkoztatott vagy relatív: egy adott kultúra szemüvegén keresztül észleli egy másik nemzet konkrét szubkultúráját (példánkban magyarok az osztrák menedzsereket).

A kutatás konkrét menete az alábbiak szerint zajlik (Topcu, 2005):

1. Mintagyűjtés (a fentieknek megfelelően).
2. Narratív interjúk (magyar menedzserek kritikus interakciói osztrák menedzserekkel, magyar menedzserek által feltételezett indokokra való rákérdezéssel).
3. Interjúk pontos leírása, tartomelemzése.
4. Előzetes magyar menedzser-szemponút osztrák kulturstandardok megfogalmazása.
5. Monokulturális és idegen kultúrájú külső értelmezések gyűjtése.
6. Vonatkozó irodalom és egyéb csatolódó kutatási eredmény áttekintése.
7. Előzetes kulturstandardon egybevetés a külső értelmezésekkel és a szakirodalommal.
8. Végleges kulturstandardok megfogalmazása.

A módszer révén nagyon konkrét, gyakorlatias információhoz jutunk, amelyek alapján később akár célirányos interkulturális tréningeket lehet tartani (pl. Ausztriába készülő leendő magyar külszolgálatosoknak). Ez egyben a módszer hátránya is: csak a konkrét kutatásban részt vevő kultúrák számára nyújt információt, azaz például a magyarok által feltárt osztrák kulturstandardok valószínűleg nem relevánsak például az Ausztriába készülő francia külszolgálatosoknak, számukra csak akkor tudunk releváns információt nyújtani, ha hasonlóan feltárjuk a francia menedzser által észlelt osztrák kulturstandardokat. A módszer hatalmas ráfordított kutatómunka árán viszonylag szerény, de reálisan megvalósítható célt tűz maga elé, ezt módszertanilag jól védhető módon viszi végig, praktikus, azonnal alkalmazható ismereteket nyújt. A módszer feltétlen előnye az, hogy az amúgy is létező (le nem vehető) kulturális „szemüveget” beemeli a módszerbe, így ez annak integráns részévé válik. Másként fogalmazva: explicitté teszi azt, hogy a kultúrát értelmező a saját kultúrája alapján (akaratlanul) torzítja a gyűjtött információt.

#### *Mennyiben tekinthető étikusnak vagy émikusnak a kulturstandard módszer?*

A módszer émikusnak tekinthető, mivel a kutatók narratív interjúk formájában viszonylag strukturálatlan információt gyűjtenek egy kultúráról, így jó esélye van annak, hogy a kultúra leírásába korábbi (pl. étikus) kutatásokban eddig fel nem merült szempontok kerüljenek be. A módszer sajátossága az, hogy az (ideális esetben egyébként azonos kultúrájú) interjúalany és az interjúkészítő szándékoltan kívül állnak az adott kultúrán, és azt kívülről értelmezik, és nem a kultúra szereplői mutatják be saját értelmezésben saját kultúrájukat. Ez a kutatást bizonyos mértékben étikus irányba mozdítja, bár távolról sem tekinthető tipikus étikus kutatásnak.

#### *A kulturstandard módszer endogén és exogén kritikája*

Endogén: Topcu (2005) rámutat, hogy az elvégzett több kutatás ellenére a módszer még nem teljesen kiforrott, számos kérdés nyitott. Ilyen például az ún. tükkutatás problematikája: elvetendőek-e azok a kulturstandardok, amelyek csak az egyik kultúrában jelennek meg, de fordítva nem (pl. magyar interjúalanyok beszámolnak az osztrákok ragaszkodásáról a szabályhoz, utóbbiak viszont nem tesznek említést a magyarok szabályokhoz való viszonyáról).

Exogén: A módszer étikus-émikus kontinuumon való sajátos elhelyezkedése kétféle exogén kritikát tesz lehetővé. Étikus szempontból a kulturstandard módszer eredményei nem teszik lehetővé számos kultúra azonos szempontú összehasonlítását. Arra is alkalmatlan, hogy egy kultúrát bizonyos előre meghatározott szempontok szerint (pindividualizmus, bizonytalanságkerülés stb.) írjunk le, mert egy német, egy magyar, egy japán vagy egy egyiptomi ugyanazt a kultúrát (pl. osztrákot) más-más kulturstandardokkal jellemzi. Émikus szempontból: a kutatás nem egy kultúrát vizsgál mélységében, hanem kettőt, illetve azok kapcsolatát. Valójában azonban bármilyen émikus kutatás ilyen, hiszen a „terepre” érkező kutatóknak is van kultúrája, és a saját kultúrájának tükrében fedezi fel az új kultúrát. A kulturstandard módszer azonban nem enged teret a vizsgált kultúra tagjai ön-értelmezésének, hanem a kultúrával interakcióba lépett, de kvázi külsős értelmezést tekint elemzési anyagnak. Mindezekkel együtt a módszer közelebb van az émikus, mint az étikus kultúrakutatásokhoz.

#### **Összegzés**

A modellek jóságának megítélésében erősen megosztott a szakma, az étikus kutatást végzők gyakran nem is tudnak az émikus kutatásokról, és fordítva, illetve ha tudnak is, kevesebbre értékelik azokat a saját módszereiknél. Kutatóként kifejezetten fontosnak tartom a különböző módszertanok kipróbálását, és alkalmazását, mivel gyakran olyan dolgok derülnek ki, ami az elméleti ismeretek alapján preferált módszer egyedüli alkalmazásával nem került volna a felszínre.

Ugyanakkor a módszertani sokszínűségnél fontos szempont, hogy adott módszert a maga előfeltételeinek megfelelően alkalmazzuk. Például kevés relevanciával rendelkezik az a kulturális metafora, amely a hofstedei dimenziókat magyarázza meg. Hasonlóan, ha a kritikus esetek módszerrel feltárt kulturstandardok közül elvetjük a szakirodalom által meg nem erősítetteteket, vagy a nagy számú tapasztalattal alá nem támasztottakat, akkor maradnak az étikus módszerek által feltárt dimenziók, csak jóval nagyobb erőfeszítéssel jutottunk ugyanahhoz az eredményhez. A módszer

reket nem érdemes integrálni, mert akkor elvész az alternatív módszerek kínálta sokszínűség.

Modellt (vagy megközelítést) mindig az elérendő cél függvényében válasszunk: bármely megközelítést komoly kritikáival lehet illetni, így kizárólagos alkalmazásuk akár félrevezethető eredményre is vezethet.

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2 sz., pp. 15-22.
- Den Hartog, D. – House, R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P. W. – Bakacsi, Gy et al. (1999): Culture Specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *D'Iribarne, Ph.* (2002): Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations, *Journal of Organizational Behavior*, 23, p.1-14.
- D'Iribarne, Ph. (1994): The Honour Principle in the 'Bureaucratic Phenomenon', *Organization Studies*, 15/1, p. 81-97.
- Gannon, M. J. – Audia, P. (2000): The Cultural Metaphor: A Grounded Method For Understanding National Cultural Differences, in: Earley, C. P., Singh, H. (eds): *Innovations in International and Cross-Cultural Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000, pp. 91-106.
- Gannon, M. J. (2001): *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys through 23 Countries*, Second edition, Sage Publications, London
- Gannon, M. J. (2003): *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations, and Continents*, 3rd Edition, Sage Publications, London
- Gupta, V. – Hanges, P. J. – Dorfman, P. (2002): Cultural Clusters: methodology and findings, *Journal of World Business*, Vol. 37, p.11-15.
- Hall, E. T. (1960): The Silent Language of Overseas Business, *Harvard Business Review*, Vol. 38., May-June
- Hall, E. T. (1966): *Rejtett dimenziók*, Háttér Kiadó, Budapest
- Hall, E. T. (1983): *Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Doubleday and Co. New York
- Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. (2002): A mirror-image world: doing business in Asia, in: Warner, M. – Joynt, P. (szerk): *Managing across Cultures: Issues and Perspectives*, Thomson, London
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, (Second Edition), Thousand Oaks, Sage Publications
- Hofstede, G. – Bond H. M. (1988): The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, pp. 4-21.
- Hofstede, G. (1994a): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Harper Collins Business, London
- Hofstede, G. (1994b): *The Business of International Business is Culture*, *International Business Review*, Vol. 3, No. 1., pp. 1-14.
- House, R. – Javidan, M. – Hanges, P. – Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, Vol. 37, p.3-10.
- Janson, L. (1992): Culture's Influence on Leadership, Hofstede's Four Dimensions Re-explored. in.: Sjögren, A. – Janson, L. (eds.): *Culture and Management*. Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Indvandrarminnearket Serie A:7, Stockholm
- Kindler József (1980): *A pozitívista módszertan válsága. Világosság*. No. 8-9.
- Kluckhohn F. R., Strodtbeck F. L. (1961): *Variations in Culture Orientations*, Elmsfort, New York

- Mármárosi, A. – Takács, S. (1998): „Emic and etic” dimensions of national and organisational culture in Hungary. in: Blahó, A. (ed.): *The future in the present – changing society, new scientific issues*. Paper presented at the PhD students' first international conference. Budapest University of Economic Sciences
- Morey, N. C. – Luthans, F. (1984): An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research. *Academy of Management Review*, Vol. 9., No. 1., p.27-36.
- Morris, L. – Ames, L. (1999): Views from Inside and Outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgement, *Academy of Management Review*, Vol. 24. No. 4, p. 781-796.
- Parsons, T. – Shils, E. (1990): *Values and Social System*, in.: Alexander, J. C. – Seidman, S. (reds.): *culture and Society, Contemporary Debates*. Cambridge University Press, Cambridge
- Peterson, P. (2002): *Etics and Ethics for Organization Studies. A Lesson in Contrast to Linguistics*. *International Journal of Cross-Cultural Management* Vol. 2, No 1.: p. 5-19.
- Primecz, H. (1999a): Szervezetelméletek pozitívista, kritikai realista és posztmodern megközelítése, *Vezetéstudomány*, No. 6.
- Primecz, H. (1999b): Hofstede – más szemmel, *Marketing és Menedzsment*, No. 3-4.
- Primecz, H. – Soós, Á. (2000a): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás, kérdőíves lekerdezés alapján, *Vezetéstudomány*, No. 6.
- Schwartz, S. H. (1994): Beyond Individualism/Collectivism. *New Cultural Dimensions of Values*, in.: Kim et al., (eds.): *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications.*, SAGE Publications, pp. 85-119.
- Schwartz, S. H. (1999): A Theory of Cultural values and Some Implications for Work, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48. No. 1, p.23-47.
- Schwartz, S. H. (2003): *Vannak-e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének?* In: *Kultúra és pszichológia*, szerk: Nguyen Luu Lan Anh és Fülöp Márta, Osiris Kiadó, Budapest
- Topcu K. (2005): A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperáció elemzésének egyedi eszköze, *Vezetéstudomány*, No 10., p. 2-16.
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1998): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd edition, Nicolas Brealey Publishing, London

### Lábjegyzetek

- Hofstede kutatásáról és annak kritikájáról magyarul részletesen Primecz (1999b)-ben olvashatnak.
- A kutatás elméleti háttéréről magyarul és magyarországi lekerdezés eredményeiről részletesen Primecz (2000)-ben olvashatnak.
- A név a „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” rövidítése.
- A magyarra csak pontatlanul lefordítható „need for achievement” McClelland által leírt motívumok egyike, amelyet talán „egyéni siker” motivációval lehetne pontosabban – bár nem túl magyarosan – lefordítani.
- Metaforák szerepéről részletesebben Primecz (1999a)-ben.
- Más megközelítés szerint a mosav nem a kibucok egyik alfaja, hanem egy más típusú faluközösség, ahol az egyéni és közösségi tulajdonnak egy sehol máshol nem jellemző keveréke van, ami leginkább azt jelenti, hogy „kifele” (stratégiai döntésekben) közösen lépnek fel, de a közösségen belül minden tag önálló tulajdoni és döntési jogokkal bír. (Gabi Emesz személyes közlése.)
- Dán kultúrát kevésbé ismerők számára talán fontos információ, hogy a dán karácsonyi ebéd (julefrokost) nem csak karácsonykor van, és nem ebédet, hanem inkább egész délutáni és esti társasági összejövetelt jelent.
- „Valószínűleg azért, mert a portugálok nagy értéket tulajdonítanak a földnek, a környezetnek, és a kapcsolatoknak” (Gannon, 2002: 410.)

TOARNICZKY Andrea

## A SZERVEZETI KULTÚRA MÉRÉSI KULTÚRÁJA: KÉRDŐÍV-TIPOLÓGIA ÉS KULCSDIMENZIÓK

A tanulmány célja, hogy bemutassa a kérdőíves felmérések szerepét a szervezeti kultúra kutatásokban. A kitűzött cél elérése érdekében a szerző: 1) elhelyezi a kérdőíves kultúrakutatásokat a szervezeti kultúra kutatási terében; 2) a szervezeti kultúra kérdőív-típusait definiálja az általuk vizsgált kultúraszint (magatartás, érték) és az elemzés fókuszában álló összefüggés (vagy annak hiánya) függvényében (kultúra – teljesítmény, kulturális illeszkedés); 3) meghatározza a kulturális kulcsdimenziókat.

A szervezeti kultúra kutatói közösséget kezdetektől megosztja az a kérdés, hogy a kultúra vajon divat, a menedzseri érdekeknek az elméletbe való beszivárgása, vagy valós összefüggéseket rejtő terület. Már a fogalom felbukkanását (az 1970-es évek vége) markáns kettőség jellemezi. Egyszerre jelentek meg (Barley – Meyer – Gash, 1988):

- menedzsereknek és gyakorlati szakembereknek szánt cikkek, amelyekben a szerzők a szervezeti értékek, normák, szimbólumok megismerését a szervezeti hatékonyság és kontroll növelése reményében szorgalmazzák (pl. Peters – Waterman, 1982),
- kutatói közösség számára írt cikkek, konferencia-előadások, amelyek a kulturális antropológia hagyományaihoz visszanyúlva a szervezeti kutatások megújulási lehetőségét látják a szervezeti kultúrában (Pettigrew, 1979).

A szervezeti kultúra fogalmát megjelenése óta számos megközelítésben vizsgálták, és népszerűsége ellenére sem letisztult a fogalom-használat. A témakörben elvégzendő újabb kutatások ily módon nem egyértelmű elméleti alapokra épülhetnek (Bokor, 2000; Parker, 2000). Ez szükségessé teszi, hogy a kutatók tegyék explicitté az elméleti gyökereket és az abból fakadó követelményeket, valamint a használható módszert. Ebben segítenek az egyes kutatási irányzatokat, iskolákat különböző dimenziók mentén kategorizáló összefoglaló cikkek (Smirchich, 1983; Allaire – Firsirotu, 1984; Meyerson – Martin, 1987; Bokor, 2000; Heidrich, 2000; Parker, 2000; Martin – Frost – O’Neill, 2004; Jávor – Rozgonyi, 2005). Tanulmányomban a szervezeti kultúra kérdőíves kultúrakutatásokban

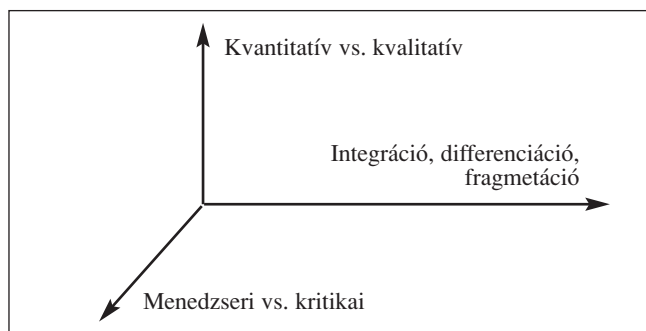
betöltött szerepének meghatározásához a Martin – Frost – O’Neill (2004) által definiált átfogó kutatási keretet tekintem kiindulópontnak: összefoglaló modelljükben elhelyezem a kérdőíves kutatásokat, az egyes dimenziók mentén felmerülő kérdésekre, dilemmákra adott jellegzetes válaszaik alapján. Ezt követően a kérdőív-tipológiát, valamint a kulturális kulcsdimenziókat definiálva rendszerezem kutatási klaszteremet.

### A szervezeti kultúra vizsgálódási kerete

A szervezeti kultúra kutatások Martin – Frost – O’Neill (2004) által felvázolt háromdimenziós terének tengelyeit a kutatók szervezetelméleti, ismeretelméleti és módszertani választásai határozzák meg. A főtengety a Meyerson – Martin (1987) által meghatározott integrációs, differenciációs és fragmentációs kultúra megközelítések definiálják, amelyek aszerint különböztetik meg az egyes kutatásokat, hogy mennyire tekintik egységesnek a szervezet kultúráját. Az integrációs megközelítés egyértelműséget, szervezeti szintű konszenzust, a különböző kultúra szintek, kulturális manifesztációk között konzisztenciát feltételez. A szervezeti kultúra ebben az értelmezésben az azonosulás, a kiszámítható és előrejelezhető cselekvés garanciája. A differenciációs megközelítés a konszenzust az egyes szubkultúrák szintjén értelmezi, elfogadva az egyes szubkultúrák között feszülő ellentéteket, értelmezési és hatalmi különbségeket. A fragmentációs megközelítés a többértelműség (ambiguity) és változás (flux) fogalmakat állítja a középpontba, elvetve a konszenzus gondolatát mind szervezeti, mind csoport szintjén (*1. ábra*).

1. ábra

A szervezeti kultúra elemzési kerete  
(Martin – Frost -O’Neill, 2004)



A szervezeti kultúra kutatások felosztása további két tengely mentén árnyalható. Az elsőnek megfelelően beszélhetünk menedzseri („értékmérnök”) és kritikai megközelítésekről, annak függvényében, hogy a kutatók mely szervezeti szereplők érdekeit részesítik előnyben, míg a második mentén a kvantitatív vs. kvalitatív módszertani vita azonosítható.

A szervezeti kultúra kutatások fentiekben definiált háromdimenziós térben jellegzetes klaszterek figyelhetőek meg, a kutatók egyes tengelyek mentén való választásai függvényében (Martin, 2002).

A kvantitatív kutatások az integrációs megközelítésnek megfelelően jellegzetesen azon dimenziókra fókuszálnak, melyek szervezeti szinten jellemzőek. Faktoranalízis segítségével kizárják azon vonatkozásokat melyek nem generálnak szervezeti szinten konszenzust. A kvantitatív kutatások gyakran menedzseri vagy szakértői mintákon alapulnak, menedzseri érdekeket részesítve előnyben. Ezen kutatások a szervezeti kultúrára, mint lehetséges magyarázó változóra tekintenek, és ok-okozati összefüggéseket keresnek a kultúra és különböző eredményváltozók között. A fentieket mérlegelve számos kutató választja a kérdőíves felmérést. A legtöbb kultúra kérdőív előre megfogalmazott szervezeti értékekkel, vagy normákkal való egyetértésre kérdez rá, és ezek feltárásán keresztül igyekeznek megragadni a szervezeti kultúrát (Hofstede et al., 1990; House et al., 2004a stb.). A kérdőíves kultúra feltárására való alkalmasságát támogatja Hofstede et al., (1990) megállapítása is, mely szerint a kultúra szervezeti megragadására szervezeti szinten a gyakorlatok (leíró megközelítés), míg társadalmi szinten az értékek (normatív megközelítés) ad megbízhatóbb képet. A kultúra kérdőíves további előnye, hogy megismételhetőek, lehetővé teszik a szervezetek közötti összehasonlítást, hasznos keretet nyújtanak a szükséges változtatások feltárásához, valamint különböző statisztikai módszerekkel elemezhetőek, összevethetőek más kutatási eredményekkel (Xenikou – Furnham, 1996). Ugyanakkor a kérdőíves nem teszik lehetővé a mélyebb,

helyi megértések feltárását, beszűkítve az eredmények magyarázatának lehetőségeit is.

A kvalitatív kutatások általában a kulturális manifestációk széles palettáján vizsgálódnak, a mély megértést és nem az általánosíthatóságot tűzve ki célul. A mintavétel a szervezetek különböző hierarchia szintjeit érinti, a szervezeti szereplők érdekei között levő különbségeket, ellentmondásokat és feszültségeket is a felszínre hozzák. A legtöbb kvalitatív kutatás a differenciációs vagy fragmentációs megközelítést részesíti előnyben (kivételek léteznek, Barley (1983) és Martin et al., (1983) kutatásai, melyek az integrációs hagyományok jegyében születtek).

A fentiek alapján elmondható, hogy két nagyobb csoport körvonalazódik a szervezeti kultúra kutatási térben (kivételek persze léteznek): 1) integrációs, kvantitatív, menedzseri érdekeket érvényesítő kutatások; 2) kvalitatív, nem-menedzseri, differenciációs vagy fragmentációs szempontokat tükröző kutatások (Martin, 2002).

A kérdőíves kultúrakutatások a fentiekben definiált kutatási térben – figyelembe véve a kutatók alapfeltevéseit, valamint módszertani választását – az első klaszterhez tartoznak. További pontosítások szükségesek azonban a szervezeti kultúra fogalmának meghatározására.

### A szervezeti kultúra integrációs, menedzseri és kérdőíves kutatásai

Az elemzési keret egyértelmű meghatározásának érdekében a fentiekben definiált klaszterhez tartozó kutatások körét tovább pontosítom annak alapján, hogy a kutatók hogyan operacionalizálják a kultúra fogalmát, mely tartalmi elemeket veszik figyelembe annak meghatározásakor. A kulturális elemzésnek ilyen irányú leszűkítését a vizsgált megközelítés teszi lehetővé, mert konzisztenciát feltételez az egyes kultúra-szintek között.

A szervezeti kultúrát a vizsgált klaszterbe sorolt kutatások objektív entitásként, behaviorista és/vagy kognitív jellemzők készleteként értelmezik (Brown, 1995). A csoporton belül megkülönböztethetünk továbbá specialista, valamint generalista kutatásokat (Bokor, 2000; Martin, 2002): előbbiek egy vagy két kulturális megnyilvánulási formát állítanak a középpontba (pl. magatartási normák, értékek), míg utóbbiak a kultúra fogalmát számos tartalmi elemén keresztül ragadják meg. Ez utóbbira példaként említhető Bakacsi (1996) meghatározása, mely szerint a „szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere” (Bakacsi, 1996: 226. o.).

Az egyik legmeghatározóbb definíció az integrációs megközelítés specialista vonulatában Schein (2004) nevéhez fűződik, aki szerint a szervezeti kultúra „alapvető feltevések rendszere, amelyeket egy adott csoport talál ki, fedez fel vagy fejleszt ki a külső adaptáció és a belső integráció problémáinak megoldása során. Azokat az alapvető feltevéseket, amelyek elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek fogadják el őket, a szervezetbe újonnan belépő tagoknak el kell sajátítaniuk, mint a szóban forgó problémák megoldásának egyedül helyes észlelési, gondolkodási és érzelmi mintázatát” (Schein, 2004: 17. o.). Ez a megközelítés tehát a kultúrát egy kollektív tapasztalati tanulási folyamat eredményének tekinti. A scheini jéghegy modell szerint az alapvető feltevések jelentik a szervezeti kultúra legmélyebb szintjét, amelyek azért tekinthetők meghatározó fontosságúaknak, mert nem tudatosak, ennél fogva megkérdőjelezhetetlenek, maguktól értetődőek. A kultúra következő szintjét már a tudatos szinten létező értékek alkotják. Ennek a szintnek Schein kritikus szerepet tulajdonít, mert ez alapján a szervezeti tagok viselkedése előre jelezhető, valamint a frissen belépők is ezeket sajátítják el a szervezeti szocializáció során. A scheini kultúra jéghegy látható, legfelső szintjét a tárgyiasult jelenségek (pl. szakzsargon, rítusok, történetek, ceremóniák, épületek stb.), szimbólumok és magatartási formák képezik, melyek könnyen megragadhatóak, de nehezen értelmezhetőek, mert jelentésüket a mélyebb kultúrarétegek befolyásolják. A tárgyiasult jelenségek, szimbólumok és alapvető feltevések vizsgálata általában a kvalitatív kultúrakutatások tárgyát képezi, ily módon tanulmányom keretei között nem foglalkozom vele.

A specialista kutatások jelentős részét azon vizsgálódások képezik, melyek a kultúrát, mint értékrendszert és/vagy magatartási jellemzők tárházát definiálják. Ezen elméletek szerint az értékek és magatartási normák főbb dimenziókba tömöríthetőek, amelyek révén az egyes szervezeti kultúrák leírhatóak, valamint összehasonlíthatóak.

Összefoglalóan: vizsgálódásom fókuszában az integrációs, menedzserialista, kérdőíves felmérést alkalmazó, az értékekre és magatartási normákra fókuszáló specialista kultúrakutatások állnak. O'Reilly és Chatman (1991) kultúra meghatározását fogadom el munkadefinícióként, amely szerint a szervezeti kultúra „közös értékek és normák rendszere, melyek befolyásolják a szervezeti tagok viselkedését”, ahol az „értékek absztrakt eszmények, a normák konkrét elvek, szabályok, amelyek követését a csoport minden tagjától elvárják” (Giddens, 1995).

A fentiekben elhelyeztem a vizsgált kutatásokat (érték- és normaalapú, integrációs, kérdőíves felmérések) a szervezeti kultúra-kutatások háromdimenziós te-

rében. A következőkben a vizsgált klaszter kutatásait egységes keretbe rendezem 1) a szervezeti kultúra kérdőív típusai, valamint 2) kulturális kulcsdimenziók meghatározása révén.

### A szervezeti kultúra kérdőív-típusai

A szervezeti kultúra kérdőíveinek áttekintésével és rendszerezésével célokom, hogy átfogó képet nyújtsak a rendelkezésünkre álló eszközökről, megkönnyítve a kutatási céloknak legmegfelelőbb eszköz kiválasztását.

A szervezeti kultúra fentiekben definiált klaszterének az első rendszerező elvét a *kutatások célja* jelenti, melynek függvényében két fő csoportot különböztetek meg (Ashkanasy – Broadfoot – Falkus, 2000 alapján):

- *Kategorizáló felmérések:* a szervezeteket különböző kultúrátípusokba sorolják. Az egyes szervezeti kultúra típusok tartalmazzák a jellemző viselkedési mintázatokat, értékek leírását, lehetővé téve az összehasonlításukat, a kívánatosnak tartott változtatási irányok kijelölését. Következésképpen a kategorizáló felmérések besorolják a szervezetet az előre meghatározott, és egymást kölcsönösen kizáró kultúrátípusok valamelyikébe. A kategorizáló megközelítés korlátja, hogy véges számú, előzetesen definiált típusba sorolja be az egyes szervezeti kultúrákat, megoldatlanul hagyva egyrészt azon szervezetek esetét, amelyek bizonyos jellemzők mentén egy kategóriába sorolhatóak, míg más jellemzők mentén egy másik típus tagjai lennének, másrészt a vegyes szervezeti kultúrák esetét, amikor különböző szinteken, vagy szervezeti csoportok szintjén eltérő kultúrátípusok a jellemzőek.
- *Leíró felmérések:* a szervezeti kultúrák jellemzését tűzik ki célként, meghatározott számú, előzetesen definiált, kulturális dimenzió mentén. Annak függvényében, hogy a kultúrát milyen szervezeti változó magyarázó tényezőjeként használják, megkülönböztetek *összehasonlító* felmérést, amelyik (első lépésben) nem keres szervezeti eredményváltozókkal kapcsolatos összefüggéseket, *teljesítményalapú* felmérést, mely azon kulturális dimenziókat méri, melyek a kutatók szerint a szervezeti teljesítmény növeléséhez vezetnek, valamint *illeszkedési felméréseket*, melyek az egyén és szervezet közötti megfelelést vizsgálják. A leíró megközelítés feltételezi, hogy a szervezeti kultúra értelmezhető, véges számú kulturális dimenzió mentén.

A kategorizáló kutatásokról tehát összességében elmondható, hogy a szervezet egészére koncentrálnak és bizonyos szervezeti kultúra típusok leírását valósítják meg a kérdőívek segítségével. A kérdőív egyes elemei az adott szervezeti típusokra vonatkozó olyan állítások, amelyeket a kutatók által fontosnak ítélt szer-

vezeti jellemzőkről (pl. vezető szerepe, döntéshozatal módja, irányítás stb.) fogalmazzák meg. A leíró kutatások kulturális dimenziókat definiálnak, amelyek alapján jellemzik a vizsgált szervezeteket. A két kérdőívtípus közötti különbség megértését segítheti a következő metafora is. A kategorizáló kérdőívet kedvelő kutató olyan, mint az a vendég, aki előre elkészített virágcsokrot vesz a meghívónak, míg a leíró kérdőívet preferáló kutató szálanként válogatja össze a virágkompozíció részeit, eltérő szín és illathatást érve el, ami azonban behatárolt a rendelkezésére álló virágfajták által.

Elemzési keretem második rendszerező elveként a Schein (2004) által meghatározott kultúraszinteket fogadom el és annak függvényében különböztetem meg a kérdőíves felméréseket, hogy az értékek (közbülső szint) vagy a magatartások (felszín) szintjén vizsgálódnak.

Az 1. táblázatban a fentiekben meghatározott rendszerező elvek mentén (kutatási cél, vizsgált kultúraszint) összefoglalom a legismertebb kérdőíves felméréseket.

### A magatartás szintjén vizsgálódó felmérések

A scheini (2004) jéghegy látható szintjén vizsgálódó felmérések közül a Kilmann és Saxton (1983) által jegyzett CGS (Culture Gap Survey), valamint a Cooke és Lafferty (1986) szerzőpáros által fejlesztett OCI (Organizational Culture Inventory) kérdőívek váltak széles körben ismertté. Ashkanasy – Broadfoot – Falkus (2000), valamint Delobbe – Haccoun – Vanderberghe (2002), kérdőíveiket a korábbi években született kérdőívek dimenzióinak tartalomelemzése alapján alakították ki, azzal a céllal, hogy az új dimenziók segítségével átfogó és teljes képet nyújthassanak a vizsgálandó szervezetek kultúrájáról. A kutatók mindkét esetben empirikusan tesztelték a létrehozott eszköz érvényességét és megbízhatóságát.

#### 1. táblázat

**A szervezeti kultúra kérdőíveinek összefoglaló táblázata**  
(Ashkanasy – Broadfoot – Falkus (2000) alapján, kiegészítve)

Szerző	Megjelenés éve	Kultúra szintjei	Kutatás célja	Kulturális dimenziók száma
Allen és Dyer (NDI)	1980	magatartás	teljesítmény	7
Kilmann és Saxton (CGS)	1983	magatartás	teljesítmény	4
Sashkin és Fulmer (OBQ)	1985	értékek	teljesítmény	10
Cooke és Lafferty (OCI)	1986	magatartás	illeszkedés	12
Handy	1986	értékek	kategorizáló	9
Quinn (OCAI)	1988	értékek	kategorizáló	6
Hofstede	1990	magatartás, értékek	összehasonlító	6
O'Reilly és ts. (OCP)	1991	értékek	illeszkedés	5
Ashkanasy és ts. (OCP)	2000	magatartás	összehasonlító	10
Delobbe és ts. (ECO)	2002	magatartás	összehasonlító	5
Robert és Wasti	2002	értékek	illeszkedés	2
GLOBE	2004	magatartás, értékek	összehasonlító	9
Patterson és ts. (OCM)	2005	értékek	összehasonlító	17

Az OCP (Organizational Culture Profile) tíz dimenzióját részletesen is kifejttem, mert a későbbiekben, a kulcsdimenziók definiálásakor, hivatkozom rájuk (Ashkanasy – Broadfoot – Falkus, 2000):

**Leadership:** Vezetők, mint szerepmodellek, valamint a kultúra kialakításában, fenntartásában betöltött szerepük.

**Struktúra:** Hogyan határozza meg a struktúra a szervezeti tagok viselkedését; a szabályok, előírások hatása a szervezeti tagok viselkedésére, valamint a hatalom koncentrációja a szervezetben?

**Innováció:** A kockázatvállalás preferálása, az innovációra, kreativitásra való szervezeti nyitottság.

**Teljesítmény:** A munkahelyi teljesítmény hangsúlya a szervezetben, a teljesítmény szervezeti elismerése.

**Tervezés:** A szervezeti célok megfogalmazása, azok elérését támogató tervek készítése, valamint az elértükre tett erőfeszítések hangsúlya.

**Kommunikáció:** Az információk szabad áramlásának lehetősége a különböző szervezeti szintek között, a kommunikáció iránya, a pletyka szerepe a kommunikációban.

**Környezet:** Az ügyfelek befolyása a szervezetre, valamint a szervezet hatása az ügyfeleire, a hasonló szervezetekre.

**Humánus munkahely:** Az egyén tisztelete és megbecsülése; emberközpontúság.

**Egyén fejlesztése:** Fejlesztési lehetőségek biztosítása az egyén számára, valamint ennek a jutalmazása szervezeti karrierlehetőségekkel.

**Szocializáció:** A szocializáció formalizáltsága, hatékonysága, valamint eredményessége (mennyire értik meg a szervezetet a frissen belépők).

Az ECO (Echelles de Culture Organisationnelle) magatartási szinten vizsgálódik a szervezetek közötti különbségekre (összehasonlításokra), valamint az akkulturációs folyamatokra fókuszálva. Az ECO-t is a releváns szervezeti kultúra kérdőívek áttekintése és tartalomelemzése révén alakították ki, de az OCP kialakítási folyamatától egy fontos vonatkozásban különbözik. Az OCP esetében a kérdőív elemeit (item) és a dimenziókat is előzetesen, a szakirodalmi áttekintés alapján definiálták, míg az ECO esetében csupán a kérdőív elemeit határozták meg a szakirodalom alapján, a dimenziókat

az empirikus kutatás adatain végzett faktoranalízis során állapították meg. Az ECO dimenziói a következők: Elismerés-támogatás, Elkötelezettség-szolidaritás, Innováció, Kontroll, Folyamatos tanulás.

## Értékek szintjén vizsgálódó felmérések

### Kategorizáló kérdőívek

A legelső kategorizáló kérdőív Harrison (1975) nevéhez kötődik (idézi: Ashkanasy – Broadfoot – Falpus, 2000), amely Handy által finomított változatában vált népszerű szervezeti kultúrát diagnosztizáló eszközzé. Handy szerint a szervezeti kultúra olyan karakterisztikája a szervezetnek, amely egyetlen alapvető értéként határozza meg a működését. A Handy-féle kérdőív a szervezeti működésre és tervezésre vonatkozó mondatkezdeteket tartalmaz, és minden egyes mondatkezdetet négy lehetséges folytatás (azaz négy különböző – a szervezeti viselkedésmintákkal, értékekkel kapcsolatos – állítás-értékelés) követ, melyek a kezdethez illesztve egy-egy teljes mondatot adnak. A folytatásként következő mondatrészleteket rangsorolni kell, majd a kérdőív végén az összesítést követően körvonalozódik a szervezet domináns kultúrája. A kérdőívnek van egy Jelenleg Létező Kultúra – és egy Kívánatosnak Tartott Kultúra része, lehetőséget teremtve az elvárt változtatási irányok kijelölésére.

A négy szervezeti típus a vezető szerepében, a szervezet környezetéhez való viszonyában, az irányítás, valamint a döntéshozatal módjában térnek el egymástól. Az egyes szervezet/kultúra típusok, valamint azok vezetőinek illusztrálására metaforákat használt: „pókháló”, melynek védnöke Zeus; „görög templom”, melynek patrónusa Apolló; „mátrix”, melynek Handy nem választott isteni patrónust, „halmoz” vagy „galaxis”, amelynek patrónusa a görög istenek közül Dionüszosz<sup>3</sup>.

A másik, széles körben ismert, kategorizáló kérdőív Quinn nevéhez kötődik, aki hatékonyan működő szervezetek jellemzőit csoportosítva azonosította „Versengő Értékek” modelljének tengelyeit (Quinn – Rohrbaugh, 1983). Az így létrejött tércsoportok határozzák meg a modellkultúra típusait<sup>4</sup>. A négy kultúrátípus alapján kidolgozták szervezeti kultúra-kérdőívüket (Cameron – Quinn, 1999), az OCAI-t (Organizational Culture Assessment Instrument), mely hat dimenzió mentén vizsgálódik: főbb szervezeti jellemzők, leadership, vezetési stílus, működési elvek, stratégiai irány, valamint szervezeti sikerkritériumok. Mindegyik szervezeti jellemzőre megfogalmaz négy, a különböző szervezeti kultúra típusnak megfelelő állítást, amelyeket a kitöltőnek súlyoznia kell (száz pontot elosztani a négy állítás között), annak függvényében, hogy mennyire jellemzőek a vizsgált szervezetre. A kérdőívnek van egy Kívá-

natosnak Tartott Kultúra része is, mely lehetővé teszi az elvárt változásoknak a feltérképezését is.

A kategorizáló kutatások korlátjai kettősek: 1) az egyes típusok összehasonlíthatósága kérdéses, mert eltérő elméleti modelleket használnak; 2) az azonosítási folyamat is problematikus, mert a szervezetek a domináns kultúrájuk mellett más típusok jegyeit is felsorakoztatják (ez utóbbi jelenti a kutatásban résztvevők által megfogalmazott leggyakoribb kritikát is).

A korlátok felismerése ellenére el kell ismerni a kategorizáló kutatások népszerűségét, amelynek egyik lehetséges magyarázata, hogy képes a szervezeti tagok számára átfogó képet nyújtani a szervezetükről, az alkalmazott vezetési stílusról, valamint a kívánatosnak tartott változtatási irányról.

### Leíró kérdőívek

#### Összehasonlító kutatások

A leíró, összehasonlító kutatások csoportjába tartoznak azon eszközök, melyek értékek (és magatartási mintázatok) mentén vizsgálódnak. Az eredmények interpretációját azonban nem más szervezeti mutatókkal való korrelációk jelentik, hanem sokkal inkább az a jellemző, hogy a szervezeti tagoknak visszacsatolva őket, közösen értelmezik az eredményeket, illetve szervezetek közötti hasonlóságokat keresve jellegzetes szervezeti kultúra klasztereket azonosítanak – Mármarosi (2002) GLOBE kérdőívvel, magyarországi szervezeti mintán végzett kutatása során négy szervezeti kultúra típust definiált.

Ezen csoportba tartoznak Hofstede et al., (1990) és House et al., (2004a) által végzett kutatások, melyek az összehasonlító kultúrakutatások hagyományaihoz híven, a szervezetet tekintették elemzési szintként, az összehasonlításra helyezték a hangsúlyt, valamint összefüggéseket kerestek a különböző elemzési szintek (társadalmi, iparági, szervezeti) között. A teljesítménnyel való összefüggések keresése nem lehet ezen kutatások célja, mert az előbbi kérdésre kapott válasz függvényében ez azt is jelenthetné, hogy az egyes társadalmi kultúrák hatékonyabbak más társadalmi kultúráknál.

Hofstede et al., (1990) húsz holland és dán szervezeti egységen (öt holland és öt dán szervezet 10-10 szervezeti egysége, eltérő iparágakból) végzett kutatásokban értékekre (ideális munkahely, általánosan kívánatosnak tartott értékek) és magatartásokra (pl. rítusok és hősök) vonatkozó állításokat fogalmaztak meg, melyeket egy öt fokozatú Likert skálán mértek. A kérdőív elemeit a vizsgált szervezeteknél végzett mélyinterjúk alapján definiálták, majd statisztikai módszerekkel validálták az így kialakított eszközt. Az egyes kultúra dimenziókat főkomponens elemzéssel határozták meg. Értékek szintjén három faktort definiáltak,

melyek a teljes variancia 62%-át magyarázták: 1) Biztonság; 2) Munka központúsága (a munka fontossága az egyén életében); 3) Hatalom. Az egyes értékdimenziók tartalmát vizsgálva megállapítható, hogy az első és harmadik dimenzió hasonlít a nemzeti szinten definiált Bizonytalanságkerülés, valamint Hatalmi távolság dimenziókhöz. A szervezeti gyakorlat (magatartások) szintjén hat faktort definiáltak, melyek értelmezését a visszajelző interjúkon szerzett információkkal gazdagították. 1) Folyamat vs. eredményorientáció; 2) Feladat vs. kapcsolatorientáció 3) Szervezeti vs. szakmai identifikáció; 4) Nyílt vs. zárt rendszer; 5) Erős vs. gyenge kontroll; (6) Szabály vs. gyakorlatorientáció. Kutatási eredményeik alapján a szervezeti kultúrák közötti különbségek a magatartás szintjén határozhatóak meg (értékek szintjén a nemzeti összehasonlításokban tapasztaltak nagyobb különbségeket). Következésképpen Hofstede et al., (1990) a szervezeti kultúrák leírására a magatartás szintjén definiált hat faktoros modelljüket javasolják.

A GLOBE (House et al., 2004a) egy többfázisú, nemzetközi kultúrákutató, amely céljával tűzte ki a nemzeti-, szervezeti kultúrák és a leadership közötti összefüggések feltárását, valamint a kultúrák közötti összehasonlítást (nemzeti és szervezeti szinten egyaránt). A kutatás az első két fázison jutott túl (kérdőív fejlesztése és tesztelése, valamint a nemzetközi adatbázis összeállítása, elemzése), amely alapján bemutatom a GLOBE kultúradimenzióinak kialakítási folyamatát, valamint az egyes dimenziók tartalmát. A GLOBE kérdőívnek két változatát dolgozták ki: a szervezeti kultúra kérdőívet (Alfa kérdőív), valamint a társadalmi kultúra kérdőívet (Béta kérdőív). Az Alfa és Béta kultúra kérdőív tartalmazott egy leíró (észlelt) és egy normatív (kívánatos) részt, így mindkét elemzési szinten (társadalmi és szervezeti) magatartási és érték szintű mérés is történt. A GLOBE mintavételi stratégiájának alapkritériumai: 1), a válaszadók középvezetők; 2) minél több válaszadó egy adott szervezettől; 3) három rögzített iparágból (élelmiszeripar, telekommunikáció és pénzügyi szektor) legalább két szervezet; 4) adatok minden ország esetében legalább két iparágból; 5) minden nagy földrajzi régióból legalább három ország (House – Hanges, 2004).

A dimenziókat a priori alakították ki, három fő elméleti megközelítésre támaszkodva: 1) érték-hiedelem elmélet (feltételezi, hogy az értékek és hiedelmek befolyásolják az emberi viselkedést (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980); 2) implicit motivációs elmélet; 3) kontingenciaelmélet.

A GLOBE kultúradimenzióit és azok definícióit lásd e lapszám másik tanulmányában (Bakacsi, 2006).

Kiemelendő különbség a fentiekben leírt összehasonlító kultúrákutató esetében, hogy Hofstede (2001)

eltérő dimenziókkal, míg a GLOBE hasonló dimenziókkal mér eltérő kultúra szinteken (nemzeti és szervezeti).

Az összehasonlító kultúrákutatók objektív entitásként, szervezeti változóként kezelték a szervezeti kultúrát, és nem törekedtek a kultúra és szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat feltárására. Ez közvetlen célként a teljesítményalapú felméréseknél jelent meg, illetve az illeszkedési felmérésekben – a munkavállalói elkötelezettség, mint közvetítő tényező közbeiktatásával – ugyancsak vizsgálták a kultúra teljesítményre gyakorolt hatását, (erre a következőkben bővebben is kitérek).

#### *Teljesítmény alapú felmérések*

A második kérdőívtípus fókuszában azon értékek állnak, amelyek révén a szervezetek sikeresek lesznek. Gordon és DiTomaso (1992) véleménye szerint a szervezet sikerességének kulcsa az az integrációs megközelítésnek megfelelő „erős” szervezeti kultúra, amelynek egyik központi értéke az alkalmazkodóképesség. Példaként a Sashkin és Fulmer nevéhez kötődő kérdőív dimenzióit vázoljuk fel (Xenikou – Furnham, 1996 alapján), mert ez az eszköz felel meg a kérdőívek eredményes használatát garantáló érvényesség és megbízhatóság feltételeinek. A Szervezeti hiedelmek kérdőív (Organizational Beliefs Questionnaire – OBQ) 5 fokos Likert skálán mért tíz dimenzió mentén vizsgálódik: A munkának szórakoztatónak kellene lennie (Work should be fun), Legjobbna lenni, Innováció, Részletekre való figyelem, Emberközpontúság, Minőség, Feladatközpontú kommunikáció, Növekedés/profit/ egyéb mutatói a sikernek, Menedzsment és a Közös hiedelem fontossága.

E megközelítés legnagyobb hiányossága, hogy eddig nem sikerült közvetlen, egyértelmű, egyirányú kapcsolatot kimutatni bizonyos közös értékek és a szervezetek teljesítménye között (Wilderom – Glunk – Maslowski, 2000). Ezzel párhuzamosan egyre erőteljesebben fogalmazódott meg az a nézet, hogy a szervezeti kultúra csak közvetett kapcsolatban áll a szervezeti hatékonysággal, illetve eredményességgel, amint azt a következőkben bemutatott újabb kultúrákutatói irányzat is mutatja.

#### *Illeszkedési felmérések (P-O fit)*

Az egyén-szervezet illeszkedését (Person-Organization fit) vizsgáló kutatások alapfeltevése, hogy a munkavállalói és szervezeti értékek megegyezése hozzájárul a szervezeti tagok elkötelezettségének, lojalitásának növeléséhez, közvetve támogatva a szervezeti teljesítmény javulását is (O’Reilly – Chatman – Caldwell, 1991; Weber, 2000). A teljesítményalapú felmérésektől eltérően a szervezetről az egyénre irányítja a

figyelmet. A kutatások alapösszefüggése, hogy az egyén szervezetbe való illeszkedése a szervezeti kultúra függvénye. Az interakcionista pszichológia alaptételének megfelelően feltételezi, hogy adott kontextusban az egyén reakcióját egyéni magatartási jellemzők (értékek, elvárások) és szituációs tényezők (javalmazási rendszer, normák, szervezeti kultúra) határozzák meg. Ha az egyén illeszkedik, megfelel a szituáció követelményrendszerének, pozitív egyéni válaszok születnek. Amint a fentiekben is láttuk a szervezeti kultúra-kutatásokban az értékek vizsgálatának központi szerepe van (Enz, 1988; Hofstede, 1990; Schein, 2004). Az illeszkedési felmérések ezt az állítást a társadalmi identitás elméletekre (Social Identity Theory, Ashforth – Mael, 1989) építve az egyén szintjére is kiterjesztik, az egyéni és szervezeti oldal vizsgálati fókuszába egyaránt az értékeket állítják. Az egyének társadalmi identitásukat például etnikai hovatartozásuk, szakmájuk, szervezeti tagságuk összességével határozzák meg, és a hozzájuk hasonló kategóriákba besorolható egyéneket, csoportokat preferálva különböztetik meg hovatartozásukat. A SIT fenti alaptételét kiindulópontnak tekintve Schneider (1987) azt állítja, hogy az egyének azon szervezetekhez vonzódnak, amelyeknek az értékrendjét az egyéni értékrendjükhöz hasonlónak érzélik. Ennek megfelelője a szervezet oldaláról a kiválasztási, valamint a szervezeti szocializációs folyamatban tapasztalható meg (Trice – Beyer, 1993). A fenti gondolatmenetnek megfelelően a hatékonyságalapú felmérésektől eltérően az illeszkedési vizsgálatok nem a szervezeti sikert biztosító szervezeti értékek definiálását tűzték ki célul, hanem a frissen belépők mintáján elemezték azon *központi értékek* egyezését, amelyek fontosak az egyén identitásának és a szervezet kultúrájának alakulása szempontjából (Enz, 1988). Kevésbé statikus kultúraértelmezéssel vizsgálták továbbá az egyéni értékrendek alakulását a szocializációs folyamatok során.

Az illeszkedési vizsgálatok kezdete O'Reilly – Chatman – Caldwell, (1991) nevéhez kötődik, akik a szervezeti kultúra szakirodalmát áttekintve „erős” szervezeti kultúra jellemzőiből 54 értékalapú állítást tartalmazó mérőeszközt (Organizational Culture Profile – OCP) alkottak. A felmérés során Q-sorting technikát alkalmaztak, lehetővé téve, hogy a kutatásban résztvevők határozzák meg, hogy mely kulturális dimenziók relevánsak és melyek nem. A résztvevők kétszer végezték el a rangsorolást, egyszer szervezeti („Rangsorolja szervezetének kulturális karakterisztikáit, közös normákon vagy elvárásokon alapuló elfogadott viselkedésmintáit aszerint, hogy azok mennyire jellemzőek a szervezetben.”), majd egyéni szinten („Mennyire fontos, hogy ez jellemző legyen arra a szervezetre, amelynek tagja?”). Mind a szervezeti,

mind az egyéni szinten az értékelő állításokat kilenc előre meghatározott kategóriába kellett besorolni – a legkevésbé jellemzőtől/kívánatostól a leginkább jellemző/kívánatos felé haladva – úgy, hogy minden kategóriába adott számú állítást kellett rendelni (a legtöbb állítás a középben található semleges kategóriákba került).

Az egyéni és szervezeti szinten végzett felmérések adatain faktoranalízist végeztek, majd az egyéni szinten meghatározott nyolc, illetve szervezeti szinten azonosított hét faktor tartalmának összehasonlításával öt közös tartalmú faktor körvonalazódott: innováció, eredményorientáció, agresszivitás, részletekre való figyelem és csoport orientáció (O'Reilly – Chatman – Caldwell, 1991). Ezzel egyszersmind az is igazolódott, hogy az illeszkedés vizsgálatára kifejlesztett OCP használható a szervezeti kultúra elemzésére is. Az egyén-szervezet illeszkedés jelentős befolyással volt olyan egyéni szinten mérhető eredményváltozókra, mint az elkötelezettség, munkaköri elégedettség, vagy a munkahely elhagyásának szándéka. Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy az egyén-munkakör illeszkedés (P-J fit) és az egyén-szervezet illeszkedés (P-O fit) közötti összefüggés nem jelentős, viszont egymástól függetlenül befolyásolják a fentiekben felsorolt egyéni eredmény változókat (O'Reilly – Chatman – Caldwell, 1991).

Az illeszkedési vizsgálatok eredményei – kiegészítve a kvantitatív, integrációs elemzésekben feltárt eredményeket – hozzájárulnak a kultúra egyénre gyakorolt hatásának megértéséhez.

### A kérdőíves kutatások kulcsdimenziói

Amint az 1. táblázat is mutatja, az elmúlt évtizedekben a szervezeti kultúra kutatói eltérő relevánsnak tekintett dimenziókra építő számos szervezeti kultúra kérdőívet fejlesztettek ki. Egyetlen kérdőív sem fedti le az összes ismert kultúradimenziót, az eltérő kutatási célokra megfelelően mindegyik különböző dimenziókra fókuszál, így a használatuk és általánosíthatóságuk is korlátozott. Ennek magyarázata egyszerű: a szervezeti kultúra olyan komplex jelenség, amely lehetetlenné teszi, hogy bármely kutatás is lefedje az összes releváns dimenziót (Cameron – Quinn, 1999). Mindig található legalább még egy plusz dimenzió, amely fontos lehet valamely szervezet kultúrájának leírásához.

Ugyanakkor a különböző kérdőívek segítségével végzett felmérések eredményeit összevetni csak akkor tudjuk, ha sikerül áttekintenünk a különböző dimenziókat és megállapítani, hogy milyen tartalmi átfedések léteznek közöttük. Egymástól függetlenül számos összefoglaló cikk kísérelte meg az előző alfejezetben ismertetett dimenziók integrálását (Ashkanasy – Broadfoot – Falkus, 2000; Delobbe – Haccoun – Vandenberghe, 2002; Detert – Schroeder – Mauriel, 2001;

Szervezeti kultúra kulcsdimenziók  
(Fisher et al., (2004) alapján, annak kiegészítésével)

Kulcsdimenziók tartalma	Schein (1999)	Delobbe-Haccoun-Vander-bergh (2002)	Detert-Schroeder-Mauriel (2001)	Ashkanasy-Broadfoot-Falkus (2000)	Xenikou-Furnham (1996)	Referenciák
<i>Környezet</i>	A szervezet környezethez való viszonya		Belső és/vagy külső fókusz	Környezet		Hofstede (1990); Quinn (1988); Sashkin-Fulmer (1985); House et al., (2004a); Patterson et al., (2005)
<i>Motiváció</i>	Az emberi természet természete		Motiváció	Szervezeti szocializáció, Az egyén fejlesztése	Hatalom	Hofstede (1990); Sashkin-Fulmer (1985), House et al. (2004a)
<i>Innováció</i>		Innováció	Stabilitás vs. változás innováció személyes fejlődés	Innováció	Innováció	Cooke-Lafferty (1986); Hofstede (1990); Kilmann-Saxton (1983); O'Reilly-Chatman-Caldwell (1991); Quinn (1988); Sashkin-Fulmer (1985), House et al., (2004a); Patterson et al., (2005)
<i>Igazság természete</i>	A valóság és igazság természete	Igazság és racionalitás természete a szervezetekben				Hofstede (1990); Sashkin-Fulmer (1985)
<i>Idő természete</i>	Az idő természete		Az idő természete és időorientáció (múlt, jelen, jövő)	Tervezés		Quinn (1988); Sashkin-Fulmer (1985); House et al., (2004a)
<i>(Munka) szervezés</i>	Az emberi kapcsolatok természete		Elszigetelődés vs. együttműködés			Hofstede (1990); Kilmann-Saxton (1983); O'Reilly-Chatman-Caldwell (1991); Quinn (1988); Sashkin-Fulmer (1985); House et al., (2004a); Patterson et al., (2005)
<i>Feladat vs. emberközpontúság</i>		Emberközpontúság. Eredményorientáció	Munka, feladat és munkatársak fontossága	Humánus munkahely. Munkahelyi teljesítmény	Feladat-orientált szervezeti növekedés. Humánorientáció	Cook-Lafferty (1986); Hofstede (1990); Kilmann-Saxton (1983); O'Reilly-Chatman-Caldwell (1991); Quinn (1988); Sashkin-Fulmer (1985); House et al., (2004a); Patterson et al. (2005)
<i>Kontroll</i>		<i>Kontroll</i>	Kontroll, koordináció és felelősség	Struktúra Leadership Kommunikáció	Kontroll	Hofstede (1990); Kilmann-Saxton (1983); O'Reilly-Chatman-Caldwell (1991); Quinn (1988); Sashkin-Fulmer (1985); House et al., (2004); Patterson et al., (2005)

Fisher et al. (2004); Xenikou – Furnham, 1996). Jelen áttekintésben, Schein (1999) dimenzióit tekintve kiindulási pontnak, kiegészítem őket az összefoglaló cikkekben azonosított főbb kulturális dimenziókkal, és tartalmuk szerint csoportosítva, definiálom azt a nyolc kulcsdimenziót, melyeket az ismert dimenziók csak részlegesen fednek le, egymást kiegészítve (2. táblázat).

- *Környezet (külső vs. belső orientáció; nyílt vs. zárt rendszer orientáltság):*

Számos kutatás a szervezet és környezete közötti kapcsolat természetét a szervezeti kultúra központi elemeként tartja számon. A szervezeteket megkülönböztethetjük annak függvényében, hogy a belső folyamatokra és munkavállalókra fókuszálnak, vagy inkább a fogyasztókra, versenytársakra és külső környezetükre (Schein, 1999). Az első csoportba tartozó szervezetek tevékenységét a menedzserek, mérnökök, belső szakértők határozzák meg, míg a második csoportba tartozókat inkább a fogyasztók

elvárásai, valamint a best practice benchmarkok (Detert – Schroeder – Mauriel, 2001).

- *Motiváció (az emberi természetre és a munkavállaló motivációjára vonatkozó feltételezések):*

Az embert külső vagy belső motivációi mozgatják, az ember természete jó vagy rossz, változtatható-e vagy sem, az embereket jutalmazni vagy büntetni kell, az eredmények változtathatóak-e vagy sem mások motivációjának manipulációja által – ezek mind lényegi összefüggései az egyéni motiváció kérdéskörének, ami központi eleme az egyén szervezeti magatartásának, s mint ilyen gyakran felbukkan a szervezeti kultúra vizsgálódásokban is (Schein, 1999; Ashkanasy – Broadfoot – Falkus, 2000). Elméleti alapját McClelland implicit motivációs elmélete képezi (McClelland, 1965, 1976), mely az emberi viselkedés mögött három alapvető, tudatalatti (implicit) indítékot feltételez (kapcsolat/elfogadottság, teljesítmény/belső hajtóerő a sikerre,

hatalom/befolyásolás), melyek tanultak, és nem örökletes jellegűek, azaz kulturálisan meghatározottak, különböző társadalmakban (szervezetekben) eltérő jellemzőket mutatnak,.

- *Innováció (stabilitás és előre jelezhetőség vs. innováció és szervezeti változás):*  
Az összes vizsgált kultúra-kérdőívben felbukkant ez a dimenzió, melynek egyik központi gondolata a stabilitás vs. változás igényével kapcsolható össze. Amikor a szervezet egésze a kockázatvállalás szükségességét hirdeti, a szervezeti innováció központi fogalomává válik. Az innovációorientált szervezetek igénylik a folyamatos fejlesztést, és az egyik szervezeti hiedelmük, hogy képesek mindig valami jobbat elérni (Sashkin – Fulmer, 1985). A kockázatkörül szervezeteiben az „elég jót” alkotni gondolkodás az uralkodó (Detert – Schroeder – Mauriel, 2001).
- *Az igazság természete (az igazság és a tudás meghatározása):*  
A szervezetekben az egyének eltérő feltevéseikkel élnek a valóság természetéről, valamint az igazság meghatározhatóságáról. Ennek függvényében a szervezeti tagok igazságként fogadhatják el azt, amit a szakértők, a hatalommal rendelkezők állítanak, amit saját tapasztalataik sugallnak, vagy amit a hagyományok, a vallás határoz meg számukra (Schein, 1999).
- *Az idő természete (az idő természetének meghatározása, valamint az időorientáció):*  
Schein (1999) ezen dimenzió kapcsán az idő természetének meghatározására, valamint az idő fontosságára koncentrál, míg más kutatók az időorientációt helyezik a középpontba (múlt, jelen vagy jövő). Az időorientáció határozza meg, hogy egy adott szervezetben a hosszú távra való tervezést vagy az itt és most megélését részesítik előnyben.
- *(Munka) Szervezés (egyéni vagy csoportos munkavégzés):*  
Az áttekintett kutatások mindegyike tartalmaz az egyéni vagy csoportos munkavégzés fontosságára vonatkozó dimenziót. A dimenziók mögött az emberi kapcsolatokra, valamint a hatékony munkavégzés megszervezésére vonatkozó feltevések húzódnak meg (Schein, 1999). Adott szervezetekben a munkát az egyének végzik, a közös munkavégzést nem találják hatékonynak, vagy az egyéni szabadság megsértésének tartják. Más szervezetekben a jobb döntések és eredmények kulcsát látják az együttműködésben. Itt nem az egyes egyének, hanem a csoport végzi a feladatokat.
- *Feladat vs. emberközpontúság:*  
Az áttekintett kutatások jelentős része tartalmaz olyan kulturális dimenziót, amely a munka fontosságát, valamint a munka és magánélet közötti egyen-

súly gondolatát tartalmazza. Bizonyos kultúrákban maga a munka jelenti a végső célt, másokban pedig csupán eszköz a „minőségi, jó élet” elérésében (Detert – Schroeder – Mauriel, 2001). Előbbiben a feladat, utóbbiban a munkahelyi kapcsolatok a fontosabbak.

- *Kontroll (formalizáltság mértéke, a felelősség megosztása):*

A szervezetek megkülönböztethetőek annak függvényében, hogy a kontroll mennyire központosított. Azon szervezetekben, ahol a kontroll központosított, a szabályozottság, valamint a központi döntéshozatal a jellemző, míg azon szervezetekben, ahol ez kevésbé jellemző a rugalmasság, és egyéni felelősségvállalás, mint központi érték jelenik meg.

### Következtetések

Tanulmányomban elhelyeztem a kérdőíves kultúrakutatásokat a szervezeti kultúra kutatások terében, kultúra kérdőív tipológiát definiáltam a vizsgált szervezeti kultúra szint (magatartás, érték) és az elemzés célja (kultúra tipológia kialakítása, összehasonlítás, kultúra és szervezeti, valamint egyéni eredményváltozók közötti összefüggések) függvényében, valamint áttekintettem a szervezeti kultúra kulcsdimenzióit.

Az elvégzendő újabb kutatások két irányban is továbbfejleszthetik a vizsgált kutatások körét: 1) a kulcsdimenziók belső struktúrájának a feltárására törekedve a fentiekben definiált kulcsdimenziók relevanciájának empirikus vizsgálata és elemzése eltérő iparágakban, régiókban – például az innovációs dimenzió mentén feltételezhetően nagyobb szervezeti különbségek mutathatóak majd ki a csúcstechnológiával dolgozó szervezetek esetében, mint a hagyományos iparágakban (pl. élelmiszeripar) tevékenykedő szervezetek esetében; 2) elmozdulni a jelen kutatásokra jellemző statikus kultúramodell felől egy dinamikus kultúramodell kialakítása felé, a kultúra több szinten való vizsgálata (multi-level approach) révén.

### Felhasznált irodalom

- Allaire, Y. – Firsirotu, M. E. (1984): Theories of organisational culture. *Organisation Studies*, 5(3), pp. 193 – 226.
- Allen, R. F. – Dyer, F. J. (1980): A tool for tapping the organizational unconscious. *Personnel Journal*, 59(3), pp. 192 – 199.
- Ashforth, B. E. – Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1), p. 20-39.
- Ashkanasy, N. M. – Broadfoot, L. E. – Falkus, S. (2000): Questionnaire measures of organizational culture in: Ashkanasy, N. M. – Wilderom, C. P. M. – Peterson, M. F. (eds.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, pp. 131 – 147.
- Ashkanasy, N. – M. Wilderom, P. M. – Peterson, M., F. (2000): Introduction, in: Ashkanasy, N. M. – Wilderom, C. P. M. – Peterson, M. F. (eds.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, pp. 1-18.

- Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás, Aula, Budapest
- Bakacsi, Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúra-változóinak összefüggései, Vezetéstudomány, Különszám
- Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a 90 – es évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, 2. sz.
- Barley, S. (1983): Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. Administrative Science Quarterly, pp. 24-60.
- Barley, S. R. – Meyer, G. W. – Gash, D. C. (1988): Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control. Administrative Science Quarterly, 32(3), pp. 24-?6.
- Bíró, B. – Serfőző M. (2003): Szervezetek és kultúra. in Hunyady, Gy. – Székely, M. (szerk.): Gazdaságpszichológia, Osiris, Budapest, 481-541. o.
- Bokor, A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. PhD értekezés, Kézirat, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Brown, A. (1995): Organisational culture. Pitman Publishing, London
- Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (1999): Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Values Framework. Addison – Wesley Publishing
- Chatman, J. A. – Jehn, K. A. (1994): Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? Academy of Management Journal, 37, pp. 522-553.
- Cooke, R. A. – Szumal, J. L. (2000): Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. in: Ashkanasy, N. M. – Wilderom, C. P. M. – Peterson, M. F. (eds.): Handbook of Organizational Culture and Climate, SAGE Publications, pp. 147-162.
- Delobbe, N. – Haccoun, R. R. – Vandenberghe, C. (2005): *Measuring core dimensions of organizational culture: a review of research and development of a new instrument.* pp. 1-31 <http://www.iag.ucl.ac.be/recherche/Papers/wp53.pdf>  
Letöltve: 2005.08.28.
- Denison, D. R. (1996): What is the difference between organizational culture and climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, 21(3), pp. 619-654.
- Detert, J. R. – Schroeder, R. G. – Mauriel, J. J. (2000): A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, Academy of Management Review, 25(4), pp. 850-863.
- Enz, C. A. (1988): The role of value congruity in intraorganizational power. Administrative Science Quarterly, pp. 287-304.
- Fisher, R. – Ferreira, M. C. – Assmar E. M. L. – Redford, P. – Harb, C. (2004): Organisational behaviour across cultures: theoretical and methodological issues for developing multi-level frameworks involving culture. Manuscript
- Giddens, A. (1995): Szociológia. Osiris Kiadó
- Gordon, G. G. – DiTomaso, N. (1992): Predicting corporate performance from organizational culture. Journal of Management Studies, 29(6), pp. 783-798.
- Gupta, V. – de Luque, M.S. – House, R. J. (2004): Multisource construct validity of GLOBE scales, in: House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. – Gupta, V. (eds.): Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies, SAGE Publications, pp. 152-164.
- Heidrich, B. (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. SAGE Publications
- 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, pp. 286-316.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.) (2004a): Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies. SAGE Publications
- House, R. J. – Hanges, P. J. (2004b): Research design, in: House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.): Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies, SAGE Publications, pp. 95-101.
- Jávor, I. – Rozgonyi, T. (2005): Hatalom, konfliktus, kultúra. KJK Klein, S. (2002): Vezetés – és szervezetszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest
- Mármárosi, A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon. Vezetéstudomány, 6. 2-16. o.
- Martin, J. (2002): Organizational culture: mapping the terrain. SAGE Publications
- Martin, J. – Frost, P. J. – O'Neill, O.A. (2004): Organizational culture: beyond struggle for intellectual dominance. Research paper no. 1864, Stanford Graduate School of Business
- Martin, J. – Feldman, M. – Hatch, M. – Sitkin, S. (1983): The uniqueness paradox in organizational stories. Administrative Science Quarterly, 438-453 o.
- Meyerson, D. – Martin, J. (1987): Cultural change: an integration of three different views. Journal of Management Studies, 24, pp. 623-647.
- McClelland, D. C. (1965): Achievement motivation can be developed. Harvard Business Review, November-December
- McClelland, D. C. – Burnham, D. H. (1976): Power is the great motivator, Harvard Business Review, pp. 100-110.
- O'Reilly, C. A. – Chatman, J. – Caldwell, D. F. (1991): People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person – organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), pp. 487-516.
- Parker, M. (2000): Organizational culture and identity. Sage Publications, London
- Patterson, M. G. – West, M. A. – Shackleton, V. J. – Dawson, J. F. – Lawthom, R. – Maitlis, S. – Robinson, D. L. – Wallace, A. M. (2005): Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior, pp. 379-408.
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1982): In search of excellence. Lessons from America's best run companies. Harper & Row, New York, (magyarul Peters, T. J. és Waterman, R. H. (1986): A siker nyomában, Kossuth Könyvkiadó – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest)
- Pettigrew, A. M. (1979): On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 24(4), pp. 570-581.
- Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29, pp. 363- 377.
- Robert, C. – Wasti, S. A. (2002): Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. Journal of Management, 28(4), pp. 544-566.
- Schein E. H. (2004): Organizational Culture and Leadership (3rd ed.). Jossey-Bass
- Schein, E. H. (1999): The corporate culture: survival guide. Jossey-Bass
- Schneider, B. (1987): The people make the place. Personnel Psychology, 40, pp. 437-453.
- Smirchich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, pp. 339-358.
- Trice, H. M. – Beyer, J. M. (1993): The cultures of work organizations. Prentice Hall
- Van Muijen, J. J. – Koopman, P. – De Witte, K. – De Cock, G. – Susanj, Z. – Lemoine, C. – Bourantas, D. – Papalexandris, N. – Branyiczky, I. – Spaltro, E. – Jesuino, J. – Gonzalves Das Neves, J. – Pitariu, H. – Konrad, E. – Peiro, J. – Gonzales-

- Roma, V. – Turnipseed, D. (1999): Organizational culture: The FOCUS questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, pp. 551-568.
- Verbeke, W. – Volgering, M. – Hessels, M. (1998): Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), pp. 303-329.
- Weber, Y. (2000): Measuring cultural fit in: Mergers and Acquisitions. in: Ashkanasy, N. M. – Wilderom, C. P. M. – Peterson, M. F. (eds.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, pp. 309-320.
- Wilderom, C. P. M. – Glunk, U. – Maslowski R. (2000): Organizational culture as predictor of organizational performance, in: Ashkanasy, N. M. – Wilderom, C. P. M. – Peterson, M.F. (eds.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE Publications, pp. 193-209.
- Xenikou, A. – Furnham, A. (1996): A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(3), pp. 349-371.
- <sup>2</sup> A vizsgált kutatások (specialista, integrációs, menedzseri és kérdőív alapú) a szervezeti kultúra fogalmát a klímához hasonlóan szervezeti változóként értelmezik, melyet deduktív módon, kérdőívek segítségével tárnak fel (Ashkanasy – Wilderom – Peterson, 2000). Felmerül a kérdés, hogy a vizsgált kutatások esetében mégis miért szervezeti kultúráról és nem klímáról beszélünk? A kérdésre a választ a két fogalom közötti lényeges különbségek jelentik: 1) eltérő társadalomtudományokban gyökereznek (Denison, 1996); 2) más-más szervezeti jellemzőkre helyezik a hangsúlyt (Verbeke – Volgering – Hessels, 1998). A klíma fogalmának gyökerei a Gestalt pszichológiában találhatóak, Lewin – Lippit – White (1939) használta először, míg a szervezeti kultúra fogalmának gyökerei a szociológiában, valamint kulturális antropológiában fedezhetők fel (Denison, 1996). Verbeke – Volgering – Hessels (1998) a fogalmak különböző meghatározásain végzett tartalomelemzésük alapján állítják, hogy a szervezeti klíma kutatói a szervezeti gyakorlat egyének által való észlelésére, míg a szervezeti kultúra kutatói a szervezeti normákra, értékekre és hiedelmekre, valamint a kultúra tanulhatóságára, közös (shared) jellegére helyezik a hangsúlyt.
- <sup>3</sup> Az egyes szervezet és kultúra típusok részletes magyar leírása megtalálható a Bakacsi (1996), Heidrich (2000), Klein (2002), vagy a Hunyadi (2003) könyvek szervezeti kultúrára vonatkozó fejezeteiben.
- <sup>4</sup> A tengelyeknek, valamint a kultúra típusoknak magyar leírása fellelhető a Bakacsi (1996), Heidrich (2000) írásaiban.
- <sup>5</sup> Hofstede (2001) eltérő dimenziókat javasol a nemzeti kultúrák, valamint a szervezeti kultúrák vizsgálatára. A klasszikusnak számító (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, individualizmus/kollektívizmus, nőies/férfias, hosszú/rövid távú gondolkodás) dimenziók használata a nemzetközi összehasonlító kultúra-kutatásokban javasolt.

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Menedzseri megközelítésről beszélünk, ha a szervezeti kultúra feltárásában és megértésében a szervezeti teljesítmény növelésének egyik lehetséges eszközét látják a kutatók, menedzseri érdekeket szolgálva (Martin, 2002). A kritikai kultúrakutatások feltárják a szervezeti szereplők közötti konfliktusokat, bizonyítják, hogy a szervezeti gyakorlat csak bizonyos szervezeti szereplők érdekeit szolgálja, másokat pedig elhallgattat. Martin (2002) szűkebb értelmezését adja a kritikai megközelítésnek, nem társít hozzájuk episztemológiai és módszertani elvárásokat.

## E számunk szerzői

**PRIMECZ Henriett**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **TOARNICZKY Andrea**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **KARÁCSONYI András**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. BAKACSI Gyula**, egyetemi docens, tanszékvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **SZÓTS-KOVÁTS Klaudia**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **TAKÁCS Sándor**, PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **VÁRADI SZABÓ Zsuzsa**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. GELEI András**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem.

KARÁCSONYI András

## SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSOK A MAGYAR VÁLLALATOK KÖRÉBEN

A kutatás megkísérelti feltárni, hogy a magyar szervezetek besorolhatók-e olyan kisebb csoportokba, amelyek jól megragadható, homogén szervezeti kultúrával rendelkeznek. A kutatás során a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási módszerére építve többváltozós statisztikai eljárások segítségével három szervezeti kultúra klasztert (*piacorientáltak, közszolgálatiak, tradicionálisak*) sikerült elhatárolni. A három klaszter vállalatai szignifikánsan különböznek a legtöbb szervezeti kultúra változó mentén.

Kutatásomban a GLOBE módszertanán alapuló magyar vállalati mintán bemutatom, hogy elhatárolhatóak-e olyan csoportok, amelyek jól megragadható, homogén szervezeti kultúrával jellemezhetők. Ezt követően azt is megvizsgálom, hogy a klaszterek vállalatai különböznek-e a mérésre felhasznált szervezeti kultúra változók mentén.

A szervezeti kultúra, mint kutatási téma a magyar menedzsmentirodalomban számos formában van jelen. A legjellemzőbb megjelenési mód valamelyik elterjedt és ismert kultúramodell magyarországi alkalmazása, a mérések magyar mintán való elvégzése (pl. GLOBE). Az első kutatások egyike Varga Károly (1983, 1986) nevéhez köthető, aki a Hofstede-féle modell alapján vizsgálta a magyar nemzeti kultúrát. Több kutató a vegyes-vállalatok példáján keresztül elemzi a magyar kulturális sajátosságokat a nemzeti/társadalmi és/vagy a szervezeti kultúra szintjén (Gaál – Kovács – Szabó, 2005; Mármárosi, 2001; Primecz, 2001). A magyar szerzők másik csoportja a szervezeti kultúra és valamely másik szervezeti sajátosság vagy tevékenység kapcsolatát elemzi (Heidrich, 1999a, 1999b; Bokor, 2000).

### A kutatási módszer

Jelen kutatás a GLOBE modellre és annak módszertanára épít. A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt 1991-ben indult, Robert House koncepciója alapján (House – Javidan, 2004).

A GLOBE 62 kultúrát vizsgál, három kutatási fázis során. Az első kutatási fázis célja a kutatás mérőesz-

közeinek létrehozása: a kultúra és a leadership-változók (mérési skálák) megalkotása, tesztelése és validálása volt. A második fázis során megtörtént az adatfelvétel: a kutatás a kilenc kultúrával változó és a kulturális kontextusba ágyazott implicit leadership-elméletek mérésére és a mért eredmények interpretálására fókuszált. A harmadik szakasz fókuszai a vezetői magatartásnak a követők attitűdjeire és teljesítményére gyakorolt hatása, illetve a kultúra közvetítő szerepe a szervezeti gyakorlat és a szervezeti eredményesség kapcsolatában voltak.

A kérdőív a társadalmi/nemzeti kultúra, a szervezeti kultúra és a leadership jellegzetességeit vizsgálja.

A GLOBE az értékek/kultúradimenziók szintjén ragadja meg a kultúrát; amelyeket a kérdőív mind a szervezeti, mind pedig társadalmi/nemzeti kultúrára vonatkoztatja. A kultúrák, megnyilvánulásának két aspektusát méri a kérdőív minden egyes dimenzió esetében: a közösségek gyakorlatát (ahogyan a dolgok vannak a társadalomban/szervezetben), és a közösségek elvárt értékeit (ahogyan a dolgoknak lenniük kellene a társadalomban/szervezetben).

A mért kultúradimenziók Hofstede dimenziói, további források (pl. Kluckhohn – Strodtbeck; Triandis) és a kérdőív tesztelése során jelentkező tapasztalatok alapján jöttek létre (House – Javidan, 2004).

A kérdőív összesen 9 kultúradimenziót/változót mér (House – Javidan, 2004): *hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, intézményi kollektívizmus, csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció*. A kultúrával változó leírása megtalálható ugyanezen lapszám másik tanulmányában (Bakacsi, 2006).

A szervezeti kultúra változók elvárt és leíró értékeinek leíró statisztikái az egyéni adatok szintjén (n - 1076)

Szervezeti kultúra változók	Elvárt (szervezeti érték, should be)		Leíró (szervezeti gyakorlat, as it is)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Rámenősség/asszertivitás 1: férfias 7: nőies	4,63	1,03	3,96	1,05
Bizonytalanságkerülés 1: alacsony 7: magas	4,92	1,00	4,02	1,31
Hatalmi távolság 1: alacsony 7: magas	3,63	,78	4,11	1,43
Humánorientáció 1: magas 7: alacsony	4,78	,72	4,26	1,11
Intézményi kollektívizmus 1: individualizmus 7: kollektívizmus	5,01	,67	4,08	1,09
Jövőorientáció 1: alacsony 7: magas	5,64	,80	4,46	1,35
Csoportkollektívizmus 1: alacsony 7: magas	5,40	,76	4,42	1,02
Nemi egyenlőség 1: csekély 7: jelentős	4,72	,86	3,41	1,22
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	5,98	,83	4,18	1,26

A fenti dimenziókat tehát a kérdőív négy-fajta előfordulásukban méri: jellemző társadalmi gyakorlatként, elvárt társadalmi érték-ként, jellemző szervezeti gyakorlatként és elvárt szervezeti érték-ként. A kultúra-dimenziókat a kérdőív hétfokozatú Likert skálán méri.

Kutatásomban a jellemző szervezeti gyakorlatot mérő változókat használtam fel a klaszterek elhatárolására. Statisztikai mód-szerként többváltozós statisztikai eljárásokat (klaszterelemzés) és paraméteres (ANOVA), valamint nem-paraméteres (Kruskall-Wallis próba, Mann-Whitney U teszt, Kolmogorov-Smirnov próba) statisztikai próbákat alkalmaztam.

Az elemzéshez felhasznált adatok az 1995 és 2005 közötti időszakból származnak. Az adatgyűjtés viszonylag széles időintervalluma nem befolyásolja az adatelemzés végeredményét<sup>1</sup>.

Az elemzéshez tervezett adatbázis nem tekinthető reprezentatív magyar mintának, mert nem teljesülnek az ilyen jellegű mintavétel feltételei. Az adatbázis 39 szervezet 1076 válaszadójának adatait tartalmazza.

Ennek az adatbázisnak két változatát használok fel az elemzésben:

- az egyéni adatokat tartalmazó, eddig leírt adatbázist, és
- az adatokat vállalati átlag szinten összegző adatbázist.

A szervezeti kultúra klaszterek kapcsán érdemes mind az egyéni, mind pedig az aggregált vállalati adatok (átlagok) szintjén feltárni a klaszterek közötti különbségeket, annak ellenére, hogy a vállalati szintű adatok az egyéni adatok összegzésével jöttek létre. A két adatbázis eredményeinek összevetésével elkerülhető, hogy téves következtetéseket vonjunk le az adatsűrítés miatti esetleges információvesztés miatt.

A két adatbázist úgy kapcsolom össze, hogy a vállalati átlagok alapján elkülönített klaszterekbe való tartozás információit rögzítem az egyéni adatok szintjén is<sup>2</sup>.

## Eredmények

### Az adatbázis általános jellemzése

A klaszterelemzés eredményei előtt érdemes az adatbázist röviden leíró statisztikák segítségével jellemezni. Az általános statisztikák – lehetővé téve az alapvető összevetést – kivételesen a szervezeti kultúrára vonatkozó elvárt értékeket is tartalmazzák.

Az eredményeket az 1. táblázat tartalmazza.

Az egyes szervezeti kultúra változókról a következőket állapíthatjuk meg:

- **Rámenősség/asszertivitás:** A jelenlegi helyzetre vonatkozó változó érték közel van az elméleti középértékhez, a vágyott állapot egy femininebb kultúrát mutat. A szórás mind a leíró, mind a normatív érték esetében relatíve magas, ami a vélemények megosztottságára utal.
- **Bizonytalanságkerülés:** a kívánatos állapotot mérő változó érték magasabb a jelenlegi állapotot leírónál. Ez arra utalhat, hogy a minta tagjai nagyobb kiszámíthatóságra vágynak.
- **A hatalmi távolság** esetében egyenlőbb hatalomeloszlásra vágynak a minta tagjai, mint ami jelenleg megvalósul.
- **A humánorientáció** esetében a vágyott kultúra értékei kissé magasabbak.
- **A válaszolók kollektivistikusabb kultúrára** vágynak, mint a jelenlegi.
- **A jövőorientáció** esetében a harmadik legmagasabb különbséget a jelenlegi és a kívánatos állapot között jelenti, mégpedig úgy, hogy a vágyott értékek szintjén egyértelműen magasabb a jövőorientáció értéke.
- **A csoportkollektívizmus** változó is magasabb vágyott értéket (kollektivistikusabb kultúra) mutat, mint ami a jelenlegi helyzetet jellemzi.
- **A nemi szerepek egyenlősége** kapcsán megállapítható, hogy a jelen állapotot jellemző változó érték szerint erősen differenciálunk a férfi és a női szerepek között (egyenlőtlennek érzékeljük ezeket), míg a vágyott értékek szintjén ez a differenciálás csökken. Itt találhatjuk a második legnagyobb különbséget a vágyott és a jelenlegi állapot között.

- A teljesítményorientáció esetében a legmagasabb a különbség a jelenlegi és a kívánatos állapot között.

A fenti jellegzetességek összhangban vannak a korábbi GLOBE eredményekkel és más módszertani alapon elvégzett szervezeti kultúra kutatások legnagyobb részével (Bakacsi – Takács, 1997a, 1997b, 1998; Jarjabka, 2003). Az adatok szerkezete megerősíteni látszik a Bakacsi Gyula által korábban, a társadalmi kultúra szintjén leírt inga hatást (Bakacsi, 1998) is.

### A magyar vállalatok sokaságából képezett szervezeti kultúra klaszterek

A klaszteranalízis kiindulópontja az egyes szervezetekhez tartozó egyéni adatokból képezett szervezeti átlagokat tartalmazó adatbázis. A szervezeti kultúra klasztereket a jelenlegi helyzetet leíró szervezeti kultúra változók felhasználásával képezem.

Mivel nem rendelkeztem előzetes feltételezéssel a magyar vállalatok mintájára jellemző szervezeti kultúra típusokról, többféle klaszterezési eljárást is elvégeztem, annak érdekében, hogy érvényes klasztereket határolhassak el. A vállalati szintű átlagokból hierarchikus klaszterezési eljárással és K-középpontú klaszterezéssel próbálok meg kisebb sokaságokat elhatárolni.

A két klaszterezési (hierarchikus klaszterezés Ward módszer és K-középpontú klaszterezés) eljárás meglehetősen hasonló klasztereket eredményezett<sup>3</sup>: a megfelelő klaszterek egyértelműen (87%-ban) megfeleltethetőek egymásnak. A klaszterezések végén rögzítettem, hogy az egyes vállalatok mely klaszterbe tartoznak. Ennek alapján könnyedén előállítható azok a kereszt táblák, amelyek megmutatják az egybeeséseket a két eljárással képezett klaszterek között (2. táblázat).

2. táblázat

#### A kétféle klaszterezés eredményeinek összevetése

		K-középpontú klaszterek (3 klaszteres megoldás)			Összesen
		1	2	3	
Ward-féle hierarchikus klaszterek	1	0	0	10	10
	2	12	5	0	17
	3	0	12	0	12
Összesen		12	17	10	39

A K-középpontú három klaszteres megoldás esetén az egyes klaszterekbe 10, 17, illetve 12 vállalat kerül. Az egyes klaszterek jellemzőit a későbbiekben ismertetem.

A két klaszterezési eljárás közül a továbbiakban a K-középpontú klaszterezés eredményeit fogom felhasználni. Azért választom ezt a csoportosítást, mert az

így képezett csoportok jobbak, ezen módszer segítségével egy majdnem homogén közszolgálati klaszter jön létre (az 17 vállalat közül 12 közszolgálati szervezet). A hierarchikus klaszterezés esetében nem jelennek meg ezek a szervezetek ennyire „vegytisztán” (5 szervezet máshová kerül). Az egyes klaszterekbe tartozó szervezetek iparági eloszlását a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat

#### Az egyes klaszterekbe tartozó szervezetek iparág szerinti eloszlása

Iparág	K-középpontú klaszterek			Összesen
	1	2	3	
Pénzügyi szolgáltató		2	1	3
Élelmiszeripar	2		2	4
Nehézipar	3		3	6
Gyógyszeripar	1	1		2
Közszolgálati szektor		12	2	14
Információs hardver	2			2
Egyéb szolgáltatás	3	2	1	6
Információs szolgáltató	1			1
Telekommunikáció			1	1
Összesen	12	17	10	39

A jelenlegi mintán a kétféle és a négy klaszteres megoldás nem eredményezett releváns különbségeket az egyes klaszterek között. A három klaszter választását támasztják alá a hierarchikus klaszterezés statisztikai is.

#### A szervezeti kultúra klaszterek jellemzői

A szervezeti kultúra klaszterek jellemzőit több szinten is megragadom és hasonlóságait áttekintem mindkét adatbázis szintjén. Elemzem a vállalati adatbázisból képezett klaszter-középpontok<sup>4</sup> jellemzőit, az egyéni adatokat tartalmazó adatbázis szintjén pedig összesítem az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúra változóit<sup>5</sup>. A kétféle adatbázis használata azért indokolt, mert így olyan finomabb különbségek is megragadhatók, amelyek esetleg elmosódnak, ha az adatokat csupán a vállalati átlagok szintjén értékelem. A vállalati átlagok esetében az egyes klaszterek közötti különbségeket a 39 vállalat mintáján tudom tesztelni, míg az egyéni adatbázis szintjén 39 vállalat 1076 egyéni válaszolójának adatait tudom elemezni.

A három klaszter középpontjait – tulajdonképpen az egyes klaszterekbe eső szervezetekre jellemző változó értékek átlagait – a 4. táblázat tartalmazza.

A táblázat alapján áttekinthetőek az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúra értékei, és elnevezhetőek az egyes klaszterek. Mivel a szervezeti kultúra változók értékei sok esetben az elméleti középérték körül szóródnak, az áttekintés során érdemes

**A szervezeti kultúra klaszterek középpontjai**  
(összesített vállalati adatok)

Szervezeti kultúra változók	Klaszter			Teljes vállalati minta átlaga	Teljes vállalati minta szórása
	<i>Piacorientáltak</i>	<i>Közszolgálatiak</i>	<i>Tradicionálisok</i>		
Rámenősség/asszertivitás	3,73	4,27	3,82	3,99	0,44
Bizonytalanságkerülés	3,96	3,92	3,60	3,85	0,62
Hatalmi távolság	3,39	3,96	4,56	3,94	0,62
Humánorientáció	4,60	4,40	3,80	4,31	0,49
Intézményi kollektívizmus	4,56	4,11	3,75	4,16	0,43
Jövőorientáció	4,95	4,32	4,01	4,43	0,63
Csoportkollektívizmus	4,89	4,52	3,85	4,46	0,52
Nemi egyenlőség	3,32	4,20	2,82	3,58	0,78
Teljesítményorientáció	4,95	4,13	3,70	4,27	0,64

néhány viszonyítási pontot kijelölni, amely segíthet a klaszterek jellemzőinek értelmezésében. Az áttekintésnél két szempontot alkalmazok:

- 1) áttekintem az egyes szervezeti kultúra változók adott klasztereken belüli abszolút értékeit (legmagasabb és legalacsonyabb értékek a klaszteren belül), és
- 2) a szervezeti kultúra változók mentén összehasonlítom (egymáshoz viszonyítom) a klasztereket.

Az 1-es klaszter vállalatai esetében a teljesítményorientáció a legmagasabb mind a klaszteren belül, mind a többi klaszterhez viszonyítva, és a jövőorientáció, a csoportkollektívizmus és a humánorientáció értéke is ebben a klaszterben a legmagasabb. E klaszter vállalatai képviselik a legkollektivistikusabb szervezeti kultúrát. A hatalmi távolság ebben a kultúrában a legkisebb. A kultúra tagjai differenciálnak a nemi szerepek között, a nemi szerepek differenciáltsága ugyanakkor közepesnek tekinthető a másik két klaszter értékeihez viszonyítva. A bizonytalanságkerülés esetében nem találunk különbségeket a másik két klaszterhez képest, míg az asszertivitásban az 1-es klaszter vállalatai jelenítik meg a legrámenősebb kultúrát. A szervezeti kultúra változók értékei és mintázata, valamint a klaszterbe tartozó szervezetek iparági besorolása alapján a klasztert leginkább a *piacorientáltak* csoportjának nevezhetjük. A klaszterbe hazai és nemzetközi tulajdonú, a versenyszférában tevékenykedő vállalatok tartoznak. E klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája hasonlít leginkább a vágyott szervezeti kultúrához, azaz az egyes klaszterbe tartozó vállalatok szervezeti kultúra változóinak értéke van a legközelebb a kívánatos szervezeti kultúrát leíró változók értékeihez.

A 2-es klaszter szervezetei esetében megfigyelhetjük, hogy a szervezeti kultúra változók értékei a leggyakrabban a másik két klaszter vállalatai által felvett értékek között helyezkednek el. A klaszter vállalatainál

a lojalitás-büszkeség a legmagasabb változóérték, ezt követi a humánorientáció és a jövőorientáció. Ez a kultúra differenciál a legkevésbé a nemi szerepek között: a klaszter vállalatainak kultúrája a legfemininebb, és ennél a kultúránál a legmagasabb a rámenősség/asszertivitás értéke is. Az intézményi kollektívizmus tekintetében a kultúra kollektivistikusnak bizonyult. A bizonytalanságkerülésnél a kultúra nem mutat jelentős különbséget a többi kultúrához képest. A 2-es klaszterben főleg közszolgálati, nem profitorientált szervezeteket találunk (12 szervezet a 17-ből). A klaszterbe került szervezetek zömének iparági besorolása alapján a klaszter *közszolgálatinak* nevezhető el.

A 3-as klaszterbe tartozó vállalatok szervezeti kultúra értékei közül a hatalmi távolság értéke emelkedik ki, amely a legmagasabb a többi értékhez, és a többi klaszter hatalmi távolság változójához viszonyítva. A klaszteren belül a jövőorientáció a második legmagasabb érték, ezt követi a csoportkollektívizmus és a humánorientáció. A teljesítményorientáció a második legalacsonyabb érték a klaszteren belül a bizonytalanságkerülés után. A harmadik klaszterbe tartozó vállalatok képviselik a legindividualistább kultúrát, ezeknél a vállalatoknál differenciálnak leginkább a nemi szerepek között, és a rámenősség/asszertivitás alapján is a kultúra férfias értékeket képvisel. A 3-as klaszterbe főleg egykori szocialista nagyvállalatok tartoznak, amelyek nagy része magyar magántulajdonban van (de van közöttük nemzetközi tulajdonú is). A klaszter *tradicionálisnak* nevezhető el.

**A szervezeti kultúra klaszterek különbségei**

A klaszterek jellemzőinek áttekintése után megvizsgáltam, hogy az egyes klaszterek vállalataira jellemző szervezeti kultúra változók értékei szignifikánsan különböznek-e egymástól, azaz valóban különböző kultúrájuk-e az egyes klaszterekben került vállalatai

5. táblázat  
A szervezeti kultúra változók átlagai és szórásai  
a klaszterek szerinti bontásban az egyéni adatok esetében

Szervezeti kultúra változók	Klaszter száma					
	Piacorientáltak		Közszolgálatiak		Tradicionálisok	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Rámenősség/asszertivitás	3,68	1,02	4,22	1,06	3,89	0,96
Bizonytalanságkerülés	4,03	1,31	4,15	1,32	3,82	1,29
Hatalmi távolság	3,57	1,30	4,08	1,41	4,68	1,37
Humánorientáció	4,48	1,09	4,39	1,13	3,88	1,00
Intézményi kollektívizmus	4,37	1,04	4,13	1,06	3,74	1,10
Jövőorientáció	4,99	1,37	4,38	1,29	4,05	1,27
Csoportkollektívizmus	4,88	0,86	4,46	0,99	3,95	0,98
Nemi egyenlőség	3,33	1,06	4,08	1,09	2,61	1,01
Teljesítményorientáció	5,03	1,07	4,08	1,14	3,52	1,12

tok. Kiindulópontként két adatbázis is kínálkozik. Elsődleges és természetes a vállalati átlagokat tartalmazó adatbázis használata. Mivel azonban az egyéni adatok szintjén is rögzítem és felhasználom a klaszterba tartozást, érdemes az egyéni adatok szintjén is megvizsgálni a klaszterek különbözőségének szignifikanciáját. Az egyéni adatok szintjén való vizsgálatot az is indokolja, hogy a vállalati átlagok képzésével (adatsűrítés) adatvesztés is bekövetkezik.

Először összevettem az egyéni adatokból képezett klaszterátlagokat a vállalati adatok alapján kiszámolt klaszterátlagokkal. A 4. és az 5. táblázat adataiból jól látszik, hogy a két adatbázisból értékeiben és mintázataiban nagyon hasonló eredményeket kapunk.

6. táblázat  
A szervezeti kultúra változók normalitás vizsgálata a vállalati adatok szintjén (n = 39)

Szervezeti kultúra változók	Kolmogorov-Smirnov Z	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	0,63	0,82
Bizonytalanságkerülés	0,94	0,34
Hatalmi távolság	0,42	1,00
Humánorientáció	0,44	0,99
Intézményi kollektívizmus	0,52	0,95
Jövőorientáció	0,64	0,81
Csoportkollektívizmus	0,47	0,98
Nemi egyenlőség	0,55	0,92
Teljesítményorientáció	0,60	0,86

Az egyéni adatok alapján kiszámolt szervezeti kultúra átlagokra szinte ugyanaz a mintázat jellemző, mint a klaszter-középpontokra, csupán kisebb különbségeket találhatunk. Az egyéni adatok alapján jó láthatóak a klasztereken belüli relatíve magas szórásértékek, ami a klasztereken belüli különbségekre utal. A vállalati átlagok szintjén a szórások alacsonyabb értéket mutatnak, aminek okai között az adatsűrítéssel

együtt járó adatvesztést, illetve a vállalaton belüli egységesebb kultúraélezést sorolhatjuk fel.

A továbbiakban ellenőrzöm, hogy a szervezeti kultúra klaszterek között szignifikáns különbségeket találunk-e. Az elemzés menete mindkét adatbázis esetében ugyanaz lesz: először elemzem, hogy a szervezeti kultúra változók normális eloszlásúak-e. Amennyiben a változók a normalitás kritériumának megfelelnek, varianciaanalízis és páros, független mintás t-próbák segítségével ellenőrzöm a különbségek szignifikanciaszintjeit. Amennyiben a normalitás kritériuma nem érvényes, nem-paraméteres próbákat használok. A vállalati adatbázis szervezeti kultúra változói normalitásvizsgálatának eredményeit a

6. táblázat tartalmazza.

Az utolsó oszlop adataiból látszik, hogy a vállalati átlagok szintjén mért összes szervezeti kultúra változó normális eloszlású<sup>6</sup>.

A továbbiakban egyszempontú varianciaanalízissel megvizsgálom, hogy találok-e szignifikáns<sup>7</sup> különbséget bármely két klaszter között. A varianciaanalízis eredményeit a 7. táblázat tartalmazza.

7. táblázat  
A szervezeti kultúra klaszterek varianciaanalízise az összesített vállalati adatok szintjén

Szervezeti kultúra változók	F	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	8,94	0,00**
Bizonytalanságkerülés	1,10	0,35
Hatalmi távolság	18,80	0,00**
Humánorientáció	12,58	0,00**
Intézményi kollektívizmus	19,49	0,00**
Jövőorientáció	9,50	0,00**
Csoportkollektívizmus	25,04	0,00**
Nemi egyenlőség	22,86	0,00**
Teljesítményorientáció	24,95	0,00**

\* p<0,05 \*\* p<0,01

A 7. táblázat utolsó oszlopa alapján megállapítható, hogy a bizonytalanságkerülés kivételével az összes szervezeti kultúra változó esetében legalább egy klaszter különbözik a másik kettőtől. A továbbiakban a klaszterek páros összehasonlításával feltárom a közöttük levő szignifikáns különbségeket. A különbségek szignifikanciájának tesztelésére páros, független mintás t-próbákat használok (8. táblázat).

A 8. táblázat utolsó oszlopa alapján megállapítható, hogy a bizonytalanságkerülés és a humánorientáció kivételével az összes többi szervezeti kultúra változó értéke különbözik az 1-es és a 2-es klaszter esetében (9. táblázat).

8. táblázat

Az 1-es és a 2-es szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek tesztelése az összesített vállalati adatok szintjén

Szervezeti kultúra változók	F	t	df	Átlagok különbsége	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	1,59	-3,63	27	-0,54	0,00**
Bizonytalanságkerülés	0,21	0,16	27	0,04	0,87
Hatalmi távolság	3,87	-3,54	27	-0,57	0,00**
Humánorientáció	0,16	1,33	27	0,20	0,19
Intézményi kollektívizmus	4,32	3,82	27	0,45	0,00**
Jövőorientáció	0,19	3,43	27	0,63	0,00**
Csoportkollektívizmus	0,02	2,94	27	0,36	0,01*
Nemi egyenlőség	0,12	-4,08	27	-0,87	0,00**
Teljesítményorientáció	0,10	5,02	27	0,82	0,00**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

9. táblázat

Az 1-es és a 3-as szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek tesztelése az összesített vállalati adatok szintjén

Szervezeti kultúra változók	F	t	df	Átlagok különbsége	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	1,64	-0,55	20	-0,10	0,59
Bizonytalanságkerülés	0,32	1,45	20	0,35	0,16
Hatalmi távolság	0,18	-5,29	20	-1,17	0,00**
Humánorientáció	0,22	4,46	20	0,80	0,00**
Intézményi kollektívizmus	1,35	5,31	20	0,81	0,00**
Jövőorientáció	0,96	4,11	20	0,94	0,00**
Csoportkollektívizmus	0,49	6,63	20	1,04	0,00**
Nemi egyenlőség	1,32	2,25	20	0,50	0,04*
Teljesítményorientáció	0,00	7,26	20	1,25	0,00**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

10. táblázat

A 2-es és a 3-as szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek vizsgálata az összesített vállalati adatok szintjén

Szervezeti kultúra változók	F	t	df	Átlagok különbsége	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	0,15	3,80	25	0,44	0,00**
Bizonytalanságkerülés	0,00	1,25	25	0,32	0,22
Hatalmi távolság	1,67	-3,74	25	-0,60	0,00**
Humánorientáció	0,08	4,26	25	0,61	0,00**
Intézményi kollektívizmus	0,46	3,62	25	0,36	0,00**
Jövőorientáció	0,41	1,40	25	0,31	0,17
Csoportkollektívizmus	0,88	4,87	25	0,67	0,00**
Nemi egyenlőség	0,70	6,84	25	1,37	0,00**
Teljesítményorientáció	0,12	2,45	25	0,43	0,02*

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Az 1-es és a 3-as klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája a rámenősség/asszertivitás és a bizonytalanságkerülés kivételével szignifikánsan különbözik (10. táblázat).

A 2-es és a 3-as klaszterek vállalatainak szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció kivételével.

Bár találhatunk néhány olyan szervezeti kultúra változót, amelynek értékei nem különböznek szignifikánsan az egyes klaszterek esetében, a szervezeti kultúra változók többségét figyelembe véve az egyes klaszterek szervezeti kultúrája különbözik egymástól. Ezen megállapítás a vállalati átlagok szintjén igaz. A továbbiakban megvizsgálom, hogy az egyéni adatok szintjén<sup>8</sup> is szignifikánsak-e a különbségek. Az elemzés menete megegyezik az előző folyamattal, azzal a különbséggel, hogy amennyiben a változók nem normális eloszlásúak, nemparaméteres próbákat fogok használni. Az egyes klaszterek közötti szignifikáns különbségek igazolásához először megvizsgáltam, hogy a szervezeti kultúra változók értékei normális eloszlásúak-e. Az elemzéshez ebben az esetben is a khi-négyzet alapú Kolmogorov-Smirnov próbát használok (11. táblázat).

Az elvégzett próba alapján egyértelműen eldönthetjük, hogy egyetlen szervezeti kultúra változó sem normális eloszlású<sup>9</sup>. Ennek alapján szintén khi-négyzet alapú próbákat fogok használni az egyes klasztereken belüli szervezeti kultúra változók különbségeinek vizsgálatára. A továbbiakban a Kruskal-Wallis-féle többmintás próbákat használok a klaszterek közötti különbségek szignifikanciájának tesztelésére. Az elemzés elején megvizsgálom, hogy a három klaszter közül bármelyik kettő különbözik-e a harmadiktól a szervezeti kultúra változók tekintetében. Ha a különbözőség szignifikanciája igazolódik, akkor Mann-Whitney-féle U-próbával párosával hasonlítom össze az egyes klasztereket (12. táblázat).

A szignifikanciaértékek alapján egyértelmű, hogy a klaszterek között az egyéni adatok szintjén is szignifikáns különbséget találunk, ha szervezeti kultúra változók alapján hasonlítjuk össze őket, azaz az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúrája a GLOBE változói mentén

**A szervezeti kultúra változók eloszlásának vizsgálata az egyéni adatok szintjén**

11. táblázat

Szervezeti kultúra változók	N	Átlag	Szórás	Kolmogorov-Smirnov Z	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	1076	3,96	1,05	1,95	0,00**
Bizonytalanságkerülés	1076	4,02	1,31	2,50	0,00**
Hatalmi távolság	1076	4,11	1,43	2,16	0,00**
Humánorientáció	1076	4,26	1,11	1,88	0,00**
Intézményi kollektívizmus	1076	4,08	1,09	2,60	0,00**
Jövőorientáció	1076	4,46	1,35	2,57	0,00**
Csoportkollektívizmus	1076	4,42	1,02	2,23	0,00**
Nemi egyenlőség	1076	3,41	1,22	2,26	0,00**
Teljesítményorientáció	1076	4,18	1,26	2,22	0,00**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

**A klaszterek különbségeinek vizsgálat a Kruskal-Wallis próbával az egyéni adatok szintjén**

12. táblázat

Szervezeti kultúra változók	Khi-négyzet	df	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	50,71	2	0,00**
Bizonytalanságkerülés	13,31	2	0,00**
Hatalmi távolság	96,37	2	0,00**
Humánorientáció	59,44	2	0,00**
Intézményi kollektívizmus	49,15	2	0,00**
Jövőorientáció	78,65	2	0,00**
Csoportkollektívizmus	129,06	2	0,00**
Nemi egyenlőség	275,94	2	0,00**
Teljesítményorientáció	229,17	2	0,00**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

**A klaszterek közötti különbségek vizsgálata a Mann-Whitney-féle U-próbával: 1-es és 2-es klaszterek összehasonlítása az egyéni adatok szintjén**

13. táblázat

Szervezeti kultúra változók	1-es és 2-es klaszter összehasonlítása			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	45903	91656	-6,77	0,00**
Bizonytalanságkerülés	61510	107263	-1,22	0,223
Hatalmi távolság	50618	96371	-5,09	0,00**
Humánorientáció	61443	154108	-1,24	0,215
Intézményi kollektívizmus	56321	148986	-3,07	0,00**
Jövőorientáció	47202	139867	-6,31	0,00**
Csoportkollektívizmus	48670	141335	-5,78	0,00**
Nemi egyenlőség	40590	86343	-8,67	0,00**
Teljesítményorientáció	35412	128077	-10,50	0,00**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

szignifikánsan különbözik egymástól. Az egyéni adatok szintjén a bizonytalanságkerülés értékei is különböznek az egyes klaszterek esetében.

bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció esetében 5%-os, a teljesítményorientáció esetében pedig 1%-os szignifikanciaszinten.

Az egyes klaszterek közötti szignifikáns különbségek megragadására a Mann-Whitney-féle U-próbát használtam, amely szintén khi-négyzet alapú, a változók normalitására nem érzékeny eljárás (13. táblázat).

A 13. táblázat szignifikanciaértékei alapján megállapíthatjuk, hogy az 1-es és a 2-es klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája a bizonytalanságkerülés és humánorientáció dimenzióinak kivételével különbözik egymástól.

Ez az eredmény teljes mértékben megegyezik a vállalati átlagokkal elvégzett elemzés eredményével (14. táblázat).

A 14. táblázat utolsó oszlopának adatai alapján megállapíthatjuk, hogy a két klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik egymástól. A szigorúbb szignifikanciaszint (0,01) esetében a két klaszterbe tartozó vállalatok szervezeti kultúrája nem különbözik a bizonytalanságkerülés és az asszertivitás/rámenősség dimenzióiban.

Az eredmény némileg eltér a vállalati átlagok elemzésének eredményétől. Az egyéni adatok esetében a szigorúbb szignifikanciaszinten érzékelhetők hasonlóságok. A nem szignifikánsan különböző szervezeti kultúra változók közül közös a bizonytalanságkerülés, míg a humánorientáció a vállalati átlagok, a rámenősség/asszertivitás pedig az egyéni átlagok esetében nem tér el klaszterenként (15. táblázat).

A 15. táblázat adatai alapján megállapíthatjuk, hogy a 2-es és a 3-as klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik egymástól minden GLOBE változóban.

Az eredmény ebben az esetben is kissé eltér a vállalati átlagok szintjén elvégzett elemzés eredményétől. Az egyéni átlagok szintjén a 2-es és a 3-as klaszter minden szervezeti-kultúra-változó esetében szignifikánsan különbözik, míg a vállalati átlagok szintjén nem találunk különbségeket a

**A klaszterek közötti különbségek vizsgálata  
a Mann-Whitney-féle U-próbával: 1-es és 3-as klaszterek  
összehasonlítása az egyéni adatok szintjén**

14. táblázat

Szervezeti kultúra változók	1-es és 3-as klaszter összehasonlítása			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	43383	89136	-2,52	0,01*
Bizonytalanságkerülés	44384	97359	-2,08	0,03*
Hatalmi távolság	27302	73055	-9,63	0,00**
Humánorientáció	33154	86129	-7,04	0,00**
Intézményi kollektívizmus	33722	86697	-6,80	0,00**
Jövőorientáció	29736	82711	-8,55	0,00**
Csoportkollektívizmus	23543	76518	-11,28	0,00**
Nemi egyenlőség	30093	83068	-8,41	0,00**
Teljesítményorientáció	16607	69582	-14,35	0,00**

\* p<0,05 \*\* p<0,01

**A klaszterek közötti különbségek vizsgálata  
a Mann-Whitney-féle U-próbával: 2-es és 3-as klaszterek  
összehasonlítása az egyéni adatok szintjén**

15. táblázat

Szervezeti kultúra változók	2-es és 3-as klaszter összehasonlítása			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Szignifikancia
Rámenősség/asszertivitás	56217	109192	-4,62	0,00**
Bizonytalanságkerülés	58957	111932	-3,69	0,00**
Hatalmi távolság	52923	145588	-5,73	0,00**
Humánorientáció	51029	104004	-6,37	0,00**
Intézményi kollektívizmus	56260	109235	-4,61	0,00**
Jövőorientáció	60189	113164	-3,27	0,00**
Csoportkollektívizmus	50535	103510	-6,53	0,00**
Nemi egyenlőség	22555	75530	-15,99	0,00**
Teljesítményorientáció	50320	103295	-6,61	0,00**

\* p<0,05 \*\* p<0,01

A két adatbázison elvégzett elemzés eredményeinek legnagyobb része megegyezik, de találhatunk kisebb eltéréseket is. Természetesen merül fel a kérdés, hogy mely eredmények a relevánsak. Bár a szervezet tagjai a hordozói a szervezeti kultúrának, a szervezeti kultúrát, mint fogalmat és jelenséget kizárólag a szervezetek szintjén lehet értelmezni. Az egyéni adatok szintjén elvégzett elemzés eredménye nagymértékben alátámasztja a vállalati adatok elemzésének eredményeit, s így igazolja, hogy az adatsűrítés miatti adatvesztés nem befolyásolta meghatározóan az eredményeket.

Az egyes klaszterek szervezeti kultúrája a legtöbb szervezeti kultúra változó mentén szignifikánsan különbözik egymástól, de nehéz markáns különbségeket megragadni az egyes klaszterek között. Ennek hiányában nehéz egyértelműen azonosítani az egyes klasztereket, a közöttük levő különbségeket.

Amellett, hogy az elemzés szignifikáns különbségeket mutatott ki, érdemes kiválasztanunk azokat a szervezeti kultúra változókat, amelyek viszonylag egyértelműen elhatárolják a klasztereket. A klaszterekre jellemző átlagok vizsgálata kapcsán érzékelhető, hogy a teljesítményorientáltság, a hatalmi távolság és a nemi egyenlőség mentén ragadhatók meg a legnagyobb különbségek az egyes klaszterek között. Ezen különbségek alapján szerkesztettem két ábrát, amelyek bemutatják az egyes klaszterek értékeit a leginkább differenciáló<sup>10</sup> szervezeti kultúra változókon.

Az 1-es és a 2-es ábra segítségével megragadhatók az egyes klaszterek közötti leglátványosabb különbségek, és elkülöníthetőek az egyes klaszterek. Az ábrákon viszonylag jól elkülöníthetők az egyes klaszterekbe tartozó szervezetek, érzékelhető az, hogy a statisztikai szignifikancián túlmenően milyen releváns különbségeket találunk az egyes klaszterek szervezeti kultúrái között.

**Összegzés és következtetések**

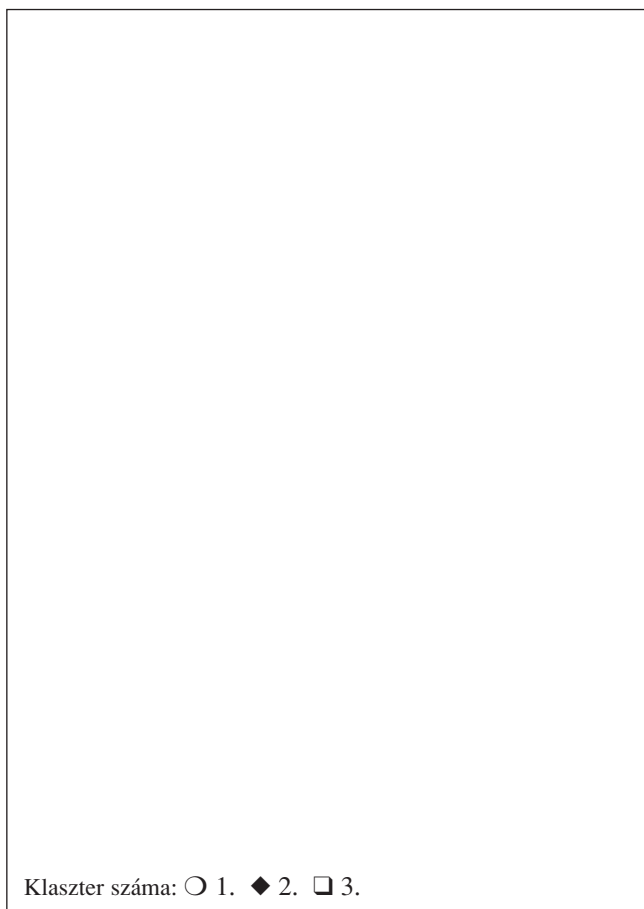
A klaszteranalízis során mind a hierarchikus, mind pedig a K-középpontú klaszterezés segítségével három jól értelmezhető klasztert sikerül elkülöníteni. A kétféle módszer eredményei 87%-ban megegyeznek. A klaszterek vállalatai közül az első klaszterbe jellemzően magyar vagy nemzetközi tulajdonban levő vállalatok tartoznak, a má-

sodik klaszterbe többségében közszolgálati szervezetek, míg a harmadik klasztert egykori szocialista nagyvállalatok alkotják. A klaszterek elnevezésével (*piacorientáltak, közszolgálatiak, tradicionálisak*) a szervezeti kultúrájuk jellegzetességeit, a klaszterek vállalatainak iparágbeli hovatartozását és a vállalatok múltját próbáltam érzékeltetni. A három klaszter vállalatai jellegzetesen eltérő szervezeti kultúrával rendelkeznek.

A *piacorientáltak* esetében kiemelkedik a teljesítmény- és jövőorientáltság, a nemi szerepek közötti differenciálás, a rámenősség. Magas a jövőorientáció, a klaszterek tagjai büszkék arra, hogy az adott szervezetekhez tartoznak (csoport kollektívizmus). A *piacorientáltak* rendelkeznek a legkollektíviztikusabb szervezeti kultúrával.

A *közszolgálatiak* esetében a szervezeti kultúra változó értékei leggyakrabban a másik két klaszter érté-

1. ábra  
A szervezeti kultúra változók értékeinek eloszlása  
a klasztereken belül:  
teljesítményorientáció és nemi egyenlőség



2. ábra  
A szervezeti kultúra változók értékeinek eloszlása  
a klasztereken belül:  
teljesítményorientáció és hatalmi távolság



kei között helyezkednek el. A legmagasabb a csoport kollektívizmus értéke. A klaszter vállalatai képviselik a legfemininebb kultúrát, és ők differenciálnak legkevésbé a nemi szerepek között.

A *tradicionálisak* esetében a legmarkánsabban a nagy hatalmi távolság jelenik meg. A klaszter vállalatai közepesen jövőorientáltak, ugyanakkor a teljesítményorientáció relatíve alacsony. A *tradicionálisak* képviselik a legindividualistább kultúrát.

A klaszterek elkülönítése és jellemzése mellett azt is megvizsgáltam, hogy az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik-e egymástól. Az elvégzett próbák alapján egyértelműen megállapítható, hogy egymástól szignifikánsan eltérő szervezeti kultúrájú vállalatcsoportokat/ klasztereket sikerült elkülönítenem. A szignifikáns különbségek ellenére a GLOBE szervezeti kultúra változók alapján érzékelhető relatíve kismértékű különbségek megnehezítik azt, hogy a statisztikai szignifikancián túlmenően releváns megállapításokat tehessek. A változóértékek különbségei leginkább tendenciákat, mintázatokat jeleznek. E korlátozás mellett az egyes

klaszterek vállalatai jól elhatárolhatók egymástól a teljesítményorientáció, a nemi egyenlőség és a hatalmi távolság dimenzióinak segítségével.

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997/a): Measurement experiences with the GLOBE instrument on organisational and societal culture in Hungary. Research paper presented on the 1997 EAWOP Symposium. Verona
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997/b): Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary. Research paper presented on the 13th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: Changes in Organizational Cultures in Parallel with Environmental Changes. Budapest Bakacsi Gy. – Takács S.(1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány. 29. évfolyam 2. szám.
- Bakacsi Gy. (1998a): Relationship Between Two Kinds Of Measures Of Cultural Dimensions: The Com-plementary and Pendulum Effect. Research paper presented at the 14th EGOS Colloquium in Maastricht
- Bakacsi, Gy. (1998b): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. Jubileumi kiadvány a BKE alapításának 50. évfordulójára, Aula
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. PhD értekezés. BKÁE

- Gaál, Z. – Szabó, L. – Kovács, Z. (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti – vállalati kultúrák összefüggései. *Vezetéstudomány*, 35. évfolyam 7-8.
- Heidrich B. (1999a): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 28 évf. 4. szám
- Heidrich B. (1999b): The Change of Organizational Culture in the Transition Period in Hungary. PhD értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc
- House, R. J. – Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE. In: House, R. J. et al., (eds.): *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London, pp. 9-26.
- Jarjabka, Á. (2003): Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs
- Mármarosi, A. (2003): Mi várható egy német főnöktől? – A német társadalmi kultúra hatása a magyarországi kulturálisan vegyes (magyar-német) menedzsmentű szervezetek kultúrájára. *Vezetéstudomány*, 9. sz. p. 2-14.
- Primecz, H. (2001): Multi-Paradigm Perspectives on Cross-Cultural Management. PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem.
- Varga K. (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. *Ergonómia*, 3. sz.
- Varga K. (1986): Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése – Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai –, Akadémiai Kiadó, Budapest

## Lábjegyzetek

<sup>1</sup> A különböző időszakokból származó adatokat statisztikai próbák (nem-paraméters próbák, egyszempontú varianciaanalízis) segítségével vettem össze. Az adatok között a kérdőívkitöltés időszaka alapján nem sikerült szignifikáns különbséget kimutatni.

<sup>2</sup> Minden egyéni adat esetében megjelölöm, hogy az adott válaszoló szervezete mely klaszterbe tartozik.

<sup>3</sup> A Ward-féle hierarchikus klaszterezés esetében az agglomerációs folyamat eredményei alapján döntöttem a klaszterek számáról. A K-középpontú klaszterezés esetében megvizsgáltam a 2 és a 4 klaszteres megoldásokat is. Ezek nem vezettek jól értelmezhető klaszterekhez. A 3 klaszteres megoldást a jó értelmezhetőség és a hierarchikus klaszterezés eredményei (3 klaszter) alapján fogadtam el.

<sup>4</sup> A klaszterközéppontok az adott klaszterbe tartozó vállalatokra jellemző szervezeti kultúra változók átlagait jelentik.

<sup>5</sup> Ezen elemzés érdekében a klaszterbe tartozást jelölöm az egyéni válaszok szintjén is.

<sup>6</sup> A normális eloszlás kritériumát 1%-os és/vagy 5%-os szignifikanciaszinten elfogadhatjuk, ha a táblázat utolsó oszlopában szereplő szignifikanciaérték 0,01-nél, illetve 0,05-nél magasabb.

<sup>7</sup> A szignifikáns különbségeket a táblázatok szignifikancia oszlopainak 0,01-nél (1%-os szignifikanciaszint), illetve 0,05-nél (5%-os szignifikanciaszint) alacsonyabb értékei jelzik. A táblázat szignifikanciaoszlopán belül külön is megjelölöm a szignifikáns különbségeket: \*  $p < 0,05$  és \*\*  $p < 0,01$ .

<sup>8</sup> A vállalati adatok szintjén rögzített klaszterbe tartozás értékét rögzítettem az egyéni adatok szintjén is, úgy, hogy megjelöltem a klaszterbe való tartozást az egyes klaszterek vállalatainak egyéni válaszóloinál.

<sup>9</sup> A normális eloszlás kritériumát 1%-os és/vagy 5%-os szignifikanciaszinten elvethetjük, ha a táblázat utolsó oszlopában szereplő szignifikanciaérték 0,01-nél, illetve 0,05-nél alacsonyabb.

<sup>10</sup> Hangsúlyozom, hogy a többi szervezeti változó esetében is találunk szignifikáns különbségeket, azonban nem minden változó mentén választhatók szét szemléletesen az egyes klaszterek.

BAKACSI Gyula

## KULTÚRA ÉS GAZDA(G)SÁG - A GAZDASÁGI FEJLŐDÉS ÉS FEJLETTSÉG ÉS A GLOBE KULTÚRA- VÁLTOZÓINAK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a kultúra illetve annak jellegzetes mintázatai mennyiben befolyásolják a gazdasági fejlettséget, fejlődőképességet. A kultúra mérése a GLOBE 62 országra kiterjedő adatbázisára alapozódik, a GLOBE kultúraváltozók és a társadalmi-gazdasági fejlettség különböző mutatószámjai közötti kapcsolatokat (korrelációkat) mutatjuk be. Részletes elemzés mutatja ki a World Competitiveness Index (WCI) és a kultúra változók közötti kapcsolatot. A kutatási eredmények szerint a teljesítményorientáció, a jövőorientáció és a bizonytalanságkerülés a gazdasági fejlettség és a versenyképesség legmegbízhatóbb előrejelzői, emellett az intézményi kollektívizmus is pozitív korrelációt mutat több fejlettség mutatóval. A kutatási eredmények szerint ugyanakkor az erős csoport kollektívizmus és a nagy hatalmi távolság negatív prediktorai a gazdasági fejlettségnek és versenyképességnek.

*„... a nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább kulturális formát öltenek”.*

Fukuyama: Bizalom (1995: 17. o.)

*„... az új világban a legmélyebb, legfontosabb és legveszélyesebb konfliktusok nem társadalmi osztályok, nem a szegények és gazdagok vagy más gazdaságilag meghatározható csoportok között bontakoznak ki, hanem különböző kulturális entitásokhoz tartozó népek között.... a hidegháború utáni világ hét vagy nyolc fő civilizáció világa. Az államok érdekeit, ellentéteit és társulásait kulturális hasonlóságok és különbségek alakítják.... A politikai és gazdasági fejlődés meghatározó mintái civilizációként eltérőek. A világpolitika napirenden lévő kérdései a civilizációk közötti különbségekre vezethetők vissza.”*

(Huntington, 2001: 24-27. o.)

A különböző koroknak megvannak a maguk meghatározó, domináns elméletei. Ezek jellemzően nem a semiből bukkannak elő, megvannak a maguk szellemtörténeti előzményei, mégis az adott kor kihívásai, problémái a figyelmet, az érdeklődést, a közgondolkodást középpontjába helyezik azokat. Talán nem tévedünk nagyot, ha azt állítjuk, hogy a XX.–XXI. század fordulójának egyik ilyen meghatározó elméleti vonulata a társadalmi-gazdasági jelenségek kulturális megalapozottságát boncolgató művek.

Habár a történelem szinte minden periódusára többé-kevésbé igaz volt az állítás, abban az új világban, amelyre Huntington-idézet utal, hatványozottan igaz: a civilizációk, nemzetek a maguk konfliktusait elődlegezen gazdasági téren és gazdasági eszközökkel vívják.

Ha komolyan vesszük Huntington üzenetét, akkor a kultúra tanulmányozása többé nemcsak a társadalmi viszonyokat tanulmányozó kutatások középpontjában kell, hogy álljon, hanem egyre erőteljesebben kell bevonulnia a gazdasági jelenségek értelmezésébe és magyarázatába, valamint a gazdasági sikerességet megalapozó eszközrendszerbe.

A gazdasági (társadalmi) fejlettség és a kultúra közötti kapcsolat, annak viszonya, ok-okozati összekapcsolódása ugyanakkor régen izgatja a társadalom- és gazdaságtudósokat. Találunk érveket a gazdasági fejlettség kulturális meghatározottságára, de sokan vezetnek vissza a kultúra fejlettségét a gazdasági gyökerekre, és érvelnek a kultúra fejlődésének gazdasági megalapozottsága mellett is. A könyvtárnyi irodalom sokszor egymásnak is ellentmondó megállapításait alighanem úgy summázhatjuk a legpontosabban, ha elfogadjuk a kultúra és gazdaság kölcsönös meghatározottságát, ok-okozati összekapcsolódását.

A társadalomtudományi és gazdasági szakirodalom a gazdasági fejlődés, növekedés magyarázó tényezői

között világosan elkülöníthető faktorokként tárgyalja a gazdasági, illetve a kulturális adottságokat. Mindkét tényező fontosnak tűnik, ám amíg a kultúra (kulturaváltozók) kvantitatív mérése szélesebb körben, több országra (kulturára) kiterjedően meg nem történt (kulturaközi kutatások), ezt az összefüggést csak spekulatív módon lehetett vizsgálni, ám empirikus tesztelésére nem volt mód.

A kultúrát a közösen osztott értékek olyan rendszereként értelmezhetjük, amelynek meghatározó szerepe van egy adott társadalom tagjai viselkedésének formálásában, alakításában. A preindusztriális társadalmakban a kultúra rendszerint vallási rendszerként ölt testet és igen lassan, nehezen változtatható. Az iparosodással és az ezzel járó gazdasági és társadalmi modernizációval ez a vallásos világnézet egyre inkább szekularizálttá, racionálisabbá<sup>1</sup> és a változásokra nyitottabbá vált. A modernizáció központi értéke a növekedés, gyarapodás és azt ezt megalapozó teljesítménymotiváció. A posztmaterális, posztmodern társadalmakban ugyanakkor egyfajta újraspiritualizálódás figyelhető meg, és – jóllehet a társadalmi-gazdasági fejlettség egy igen magas szintjén – a minden áron való növekedés helyett a megszerzett javak más logika szerinti elosztása, az élet minősége felé való fordulás a jellemző.

Ebben a történelmi léptékű folyamatban kultúra és gazda(g)ság sajátos viszonya figyelhető meg, amely arra utal, hogy a gazdaság és kultúra közötti ok-okozati viszonyban a kultúra valójában egy igen erős meghatározó tényező (ok), aminek igen erőteljes hatása van a gazdasági fejlődésre. Érdekes ugyanis felfigyelni arra, hogy a társadalmi-gazdasági fejlődés nagy korszakhatárait átlépve (ókor, középkor, újkor, legújabbkor, de még az ezeken belül elhatárolható fejlődési szakaszok esetében is) az jellemző, hogy egy-egy új társadalmi-gazdasági nagyhatalom nem a megelőző fejlődési szakasz gazda(g)sága által megalapozott szerves fejlődéssel jön létre, hanem az új hatalmak más-más kultúra talaján fejlődnek ki. Másként fogalmazva egy más kulturális mintázat hozza őket helyzetbe, teszi lehetővé, hogy az adott kultúra jellegzetes értékmintázatára alapozva megelőzzék a korábbi korszak domináns hatalmait.

### A GLOBE kultúra meghatározása

A GLOBE kutató közösségének kultúraértelmezését az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

*„A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból 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. o.).*

A fenti általános alapdefiníció mellett lényeges rámutatni a GLOBE figyelemre méltó módszertani újdonságára. 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 ezen 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”. Ezáltal lehetőség van nemcsak a megkérdezettek által érzékelt, hanem a véleményük szerint kívánatos nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is.

Ezért a fenti általános kultúra-definícióra 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. o.).*

Ebben a megközelítésben a kultúra olyan más közösségektől világosan megkülönböztethető normatív rendszer, lelki-pszichológiai közösség, melynek tagjai közös értékeket, hiedelmeket vallanak, közös előfeltevéseket és ezen alapuló közös jelentés- és valóság-interpretációkat osztanak, és a közös normarendszer alapján kialakult modell értékű viselkedésmintákat követnek, amelyekhez ragaszkodnak. Ezek a közös(ségi) kódok, válaszok nem jobbák 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, jelentés-interpretációk, azonosságtudat és motivációk milyen szintű azonosságtól 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 nevezik (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. o.).*

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 az ember által érzékelhető külső körülményben ölt testet.

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

A kultúra kétféle értelmezésének a viszonyára úgy tekinthetünk, mint ugyanazon érem két oldalára. A történelem során a legtöbb közösség lényegében ugyanazokkal 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 találnia kell 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, viőselkedésben, cselekvésben, illetve szimbólumokban, tárgyiasult megtestesülési formában. 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 elvárásaként, 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 monográ-

fiájában a kétféle kultúraértelmezés megnevezését ennek megfelelően alakították ki (House et al., 2004): a tapasztalati értelmezést *gyakorlatnak* (*practices*), a normatív értelmezést pedig *értékeknek* (*values*) nevezik.

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

1. táblázat

A kétféle kultúraértelmezés  
különböztető elnevezéseinek viszonya

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

### A GLOBE kultúraváltozói

A GLOBE kutatás a nemzeti és szervezeti kultúrát – azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését – **kilenc dimenzió** (hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, kollektívizmus I. – intézményi kollektívizmus, kollektívizmus II. – csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, rámenőség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humán orientáció) alapján mérte. A választott dimenziók felölelik az ismert empirikus kultúrakutatási előzmények szinte minden lényeges kultúraváltozóját, sőt azokat újakkal egészítik ki. A változók terén tapasztalható fogalmi azonosság mellett azonban utalunk arra, hogy kisebb-nagyobb mértékben eltérő lehet a változók definíciója. Ami a változók mérési módját illeti, a GLOBE project a változók mérésére eredeti mérési skálákat fejlesztett ki és validált, amelyeknek elsődleges célja az, hogy a kultúrák közötti eltéréseket, különbségeket (varianciát) legyenek képesek minél pontosabban és megbízhatóbban kimutatni.

Ezen kultúraváltozók (dimenziók) meghatározásait a GLOBE monográfiája (House et al., 2004: 12-13. o.) alapján mutatjuk 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 töreksenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel 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 jutalmazzák 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 mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, elősegítve a nemek közötti egyenlőséget.
- *Rámenősség/Asszertivitás* (Assertiveness): annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállók (konfrontatívak) 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 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 feléléseinek elhalasztása.
- *Humánorientáció* (Humane orientation): annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek

### Gazdaság és kultúra kapcsolata a GLOBE monográfia alapján

A GLOBE kutatás első eredményeit áttekintő monográfia (House et al., 2004) is vizsgálja azt a kérdést, hogy vajon a kultúrávaltozók és egyes gazdasági fejlődést-fejlettséget tükröző mutatók között van-e kimutatható kapcsolat, összefüggés. Ebben a fejezetben ezeket az eredményeket tekintjük át röviden.

A gazdasági társadalmi fejlettséget két fő mutatószám-rendszerrel reprezentálták: a gazdaság egészségével és az életminőséggel. A GLOBE 1995-ben mért kultúraadatait rendre a fejlettségi mutatók 1998-ban mért adataival vetették össze.

A GLOBE kutatók a gazdaság egészségességét egy több forrásból összegyűjtött összetett mutatószám-rendszerrel reprezentálták és vizsgálták azok összefüggéseit a kultúra-változókkal. A kiválasztott mutatószámok a következők voltak:

- Gazdasági konjunktúra (Economic Prosperity) – ez a mutató önmagában is egy összetett (kompozit) mutató, melyet az ENSZ Fejlesztési Programja által kiadott Human Development Reportban és az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Report néhány változójából állították össze.
- Gazdasági termelékenység (Economic Productivity) – a Világbank által kiadott World Development Indicators kiadványból kölcsönzött mutató.
- A gazdasági konjunktúra kormányzati támogatása (Government Support for Prosperity) – az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Report egyik fontos összetevőjeként mért mutató.
- A versenyképesség társadalmi támogatása (Societal Support for Competitiveness – ugyancsak az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Report egyik fontos összetevőjeként mért mutató.
- Versenyképesség index – A Világ gazdasági Fórum (World Economic Forum) által kiadott Global Competitiveness Ranking (GCR) mutatószáma.

A 2. táblázatban olvasható eredményeket elemezve szembevetendő, hogy a gazdaság egészségességét mérő mutatószámok közül:

- A gazdasági termelékenység mutató egyetlen kultúrávaltozóval sem mutat semmiféle kapcsolatot.
- Az összes többi mutatóra nézve ugyanaz a három változó (Bizonytalanság kerülés, Teljesítményorientáció, Jövőorientáció) erős és szignifikáns pozitív és a Hatalmi távolsággal erős és szignifikáns negatív korrelációt mutat. Ezen társadalmi gyakorlatok tehát egyértelműen prediktívnek tűnnek a gazdasági egészségesség mutatószámaira.
- Az intézményi kollektívizmusnak három mutatóval (Gazdasági konjunktúra, Kormányzati támogatás, Versenyképesség index) pozitív a korrelációja.
- A Csoportkollektívizmus ugyanakkor igen erős negatív előrejelzője ugyanezen három gazdasági egészségesség mutatószámának.

Nem kevésbé tanulságos a fenti gazdasági egészségesség mutatószámok és a GLOBE társadalmi érték kultúrávaltozói közti kapcsolatok áttekintése (3. táblázat).

A 3. táblázatban olvasható eredményeket elemezve szembevetendő, hogy a gazdaság egészségességét mérő mutatószámok közül:

- A gazdasági termelékenység mutatója nemcsak a társadalmi gyakorlat, de a társadalmi értékek egyetlen kultúrávaltozójával sem mutat semmiféle kapcsolatot.
- A többi mutatószám közül három (Gazdasági konjunktúra, Kormányzati támogatás, Versenyképesség)

**A gazdasági egészségesség mutatószámai és a GLOBE társadalmi gyakorlat kultúrávaltozói közötti kapcsolat**  
(House et al., 2004: pp. 38-41.) alapján

2. táblázat

	Economic Prosperity	Economic productivity	Government Support for Prosperity	Societal Support for Competitiveness	World Competitiveness Index
N=GLOBE részminta	n=57		n=40	n=40	n=41
Bizonytalanságkerülés	0,60**		0,74**	0,44**	0,60**
Jövőorientáció	0,54**		0,63**	0,48**	0,62**
Teljesítményorientáció	0,29*		0,50**	0,58**	0,61**
Hatalmi távolság	-0,53**		-0,65**	-0,47**	-0,53**
Humánorientáció					
Rámenősség					
Intézményi kollektívizmus	0,33*		0,36*		0,40**
Csoportkollektívizmus	-0,78**		-0,67**		-0,45**
Nemi egyenlőség					

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatokban)

**A gazdasági egészségesség mutatószámai és a GLOBE társadalmi érték kultúrávaltozói közötti kapcsolat**  
(House et al. 2004. pp. 38-41.) alapján

3. táblázat

	Economic Prosperity	Economic productivity	Government Support for Prosperity	Societal Support for Competitiveness	World Competitiveness Index
N=GLOBE részminta	n=57		n=40	n=40	n=41
Teljesítményorientáció	-0,28*				-0,44**
Intézményi kollektívizmus	-0,48**		-0,46**	-0,47**	
Csoportkollektívizmus	-0,30*				
Jövőorientáció	-0,62**		-0,57**		-0,41**
Hatalmi távolság				0,47**	0,38*
Nemi egyenlőség	0,36**				
Bizonytalanság kerülés	-0,80**		-0,75**		-0,49**
Humánorientáció					
Rámenősség					

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01 (csak a szignifikáns korrelációk szerepelnek a táblázatokban)

ség index) a Teljesítményorientáció, az Intézményi- és a Csoportkollektívizmus, és a Jövőorientáció, Bizonytalanságkerülés társadalmi érték kultúrávaltozókkal mutat erős és szignifikáns negatív (!) és kettő (A versenyképesség társadalmi támogatása, Versenyképesség-index) a Hatalmi távolsággal erős és szignifikáns pozitív (!) korrelációt.

- A Nemi egyenlőség társadalmi érték ugyanakkor a Gazdasági konjunktúra pozitív előrejelzője.
- A Rámenősség/Asszertivitás változó egyetlen gazdasági egészségesség mutatószámmal sem mutat semmiféle kapcsolatot.

A két táblázat adataiból kiolvasható – némileg meg-  
lepő – következtetéseket ugyanakkor magyarázhatjuk

- Pszichológiai egészségesség (Psychological Health) – ugyancsak a World Values Survey (WVS 1993) összetevőiből (V85, V87, V89, V82, V91 kérdések) képzett összetett mutató.
- Human Development Index – az ENSZ Fejlesztési Programja által kiadott Human Development Reportban közölt életminőséget tükröző összetett mutató.

Az életminőséget mérő mutatószámok és a GLOBE társadalmi gyakorlat változói közötti összefüggést a 4. táblázatban mutatjuk be.

A 4. táblázatban olvasható eredményeket elemezve szembe-  
vetendő, hogy az életminőséget mérő mutatószámok közül:

másként is: a gazdasági egészségesség mutatók úgy tűnik a társadalmi gyakorlattal mutatnak pozitív és a társadalmi értékekkel negatív kapcsolatot (a hatalmi távolság esetén ugyanez fordítva). Ennek háttérében feltételezhetjük a társadalmi gyakorlat és értékváltozók közötti szignifikáns negatív korreláció, vagy ahogy (Bakacsi, 1999) nevezi: az úgynevezett ingahatás jelenségét, amelynek részletes bemutatására azonban jelen tanulmány keretei között nincs módunk.

A GLOBE kutatók a gazdaság egészségessége mellett az emberi életminőség és a kultúrávaltozók közötti kapcsolatot is vizsgálták, az életminőséget ugyancsak egy több forrásból összegyűjtött összetett mutatószám-rendszerrel ragadták meg. A kiválasztott mutatószámok a következők voltak:

- Társadalmi egészség (Societal Health) – az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Report egyik összetevőjeként mért mutató.

- Emberi egészség (Human Health) – a GLOBE kutatócsoportja által kidolgozott mutató (az egy főre jutó orvosok és nővérek száma, illetve a csecsemők túlélési esélye alapján számolják).

- Várható élettartam (Life expectancy) – az ENSZ Fejlesztési Programja által kiadott Human Development Reportban közölt mutató.

- Általános megelégedettség (General satisfaction) – a fentebb már ismertetett Inglehart-féle World Values Survey (WVS) összetevőiből (V10, V11, V65, V82, V165, V213 kérdések) képzett összetett mutató.

A életminőség mutatószámai és a GLOBE társadalmi gyakorlat kultúrávaltozói közötti kapcsolat (House et al., 2004: pp. 38-41.) alapján

GLOBE társadalmi gyakorlat	Societal Health	Human Health	Life Expectancy	General Satisfaction	Psychological Health	Human Development Index (HDI)
N=GLOBE részminta	n=40		n=56	n=38		
Bizonytalanságkerülés	0,76**		0,28*	0,63**		0,28*
Jövőorientáció	0,70**			0,56**		
Teljesítményorientáció	0,53**			0,40*		
Hatalmi távolság	-0,62**		-0,33**	-0,48**		-0,36**
Humánorientáció			-0,35**			-0,37**
Rámenősség						
Intézményi kollektívizmus						
Csoportkollektívizmus	-0,60**		-0,45**	-0,69**		-0,56**
Nemi egyenlőség						0,29*

Az életminőség mutatószámai és a GLOBE társadalmi érték kultúrávaltozói közötti kapcsolat (House et al., 2004: pp. 38-41.) alapján

GLOBE társadalmi gyakorlat	Societal Health	Human Health	Life Expectancy	General Satisfaction	Psychological Health	Human Development Index (HDI)
n=GLOBE részminta	n=40		n=56	n=38		
Teljesítményorientáció			-0,30*			
Intézményi kollektívizmus	-0,33*					
Csoportkollektívizmus	-0,39*					
Jövőorientáció	-0,54**		-0,49**	-0,45**		-0,50**
Hatalmi távolság						
Nemi egyenlőség			0,28*	0,59**		0,43**
Bizonytalanságkerülés	-0,74*		-0,44**	-0,66**		-0,59**
Humánorientáció						
Rámenősség						

- Sem az *Emberi egészség*, sem a *Pszichológiai egészségesség* nem mutat semmiféle szorosabb kapcsolatot a társadalmi gyakorlat egyetlen változójával sem.
- A többi mutatószám közül a *Társadalmi egészség* és az *Általános elégedettség* a Gazdasági egészségesség mutatószámokhoz hasonlóan ugyanazokkal társadalmi gyakorlat kultúrávaltozókkal a Bizonytalanságkerüléssel, Teljesítményorientációval, Jövőorientációval mutat erős és szignifikáns pozitív kapcsolatot és negatívát a Hatalmi távolsággal, míg a *Várható élettartam* és a *HDI index* pozitív életminőséget kifejező magas értékét a Bizonytalanságkerülés gyakorlat jelzi előre közepesen erős pozitív és a Hatalmi távolság közepesen erős negatív korrelációval.
- Különös módon a Humánorientáció gyakorlata – a hatalmi távolsághoz hasonlóan – ugyancsak közepesen erős negatív (!) előrejelzője a *Várható élettartamnak* és a *HDI indexnek*.
- Végül figyelemre méltó, hogy a Csoport kollektívizmus társadalmi gyakorlata négy életminőség mutatószámnak is (*Társadalmi egészség*, *Várható élettartam*, *Általános elégedettség*, *HDI index*) erős negatív előrejelzője. Ha ugyanezen mutatószámok társadalmi értékvaltozókkal való kapcsolatát vizsgáljuk (5. táblázat), a gazdasági egészségességnél

- leírtakkal sok tekintetben hasonló kép tárul elénk.
- Többnyire az 5. táblázatban is a negatív korrelációk dominálnak, ezek között is külön szembeötlő, hogy a Jövőorientáció és a Bizonytalanságkerülés értékek igen erős negatív előrejelzői hatból négy mutatónak (*Társadalmi egészség*, *Várható élettartam*, *Általános elégedettség*, *HDI index*).
- Elgondolkodtató ugyanakkor, hogy a feminin értékvilág viszont pozitív előrejelzője a *Várható élettartamnak*, az *Általános elégedettségnek* és a *HDI indexnek* is.
- Tanulságos ugyanakkor az is, hogy az emberi egészség és a pszichológiai egészségesség a társadalmi gyakorlat változók után a társadalmi érték változók egyikeivel sem mutat semmiféle szorosabb kapcsolatot.

#### Gazdaság és kultúra kapcsolata saját kutatási eredmények alapján

A GLOBE monográfia által vizsgált mutatók mellett saját kutatás keretében<sup>2</sup> további gazdasági és társadalmi fejlettséget mutatószámok és a kultúrávaltozók kapcsolatát vizsgáltam meg:

- A kultúrávaltozók és a GDP (1995-es adatok) korrelációját, és a

6. táblázat

**A GDP (1995) és a CPI index (1995-2005) és a GLOBE társadalmi gyakorlat és érték kultúráváltozói közötti kapcsolat. (n=60)**

GLOBE	GDP 1995	Corruption Perception Index (1995-2005)
<i>Társadalmi gyakorlat</i>		
Bizonytalanságkerülés	0,603**	
Jövőorientáció	0,523**	
Teljesítményorientáció	0,301*	
Hatalmi távolság	-0,422**	
Humánorientáció	-0,31*	
Rámenősség		
Intézményi kollektívizmus		
Csoportkollektívizmus	-0,74**	-0,44**
Nemi egyenlőség		
<i>Társadalmi érték</i>		
Teljesítményorientáció		
Intézményi kollektívizmus	-0,325*	
Csoportkollektívizmus	-0,356**	
Jövőorientáció	-0,608**	-0,30*
Hatalmi távolság		
Nemi egyenlőség	0,35**	
Bizonytalanságkerülés	-0,781**	
Humánorientáció		
Rámenősség		-0,34*

- a kultúráváltozók és a Transparency International által mért Corruption Perception Index korrelációit. (A CPI 1995-2005 közötti évek adatsor alapján).
- A kultúráváltozók és az IMD (International Institute for Management Development) által évente publikált World Competitiveness Yearbook (WCY) World Competitiveness Index (WCI) 2005 teljes mutatószámrendszerének rangsoraival képzett korrelációk (6. táblázat).

A kultúráváltozók közül a bizonytalanságkerülés, a jövőorientáció és a teljesítmény orientáció társadalmi gyakorlata és a GDP között szoros, szignifikáns pozitív, míg a hatalmi távolság és csoportkollektívizmus között szoros, szignifikáns negatív kapcsolat érzékelhető. A társadalmi értékek közül ugyanakkor csak a nemi egyenlőség tűnik prediktívnek, míg a jövőorientáltság, a bizonytalanságkerülés és mindkét értelemben vett kollektívizmus erőteljes növelésére való törekvés erőteljes a GDP-vel erős negatív korrelációt mutat.

A korrupció tízéves adatsora ugyanakkor a társadalmi gyakorlat közül csak a csoportkollektívizmussal, az értékek közül pedig a jövőorientáltsággal és a rámenősséggel mutat negatív korrelációt.

A továbbiakban a World Competitiveness Index 2005. évi mutatószám-rendszere és a GLOBE 1995-ben mért társadalmi kultúra változói közötti összefüggéseket vizsgáljuk. A tízéves időeltérést több tényező indokolta:

- 2005-re a WCI mérésébe bekapcsolódó és a GLOBE kutatásban részt vevő országok közös része elérte a 44-et, amely már statisztikailag releváns következtetések levonására adhat módot,
- a kultúráváltozók és versenyképesség közötti összefüggés pedig prediktivitás módon interpretálható: az 1995-ben mért kultúramintázat mennyiben jelzi előre a tíz év múlva mért versenyképességet.

Az IMD világszerte ismert WCI mérése kapcsán az alábbi módon értelmezi a versenyképességet: „A világszintű versenyképesség (World Competitiveness) a közgazdasági elmélet tények és politikák elemzésén alapuló olyan területe, amely formálja a nemzetek azon képességét, hogy fenntartható környezetet teremtsenek vállalataiknak az értékteremtéshez, népüknek pedig a jóléthez, és megőrizték azt” (IMD World Competitiveness Yearbook, 2006: p. 15.).

A versenyképesség-mutató (WCI) kiszámításához egy összetett mutatószámrendszert alakítottak ki, amely négy fő mutatószámra tagolható:

- WCI-1: Gazdasági teljesítmény (Economic Performance): a hazai gazdaság makrogazdasági értékelése (5 kompozit mutatószám, 77 elemi mutatószám),
- WCI-2: Kormányzati hatékonyság (Government Efficiency): annak mértéke, hogy a kormányzati politikák mennyire iránymutatóak a versenyképesség szempontjából (5 kompozit mutatószám, 72 elemi mutatószám),
- WCI-3: Üzleti hatékonyság (Business Efficiency): annak a mértéke, hogy a vállalatok mennyire innovatív, nyereséges és felelős módon érik el teljesítményüket (5 kompozit mutatószám, 68 elemi mutatószám),
- WCI-4: Infrastruktúra (Infrastructure): annak a mértéke, hogy az alapvető, a technológiai, a tudományos és a humán erőforrások mennyiben szolgálják az üzleti szféra szükségleteit (5 kompozit mutatószám, 95 elemi mutató)⁴.

Tanulmányomban – jóllehet a fentebb hivatkozott kutatás keretében ennél kiterjedtebb vizsgálódást folytattam – két szintet vizsgállok, azaz a kompozit mutatószámok mélységéig keresem a kultúra és a versenyképesség közötti kapcsolatokat (7. táblázat).

A 7. táblázat adatai a versenyképesség és a kultúra igen markán összefüggéseire mutatnak rá: úgy tűnik – némileg meglepő módon – a versenyképesség-mutatók a társadalmi gyakorlattal mutatnak pozitív és a társadalmi értékekkel negatív kapcsolatot:

- A jövőbeli események előre jelezhetőségét társas normákkal, rituálékkal és bürokratikus gyakorlattal biztosítani igyekvő, a bizonytalanság elkerülésére törekvő, teljesítmény és jövőorientált kultúra mintázat a legbiztosabb előrejelzője a jövőbeni versenyképességnek, különösen, ha az az erőforrások kollektív elosztására és a kollektív cselekvésre irányuló kollektívizmtikus társadalmi gyakorlattal párosul.

A WCI (2005) és a GLOBE társadalmi gyakorlat és érték kultúráváltói közötti kapcsolat (n=44)

	WCI Verseny- képesség Index	WCI 1 Gazdasági teljesítmény	WCI 2 Kormány- zati hatékonyság	WCI 3 Üzleti hatékonyság	WCI 4 Infrastruktúra
<i>Társadalmi gyakorlat</i>					
Bizonytalanságkerülés	0,69**	0,59**	0,70**	0,56**	0,59**
Jövőorientáció	0,66**	0,46**	0,60**	0,64**	0,50**
Teljesítményorientáció	0,57**	0,56**	0,60**	0,56**	
Hatalmi távolság	-0,62**	-0,36*	-0,62**	-0,57**	-0,51**
Humánorientáció					
Rámenősség					
Intézményi kollektívizmus	0,35*		0,45**	0,36*	
Csoportkollektívizmus			-0,46**	-0,45**	-0,69**
Nemi egyenlőség					
<i>Társadalmi érték</i>					
Teljesítményorientáció					
Intézményi kollektívizmus	-0,49**		-0,49**	-0,39**	
Csoportkollektívizmus	-0,31*	-0,30*			-0,32*
Jövőorientáció	-0,54**	-0,32*	-0,47**	-0,36*	-0,62**
Hatalmi távolság	0,33*	0,46**	0,40**		
Nemi egyenlőség					
Bizonytalanságkerülés	-0,69**	-0,36*	-0,53**	-0,56**	-0,78**
Humánorientáció					0,35*
Rámenősség		0,30*			

- A nagy hatalmi távolsággal jellemezhető és a büszkeséget, lojalitást és összetartozás-érzést inkább a szervezetben vagy családban kifejezésre juttató, a szűkebb társas közegben kooperatív stratégiát követő kulturális mintázat ugyanakkor negatív előrejelzője a versenyképességnek.

Ugyanakkor a társadalmi értékek tekintetében szinte fordított a képlet:

- A jövőorientáltsággal elégedetlen, azt erőteljesen növelni igyekvő, a bizonytalanságkerülés és a hatalmi távolság erőteljes csökkentésére törekvő és individuálisabb kultúra felé igyekvő kultúrák esélyei kicsik a versenyképesség javítására.
- A csoportkollektívizmus további növelése ugyancsak versenyképesség csökkentő hatású.

Hogyan értelmezzük ezt? Azt, hogy a versenyképességet pozitívan befolyásoló társadalmi gyakorlat változók szinte paradox módon a társadalmi értékek szintjén ellentétjükké fordulnak, és változtatásukra való törekvés nemhogy segítene, de kockázatot hordoz magában a versenyképesség szempontjából. A jelenség magyarázata összetett: úgy tűnik, hogy a már jelenben is versenyképes gyakorlattal rendelkező kultúramintázat esélyesebb a jövőbeni versenyképességre, mint a jelenbeli versenyképességi kockázatok csökkentését egy radikális kulturális mintázat változtatástól váró gondolkodásmódé. Másként: a jelenség hátterében az úgynevezett „ingahatás” jelensége áll (Bakacsi, 1999): több változóra jellemző, hogy a világlágtól mért távolság abszolút értékben közel azonos a gyakorlat és az értékváltozó esetében. Anélkül,

hogy tudnánk, melyik az ok, és mi az okozat, néhány GLOBE változó esetében az a mintázat egyértelműnek látszik, hogy ha egy ország néhány észlelt társadalmi kultúra változója jelentősen eltér („kileng”) a változóra jellemző világlágtól, akkor az adott ország elvárt kultúra értéke a másik irányban tér el jelentősen („leng ki”) a normatív világlágtól. A hivatkozott tanulmányomban (Bakacsi, 1999) rámutattam arra, hogy ez az ingahatás igen erőteljesen jellemző a hatalmi távolságra, bizonytalanságkerülésre és az intézményi kollektívizmusra, s ha kevésbé erős hatásként is, de tetten érhető a teljesítmény- és jövőorientáció, a humánorientáció és a rámenősség esetében is (azaz társadalmi gyakorlat és érték adatsorok negatívan korrelálnak), és csupán a nemi egyenlőség és a csoportkollektívizmus esetében figyelhető meg az az ettől eltérő mintázat, hogy az észlelt társadalmi gyakorlatot megerősítő elvárások (azaz az észlelt és elvárt kultúraértékek közötti pozitív korreláció) jellemzik a kultúrát.

A fenti – első látásra meghökkentő – jelenség az ingahatással jellemezhető metajelenségben nyer logikus magyarázatot.

Ha a négy fő mutató mögé nézünk, és szemügyre vesszük az azokat alkotó kompozit mutatószámokat, ez a feltárt jelenség kisebb-nagyobb változásokkal ismétlődő módon tetten érhető. Vegyük sorra azokat.

A gazdasági teljesítményt (WC-1) alkotó kompozit mutatószámok és a kultúráváltók kapcsolatát a 8. táblázatban foglaltam össze. A makrogazdasági tényezők esetében inkább a kivételek az érdekesek: úgy tűnik, hogy a társadalmi gyakorlat és értékek, valamint

**A WCI-1: Gazdasági teljesítmény (2005) és a GLOBE társadalmi gyakorlat és érték kultúraváltozói közötti kapcsolat (n=44)**

	WCI 1 Gazdasági teljesítmény	WCI 1-1 Domestic Economy	WCI 1-2 International Trade	WCI 1 3 International Investment	WCI 1-4 Employment	WCI 1-5 Prices
<i>Társadalmi gyakorlat</i>						
Bizonytalanságkerülés	0,59**	0,41**	0,39**		0,38*	
Jövőorientáció	0,46**	0,32*			0,37*	
Teljesítményorientáció	0,56**				0,57**	
Hatalmi távolság	-0,36*	-0,31*		-0,33*		
Humánorientáció					0,39*	
Rámenősség						
Intézményi kollektívizmus					0,35*	
Csoportkollektívizmus				-0,32*		
Nemi egyenlőség						
<i>Társadalmi érték</i>						
Teljesítményorientáció			-0,36*	-0,32*		0,44**
Intézményi kollektívizmus						
Csoportkollektívizmus	-0,30*		-0,43**	-0,32*		
Jövőorientáció	-0,32*	-0,43**	-0,32*	-0,32*		
Hatalmi távolság	0,46**		0,30**		0,44**	
Nemi egyenlőség						
Bizonytalanságkerülés	-0,36*	-0,40**		-0,40**		
Humánorientáció				0,30*		
Rámenősség	0,30*					

**A WCI-2: Kormányzati hatékonyság (2005) és a GLOBE társadalmi gyakorlat és érték kultúraváltozói közötti kapcsolat (n=44)**

	WCI 2 Kormányzati hatékonyság	WCI 2-1 Public Finance	WCI 2-2 Fiscal Policy	WCI 2-3 Institutional Framework	WCI 2-4 Business Legislation	WCI 2-5 Social framework
<i>Társadalmi gyakorlat</i>						
Bizonytalanságkerülés	0,70**	0,41**		0,67**	0,59**	0,71**
Jövőorientáció	0,60**			0,61**	0,54**	0,49**
Teljesítményorientáció	0,60**	0,41**	0,56**	0,49**	0,46**	0,32*
Hatalmi távolság	-0,62**	-0,42**		-0,57**	-0,55**	-0,54**
Humánorientáció			0,47**			
Rámenősség						
Intézményi kollektívizmus	0,45**	0,47**	0,39**	0,38*		
Csoportkollektívizmus	-0,46**		0,31*	-0,48**	-0,54**	-0,66**
Nemi egyenlőség						
<i>Társadalmi érték</i>						
Teljesítményorientáció		-0,30*				
Intézményi kollektívizmus	-0,49**	-0,52**		-0,41**	-0,39**	-0,37*
Csoportkollektívizmus						
Jövőorientáció	-0,47**	-0,36*		-0,49**	-0,40**	-0,60**
Hatalmi távolság	0,40**	0,39**	0,42**			
Nemi egyenlőség			-0,42**			
Bizonytalanságkerülés	-0,53**		0,30*	-0,61**	-0,68**	-0,71**
Humánorientáció						
Rámenősség			0,40**			

az árak, illetve nemzetközi kereskedelem és befektetések között csak igen laza kapcsolat létezik. Ugyanakkor a hazai gazdaság és a foglalkoztatás kompozit mutatókra már kimutatható a fent leírt alaplínia: a bizonytalanságkerülés, teljesítmény- és jövőorientált

gyakorlat pozitívan, míg a jövőorientált társadalmi érték negatívan befolyásolja azokat, a hatalmitávolságmutatók esetében viszont éppen fordított a helyzet.

Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a humánorientáltsággal és a csoportkollektívizmussal jellemezhető

A WCI-3: Üzleti hatékonyság (2005) és a GLOBE társadalmi gyakorlat és érték kultúráváltozói közötti kapcsolat (n=44)

	WCI 3 Üzleti hatékonyság	WCI 3-1 Productivity and Efficiency	WCI 3-2 Labor Market	WCI 3-3 Finances	WCI 3-4 Management Practices	WCI 3-5 Attitudes and Values
<i>Társadalmi gyakorlat</i>						
Bizonytalanságkerülés	0,56**	0,51**	0,21*	0,67**	0,54**	0,38*
Jövőorientáció	0,64**	0,42**	0,33**	0,66**	0,61**	0,52**
Teljesítményorientáció	0,56**		0,41**	0,50**	0,52**	0,56**
Hatalmi távolság	-0,57**	-0,50**		-0,62**	-0,62**	-0,49**
Humánorientáció						0,36*
Rámenősség						
Intézményi kollektívizmus	0,36*		0,25*		0,35*	0,43**
Csoportkollektívizmus	-0,45**	-0,57**		-0,67**	-0,56**	
Nemi egyenlőség						
<i>Társadalmi érték</i>						
Teljesítményorientáció						
Intézményi kollektívizmus	-0,39**			-0,40**	-0,41**	-0,33*
Csoportkollektívizmus				-0,33*		
Jövőorientáció	-0,36*	-0,54**		-0,59**	-0,35*	
Hatalmi távolság						0,34*
Nemi egyenlőség		0,30*				
Bizonytalanságkerülés	-0,56**	-0,70**		-0,72**	-0,57**	-0,34*
Humánorientáció		0,35*			0,31*	
Rámenősség						

A WCI-4: Infrastruktúra (2005) és a GLOBE társadalmi gyakorlat és érték kultúra-változói közötti kapcsolat (n=44)

	WCI 4 Infrastruktúra	WCI 4-1 Basic Infrastructure	WCI 4 2 Technological Infrastructure	WCI 4-3 Scientific Infrastructure	WCI 4-4 Health and Environment	WCI 4-5 Education
<i>Társadalmi gyakorlat</i>						
Bizonytalanságkerülés	0,59**	0,59**	0,52**	0,57**	0,64**	0,44**
Jövőorientáció	0,50**	0,49**	0,58**	0,47**	0,47**	0,34*
Teljesítményorientáció		0,41**	0,48**	0,30*		
Hatalmi távolság	-0,51**	-0,44**	-0,48**	-0,46**	-0,46**	-0,55**
Humánorientáció					-0,32*	
Rámenősség						
Intézményi kollektívizmus			0,32*			
Csoportkollektívizmus	-0,69**	-0,56**	-0,53**	-0,63**	-0,76**	-0,67**
Nemi egyenlőség						
<i>Társadalmi érték</i>						
Teljesítményorientáció				-0,33*		
Intézményi kollektívizmus		-0,34*	-0,48**	-0,57**		-0,49**
Csoportkollektívizmus	-0,32*	-0,43**	-0,33*	-0,44**	-0,31*	
Jövőorientáció	-0,62**	-0,60**	-0,45**	-0,71**	-0,61**	-0,55**
Hatalmi távolság						
Nemi egyenlőség					0,39**	0,32*
Bizonytalanságkerülés	-0,78**	-0,66**	-0,64**	-0,67**	-0,85**	-0,72**
Humánorientáció	0,35*			0,30*	0,36*	0,37*
Rámenősség						

társadalmi gyakorlat pozitív előrejelzője a foglalkoztatás kompozit mutatójának. Némi meglepetéssel láthatjuk ugyanakkor, hogy a nemzetközi kereskedelem és befektetések más kultúráváltozóra kevésbé reagáló mutatóira nézve a csoportkollektívizmus társadalmi értéke negatív prediktor: úgy tűnik a kooperatív stratégiákat

szűkebb társas közegben erősítő kulturális mintázat nem kedvez a külső gazdasági kapcsolatoknak.

Izgalmas a kormányzati hatékonyságot alkotó kompozit mutatók és kultúráváltozók közötti összefüggés, amelyeket a 9. táblázatban mutatok be.

Ez esetben is a fenti alapmintázatból némileg „kiló-

gó” kivétel az említésre méltó: míg a közpénzügyek, az intézményrendszer, a gazdasági szabályozás és a társadalmi keretek kompozit mutatókra szinte teljesen elismételhető a főmutatók kapcsán kifejtett összefüggés mintázat, addig a fiskális politikák esetében a bizonytalanságkerülő és jövőorientált gyakorlat nem, csak a teljesítményorientáció pozitív prediktor, ugyanakkor a humánorientáció és a csoport kollektívizmus gyakorlat és a fiskális politikák között pozitív korreláció figyelhető meg.

A fiskális politika a társadalmi értékek szintjén is okoz „meglepetést”: a nemi egyenlőség növelésére való törekvés negatívan, míg a rámenősebb értékekre és a bizonytalanságtűrésre való törekvés pozitívan jelzi előre ezt a mutatót. Az üzleti hatékonyság kompozit mutatószámai esetében (10. táblázat) ugyancsak igen erőteljesen tetten érhető a fenti alaplínia, itt is a néhány attól eltérő kivétel érdemel említést:

- Némileg meglepő és elgondolkodtató, hogy a többi kompozit mutató esetében pozitív korrelációt mutató teljesítményorientált társadalmi gyakorlat éppen a termelékenység és hatékonyság mutató esetében nem szignifikáns pozitív prediktor.
- A munkaerő piac kompozit mutató esetében pedig a hatalmi távolságnak nincs jövőbeni versenyképesség-előrejelző hatása, és ugyanezen mutató a társadalmi értékek egyikével sem mutat szignifikáns korrelációt.
- Az talán kevésbé meglepő, hogy a humánorientált társadalmi gyakorlat viszont egyedül a beállítódások és értékek szintjén jó előrejelzője a versenyképességnek.

Végül tekintsük át az infrastruktúra kompozit mutatószámai és a kultúrával változók közötti összefüggést (11. táblázat).

Itt is a kivételek érdemelnek inkább figyelmet:

- Sokszor hangoztatott érveket látszik megerősíteni az a tény, hogy a többi infrastruktúra rendszert pozitívan befolyásoló teljesítményorientált társadalmi gyakorlat a két nagy rendszer esetében (egészség-, környezeti, illetve oktatás infrastruktúra) nem pozitív prediktor.
- A nemi egyenlőség további növelésére és az erőteljesebb humánorientációra törekvő társadalmi értékek ugyanakkor jótékonyan hatnak ugyanezekre a társadalmi infrastruktúra rendszerekre, utóbbi a tudományos infrastruktúrára is jótékony versenyképesség-növelő hatással van.
- Az már figyelemre méltóbb, hogy a más versenyképességi mutatók esetében pozitív prediktor intézményi kollektívizmus a nagy társadalmi infrastruktúra-rendszerek közül csak a technológiával mutat szignifikáns pozitív korrelációt.
- Az viszont meglepőnek tűnik, hogy a humánorientált társadalmi gyakorlat és az egészség- és környezeti infrastruktúra között negatív a korreláció (11. táblázat).

Összefoglalóan megállapítható az, hogy a versenyképesség szinte mindegyik mutatószámára pozitív hatással van az a jellegzetes metasintű kultúramintázat, amelyet jövő- és teljesítményorientáltság, a bizonytalanságokat társadalmi intézményekkel kontrollálni törekvő, kis hatalmi távolság és a társadalmi léptékben kollektív stratégiákra törekvés jellemez. A versenyképességet szűkebb társas közegben kollektív stratégiákkal megalapozni igyekvő, befelé forduló társadalmi gyakorlat ugyanakkor nem kedvez a versenyképességnek. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a kultúrakutatások egyik tradicionális változója a férfiasság-nőiesség (nemi egyenlőség, illetve rámenőesség), valamint a humánorientáció nem mutat szoros kapcsolatot a versenyképességgel.

Ezen összkép további mutatószámokra való kiterjesztése, illetve annak a kérdésnek az elemzése, hogy jellegzetes kultúramintázatok (klaszterek) és jellegzetes versenyképességi mintázatok miként függenek össze, szétfeszítené ezen tanulmány terjedelmi kereteit, ezért ezen a kérdések faggatására más alkalommal térek ki.

## Felhasznált irodalom

- Argyris, Chris (1992): On Organizational Learning, Blackwell
- Bakacsi, Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning in: Makó, Csaba – Warhurst, Chris (eds.): 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. pp. 111-118. (ISBN 963-5515-0946)
- Fukuyama, F. (1995): Bizalom. Európa Kiadó, Budapest
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Vol. 1). Thousand Oaks, CA: Sage
- House, R. J. – Wright, N. S. – Aditya, R. N. (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory. In: Early, Ch.P. – Erez, M. (editors): New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology (Chapter 20). The New Lexington Press, San Francisco, pp. 535-625.
- Huntington, S. P. (1993): The Clash Of Civilizations. Foreign Affairs. Vol. 72, No. 3 (Summer), pp. 22-28.
- Huntington, S. P. (2001): A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása. Európa Könyvkiadó, Budapest
- IMD World Competitiveness Yearbook 2005
- Inglehardt, R. (1997): Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 societies. Princeton University Press, Princeton, NJ.

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> ...legalább is ahogy a felvilágosodás értelmezi a racionalitást, az ésszerűsége, a pozitívista tudományosságon alapuló rendszerezett ismereteket ...
- <sup>2</sup> A kutatást támogatta az OTKA (Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján című T 046897 témaszámú kutatás)
- <sup>3</sup> Forrás: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi), letöltés: 2006. július
- <sup>4</sup> A teljes mutatószámrendszer áttekintéséhez lásd: <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/Breakdown%20Chart%2006-2.pdf>

*SZÓTS-KOVÁTS Klaudia*

## MERRE TART AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT?

A HR gyakorlat és a tudományos eredmények számos ellentmondással szembesítenek bennünket, amelyek nagy része már a kezdetektől végigkíséri a HR szakterületét. A szerző célja a jelenlegi HR gyakorlatban rejlő ellentmondások, nehézségek feltárása, amelyek lehetséges megoldási alternatíváit is bemutatja. A cikk első részében található az emberi erőforrás menedzsment<sup>1</sup> elméleti gyökereinek és fejlődésének áttekintése, amely hozzájárul a HR komplex helyzetének a megértéséhez. A cikk olvasói megismerkedhetnek az emberi erőforrás menedzsment kialakulásának történetével, elméleti gyökereivel és fejlődésének főbb állomásaival. A közelmúlt legismertebb HR modelljeinek bemutatásán túl a szerző rámutat a jelenlegi HR gyakorlat kihívásaira és ellentmondásaira, valamint a lehetséges megoldási alternatívákat is bemutatja.

A szervezet és menedzsmenttudományok fejlődése során eleinte az uralkodó megközelítés a racionális szemlélet, a „kemény”, analitikus megközelítés – mint a taylorista munkaszervezés, a weberi bürokráciaelmélet, a williamsoni tranzakciós költség elmélet – volt a meghatározó. Az emberi viszonyok tanának kísérletei óta (1924-32) azonban a „puha” szemlélet egyre nagyobb teret nyert magának (Evans, 1999; Kieser, 1995).

Az emberi erőforrás menedzsment terület jelenlegi helyzetének és potenciális jövőjének megértéséhez hozzájárul, ha áttekintjük a terület fejlődésének egyes fázisait, illetve megvizsgáljuk kialakulásának gyökereit.

### **Az emberi erőforrás menedzsment kialakulása, az evolúciós modellek**

A HR több, mint százéves múltra tekint vissza: kialakulására elsősorban az amerikai gyakorlat és tudományos eredmények gyakoroltak nagy hatást (Staehele, 1990), ezzel párhuzamosan az európai gyakorlatot az angliai módszerek és tapasztalatok befolyásolták erőteljesen. Általánosságban elmondható, hogy az alábbi tényezők hatásának eredményeképpen a HR kialakulása az egyes országokban eltérő képet mutat az egyes régiókra, országokra jellemző 1) környezeti hatások (demográfiai jellemzők, társadalmi értékrendszer); 2) versenysztratégiák alakulása (ezen belül is a versenyképességhez való emberi hozzájárulás mértéke); és 3) a HR szakmai tudás fejlődése (Bokor et al., 2005) miatt. Az elmúlt évszázadban a HR szakma folyamatosan változott, tevékenységi köre sokszor igen különböző jellegű feladatokkal bővült. Amennyiben a terület fej-

lődésének mérföldköveit megkíséreljük megkülönböztetni, a következőket azonosíthatjuk (Karoliny et al., 2003; Bakacsi et al., 1999; Staehle, 1990).

### *A személyzeti adminisztráció*

A tömeggyártást, tömeges foglalkoztatást és a nagyfokú specializációt megteremtő ipari forradalom térnyerése alapozta meg a HR szakma korai szakaszát. A változások megnövelték a tulajdonosok és a munkások közötti különbséget (Cascio, 1992). A tulajdonosok a munkát megvásárolható és eladható árunak tekintették. Ennek megfelelően a legtöbb tulajdonos és vezető az állandó felügyeletet és az állás elvesztésével való fenyegetést látták a leghatékonyabb vezetői módszernek: akinek a teljesítménye nem ütötte meg az elvárt szintet, elbocsátották. A munkások saját érdekeik védelmében munkás vagy szakmai csoportokba tömörültek. A XIX. század végén kezdeményezés indult meg egyes vállalatok részéről a vezetők és a munkások közötti konfliktusok enyhítésére. Önkéntes kezdeményezéssel egyre több vállalat kapcsolódott be az alkalmazási feltételek saját gyáraikban történő fejlesztése érdekében kibontakozó ipari jóléti mozgalomba (Gilberth, 1914), melynek eredményeképpen növekedett az úgynevezett társadalmi vagy jóléti titkárokat alkalmazó vállalatok száma. Az első személyzetiseket a munkaadók azért szerződtették, hogy javítsanak az alkalmazottak helyzetén: a munkavállalók nyelvén beszéltek és a vezetésnek javaslatokat tettek arra, hogy milyen eszközökkel javítható a munkások eredményessége (Ivancevich – Glueck, 1989). A személyzeti adminisztrátorok alkalmazásának megje-

lenése a század végére tehető, akik a közvetítő szerep körön túl jellemzően a mai terminológiával munkaügyi tevékenységi körbe sorolt feladatokat látták el: fizetések-, juttatások szétosztása, alkalmazási szerződések karbantartása.

#### *A személyzeti menedzsment*

Bár a történészek vitatják a pontos dátumot, a leg többben egyetértenek abban, hogy 1900 és 1920 közé tehető az első személyügyi osztály megalakulása. A személyügy kifejezésre 1909-ből találunk írásos forrást: ebben az időszakban egyre több vállalat alkalmaz specializáltakat a személyüggyel kapcsolatos feladatok ellátására (Jamrog – Overholt, 2004). Az 1920-as évekre a személyzeti szakemberek száma egyre növekszik, csak hogy néhány példát említsünk: 1911-ben az U.S. Steel Biztonsági, egészségügyi és jóléti irodát hozott létre; 1918-ra a Ford Motor Vállalat Szociológiai osztályt hozott létre, ahol a munkavállalókkal kapcsolatos orvosi, jóléti, biztonsági és jogi ügyeket kezelték; ugyanebben az időszakban a Standard Oil of New Jersey Személyzeti és tréning osztályt hozott létre annak érdekében, hogy a biztonsági, orvosi, biztosítási és a nyugdíjazási programokat koordinálják (Jamrog – Overholt, 2004). A személyügyi osztály megalakulásával jelentek meg a tradicionális HR feladatok – a felvétel, képzés, egészség- és biztonságvédelem, ösztönző bérezési programok kidolgozása, munkakörelmézés – amelyeket az elterjedő tudományos vezetés és az emberi viszonyok tana alapozott meg.

#### *Az emberi erőforrás menedzsment*

A verseny növekedésével változtak a személyügyi osztállyal szembeni elvárások: újdonságként jelent meg a hatékonyságnövelés és az alkalmazotti szükségletek kielégítésének együttes megvalósítása, továbbá a vállalat értékteremtő folyamataihoz való aktív hozzájárulás. Ebben az időszakban alakulnak ki a korszerű HR elemei: a teljesítményértékelés, toborzás, kompenzációmenedzsment. Már az elnevezés is tükrözi a munkaerőhöz történő viszonyulás jellegének alapvető változását: a munkaerőt a vállalat mérlegében nem költség, hanem erőforrástételként szerepeltetendő erőforrásnak tartják.

#### *A stratégiai emberi erőforrás menedzsment*

Az 1980-as években – az amerikai vállalatok piaci pozícióit fenyegető japán cégek megerősödése idején – merült fel a HR elméleti megalapozása iránti igény. A vezetéssel foglalkozó szakemberek figyelmét felkellette az angol-amerikai vállalatokban tapasztalható alacsony elégedettségi szint, így alapvető átszervezéseket tartottak szükségesnek annak érdekében, hogy képesek legyenek megbirkózni a versenytársakkal. Az átszervezések és az emberek vezetésének szorosabb kapcsolatát akarták biztosítani, így fogalmazódott meg az igény a HR stratégiai tervezésbe integrálására. Ez

az addigi hagyományos, egymástól elkülönült funkciók gyakorlását tükröző szemlélethez képest magasabb szintre emelte a HR fókuszát: a szervezeti kultúra és struktúra átalakítása, a szükséges kompetenciakészlet biztosítása lett a központi kérdés. A HR a versenyelőny megteremtésének egyik kulcstényezője lett (Sparrow – Hiltrop, 1994). A stratégiai jelző<sup>2</sup> a vállalati versenyképességhez való hozzájárulást előtérbe helyezi, a felsővezetői nézőpont és szemlélet megjelenését sejteti: a HR vezetők az üzleti vezetők partnereiként vesznek részt az üzleti stratégia kidolgozásában és megvalósításában.

#### **Az elméleti háttér**

A következő fejezet a HR szakma alapjául szolgáló tudományterületeket mutatja be Fascio, (1992), Kieser (1995), Urlich (1997), Bakacsi (1996) munkáinak felhasználásával (1. táblázat).

*1. táblázat*

#### **A HR kialakulása és fejlődése**

##### **Tudományos vezetés**

A tudományos vezetés (scientific management) hatására a munkavégzéssel kapcsolatos hatékonysági szempontok előtérbe kerültek. A Taylor nevéhez fűző tudományos vezetés három fő koncepcióval is hozzájárult a HR fejlődéséhez. Taylor szükségesnek tartotta a munkához fizikálisan és mentálisan leginkább illeszkedő egyének kiválasztását, és nem javasolta a túlképzett emberek alkalmazását. Elvei szerint a munkavállalókat gondosan be kell tanítani, annak érdekében, hogy pontosan a tudományos elemzésben meghatározott mozgólatsort végezzék el. Továbbá Taylor vezette be a napi bér 30-100 százalékát kitevő prémiumot annak érdekében, hogy ösztönözze a részletes előírások szerinti pontos munkavégzést.

##### **Pszichotechnika**

A Hugo Münsterberg nevéhez fűződő pszichotechnika tulajdonképpen a taylorizmus folytatásaként tekinthető, a pszichológia eszközeivel: elsősorban a munkavállalók pszichológiai kiválasztásával és a munkásnak a munkafolyamathoz való hozzáillesztésével foglalkozott. A HR-hez való hozzájárulásaként kiemelendő egyrészt a munkára való pszichikai alkalmasság meghatározása, illetve számos vizsgálati módszer kidolgozása.

##### **Human relations mozgalom**

Az 1923-ban induló és a harmincas évek elejéig tartó Hawthorne-i kutatási program mindeztől az egyik legnagyobb szabású magatartásvizsgálati kísérlet. Eredeti célja a munkahelyi megvilágítás és a munkateljesítmény közötti összefüggés vizsgálata volt, azonban a program során nem várt eredményre jutottak. A program a vezetési stílus és a bérezési rendszer munkatermelékenységre való hatását támasztotta alá, továbbá felhívta a figyelmet a munkacsoportok, a munkahelyi kapcsolatok jelentőségére.

Hatásaként a szervezetpszichológia nagymértékben fennállt az amerikai egyetemeken, továbbá a szakszervezetek szerte a világon kezdeményezték a munka humanizálását: a munkakörülmények a munkavállalók szempontjából történő kedvező átalakítását. A munka humanizálása hozzájárult a taylori munkaszervezés megkérdőjelezéséhez. Bár a program nem hozott létre nagyszámú humanizált munkahelyet, megmutatta, hogy bizonyos feltételek mellett a humanizálás és a gazdaságosság nem egymást kizáró tényezők.

### Magatartástudományok

A Human Relations mozgalom is rámutat, hogy a HR elmélete és gyakorlata széles körben épít az emberi viselkedés tanulmányozásával foglalkozó, társadalom- és természettudományokat magába foglaló elméleti és alkalmazott magatartástudományokra. Kétségtelen, hogy a szervezet strukturális felépítésével, kulturális és hatalmi feltételrendszerével, feladat- és hatásköri rendszerével hatással van az egyén magatartására.

A HR elmélete és gyakorlata az alábbi magatartástudományi diszciplínákra épít: 1) szervezetpszichológia: az ember munkahelyi viselkedésének tanulmányozása; 2) társadalompszichológia: annak tanulmányozása, hogy az emberek miként hatnak egymásra; 3) szervezetelmélet: a szervezetek létezésének oka, működése, kialakítása, hatékonyabbá tételének tanulmányozása; 4) szervezeti magatartás: a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport és strukturális hatás vizsgálata; 5) szociológia: a társadalom, társadalmi intézmények és társadalmi kapcsolatok vizsgálata.

A 2. táblázatban külön kiemelem a HR gyakorlat üzleti eredményekre gyakorolt hatásának magyarázatához segítséget nyújtó elméleteket.

2. táblázat

### A HR és az üzleti eredmény kapcsolatával foglalkozó elméletek

Erőforrás-függés elmélete (politikatudomány): a HR gyakorlatok segítenek a vállalat teljesítményéhez hozzájáruló szűkös erőforrások (intellektuális és humán tőke) megszerzésében.

Tranzakciós költség elmélete (intézményi közgazdaságtan): a HR gyakorlatok csökkentik a munkavégzés és irányítás költségeit.

Kontingenciaelmélet (vezetéstudomány): a stratégiához illeszkedő HR gyakorlatok teljesítménynövelő eredményekhez vezetnek.

Intézményi elmélet (szociológia): a HR az ötletek és tudás transzferjével hozzájárul az iparág legjobb gyakorlatainak megerősítéséhez.

Kognitív pszichológia (pszichológia): a HR gyakorlatok segítenek az irányítási költségeket csökkentő és az elkötelezettséget növelő szervezeti kultúra kialakításában.

Humán tőke elmélete (politika- és közgazdaságtudomány): a munkavállaló más eszközökhöz hasonlóan értékelhető eszköz, nem csak költség. Ennek megfelelően a fejlesztés, képzés a humán tőkébe való befektetésnek tekintendő. Az HR hozzájárul a vállalat humán tőke állományának a növeléséhez. (Flamholtz, 1974; Staehle, 1990). A humán tőke elmélete az 1970-es években kezdett elterjedni és a 80-as évekre vált széles körben elfogadottá (Hendry – Pettigrew, 1990).

Társadalmi tőke elmélete (szociológia): a HR hozzájárul a társadalmi hálózatok építéséhez, amelyek növelik a tevékenységek eredményét (Lin, 2001).

### A HR fejlődésének európai és magyar jellegzetességei

A HR kialakulására elsősorban az amerikai gyakorlat és tudományos tevékenység nyomta rá a bélyegét (Staehle, 1990). Az 1980–90-es évek fordulójára tehető a HR európai kontextusban történő – az amerikai gyakorlattól eltérő – számottevő fejlődése: sor került a gyakorlatok európai munkaerő-piaci és jogi környezetben való újraértékelésére. Az európai gyakorlat és szemlélet térhódításának nem kizárólag a nemzetközi gazdasági és

piaci környezet változása volt az oka: egyre erősödött a HR előíró, normatív, legjobb gyakorlatok számbavételére korlátozó gyakorlatával szembeni tudományos kritika (Boxall, 1991; Guest, 1987, 1990; Legge, 1989). Az amerikai gyakorlat átvételét korlátozta az a tény is, hogy a HR rendszerek alapjául szolgáló – nagyfokú individualizmussal jellemző – amerikai értékrendszer kevésbé jellemző Európára (Sparrow – Hiltrop, 1994).

Magyarországon a második világháborúig terjedő időszakban a nyugati országokhoz képest késéssel ugyan, de megjelennek a HR különböző elemei mind a verseny-, mind a közsférában. 1945 után a „szocialista rendszer” jellemzői terjedtek el – káderpolitika, új káderek kiválasztása és kinevelése – a személyzeti munka végrehajtásában mindenekelőtt a szakmai szempontokat háttérbe szorító politikai iránymutatások érvényesültek. A rendszerváltást követően – hasonlóan a többi volt szocialista ország gyakorlatához – ezen a téren is begyűrűztek a munkaerőt termelési tényezőként kezelő nyugati elméletek (Karoliny et al., 2003).

A közelmúlt kutatásai megerősítették, hogy a nemzetközi vállalatok is hatással vannak a magyarországi HR gyakorlatra. Karoliny és szerzőtársai (2000) a hazai HR gyakorlat fejlődését vizsgálják kutatásukban, amelyben az előző évek adataival összevetve a következőket állapították meg: 1) a magyarországi vállalatok HR vezetői továbbra is előkelő helyet foglalnak el a vállalatok hierarchiájában, 2) Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégeknél a HR az európai és az amerikai tendenciáknak megfelelően fejlődik, a hazai cégek esetén viszont az elmaradás igen jelentős, 3) további kedvezőtlen tendencia, hogy nem csökkent a magyar vállalatok elmaradása az egy főre jutó személyzetfejlesztési és oktatási költségek vonatkozásában.

A kis- és középméretű vállalatok elmúlt tíz évi változásait áttekintő „Fókuszban a verseny” kutatás (Chikán – Czako – Zoltayné, 2004) nem látott számottevő változást a menedzsment felkészültségében, a kompenzáció, teljesítményértékelés sem a képzés HR területeken.

### A HR jelene és a funkcionális rendszermodellek

A szakma evolúciós leírásából is kiderül, hogy a HR nem egységes szakterület: feladatai közé tartozik a vállalat fejlesztési stratégiájának kialakítása, érdekek egyeztetése a változások elfogadtatása, a vállalati átszervezés koordinációja, foglalkoznia kell ugyanakkor a szabadságos papírokkal és az étkezési jegyek eljuttatásával is. Az emberi erőforrás menedzsment az értékteremtő folyamatban meglehetősen heterogén, nem összekapcsolódó tevékenységeket foglal magában, amelyek még szakértelem alapján (üzleti, pénzügyi, közgazdasági szemlélet, változások vezetéséhez szükséges kompetenciák, az egyes HR rendszerek működtetéséhez szükséges kompetenciák, pszichológiai ismeretek) sem feltétlenül kapcsolódnak össze (Bakacsi et al., 1999).

Több, széles körben elterjedt modellt különböztethetünk meg, amelyek kísérletet tesznek a heterogén tevékenységeket magába foglaló HR összefogására, elméleti megalapozására.

*A michigani stratégiai illeszkedési modell*

A 80-as évek elején a Michigani Egyetem egyik kutatócsoportja a miszsiót, stratégiát, szervezeti struktúrát és a HR-t összekapcsoló stratégiai HR koncepciót dolgozott ki. A modellben első sorban a stratégiára helyezik a hangsúlyt, amelyhez az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeit is illeszteni kell. A szándék, hogy a környezeti tényezőket is figyelembe véve a három fő elem között a legjobb illeszkedést biztosítsák. A modell alapfilozófiája: a munkaerő erőforrás, így az embereket is a többi erőforráshoz hasonlóan szükséges kezelni: olcsón beszerezni, takarékosan használni, fejleszteni és amennyire lehet kihasználni. A modell a HR-t négy területre bontja: 1) kiválasztás, 2) értékelés, 3) kompenzáció, 4) fejlesztés, amelyeket a három döntéshozói szinten – stratégiai, vezetői és operatív – értelmeznek, közülük azonban kitüntetetten kezelik a stratégiai szintet (1. ábra).

A modell a hagyományos felfogásra épít: az emberi erőforrás menedzsment stratégiai illeszkedését tartja fontosnak, és alulértékeli a megvalósított HR gyakorlat jövőbeli lehetséges hatásait a stratégiaalkotás folyamatára (Staehele, 1990; Sparrow – Hiltrop, 1994; Fombrun et al., 1984).

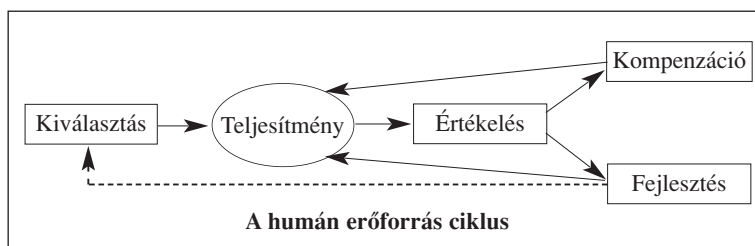
*A Harvard (többszörös érintett) modell*

A Harvard modell a vezetés szempontjából értelmezi a HR-t. Ezen belül a modell négy alapvető tevékenységi területet azonosít: 1) munkavégzési rendszerek, 2) emberi erőforrások áramlása, 3) kompenzációs rendszerek, 4) alkalmazotti részvétel. A HR fő felelőssége, hogy harmonizálja, integrálja a stratégiát és a négy tevékenységi területet (2. ábra).

Utóbbiakra hatnak mind az érintettek (pl. részvényesek, vezetés, munkavállalói csoportok, szakszervezetek) érdekei, mind a környezeti tényezők (munkaerő jellemzői, üzleti stratégia, munkaerőpiac). A HR döntéseknek

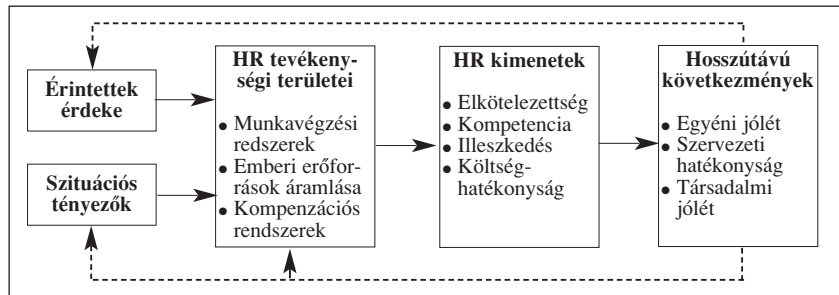
1. ábra

**A michigani modell**



Forrás: Fombrun et al., 1984

**A Harvard modell**



Forrás: Beer et al., (1985: 17. o.)

rövid távú (kompetencia, elkötelezettség, költség-hatékonyság) és hosszabb távú (egyéni jólét, szervezeti hatékonyság, társadalmi jólét) következményei vannak.

A modell a vezető kulcsszerepére hívja fel a figyelmet, aki egyedi hozzájárulást képes tenni és módosítani tudja a szakterületet befolyásoló szervezeti és környezeti tényezőket. (Staehele, 1990; Sparrow – Hiltrop, 1994; Beer et al., 1985).

*A Warwick modell:*

*a politikai és változási folyamat elmélete*

A Harvard modell elemeire építve a Warwick Business School kutatói kidolgoztak egy komplex szervezetek stratégiaalkotásáról szóló értelmezést, amelyet összekapcsoltak a HR gyakorlatok átalakítási képességeivel. Modelljüket húsz vezető angliai vállalat empirikus vizsgálatára alapozva építették fel.

A modell átvette a Harvard modell HR tevékenységi területeit, abba további megvizsgálandó tényezőként beépítve a külső üzleti környezetet, stratégiát, és a HR egyedi kulturális szerepének meghatározását, a következő szempontok alapján: 1) felelősségek meghatározása, 2) a tevékenységek végrehatása során észlelt kompetenciák meghatározása, 3) a funkció felépítése. A modell jelentősége, hogy a HR kereteinek meghatározásakor felhívta a figyelmet az összeolvadás, felvásárlás, nemzetközivé válás, új technológia vagy új termékek következtében kibontakozó üzleti változások jelentőségére, amelyek a HR számára jelentős impulzust jelentenek. E változások menedzseléséhez a vállalatoknak számos koncepcióalkotási és folyamatirányítási készséggel kell rendelkezniük. Fontos kiemelni, hogy a modellben a HR tevékenységekkel összefüggő kompetenciák nem kizárólag a HR területen belül szükségesek, azok egy részének felelőssége a vonalbeli vezetőkhez kerül (Sparrow – Hiltrop, 1994).

*Az Ulrich modell:*

*az üzleti partnerség szerepmódelje*

A szakterület vállalati teljesítményhez való hozzájárulásának kulcsát Ulrich a HR üzleti partnerségében látta. Modelljében négy HR által ellátandó szerepet különböztetett meg

aszerint, hogy a szerep tevékenységének fő fókuszában a stratégiai vagy operatív kérdések illetve a folyamat vagy az ember áll (3. ábra).

3. ábra

**Az Ulrich modell**



Forrás: Ulrich, (1997: 24. o.)

A stratégiai partner szerep (stratégiai és folyamatfókusz) ellátása során feladat az üzleti- és a HR stratégia egymáshoz illesztése, a stratégia megvalósításában való közös részvétel a vállalat felső vezetőivel. Az adminisztratív szakértő szerep (operatív és folyamatfókusz) kapcsán a folyamatok minőségi, ugyanakkor költséghatékony működtetése a feladat. Az érdekképviselő szerep (operatív és ember fókusz) ellátása során a feladat egyrészt a munkavállalói érdekek képviselése a felső vezetés felé, másrészt a munkavállalói hozzájárulás fejlesztése az elkötelezettségük növelése és az eredménytermelő képességük fejlesztése által. A változás menedzser szerep (stratégiai és emberfókusz) ellátása során a feladat a folyamatos változás elősegítése, a folyamatok és a kultúra alakítása a változási képességet fejlesztő irányba (Ulrich, 1997; Ulrich, 1998).

**A HR Balanced Scorecard: a HR értékkeremtési modellje**

Számos tudományos munka (Huselid, 1995; Arthur, 1994; d’Arcimoles, 1997) foglalkozik a HR terület értékkeremtésével, ezek közül talán a legismertebbet – Kaplan – Norton elmélete alapján kidolgozott – HR Scorecard modellt (Becker et al., 2001) mutatjuk be röviden.

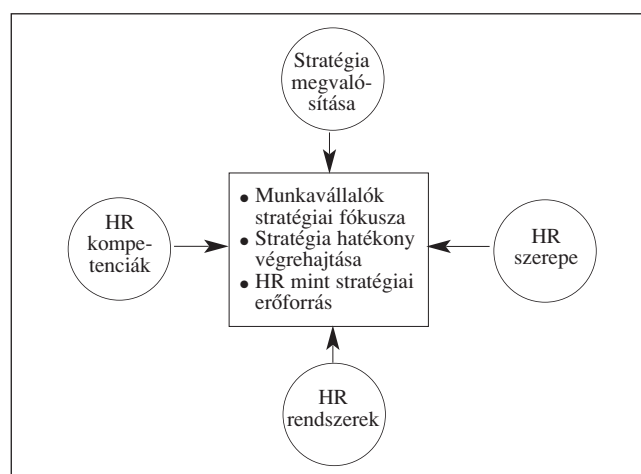
A modell fő kérdése, hogyan lehet kimutatni a HR hozzájárulását a vállalati stratégia megvalósításához, amihez a költségkontrollal párhuzamosan az értékkeremtést is szem előtt tartó mérési rendszert ajánl. Ezt a mérési rendszer alapvetően úgy támogatja, hogy mindenki el tudja helyezni magát a vállalati értékkeremtési folyamatában, ennek következtében a vállalat minden szintjén világos, konzisztens, és közösen vallott elképzelés él arról, hogy ki mivel tud hozzájárulni a vállalati stratégiájának megvalósításához. Ez elősegíti, hogy az üzleti terület által érthető és értékelhető mutatókat

határozzanak meg, illetve hogy a vezetők csak néhány valóban kulcsfontosságú, a stratégiához kapcsolódó és az eredményt befolyásoló mutatóval foglalkozzanak (a szerzők huszonöt mutatót tartanak menedzselhetőnek).

A modell szerint a HR-nek kétfajta illeszkedést kell biztosítani: egyrészt a stratégia megvalósítása és a HR rendszerek illeszkedését, másrészt a HR stratégiai szerepe és a HR szakemberek, valamint a vonalbeli vezetők HR kompetenciája közötti illeszkedést. A kettős illeszkedés a kulcsa a stratégia magas szintű végrehajtásának és a részvényesi értéknek, biztosítva a munkavállalók stratégiára való összpontosítását, a stratégiai szemléletet (4. ábra).

4. ábra

**A HR Balanced scorecard modell**



Forrás: Becker et al., 2001, 132. o.

A HR stratégiai szerepének megvalósításához tehát mind a vonalbeli vezetők, mind a HR szakemberek megfelelő kompetenciái szükségesek: előbbiek biztosítják, hogy az üzleti igényeknek megfelelő HR rendszerek kerüljenek megvalósításra, utóbbiak pedig azt, hogy a stratégiai szerep megvalósításához szükséges szaktudás rendelkezésre álljon. A HR stratégiai szerepe magában foglalja vonalbeli vezetők és a HR szakemberek együttes, egyeztetett szerepértelmezését: a HR saját szerepészlelését és azt, hogy a vonalbeli vezetők mennyire hasonlóan ítélik ezt meg.

**A modellek összefoglalása**

A bemutatott sok tekintetben különböző bemutatott elméletek több ponton is hasonlóak (Sparrow – Hiltrop, 1994; Peterson, 2004), a következőkben tekintsük át a közös vonásokat.

**Stratégiai szándék**

A HR stratégiai vonatkozásban akkor lehet sikeres, ha egyrésztől aktív résztvevője a vállalat stratégiaalkotási tevékenységének, másrésztől a HR rendszerek kialakítása során többnyire a vállalat küldetésében tetten

érhető stratégiai üzleti igényekből indul ki. Ily módon tudja biztosítani, hogy egyfelől a vállalat „emberi oldaláról” is megvalósítható stratégiai célokat alakítsanak ki, másfelől a felépített rendszerek a stratégia megvalósítását szolgálják a napi operatív működés során is.

#### *A vállalati értékhez való hozzájárulás*

Annak érdekében, hogy a HR funkció ne csak egy költségtenyező legyen a vállalati mérlegben, és igazoltan erőforrásként és befektetésként tekintsenek a munkavállalókra, szükségessé vált a vállalati értékhez való hozzájárulás kimutatása. Ezt a különböző modellek más-más szinten értelmezik, azonban mindegyikben közös vonás, hogy az egyes HR tevékenységek összekapcsolódnak a vállalati teljesítménnyel. Egyes modellek (pl. HR Balanced Scorecard modell) a HR gyakorlatok vállalati teljesítményre gyakorolt hatását világosan kimutató konkrét javaslatokkal álltak elő.

#### *A magatartási konzisztencia*

A harmadik közös pont az, hogy a szervezet teljesítménye a munkavállalói magatartás eredménye, a munkavállalók stratégiaközvetítő szerepét leginkább egyfajta magatartási konzisztencia teszi lehetővé. A különböző HR gyakorlatok különböző munkavállalói magatartást „váltanak ki”, erősítenek meg. A viselkedés magában foglalja a készséget, képességet, kompetenciát, amely szükséges az adott feladatok elvégzéséhez. A magatartási konzisztenciát két irányban kell biztosítani: a stratégiával összhangban vertikálisan, illetve a különböző HR gyakorlatok között horizontálisan. A vezetői elvárásoknak, a munkavállalók elé tűzött céloknak, a teljesítménymenedzsmentnek és a kompenzációs gyakorlatnak ugyanazt az üzenetet kell közvetítenie, ennek hiányában a vállalat nem a stratégia megvalósításának irányában fog haladni.

#### *A HR felelősség átruházása a vonalbeli vezetőkre*

A negyedik közös pont az, hogy a HR és a vonalbeli vezetők közös felelősségben osztoznak. A humán minőség, termelékenység és teljesítmény javítása sok esetben a vonalbeli vezetők kezében van, különösen azokban az esetekben, amikor HR az üzleti kérdések helyett az erősen adminisztratív funkcionális ügyekkel foglalkozik. Ahhoz, hogy a HR valóban a vállalatnak értéket teremtő tevékenység legyen, nem szabad elszakadnia az aktuális üzleti valóságtól. A vonalbeli vezetők maguk is felelősséget kell vállaljanak a HR eredményességéért, ezzel is elismerve az emberi munka jelentőségét a versenyképesség megőrzésében, és szükség szerint bevonva a HR szakembereket.

#### **A jelenlegi HR gyakorlat ellentmondásai**

Az előzőekben áttekintettük a jelenleg legismertebb HR modelleket és ezek közös jellemzőit. Azonban a HR gyakorlat és tudományos eredmények számos ellent-

mondással szembesítenek bennünket, amelyek nagy része már a kezdetektől végigkíséri a HR szakterületet. Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk a HR jelenéről, ezeket az ellentmondásokat is érdemes áttekinteni.

#### *Elméleti megalapozottság, szakmaiság*

Több kutató (Legge, 1978; Watson, 1977; Farndale – Brewster, 2005) megkérdőjelezi, hogy az emberi erőforrás menedzsment igazán szakmának tekinthető-e? Más gondolkodók is egyetértenek a fentiekkel: „az emberierőforrás-menedzsmentnek sokkal szakmaibbnak kell lennie” (Ulrich – Echingler, 1998: 1. o.). Több oldalról megfogalmazódott az a kritika a humán menedzserekkel szemben, hogy nem olvassák a tudományos folyóiratokat, a kutatások eredményeit (Rynes, 2004). Ulrich és Echingler (1998) meglátása szerint a HR még nem érte el a szakmaiság státusát, ehhez további tudásalapot szükséges létrehozni.

A szakirodalom nagy részét a HR legjobb gyakorlatait, technikáit bemutató normatív jellegű cikkek, illetve tankönyvek teszik ki: hogyan kell létszámot tervezni, munkavállalókat kiválasztani, felvenni, fejleszteni, kompenzációs rendszert kialakítani és elbocsátani. Az elsődleges cél a gyakorlati felhasználhatóság, az ezt alátámasztó elméleti indoklások nagyrészt más tudományterületek fentebb bemutatott elméleteire épülnek. Az elméletek elsősorban nem a HR alapvető céljára, létének alapvető kérdéseire keresnek választ, hanem az igazolást célozzák. A HR nem rendelkezik átfogó elmélettel, hiányzik a reflektív elméleti gondolkodás, az alapok elméleti megközelítése (Steyaert – Janssens, 1999). Az elmélet inkább arra a kérdésre ad választ, hogy miért történnek bizonyos események, azok hogyan kapcsolódnak össze, segítséget nyújt az egyes független események alapján általánosítható és előre jelezhető következtetések levonására. A tudománynak ennél nagyobb felelőssége van, nem lehet egyedüli célja a normatív kutatásokkal megalapozott hatékonyság fejlesztése, figyelembe kell vennie az externáliákat is (Green, 2002). A kritikai elméletek túlmutatnak a normatív modellen és a HR gyakorlatok bemutatásán. Ezek a megközelítések az alapokat kérdőjelezzik meg, megvilágítják a HR gondolatmenetében található hiányokat, a kizsákmányoló alapfeltelezéseket, a hibás állításokat (Steyaert – Janssens, 1999). A kritikai HR megközelítés ráirányítja a figyelmet arra, hogy 1) a HR hozzájárulhat a hatalmi viszonyok megerősítéséhez, 2) ki húz hasznot a HR-ből, és 3) melyek a nemi, illetve az egyenlő elbánás elve mentén létező problémák megoldási stratégiái (Fenwick, 2004).

Más kutatók szerint a HR akkor tud a vállalat felső vezetésében aktívan részt venni, akkor tud stratégiai partnerként cselekedni, ha rendelkezésére állnak a vállalatra és a HR tevékenységre vonatkozó megfelelő mutatók és adatok. Kutatások szerint a HR előtt jelentős fejlesztési lehetőség áll az adatok gyűjtésében és az

elemzési képességben (Lawler et al., 2004). Nem első-sorban a HR költséghatékonyságát jelző mutatókra van szükség – ezen a területen már általában rendelkezésre állnak a szükséges adatok. A felső vezetők annak kimutatását igénylik igazán, hogy a HR gyakorlatok, programok milyen változásokat generáltak a vállalati működésben a tervekhez képest (Lawler et al., 2004; Jamrog – Overholt, 2004).

### *Legitimáció*

Az emberi erőforrás menedzsment létjogosultságát mindvégig igazolni kellett, hiszen már a kezdetektől megkérdőjelezték az értékét (Farndale – Brewster, 2005; Caldwell, 2003). Anthony és Crichton (1969: 165. o.) már negyven évvel ezelőtt megfogalmazta, hogy „a személyzeti szakértők csoportjának történelme egyenlő a vezetői csapat teljes értékű tagjának státusáért vívott küzdelemmel”. Ez a tendencia a mai napig meghatározza a HR fejlődési irányát, hiszen folyamatosan bizonyítani kell a létjogosultságát, a fontosságát a felső vezetők, a vonalbeli vezetők felé (Nkomo – Ensley, 1999). A HR kétértelmű felsővezetői megítélése annak ellenére tetten érhető sok vállalatnál, hogy a HR vezető a vállalati hierarchiában képes volt magának tekintélyes pozíciót kivívni, és részt vesz az üzleti döntésekben. A neves stratégia professzor Pralahad (Urlich, 1997) szerint a HR elméleti megalapozottságának hiánya miatt nem tudja elfogadtatni jelentőségét az üzleti területtel.

A legitimációs tevékenység az elnevezések „tobzódásában” érhető tetten. A személyzeti menedzsment megjelölés az emberekkel kapcsolatos kiadásokat költségként tekintő filozófia és az ellátandó feladatokat alapvetően funkcionálisnak tekintő megközelítés egyenes következménye. Az 1970–80-as évek fordulójára kezdett elterjedni a munkavállalókat eszköznek (erőforrásnak) tekintő nézet. Nkomo és Ensley (1999) szerint az új megközelítés elterjesztésének egyik célja a HR megerősítése volt. Az emberi erőforrás menedzsment a vállalati értékteremtésben való részvételének alátámasztására olyan újabb – a HR-t a vezetői hierarchiában mind előkelőbb helyre pozicionáló – divatos elnevezések jelentek meg, mint az emberi erőforrás elszámolás, emberierőforrás-tervezés, stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Az emberi erőforrás elszámolás térhódítása annak köszönhető, hogy segítségével a vállalati teljesítmény elszámolásában is megjelentek a HR tevékenységek, egyértelműbbé vált az értékteremtéshez való hozzájárulásuk kimutatása. A hagyományos munkaerő-tervezés helyett pedig a hosszú távú, stratégiai irányultságot hangsúlyozó emberi erőforrás tervezés van elterjedőben (Nkomo – Ensley, 1999).

Ez a legitimációs tevékenység azonban nem az emberek, hanem a HR funkció értékének, fontosságának és hozzájárulásának alátámasztását szolgálta (Legge, 1989), ami kétélű fegyver, hiszen amíg a HR-esek figyelmét a létjogosultság és az értékteremtés igazolása

köti le, addig a munkavállalói érdekek képviselete hátrányt szenved.

### *Mennyire összeegyeztethető a humán orientáció és a menedzsmentfunkció, avagy a munkavállalói érdekképviselet hiánya*

A menedzsmentfunkció gyakorlásának túlsúlyát mutatja a HR tevékenységen belül a stratégiaalkotásban, a vállalati értékteremtésben a vezetés partnereként való – tevékenysége elfogadtatása érdekében elsősorban a vezetés érdekeit képviselő – részvétele. Jogos a kérdés: mennyire egyeztethetők össze a vezetés, illetve a munkavállalók („humán erőforrás”) több esetben egymásnak ellentmondó érdekei (Peterson, 2004; Kochan, 2004).

Ilyen ellentmondó érdekek ütközéséhez vezetnek a vállalati átszervezések, létszám-leépítések. Bármennyire is nyitott a kommunikáció útja, és tájékoztatják a munkavállalókat a várható létszám-leépítésről, legtöbbször az utolsó pillanatig senki sem tudja azt, hogy mi lesz vele. A vállalatnál maradt munkavállalókra hárul az átszervezés miatt átmenetileg vagy végleg megnövekedett munkamennyiség, miközben ők sem lehetnek biztosak abban, hogy legközelebb nem kerül-e rájuk is sor. A létszám-leépítésben nem érintettek is bizalmatlanokká válhatnak a vezetéssel szemben, úgy érzik, hogy becsapták őket. Felmerül a kérdés, mennyire várható el a munkavállalóktól, hogy elköteleződjenek a kemény piaci harcot folytató vállalat teljesítményének növelése mellett, ha az várhatóan átszervezések sorozatát és ennek következtében létszámleépítést jelent (Peterson, 2004)?

A munkavállaló, illetve az egyén az információs aszimmetria miatt több szituációban kiszolgáltatott a HR-es szakembernek, illetve a vonalbeli vezetőnek. A kompenzációs stratégia kialakításakor a vezetés dönti el – a döntésbe a munkavállalóknak csak érintőleges beleszólásuk lehet a szakszervezeteken keresztül – azokat a koncepcionális kérdéseket, mint például a kompenzációs csomag milyen alapelvek szerint épüljön fel, milyen elemekből álljon, legyen-e munkakör-értékelési rendszer, és ha igen, milyen, illetve a bérszint mennyire legyen versenyképes a piacon. A munkakör-értékelési rendszer biztosítja a vállalatban belüli igazságosságot és a piaci versenyképességet. A munkakörök értékelését végző bizottság dönti el, hogy melyek legyenek, és milyen súlyt képviseljenek az egyes, értékelésnél számba vett faktorok (képzettség, vezetői-, kommunikációs képesség stb.). A bizottság a vállalatvezetés érdekeit képviseli, a vezetésnek számol be és nem a munkavállalóknak. A bér versenyképességének megállapítását sokszor a fizetőképességgel indokolják, azonban a vezetés a vezetői bónuszok, az osztalék növelésében érdekelt, sokszor a bérköltség rovására. A versenyképesség megállapításához használt felmérések adatai általában bizalmasak, úgymond a legjobb gyakorlaton alapulnak, a munkavállalóknak a fizetési felmérésekhez nincs hozzáférésük, a vezetés döntésén múlik, melyik felmérés adatait hasz-

nálják – más felmérések sok esetben más eredménnyel járnak (Peterson, 2004).

Belső áthelyezésekre, az előremeneteli, utódlási döntésekre általában szintén az jellemző, hogy a döntés szűk körben születik az érintett munkavállaló kiszolgáltatott helyzetben van, kevés információval rendelkezik, méltánytalan helyzetben nem tudja érdekeit képviselni, magát megvédeni (Peterson, 2004).

Teljesítményértékelés alkalmazásakor, bármilyen is legyen a rendszer – bár az elvi lehetőség adott a fellebbezésre, a tényleges fellebbezés kevés esetben eredményes – a munkavállalónak a végső értékelést el kell fogadnia (Peterson, 2004).

A munkavállalóra erőforrásként tekintő szemlélet magában hordozza az erőforrás takarékos és leginkább hatékony felhasználását, és teljes kihasználását is. Feszített, kihívó vállalati célok, lapos szervezet, a gazdaságos működés elérése érdekében nagy nyomás nehezedik a munkavállalókra. Rendszeres túlórázást, munkamániás életmódot magas fizetéssel és juttatásokkal honorálják, azonban a feszített életmód eredménye sok esetben a társadalmi, családi szerepvállalás háttérbe szorulása és az egyének kiégése. Mindezek háttérben egy paradoxon rejlik: minél értékesebb erőforrás az ember, annál nagyobb az igény annak a kiegészéséhez és nem az értékét tovább növelő fejlődéséhez vezető teljes kihasználására (Legge, 1999).

A HR-esek egyre több olyan feladatot látnak el, amelyek megerősítik őket a stratégiai szerepükben, ezzel párhuzamosan azonban egyre kevesebb figyelmet fordítanak a vállalatnál dolgozó emberekre. Call centereket hoznak létre a munkavállalói kérdések, kérések megválaszolására, a létszám-leépítésben érintett munkavállalóknak tanácsadók nyújtanak segítséget az újra-elhelyezkedésben, a juttatások közötti választás támogatását személyre szabott tanácsadás helyett a központi irodában dolgozók látják el, hogy csak néhány példát említssek (Pasmore, 1999).

Mindezek ellenére felmerül a kérdés, hogy van-e választási lehetősége a HR-nek? A piaci verseny erősödésével, a létszám-leépítések megvalósításával az olyan hagyományos HR tevékenységek, mint a felvétel, a munkaerő-tervezés a vezetők szemében sokat veszítettek stratégiai fontosságunkból, háttérbe szorultak. A vállalat belüli munkaerőpiac és az élethosszig tartó alkalmazás gyakorlatának megszűnésével nagyon nehezzé vált a munkaerő-fejlesztési programok vagy más munkavállalói elégedettséget, lojalitást, megtartást növelő programok bevezetésének indoklása (Rynes, 2004).

A vállalati és a munkavállalói érdek összeegyeztethetőségére jó példa, hogy a jelenlegi kutatások között találunk a vállalati teljesítmény és a munkavállalói elégedettség között pozitív kapcsolatot kimutatókat is (Huselid, 1995; Judge et al., 2001). Harter et al., (2002) a munkavállalói elégedettség, a vezetői gyakorlat és a vál-

lalat pénzügyi teljesítményének kapcsolatát vizsgáló kutatásukban kifejezetten a HR gyakorlatok jelentőségére mutattak rá. A munkavállalói és egyéb érintettek érdekei összekapcsolásának kulcsát Kochan (2004) a vállalat tudás- és képességkésztetének fejlesztésében látja, ami így – nem a költségoldali gondolkodást erősítve – befektetés a vállalat humán erőforrásaiba.

#### *Az időorientáció*

A felgyorsult üzleti világ (demográfiai változások, erősödő verseny, egyre összetettebb technológia, munkavégzési feltételek és a munkavállalói igények változása) a HR-t sem hagyta érintetlenül. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai vonatkozásban akkor lehet sikeres, ha a vállalat stratégiai üzleti igényeiből indul ki, amit tipikus esetben a vállalat küldetése tartalmaz. A turbulens változások hatására a túlélési, adaptációs képesség fejlesztési, termelékenységi és a profitabilitási céloknak megfelelően ezek az igények újra és újra átértékelődnek. Ennek megfelelően a HR számára igen nehéz feladatot jelent hosszú távú szemléletet igénylő egységes vezetői stílust, összekapcsolódó HR politikákat működtetni, tekintve, hogy a felső vezetőknek a változások miatt egyre rövidebb távú pénzügyi, megtérülési kritériumoknak kell megfelelniük (Purcell, 1995; Staehle, 1990; Evans, 1999).

A rövid távú vezetői időorientáció és a HR-es hosszú távú időorientáció közötti feszültség talán a fejlesztések témakörében a legnagyobb: amíg a fejlesztés minden HR rendszerben hosszú távú, proaktív szemléletet igényel, a gyakorlat sok esetben az ad hoc, rövid távú döntések érvényesülését mutatja. Pénzügyi nehézségek esetén a vállalatok leggyakrabban a képzési és fejlesztési, felvételi költségvetésből faragnak le. Ennek következtében azonban nem rendelkeznek a jövőbeli, potenciális piaci siker letéteményeseivel, a megfelelő kompetenciával rendelkező munkavállalókkal. Tehát a rövid távú teljesítménymutatóknak való megfelelés miatt feláldozzák a hosszú távú célok elérését (Evans, 1999).

A HR-nek fontos kiegyensúlyozó szerepe van: a rövid távú pénzügyi célok mellett a hosszabb távú eredményesség kulcsának szem előtt tartása. A L'Oreal az egyik jó példa arra, hogy a HR hogyan tudja ellensúlyozni a vezetés rövid távú szemléletét: a hosszú távú stratégiai célok megvalósulásának prioritását szemmel tartva, elsősorban a kiválasztási és fejlesztési döntéseknél kell ellensúlyozni a rövid távú gondolkodást. A HR szakembereknek joguk van megkérdőjelezni a vezetői döntéseket, hogy ne kizárólag a munkakörhöz illeszkedő embert válasszák ki, mindig vegyék figyelembe az emberben rejlő potenciált is (Evans, 1999).

Ez a fajta kettősség erőteljesen jelen van a létszám-leépítések és átszervezések megvalósításánál. A vezetés gyakran a közvetlen túlélést tartja szem előtt. Az emberi erőforrás menedzsmentre szükség van, hogy felvesse

az esetleges átfogó átszervezési igényt, nagyobb figyelmet fordítson a munkahelyüket elvesztőkre, illetve a „túlélőkre”, összekapcsolja a felső vezetés változások vezetése és a középvezetés végrehajtás iránti erős elkötelezettségét. A HR részéről a reaktív (a vezetői igények, döntések végrehajtására fordított) figyelem helyett a proaktív cselekvés szükséges, azaz már a döntésekben is tevékeny részt vállalva kell biztosítani a hosszú távú megfontolások érvényesülését (Evans, 1999).

### Néhány megoldási javaslat

A fentiekben megfogalmazott ellentmondások tompítására megoldást jelenthetnek a következőkben bemutatott fejlesztési irányok. A lista korántsem teljes, összeállításának célja elgondolkodtatni, illetve továbbgondolásra készíteni az olvasót.

Első lépésként a HR vezetők megvizsgálhatnak, értékelhetnék a vállalat életében játszott szerepüket (Peterson, 2004). Ezt követően az alapvető értékek és prioritások felülvizsgálatára van szükség, hiszen e nélkül kevésbé lehet előrelépésre számítani. Az értékek megváltoztatásában nagy szerepe van a HR szakembereket összefogó szakmai szervezeteknek. Ezek vezetői kezdeményezzenek olyan programokat, amelyek a vezetői partnerszerep betöltése és a munkavállalói érdekek egyidejű képviselése közötti dilemma megoldására kínálnak javaslatot (Rynes, 2004).

Ahhoz, hogy a munkavállalók bizalmát a HR visszaszerezze, egy újfajta nyitottságra és átláthatóságra van szüksége. Ahhoz, hogy bízzanak a vállalatukban, a munkavállalók a szakmai befektetőkhez vagy más érintettekhez hasonlóan őszinte, nyitott kommunikációt várnak el. A szükséges információt a legkorszerűbb csatornákon (pl. intranet) keresztül lehet a munkavállalók számára biztosítani, amely csatornákat a HR szakterület működteti<sup>3</sup>.

Az emberi erőforrás menedzsment továbbfejlesztésében nagy szerepük van a kutatóknak, a tudományos élet szereplőinek. Az elméleti megalapozáshoz, az alapvető kérdések feltételéhez az emberi erőforrás menedzsment területén még mindig egyeduralgoló funkcionális paradigmán túlmutató, kritikai megközelítés járulhat hozzá a status quo megkérdőjelezésével, a hatalmi egyenlőtlenségek feltérképezésével.

További megoldási javaslat a HR vezetők és szakértők szakmai tudásának és kompetenciájának fejlesztése. Annak érdekében, hogy a HR ne csak egymástól elkülönülő események láncolata legyen, a HR szakembereknek elméletileg képzettnek kell lenniük, meg kell tudniuk magyarázni, hogy az egyes HR gyakorlatok miért, hogyan és milyen eredményre vezetnek. A képzés-fejlesztéssel foglalkozóknak ismernie kell a tanulási elméleteket. A kompenzációval foglalkozó szakembereknek a motivációs elméleteket, a szervezeti hatékonyságot vizsgáló HR szakembereknek pedig a szervezeti

változás elméleteit kell ismerniük. Az elméleti megalapozottság stabilabb tudást ad az egyes gyakorlatok alkalmazásakor, és ezáltal a vonalbeli vezetők szemében is változhatna a HR megítélése (Ulrich, 1997). A gyakorlati szakembereknek az alkalmazott intézkedések, eljárások magalapozása, tudományos indoklása céljából támogatniuk kell a tudományos kutatásokat, és ismerniük kell azok eredményeit (Rynes, 2004).

A szakmai tudáson túl fontos az elvárt szerepekhez szükséges kompetenciák fejlesztése. A Michigani Egyetem HR kompetencia kutatása (Becker et al., 2001) azonosította a hatékony HR tevékenységhez szükséges kompetenciákat: a személyes hitelességet, a változásmenedzselési, kultúramenedzselési képességeket. Mindezek alapján a HR szakemberek képzésének a szűken vett szakmai képzésen túli kiterjesztésére, a szélesebb körű ismeretek és a készségfejlesztés integrálására van szükség, hozzájárulva a HR szakemberek szakmai kompetenciakészletének fejlesztéséhez (Rynes, 2004). A kompetenciák körében külön kiemelendők a jövőben fontos szerepet játszó analitikus készségek: a jövőben a stratégiai szerep sikeres betöltése érdekében több analitikus feladat hárul a HR-re, így ez hozzásegítheti, hogy a szakterület képviselőit a vezetők jobban elismerjék és bevonják a döntésekbe (Lawler et al., 2004).

### Konklúzió

A HR ismét átalakulás előtt áll, amelyet a turbulens változások, a globalizálódó gazdaság, a szervezetek hálózatosodása és az információtechnológia mindent elsöprő fejlődése kényszerít ki. Ahhoz, hogy ezekre a kihívásokra a HR meg tudjon felelni, szükség van a működésében rejlő alapvető ellentmondások feloldására, illetve tompítására. Milyen megoldási irányok állnak előttünk? A HR alapjainak, értékeinek vizsgálata céljából mindenképpen szükség van reflexív, akár kritikai elméletalkotásra, a tudományos kutatások támogatására, a legjobb gyakorlatok számbavételén túlmutató kiterjesztésére és a tudományos eredmények gyakorlati szakemberekkel való megismertetésére. A megalapozott szakmai tudáson túl elengedhetetlen a HR szakemberek kompetenciakészletének fejlesztése, amely kulcsfontosságú a tőlük elvárt szerepek sikeres betöltéséhez.

### Felhasznált irodalom

- Anthony, P. – Crichton, A. (1969): *Industrial Relations and the Personnel Specialist*. London, Batsford
- Arthur, J. (1994): *Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (1999): *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest. KJK-KERSZÖV
- Becker, B. E. – Huselid, M. A. – Ulrich D. (2001): *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Boston. Harvard Business School Press

- Beer, M. – Lawrence, P. R. – Mills, D. Q. – Walton, R. E. (1985): Human Resource Management. New York. Free Press
- Bokor, A. – Bíró K. – Kovács G. – Takács S. – Toárniczky A. (2005): Humán Tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről. Vezetéstudomány, 1. szám
- Boxall P. F. (1991): Strategic Human Resource Management: Beginnings of New Theoretical Sophistication? Human Resource Management Journal, 2(3), 60-79.
- Caldwell, R. (2003): The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities New Uncertainties. Journal of Management Studies, 40(4), 983-1004.
- Cascio, W. F. (1992): Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits. 3rd edition. McGraw-Hill, Inc.
- Chikán, A. – Czákó E. – Zoltayné P. Z. (szerk.) (2004): Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem kiadványa
- D'Arcimoles, C. H. (1997): Human Resources Policies and Company Performance: a Quantitative Approach Using Longitudinal Data. Organisation Studies, 18(5) 857-874.
- Evans, P. A. L. (1999): HR On The Edge: A Duality Perspective. Organization, 6 (2), 325-338.
- Farndale, E. – Brewster, C. (2005): In Search of Legitimacy: Personnel Management Associations Worldwide. Human Resource Management Journal, 15(3), 33-48.
- Fenwick, T. J. (2004): Toward a Critical HRD in Theory and Practice. Adult Education Quarterly, 54 (3), 193-209.
- Flamholtz, E. (1974): Human Resource Accounting: a Review of Theory and Research. Journal of Management Studies, 11, 44-61.
- Fombrun, C. J. – Tichy N. M. – Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management. New York. John Wiley
- Gilberth, L. M. (1914): The Psychology of Management. Macmillan
- Green, S. T. (2002): The Human Resource Management Implications of Lean Construction: Critical Perspectives and Conceptual Chasms. Journal of Construction Research, 3 (1), 147-165.
- Guest, D. (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies, 24(5), 507-21.
- Guest, D. (1990): Human Resource Management and the American Dream. Journal of Management Studies, 27(4), 377-97.
- Harter, J. K. – Schmidt, F. L. – Hayes, T. L. (2002): Businessunit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Metaanalysis. Journal of Applied Psychology, 87, 268-279.
- Handry, C. – Pettigrew, A. M. (1990): Human Resource Management: an Agenda for the 1990s. International Journal of Human Resources Management, 1(1), 17-43.
- Huselid, M. A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38, 635-672.
- Ivancevich, J. M. – Glueck, W. G. (1989): Foundations of Personnel: Human Resource Management. Boston. BPI/Irwin
- Jacques, R. (1999): Developing Tactical Approach to Engaging with „Strategic” HR. Organization, 6 (2), 199-229.
- Jamrog, J. J. – Overholt, M. H. (2004): Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. Human Resource Planning, 27 (1), 51-62.
- Judge, T. A. – Toresen, C. J. – Bono, J. E. – Patton, G. K. (2001): The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. Psychological Bulletin, 127, 376-407.
- Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy. (2003): Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv. Budapest. KJK-Kerszöv
- Karoliny M. – Poór J. – Spisák Gy. (2000): Az Emberi erőforrás-menedzsment az üzleti szférában, Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. Vezetéstudomány, Május, 13-22.
- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Budapest. AULA
- Kochan T. A. (2004): Restoring Trust in the Human Resources Management Profession. Asia Pacific Journal of Human Resources, 42 (2), 132-146.
- Lawler, E. E. III. – Levenson, A. – Boudreau J. W. (2004): HR Metrics and Analytics: Use and Impact. Human Resource Planning, 27(4), 27-35.
- Legge, K. (1978): Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management. London. McGraw-Hill
- Legge, K. (1989): HRM: A Critical Analysis, in J. Storey (ed.) New perspectives on Human Resources Management, London, Routledge, 19-55.
- Legge, K. (1999): Representing People at Work. Organization, 6 (2), 247-264.
- Lin, N. (2001): Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge University Press. Cambridge, UK
- Napier, N. K. – Vu, T. V. (1999): Views from Afar: A Videoconference. Organization, 6 (2), 349-360.
- Nkomo, S. M. – Ensley M. D. (1999): Déjà Vu: Human Resource Management's Courtship of Strategic Management. Organization, 6 (2), 339-348.
- Pasmore, W. (1999): A Hero for the Underdogs. Organization, 6 (2), 361-369.
- Peterson, R. B. (2004): A Call for Testing Our Assuptions: Human Resource Management Today. Journal Of Management Inquiry, 13 (3), 192-202.
- Purcell, J. (1995): The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management in: Salaman, G. (ed.) Human Resources Strategies. 4th edition. London and Tousand Oaks and New Delhi. SAGE Publications, 59-81. Reprinted from Storey, J. 1989. New Perspectives on Human Resource Management. London and New York. Routledge, 67-91.
- Rynes, S. L. (2004): Where Do We Go From Here? Imagining New Roles for Human Resources. Journal Of Management Inquiry, 13 (3), 203-313.
- Salaman, G. (ed.) (1995): Human Resources Strategies. 4th edition. London and Tousand Oaks and New Delhi. SAGE Publications
- Sparrow, P. – Hiltrop J. M. (1994): European Human Resource Management in Transition. London. Prentice Hall
- Staehele, W. H. (1990): Human Resources Management and Corporate Strategy in Rüdiger, P. Human Resource Management. An International Comparison. Berlin and New York. Walter de Gruyter, 27-38.
- Steyaert, C. – Janssens, M. (1999): Saving The Subject of HR. Organization, 6 (2), 181-198.
- Storberg, J. (2002): The Evolution of Capital Theory: A Critique of a Theory of Social Capital and Implications for HRD. Human Resource Development Review, 1 (4), 468-499.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston. Harvard Business School Press
- Ulrich, D. (1998) The New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review, January-February
- Ulrich, D. – Eichinger, R. W. (1998): Delivering HR with an Attitude. HR Magazine, 43(7), 154-160.
- Watson, T. J. (1977): The Personnel Managers. A Study in Sociology of Work and Employment. London. Routledge and Kegan Paul

## Lábjegyzetek

- Emberi erőforrás menedzsment kifejezést háromféleképpen rövidítjük: EEM, illetve az angol megfelelője alapján (Human Resource Management) HRM vagy HR.
- A stratégiai emberi erőforrás menedzsment elnevezés, bár sok helyen alkalmazzák, nem honosodott meg teljes körűen. Ez magyarázza, hogy a szakterület megnevezése általában továbbra is EEM vagy HRM.
- Számos vállalat, mint a Boeing, az American Airlines, Association of Flight Attendants számos interaktív weboldalt üzemeltet, amelyek segítségével pl. a munkavállalók kikalkulálhatják az egyes szakszervezeti tárgyalások ajánlatainak hatását a saját jövedelmükre (Kochan, 2004).

TAKÁCS Sándor

## A STÁTUSZHIERARCHIA HATÁSA A CSOPORT TELJESÍTMÉNYÉRE

A tanulmány a csoporton belüli státushierarchia kialakulásának és szerepének különböző értelmezéseit, magyarázatait mutatja be a csoportdinamika, szociológia és közgazdaságtan határmezsgyéjén mozogva, középpontban a státusz és teljesítmény viszonyának (az ún. Máté-effektus) kérdésével. A cikk rámutat a különböző értelmezési lehetőségekre (privilegium, reputáció, hatalom és legitimitás) és a Mérei-féle többszemponútú szociogram közötti párhuzamokra. Az elméleti összefoglalás végén sor kerül egy játékelméleti magyarázatra épülő tipológia bemutatására, melynek fő üzenete, hogy a szituációs feltételeknek megfelelően eltérő típusú státushierarchiák lehetnek hatékonyak. Jelentős külső és belső változások idején a csoport alkalmazkodásának elakadása a változás és stabilitás kettős követelményének való megfelelés nehézségeire vezethető vissza, ami a közhiedelemmel ellentétben nem csak a státushierarchia megmerevedésében ölthet testet (bár ez eléggé tipikus megnyilvánulási formája). A cikk ezt az értelmezési keretet esettanulmányos módszerrel finomítja tovább két különböző csoportszituációban végrehajtott, a státushierarchiára irányuló szervezettefejlesztési beavatkozás elemzése alapján. A cikk végén vezetőknél szóló gyakorlati javaslatok is megfogalmazásra kerülnek.

A menedzsmenttudományokban nem ritkák az állatvilágból vett párhuzamok (etológiai érvelések, példázatok). Hadd kezdjem hát a státushierarchiával kapcsolatban fejtegetéseimet én is egy talán kevésbé ismert példával. Néhány évvel ezelőtt tanszékünk közössége részt vett a Fővárosi Állatkert éjszakai túráján. A csoportot körbevezető alkalmazott doktorhalakkal kapcsolatos története azóta is élénken él a képzeletemben.

A kék zászlóshal (*paracanthurus hepatus*, angolul: blue tang), más néven festőpalettás doktorhal – mely nevet a testén lévő fekete folt alakjáról kapta – a Némó nyomában rajzfilm Dory figurájaként vált halhatatlanná. A filmbeli jóságosan együgyű lényel ellentétben az indonéziai doktorhal a valóságban éles, visszahúzható csontpengét hordoz a farktöve közelében. A fark sárga ragyogása sportszerű figyelmeztetésül szolgál az esetleges ellenségeknek: fegyvere van, veszélyes (National Geographic Magazin, 2005).

A sügérfélék családjába tartozó doktorhalakról annyit érdemes tudni, hogy meleg tengerekben (Indonézia, a Nagy Korallzátony déli része, Mikronézia, Vörös-tenger) élnek, alapvetően növényevők, a koralltelepeken megtapadó algákkal táplálkoznak. A kifejlett példányok 15-20 cm-re is megnőnek, tipikusan territoriális életmódra rendezkednek be, csoportosan védik élőhelyüket. (További információk: <http://species.fishindex.com>)

Akváriumi körülmények között általában nem tanácsos más halakkal (sőt bizonyos fajták esetében más doktorhal-félékkel sem) együtt tartani őket, hiszen természetes életkörülményeik mellett is viszonylag tisztas távolságban maradnak tőlük a korallzátonyok lakói. Általában egy nagy méretű akváriumban tartják őket, ahová még ki nem fejlett példányokat telepítenek és a halak növekedése során kisebb civódások árán kialakul egy természetes hierarchia közöttük. Ez a hierarchia többek között azt szolgálja, hogy például betolakodók érkezése esetén határozott és gyors kollektív akciókra legyenek képesek.<sup>1</sup>

Az akváriumba még csak véletlenül sem nyúlhat emberi kéz (eleve veszélyes is lenne), de más eszközzel sem érdemes próbálkozni, mert ha az egyik hal véletlenül megsérül (vagy esetleg egy idegen példányt tesznek az akváriumba), akkor percek alatt az összes elpusztul. Hogy miért? Harcias természetük és veszélyes fegyverzetük miatt, ha külső beavatkozás következtében státuszviták alakulnának ki a sérült vagy az új példány és a többiek között, akkor szakértők szerint a következő eseményeknek lehetnének tanúi: a sérült vagy újonnan érkezett hal harcba kezdene valamely másik, a hierarchia alsóbb szintjén álló társával. Mivel sérülése miatt távozni kényszerül korábbi posztjáról, a csoporton belül új helyét csak az erők tényleges összemérése során tudja

csak megtalálni. Ennek viszont újabb sérülések és újabb sérült egyedek lennének a következményei, ami újabb státusharcokat eredményezne, természetesen újabb és újabb sebesültekkel. Mindez tehát láncreakcióként söpörne végig a populáción és könnyen a teljes raj pusztulásához vezetne<sup>2</sup>.

Hasonlóan markáns státushierarchiát és a hierarchia fenntartására irányuló erőket nagyon sok csoportos életmódra berendezkedett állati populáció esetében is megfigyelhetünk. A sérült egyedek elüldözésére irányuló kollektív norma is nagyon gyakran megfigyelhető. Kérdés, hogy milyen mértékben használhatók a fenti párhuzamok az „emberi populációkban” (pl. munkahelyi csoportokban) kialakuló státuskérdések megoldására. Tipikus szituáció, hogy egy csapaton belül többen is megpályáznak egy magas státuszt jelentő pozíciót. Vajon mi a csoport és az egyén szempontjából is jó megoldás: ha a „vesztes” elhagyja a csoportot, vagy ha elfogadja a második helyet? (Gondoljunk csak a közmondásra: „Két dudás nem fér meg egy csárdában!”)

Vagy mi történik akkor, ha valakinek a csoport megváltozása (külső/belső feltételrendszere vagy egy új tag érkezése) miatt meggyengül a státusza? Hogyan határozódik meg ez a hely, mi a vezető és a tagok szerepe a lefokozás/előrelépés kérdésében? Hogyan teremthető konszenzus a csoporton belül? Fontos-e, hogy az legyen? Ezek és hasonló kérdések vetődnek fel a státushierarchiával kapcsolatban a doktorhalak és az emberi feladat-végrehajtó és problémamegoldó csoportok öszszvetése során.

Az egyének és csoportok közötti különbségtétel mindig is fontos kérdést jelentett a társadalomtudósok számára. Ennek oka – függetlenül a többség által osztott egyenlőtlenséggel kapcsolatos ellenérzésektől – az, hogy a kontextusok széles skáláján azt találjuk: az aktorok (egyének, csoportok, szervezetek) olyan társas pozíciókba sorolódnak, amelyek eltérő jutalmakkal, kötelezettségekkel és elvárásokkal jellemezhetőek. A szervezeti csoportokban rendszeresen különvlik egy a feladatok végrehajtása során jelentős figyelmet kivívó, a megbeszélésekhez aktívan hozzájáruló relatíve kis létszámú mag, és egy ritkán hozzászóló és nem túl sok figyelmet kapó nagyobb létszámú periféria. A társadalmak a jelentős méretűektől a vadászó-gyűjtögető csoportokig (Bendix, 1978) tipikusan egymástól világosan megkülönböztethető hatáskörrel, presztízzsel, javakkal és politikai befolyással jellemezhető rétegekbe rendeződnek.

A csoportokkal kapcsolatos hazai menedzsment-szakirodalom meglepően keveset foglalkozik a státusz kérdéssel. Bakacsi (2005: 137.o.) megfogalmazásában a státusz „csoportok vagy csoporttagok közötti rangsor, relatív pozíció, amelyet mások tulajdonítanak nekünk”. A nemzetközi szakirodalomban található definíciók összefoglalóan és tágan értelmezve elég hasonló megfogalmazásokból indulnak ki: „a státushierarchia egyének-

nek, csoportoknak, szervezeteknek (de akár termékeknek és különféle cselekvéseknek: pl. társas viselkedésformáknak, időtöltéseknek, sportoknak) egy adott társas rendszeren belül társas konstrukció által létrehozott, interszubjektív megegyezésen alapuló rendezése vagy sorrendje” (Zajac – Washington, 2002).

A szakirodalomban az utóbbi definíció általánosan elfogadott. Ami a legtöbb vitát váltja ki, az tulajdonképpen két fő kérdés köré csoportosítható:

1. Mi alapján alakul ki a fenti sorrend és mi a következménye?
2. Milyen hatásmechanizmusok érvényesülnek a státushierarchiák kialakulásával és változásával kapcsolatban?

A második kérdés egyfajta „tyúk-tojás” problémaként is felfogható: ok vagy következmény-e a státusz? Illetve egy kapcsolódó kérdés: milyen a státushierarchiák természete: állandósult, statikus, megcsontosodott vagy változtatható, dinamikus, rugalmas? A további elméleti áttekintés során mindkét kérdésre kitérek.

### **Státusz: privilégium, reputáció, hatalom, legitimitás**

Miként a definícióból is láthatjuk, a státushierarchiák kialakulásának sokféle alapja lehet, ettől függően az eltérő kutatási tradíciók különbözőképpen igyekeztek annak jelentését megragadni. Ezek általában viszonylag szoros korrelációt mutatnak egymással, de mindegyikre találhatóunk kivételeket is.

Viszonylag egyszerűen értelmezhető a privilégiumok (előjogok) és a státusz viszonya: a státusz egyfajta társas/társadalmi elismerést jelent, amely az adott társas rendszer magas státusszal rendelkező tagjait bizonyos privilégiumokhoz (nem érdemen alapuló jutalmakhoz, státuszjavakhoz, szimbólumokhoz) juttatja hozzá. Sem az előjogokat, sem a diszkriminációt (hátrányos megkülönböztetést, a privilégium ellentétét) nem magyarázhatjuk valamilyen észlelt, az egyénre jellemző „minőséggel”. Mindkettő sokszor öröklődő társas (társadalmi) hiedelmekre, hitekre (hagyományokra) épül. Ezeknek kevés közük van a minőség megítéléséhez, sokkal inkább társadalmi vagy kulturális kategóriákra vonatkozó sémák, sztereotípiák magyarázzák (pl. osztály, réteg, etnikum, nem stb.). A szociológia több ága és irányzata foglalkozik a fenti megközelítésekkel.

A privilégiummal élesen szembeállítható a reputáció. Korábbi kutatások – elsősorban közgazdaságtani megközelítések, Fombrun (1996, 190. o.) és a piaci jelzések (signaling) iskolája (Weigelt – Camerer 1988) – a szervezetek és egyének státusát múltban észlelt (interszubjektív megegyezés révén előálló) minőségi különbségek egyfajta összefoglaló indikátoraként határozták meg, amely tökéletlen információk esetén is képes előre jelezni a várható minőséget. A reputáció tehát a jutalmak

alapjául szolgáló „átfogó minőségre” (érdemre, teljesítményre) utal. Ha a fenti különbséget egy termék példájával kívánánk illusztrálni, a Jaguár autómárka például már javában szenvedett a gyenge minőség reputációjától, miközben még mindig élvezte a magas társadalmi státusz (vagy presztízs) privilégiumait.

A státuszra jellemző összefüggést fedezhetünk fel a szervezeti hatalom erőforrás-függésének elméleti megközelítésében (Pfeffer – Salancik, 1977): a szervezeti elismerést a szervezet külső alkalmazkodását elősegítő szűkös, bizonytalan és/vagy kritikus erőforrások megszerzése teremti meg. Ezen alapul a megszerzett erőforrások feletti rendelkezés, annak birtoklása vagy ellenőrzésének lehetősége (a szervezeti és csoportos döntések befolyásolásának mértéke és módja, ezáltal az erőforrások feletti rendelkezés joga). Ez a kritérium az erőforrásfüggés elmélete szerint kívülről, objektíven is meghatározható (ellentétben például a társas konstrukciók nézőponttal, amely csak a jelentésalkotás folyamatát vizsgálja). Itt tehát létezik valamilyen külső adottság, szituációs jellemző, amelyhez képest az alkalmazkodás minősége értelmezhető. A hatalom érvényesítéséhez azonban annak elismertetésére és intézményesítésére is szükség van.

Kapcsolódó fogalom még a legitimitás (elfogadottság), amely egyes személyek vagy cselekvések társas/társadalmi elfogadottságát mutatja, és általában pozitívan korrelál a státusszal. Bizonyos esetekben azonban előfordulhat akár negatív korreláció is. Vegyük például egyes sportágak elfogadottságát: a futball és a vízilabda egyaránt elfogadott sportág, de az előbbi elterjedtségének ellenére az utóbbinak jóval magasabb a társadalmi státusza. Hasonló a helyzet a dohányzás megítélésével: legitimitása a nyugati társadalmakban egyre inkább csökken, de például a szivarozás vagy a pipázás még mindig státusz szimbólumként funkcionál.

A csoport/szervezet által nyújtott identitás és az adott csoporthoz, szervezethez való tartozás által biztosított (külső) státusz természetesen minden tagra érvényes bizonyos mértékig – az erőforrások rendelkezésre állásának korlátain belül. Ezek mennyisége és a külső státusz közötti oda-vissza ható kapcsolatra többen felhívták már a figyelmet (McAdams, 1995).

Az egyes csoporttagok viszont egymáshoz képest eltérő mértékben részesednek a csoporton, szervezeten belüli javakból. A csoporton belüli státushierarchia tehát egyfajta szabályozó mechanizmust képvisel, amely a szűkös erőforrásokhoz való hozzáférést szabályozza. A kérdés inkább az, hogy létezik-e egy meghatározó szempont, amely minden helyzetben előnyben részesít bizonyos csoporttagokat a többiek fölött, vagy a csoport státushierarchiája egy bonyolult, többféle szempontot párhuzamosan figyelembe vevő, szituációtól is függő jelenség. A reputáció, a hatalmi viszonyok, a privilégiumok és a legitimitás tulajdonképpen olyan javakat jelöl-

nek, amelyeket a csoporthoz tartozás kínál tagjai számára, amelyeknek az egyének szükségleteiktől (motivációiktól) függően különböző értéket tulajdonítanak. McClelland (1961) tipológiáját alapul véve a teljesítményorientált tagoknak fontosabb a „reputáció”-s értelmezés, a hatalmi motivációval bíró tagoknak a csoporton belüli „befolyás”, a kapcsolati motivációval bíróknak pedig a csoport általi „elfogadottság” számít leginkább. A privilégiumokban is tetet öltő külsődleges elismertség (leegyszerűsítve „státusz”-ként is szokás hívni) a maslowi (1943) szükséglet-hierarchiában is megjelenik.

A státusz többszemponútú értelmezése szoros párhuzamokat mutat Mérei szociometriájával. Mérei szerint a szociometria célja: „... a közösséget a szociálpszichológia nyelvén leírni, nemcsak az egyén helyét megmutatni (ezt korábban már megtette Moreno), hanem magát a közösséget jellemezni...” (Mérei, 1989: 124. o.). Mindez lehetővé teszi az „intézményes hálózat illeszkedéseinek és egyensúlyának megítélését”, azt, hogy az intézményes közösség és a spontán csoportosulás rejtett hálózata hogyan befolyásolja (segítik vagy akadályozzák) egymást (Mérei, 1971).

A Mérei-féle többszemponútú szociogram leírhatóvá és elemezhetővé teszi a vizsgált közösség funkciók szerinti tagolódását, szerkezetét, légkört, hierarchiáját, a közösségben kialakult ítéleteket és véleményeket. A kapcsolódások hálózata a rokonszenvi választások kölcsönössége alapján áll össze, de az is láthatóvá válik, hogy ki hány szavazatot kapott az egyes választási kategóriákban (egyéni készségek, képességek, adottságok, népszerűség, sikeresség). Pl. a „kire bízna egy fontos rendezvény megszervezését?” kérdésre kapott válaszokból megtudhatjuk, hogy a közvélemény szerint ki a legjobb szervező a közösségben.

A CM (centrális – marginális) mutató a társas mező tagoltságának, szerkezeti színvonalának egyik paramétere a szociogram középpontjának és peremének viszonyát fejezi ki: van-e az ábrázolt közösségnek – egy vagy több – központja, hányan vannak kapcsolatban a központtal, s hogy mennyire kiterjedt a közösség pereme. „A központ, mint zárt alakzat azért jelentős, mert fokozza a közösségi történések feszültségét, és együttes aktusainak nagyobb felszólító jellegével terelheti, irányíthatja a közösséget – csak akkor, ha áttételeken, kommunikációs csatornákon át a közösség egy jó részét, legalább egynegyedét eléri” (Mérei, 1989: 127. o.). Peremnek tekinthetjük a CM mutatóban a közösség azon tagjait, akik nincsenek kapcsolatban a társas mező központi alakzatával. A mutató azt fejezi ki, hogy egy közösség tagjai milyen arányban oszlanak meg a 1) központi alakzat(ok); 2) az ennek befolyása alá tartozó társas övezet, és 3) a perem között. Ennek átlagértéke Mérei (1989) szerint a 2:5:3 arány, ami egy tapasztalati érték. A társas mező tagoltságát a közösség tagjainak hierarchikus eloszlása és szerepszerű differenciálódása is mutatja. A

hierarchikus tagolódást a jelentőségmutató fejezi ki, amely azt fejezi ki, hogy egy közösségben a tagok hány százaléka lépett túl az egy személyre eső összesített szavazatok átlagának legalább másfélszeresén. Ezzel szemben a szerepmutató azt mutatja, hogy hány olyan tagja van a közösségnek, akiket társai egy-egy szerepben az átlagnál lényegesen többször említenek.

A jelentőség index és a szerepmutató kétféle tagolódási elvet képvisel. A jelentőség a minden irányú társas hatékonyság szerint tagol, alá- és fölérendelési sort mutat, amely a minden tekintetben választott személytől a minden tekintetben elutasított személyig terjed. A szerep egy tulajdonságban, egy-egy helyzetben emeli ki a személyt, mellérendelő tagolást visz a társas mezőbe. Mérei (1989: 126.o.) szerint a hierarchikus és a mellérendelő tagolás egyensúlya egyik feltétele annak, hogy a társas mező kedvezzen a jó hatásfokú együttes tevékenységnek, a tagok jó közérzetének. Harmonikus közösségben a szerepindex magasabb, mint a jelentőségi mutató: a közösség pl. a tagok kétharmadának szerepet tulajdonít, ezzel formálja arculatukat, s a csoport hierarchiájába differenciálatlan jelentőség révén legfeljebb 50%-uk sorolódik be.

### Melyik volt előbb: a státusz vagy a teljesítmény?

E mintázatok általánosan elterjedt voltára és stabilitására a társadalomtudományokban kétféle magyarázattal találkozhatunk. Az individualista vagy piaci magyarázat azt feltételezi, hogy a kimenetek azért egyenlőtlenek, mert az egyének különböznek bizonyos jellemzőikben, amely minőségek lokálisan (csoporton vagy szervezeten belül) még viszonylag jól felismerhetőek. A csoportok azért differenciálódnak, mert egyes személyek beszédesebbek, magabiztosabbak, karizmatikusabbak vagy kompetensebbek, mint mások. A szervezetek általában nagyobb hatáskört (és kompenzációt) biztosítanak azoknak, akik több energiát fordítanak a szervezeti célok elérésére, személyesen többet fektetnek be értékes készségeik fejlesztésébe, vagy ritka képességekkel bírnak: pl. nagyobb hajlamuk mutatkozik a „vezetésre”, mint a „követésre”. A magasabb jutalmak nemcsak egyszerűen a fentiek kompenzálására jöttek létre, hanem kifejezetten az erőfeszítések kiváltása, illetve a ritka képességek kiválasztódása érdekében. Ez a nézet dominánsan a közgazdaságtan berkein belül jelenik meg (Becker, 1964), de a szociológusok között is követőkre talált (Coleman, 1990).

A másik – hagyományosan szociológusok által képviselt strukturalista vagy institucionalista irányzat – az értékes kimenetekben megmutatózó különbözőségeket nem az egyéni érdemeknek, hanem a pozíciókban megmutatózó lehetőségeknek tulajdonítja. A társadalmi rétegződés elméletei a pozíciót az egyén családi kapcsolataira vezetik vissza. A koncepció tartalmaz

ugyan oktatási rendszerben szerzett elemeket is (pl. elit képzési intézményekben elért végzettség), amelyek csak esetlegesen korrelálnak a tehetséggel és potenciállal (Strong – Baron, 1990). Egyes szociológusok a társadalmi pozíciókból származó jövedelemkülönbségeket egyfajta járadékként értelmezik (Sorensen, 1996). Tilly (1998) az egyenlőtlenséget különféle politikai harcok következményeként írja le, amelyekben egyének és csoportok, gyengébb csoportok ellenében biztosítják maguk számára a szűkös erőforrásokhoz való hozzáférést.

Zajac és Washington (2002) a következőképpen fogalmazza meg a fenti dilemmát: „Ahogy léteznek monopolprofitot eredményező gazdasági mobilitást vagy belépést nehezítő akadályok, léteznek társas korlátok is. Elfogadhatjuk, hogy közgazdasági megfontolások (teljesítmények, eredmények) hatással lehetnek a státuszbeli különbségek kialakulására (a minőség vagy érdem valamikor fontos lehetett a történelem során), de azt is hozzá kell tennünk, hogy a státuszkülönbségek is hozzájárultak a gazdasági különbségek kialakulásához.”

Pfeffer és Salancik (1977) ugyanezt a paradox jellegűt emelik ki a szervezeti hatalommal, illetve a csoporton belüli dominanciával (azaz a vezetéssel) kapcsolatban: nem egyszerűen önmagának, hanem a csoportnak vagy szervezetnek árt a vezető, ha nem él befolyásolási lehetőségével; ha viszont felvállalja hatalmát, fennáll a veszélye, hogy az önálló életre kelve elszakad saját létalapjától.

Gould (2002) a fenti dilemmák feloldására egy harmadik elméleti magyarázatot javasol: a hierarchia egy társas folyamat során jön létre, anélkül, hogy feltételeznénk, hogy a tagok pozíciókhoz rendelése egyértelműen visszatükröznék a mögöttes minőségeket. Bourdieu-re (1984) hivatkozva azzal érvel, hogy a hierarchia fenntartásához az alacsonyabb státuszú tagok is aktívan hozzájárulnak, ráadásul oly módon, hogy azt a magasabb státuszúak csak részlegesen észlelik. További érveket találhatunk arra is, hogy a hierarchiák a magasabb és alacsonyabb státuszú csoporttagok megszüntetésükre irányuló együttes erőfeszítései ellenére is tartósan fennmaradnak (Milner, 1994). A hierarchiák tehát az individualista értelmezésnél kevésbé tudatos, szándékolt folyamatok eredményei, illetve a strukturalista magyarázatok feltételezéseinél kevésbé centralizáltak. Gould modellje – bár játékelméleti formalizáltságot követ – átvezet bennünket a csoporton belüli vizsgálatok területére.

### Csoportokra vonatkozó magyarázatok

A feladatorientált<sup>3</sup> csoportokkal kapcsolatos kísérletek a hatalmat és befolyásolást elsősorban a döntés szempontjából helyezték a középpontba: mekkora a tagok befolyása a csoport működésére, mennyire figyelnek oda és hallgatnak a véleményükre, mekkora teret (időt, bizalmat) kapnak a csoporttól a feladatmegoldás során, mennyiben képesek befolyásolni a csoport dönté-

seit. Weisband, Schneider és Connolly (1995) a külső státusz (végzettség, bőrszín, nem stb.) csoporton belüli aktivitásra és elfogadottságra gyakorolt hatását vizsgálták. Érdekes megfigyelésük, hogy a kommunikációs technológia megváltoztatása (e-mail vs. szóbeli kommunikáció) önmagában nem változtatta meg a vezetés és aktivitás csoporton belüli eloszlását. A státuszra utaló különböző jelzések (pl. szóhasználat) és az ez alapján kialakuló benyomások úgy tűnik fontosabbak, mint a kommunikációs média. Skvoretz és Fararo (1996), illetve Fisek és Hamit (1974) laboratóriumi körülmények között elvégzett kísérletei meggyőzően kimutatták, hogy a külső státusz jelentős hatással van a hozzájárulások mennyiségére és az egyéni minőség megítélésére. A státusz tehát felülírja az egyes hozzájárulások értékelését: a magasabb státusszal rendelkezőkét felfelé, az alacsonyabb státuszúakét pedig lefelé torzítja, megerősítve Mertonnak (1968) csoportos problémamegoldó helyzetekben a társadalmi egyenlőtlenségek önfenntartó jellegére vonatkozó tézisét (az ún. Máté-effektust)<sup>4</sup>.

A strukturalista kutatások szerint az egyéni minőségek (különbségek) értékelése körüli bizonytalanság és szubjektivitás a közös előfeltevéseket kollektíven reprodukáló önbeteljesítő jóslatokhoz vezet (Gould, 2002). A státuszrendek tehát a társas értékelések önmagukat igazoló jellege, nem pedig az egyének, csoportok tartós, belülről fakadó különbségei miatt változatlanok. Mivel a szakirodalomban kevés olyan modellel találkozhatunk, amely a státuszhierarchia kialakulását magyarázza, időzünk el egy kicsit Gould modelljénél. A játékelméleti modellek (Fudenberg – Tirole, 1993) kimutatták, hogy egyének közötti különbségek hiányában a társas véleményalkotási folyamatoknak két lehetséges egyensúlyi helyzete létezik: a minden aktort egyformán értékelő radikális egyenlőség, illetve az egy aktorra maximális, míg a többiekre elenyésző figyelmet fordító radikális egyenlőtlenség állapota. Ha viszont léteznek minimális egyéni különbségek, akkor csak ez utóbbi helyzet tekinthető egyensúlyinak. Intuitíve is elképzelhetjük, hogyan erősítik fel az egymás véleményeire alapozott reakciók a közösségen belül a társas véleményalkotási folyamat során ezt a kis különbséget.

Evidencia, hogy a társas hierarchiák a fenti két szélső helyzet között helyezkednek el, vagyis léteznie kell a társas véleményalkotási folyamatot alakító valamilyen más mechanizmusnak is. Gould azzal érvel, hogy az egymást értékelő minősítések már csak költségességüknél fogva is informatívak. A pozitív megjegyzések, a másakra irányuló figyelem és az érdeklődés kifejeződései – mivel mindenki tudja, hogy ezek úgymond „nem könnyen jönnek” – elfogadást jeleznek, tehát befolyásolják az egyéni különbségekre vonatkozó véleményeket. Ha a másik elismerése nem magától értetődő, a másokra való komoly odafigyelésnek érzelmi költsége van, különösen, ha ez a figyelem (és elismerés) nem

kölcsönös. És megfordítva: ha kellemetlen a viszonzottnál több tiszteletet kimutatni a másik iránt, akkor jogos a feltevés, hogy kellemes érzés-e több megerősítést kapni valakitől, mint amennyit felkínáltunk neki. Intuitív módon beláthatjuk tehát, hogy a viszonzatlan megerősítő gesztusok negatív érzelmi költségei korlátok között tartják azok kifejezését, ami hatással van más csoporttagok értékelésére. Márpedig, ha nem szívesen adunk viszonzatlan elismerést egymásnak a „winner takes it all” („a győztes mindent visz”) jellegű hierarchiák kialakulása elég valószínűtlen.

A modell szerint a csoporttag optimális allokációja – azaz, hogy egy-egy csoporttag mennyi megerősítést, figyelmet, visszajelzést nyújt másoknak (tehát mekkora „státuszt ad” a csoport többi tagjának) – attól függ, hogy

- milyen az egyéni minőségek (értékes tulajdonságok) csoporton belüli eloszlása,
- az egyén számára hogyan alakul a minőség és a szimmetria relatív súlya, fontossága, végül
- a csoporttagok milyen értékeléseket adnak egymásról.

Tulajdonképpen a fenti tényezők modellszerűen meghatározzák a státuszhierarchia végső alakulását, hiszen minden csoport előbb-utóbb eléri azt a helyzetet, amikor már egyik tagja sem érez ösztönzést arra, hogy a többi tag allokációjára való tekintettel változtasson a saját allokációján (ún. Nash-egyensúly). A gyakorlatban működő csoportok tehát olyan egyensúlyi helyzetet alakítanak ki, amelynek megváltoztatására egyik tag sem érez késztetést – hacsak a fenti paraméterekben jelentős változás nem következik be.

Laboratóriumi kísérletek adatainak újraelemzésével Gould megerősítette modellje érvényességét, kiemelve, hogy a tényleges, feladatorientált környezetben működő csoportok vizsgálata alapján elképzelhető annak további finomítása. Véleményem szerint a modell jó kiindulópont a csoporthierarchia kialakulásának magyarázatához, de a mechanizmusok köre még bővíthető. A modell szerint érzelmi költsége van a minőség (teljesítmény, hozzájárulás) értékelésére vonatkozó pozitív megfigyelések kinyilvánításának, nem foglalkozik azonban a fenti mechanizmusokat elvileg korrigáló, a csoporttagok érzelmi kötődését és a közöttük kialakuló bizalmat gyengítő negatív jelzések kérdésével. Pedig ezek legalább annyira költségesek, ha nem költségesebbek, mint a pozitív visszajelzések, arról nem is beszélve, hogy senkinek sem érdeke ellenlábásokat szerezni a csoporton belül. A tranzakcióanalízis is utal a „sztrók<sup>5</sup> – gazdálkodás” korlátaira: léteznek olyan társadalmi normák, amelyek megakadályozzák az egymás viselkedésére való őszinte reagálásokat (Berne, 1984). A 360 fokos visszajelzés nehézségei is többek között erre vezethetők vissza.

Ezen túlmenően a modell nem számol a munkahelyi csoportok túlnyomó többségében a felsőszintű döntéshozók által a státuszhierarchia élére kinevezett és bizo-

nyos jogosultságokkal felruházott formális vezető szerepével (akinek státuszát a csoporton belüli informálisan elfogadott hierarchia felülírhatja). A formális vezetőnek jól definiált lehetőségei vannak a státuszhierarchia kialakítására és fenntartására, hisz szerepének része a teljesítményértékelés (a negatív tartalmú visszajelzés is), jutalmazás, a fejlesztő célú visszajelzés, támogatás.

A modell további lényegi változója a minőségi szempontok és a szimmetrikus viszonyok relatív súlya a csoport tagjai számára, illetve az egyéni minőségek eloszlása a csoporton belül. A két dimenzióra egy mátrixba rendezhető tipológiát alkothatunk. A két korábbi szélsőséges helyzet (a teljes egyenlőség és a totális centralizáltság) az 1-es és 2-es negyedekben helyezkedik el. Amennyiben a minőség (teljesítmény) súlya megnő, akkor a csoport szimmetria igényének függvényében kialakul a rivalizálás vagy rétegződés helyzete<sup>6</sup>. A csoporttagok külső komplexitás miatti egymásrautaltsága, a magas szintű teljesítményre gyakorolt külső nyomás, vagy a csoport feladat-végrehajtó, illetve problémamegoldó jellege erősítheti a minőségi szempontot (1. ábra).

1. ábra

**A szimmetria és a minőség fontosságának mátrixa**

Szimmetria fontossága ↓	Minőség fontossága	
	Alacsony	Magas
Fontos	1. Egyenlőség	3. Rétegződés
Nem fontos	2. Diktatúra	4. Rivalizálás

A fenti két szempont egyébként jelentős mértékben átfed a szervezeti kultúra jellemzőivel is: a szimmetrikus viszonyok fontossága szorosan összefügg azzal, hogy mekkora az elfogadott hatalmi távolság a nagyobb hatalommal rendelkező és a hatalomnak alávetett személyek között, a minőségi szempontok megfeleltethetők a teljesítményorientáció dimenziójának (a GLOBE kultúraértelmezését és definícióit lásd Bakacsi Gyula e számban publikált tanulmányában). További lényeges kérdés a minőségi szempontok eredeti eloszlása: minél nagyobb az észlelt minőségbeli különbségek, annál nagyobb az különbség a csoporton belül, ugyanakkor homogén összetételű csoportok esetén relatíve laposabb a hierarchia.

A modell legnagyobb hiányossága, hogy a változás-állandóság kérdésre csak játékelméleti formulák nyelvén ad választ, és – negligálva a két korábban bemutatott kutatási irányzat eredményeit – a változók megvál-

tozása esetén automatikus alkalmazkodást feltételez, nem vizsgálva az ellenállás és a szervezeti inercia kérdését. Ezen a ponton nyílik tere a vezetéstudományi megközelítéseknek (ezen belül is a változásmenedzsmentnek), amelyek eltérő metodológiai alapon, a konkrét tapasztalatok leírásából és a résztvevők ezekre vonatkozó értelmezéseiből építik fel magyarázó elméleteiket. Bakacsi (2005) megjegyzi, hogy a státuszhierarchia változatlanágát komoly erők biztosítják. Lewin (1975) erőter-elemzésében az egyensúlyi helyzetet stabilizáló és a változást támogató mechanizmusok szerepét emeli ki.

Figyelembe kell venni a strukturalisták által sokszor tárgyalt intézményesülést a maga önerősítő és önigazoló mechanizmusaival (pl. Máté-effektus), miként az individualista magyarázatok alapján a változást kiváltó külső és belső ösztönzőket is. Megnöhet a belső feszültség a változást ösztönző és a stabilitást fenntartó erők között, ha jelentős elmozdulás következik be a modell valamelyik változójában – a minőség (vagy teljesítmény) külső visszajelzések alapján fontosabbá válik, mint a szimmetria – , vagy a csoportba eltérő preferenciákat és minőségeket hordozó új tagok érkeznek (esetleg régi tagok távoznak). A fenti egymás ellenében ható mechanizmusok erőforrásokat vonnak el a csoport elsődleges feladatainak ellátásától.

Mindez az egyén csoportban megélt szorongásának magasabb szintjével jár együtt, amelynek eredményeként a csoport elmenekül a valóság kihívásai elől és felveszi az ún. alapfeltevés-csoport („fight-or-flight”, „dependency”-or-„pairing”) jellemzőit (Bion, 1961). A harc/menekülés, függőség/párképzés mellett Hopper (1997) egy további alapfeltevésként az „egység” („oneness) fogalmát is bevezeti.<sup>7</sup>

Minél jobban kiépült stabilizáló mechanizmusok érvényesülnek tehát a csoporton belül, annál erőteljesebb ellenerőkre van szükség a kimozdításukhoz. Amennyiben a csoport nem képes kezelni a változással járó feszültségeket, fellépnek az alapfeltevés-csoportok jellemzői. Attól függően, hogy a modell további változói alapján melyik negyedben vagyunk, más és más formában jelentkezhet a csoport elakadása (2. ábra).

2. ábra

**A stabilizáló mechanizmusok mátrixa**

Hatalmi távolság	Teljesítményorientáció	
	Alacsony	Magas
Kicsi	Egyenlőség („Egység”)	Rétegződés (Párképzés)
Nagy	Diktatúra (Függés)	Rivalizálás (Harc/menekülés)

## Esetbemutató

A szakirodalom fenti áttekintése után célom az, hogy esettanulmány-módszertannal tanulmányozzam valós, munkahelyi szervezetekben működő csoportok működését és következtetéseket vonjak le a státuszhierarchia és csoportokban tapasztalt működésére és a fejlesztési beavatkozások lehetőségeire.

### Módszertani megfontolások

Két különböző üzleti szervezetben működő, munkahelyi feladatmegoldó csoport esetében megvalósított szervezetfejlesztési beavatkozást ismertetek, amelyek specifikusan az érintett csoportok státuszviszonyainak feltárására irányultak. A két eset tapasztalatainak levonásával hipotéziseket fogalmazok meg a státuszhierarchiának a csoport működésére gyakorolt hatásáról. Első lépésben bemutatom a két csoportot, azok szervezeti kontextusát, a felszínen jelentkező problémák legfontosabb jellemzőit, majd a szervezetfejlesztési beavatkozás ismertetése után összefoglalom tapasztalataimat.

Mivel két szervezetfejlesztési beavatkozás hatásmechanizmusának elemzése kapcsán vizsgálom a csoportok státuszviszonyait, nem kísérleti csoportról, viszont bizonyos értelemben mégis „kísérleti” helyzetről van tehát szó. Gondolataimat vitaindítóknak és további gondolatok elindítójának szánom, melyek alapján részben elméleti, részben gyakorlati következtetéseket kívánok felvetni. Mindemellett saját gyakorlati munkám egyfajta reflexiójának is tekintem, ami remélhetőleg lehetőséget nyújt másoknak is saját tapasztalataik átgondolására. Az esetekkel a feltárássra és a mélyebb megértésre törekszem, nem célom valamiféle hipotézis-tesztelés.

Fontosnak érzem, hogy saját tanácsadói és kutatói szerepeimről és ezzel kapcsolatban az anonimitás kérdéséről is szóljak. Ezzel kapcsolatban leszögezhető, hogy a beavatkozások időpontjában egyértelműen tanácsadói szerepben voltam jelen, bár bizonyos mértékben ismert volt kutatói-egyetemi „státuszom” is. Ezt valamelyest ellensúlyozta, hogy mindkét helyzetben jelen volt még egy-egy másik tanácsadó is, akikkel közösen készítettük elő és vezettük az egész folyamatot. Utólagosan kutatóként, az eseményekre visszaemlékezve törekszem a történeti hűség megőrzésére, tudatában annak, hogy az adatok újraelemzése és a lényeg kiemelése saját kutatói interpretációm eredménye. A folyamat során tanácsadó társaimmal folyamatosan egyeztettem a helyzetre vonatkozó értelmezéseinket és végül bevonam őket az esetleírások véleményezésébe is.

Az anonimitás kérdéséhez annyit tartok kiemelőnek, hogy számomra a célt a csoportdinamikai szituáció megértése jelenti. Emiatt a szervezeti beágyazottság és a folyamat ismertetésénél csak a leglényegesebb elemek bemutatására koncentrálok, nem tartom szükségesnek a szervezet vagy a tevékenységi kör megnevezését. Az eset megértéséhez ezek az információk nem szük-

ségesek és a tanácsadói kapcsolat alapját képező bizalmas információkezelés miatt megadásuk nem is lehetséges. Az egyes személyek esetében viszont, amikor ennek jelentőségét érzem, kitérek az életkori, csoport, nem, szervezeti pozíció és a végzettség ismertetésére.

### Az „A” csoport előzményei

Az „A” csoport a beavatkozás időpontjában 18 főből állt, vegyesen férfiakkól és nőkből, akik életkori szempontból is jelentős szóródást mutatnak. Egy multinacionális cég hazai leányvállalatánál belső szolgáltatási pozíciót töltöttek be. A vállalati kultúráról annyit érdemes kiemelni, hogy összességében nagy hangsúlyt fektetett a szabályozottságra és a hierarchiára, továbbá az anyacéget erős szociális érzékenység és érdekképviseleti kultúra jellemezte.

A csoport további három kisebb alcsoportra tagozódott, volt közöttük 2 formálisan külsős munkatárs is, akiket néhány évvel korábban kiszerveztek, illetve egy harmadik munkatárs helyileg más telephelyen dolgozott. Utóbbiak a feladat szempontjából szoros együttműködési kapcsolatban álltak a többiekkel, emiatt ők is jelen voltak a tréningen. Tulajdonképpen egy régóta fennálló osztály szorosabban összetartozó csoportjairól volt szó, akik a cég sikeres működése szempontjából kulcsfontosságú tevékenységet végeztek. Szervezetben belüli elismertségük mégsem volt túl magas, amit a korábbi vezetés hiányosságai magyaráztak. Az osztályvezető (egy középkorú hölgy) helyettesével – egy fiatalabb, vele már régóta együtt dolgozó férfi kollégájával együtt, aki az ő helyetteseként (kvázi kettős vezetés mellett) irányította az egyik csoportot és a másik két csoportvezetővel is szoros kapcsolatot tartott – 1,5 évvel korábban került az osztály élére.

A tréninget egy évvel ezelőtt megelőzte egy korábbi beavatkozás. Akkor az előkészítő interjúk során a csapattagok is jelezték, hogy vannak nehézségeik az új helyzettel, például gyakran nem átlátható számukra a két új vezető közötti munkamegosztás. Az akkori csapatépítés – bár komoly ellenállással indult –, a végére hozott eredményeket a vezetők és a csapattagok közötti elvárások tisztázása, az érzések és szükségletek kölcsönös kifejezése terén. A tréning utókövetése során kiderült, hogy a vezetők észlelése szerint a csapat a munkahelyi feladatait sikeresebben oldotta meg, mint azt megelőzően, pedig ebben az időszakban jelentős informatikai fejlesztések történtek. Ezzel kapcsolatban a tréningen megjelenő legfontosabb témát a félelmek, az új technológiai megoldások megtanulásának és a hibázás lehetőségének a kezelése jelentette. A vezetés egyik fontos üzenete volt, hogy a problémákat (ha valaki hibázik) ne eltitkolják, hanem azonnal jelezzék, mert így kifele is hatékonyabban kezelhető a helyzet. Ez kifejezetten a csendesebb, visszahúzóbb ügyintéző hölgyek felé irányuló kérés volt. A beavatkozás arra irányult, hogy

lehetőleg már a tréningen változás következzen be az interakciós mintákban, ami bizonyos mértékben meg is valósult.

A második tréningre pontosan egy évvel ezt követően kerül sor. Az előkészítő interjúk alapján kevésbé kaptunk egyértelmű „megrendelést” a csoport részéről. Az osztályvezető igénye az volt, hogy a területet helyettesére bízassa, hiszen még további csoportok is az irányítása alá tartoztak. Az osztályvezetővel abban maradtunk, hogy nem vesz részt a tréningen, csak a második nap este csatlakozik és az estét a csoporttal tölti, (mintegy részt vesz a program kötetlen, informális részében), majd másnap reggel hazamegy.

A tréning során a csoport jó hangulatban, aktívan, de nem túl hatékonyan dolgozott különböző, in-door és out-door jellegű gyakorlatokon. Az egyik csoport vezetője (szintén egy középkorú hölgy) már az első este kivonult a feladatok megoldásából (rossz közérzetre hivatkozva), bár a megbeszéléseken részt vett. Eleinte az ellenállás jegyében a csoport addig jutott el a diagnózis során, hogy „a feladatok megoldhatatlanok”, „túl nehezek a körülmények”, „nem világos a cél” stb. Ekkor a megbeszélések témájává a csoport hatékony külső képviselője, a keretek eredményes menedzselése és tárgyalása vált.

Ennek kapcsán végül a csoport eljutott annak a felismeréséig, hogy sem a döntéshozatal, sem a döntések végrehajtása nem működik elég hatékonyan a csoporton belül, rengeteg jó ötlet hangzik el, de nem történik meg az elköteleződés a legjobbnak tűnő alternatívák mellett, nem viszik végig az elhatározott megoldást, emiatt a csoporttagok hozzáállása is veszít a kezdeti lelkesedésből (a másik telephelyen dolgozó csapattag például szintén kilépett az egyik gyakorlat végrehajtásából). Megfigyelhető volt egyfajta finom versengés a csoport idősebb férfitagjai (ezek között volt a másik csoport vezetője is) és a fiatalabb vezető között, ami nem látványos ellenállásban, hanem a kiválasztott alternatívák felületes kipróbálásában, folyamatosan új ötletek generálásában öltött testet.

Ebben a szakaszban érkezett meg az osztály vezetője a program kötetlen részére, akivel az este során, mint megbízóval és helyettesével, mint klienssel átbeszéltük a csoport működését. Végül az osztályvezető úgy döntött, hogy bekapcsolódik az utolsó nap délelőtti programjába. Ezen a ponton került sor a később bemutatásra kerülő beavatkozásra is.

### A „B” csoport előzményei

A „B” csoport egy másik, néhány éve multinacionális irányítás alá került, hazai piacra termelő, nagy hagyományokkal rendelkező cég szakmai szolgáltató területének munkatársaiból állt, akik saját belső tanácsadói szerepükre történő felkészülésük érdekében, a cég felső vezetését is bevonva, tulajdonképpen általuk, mint megrendelő által kértek fel bennünket egy szakmai kész-

ségfejlesztő tréning megtartására. Egyúttal, mivel egymással viszonylag szoros együttműködési kapcsolatban lévő munkatársakról volt szó, a tréning csapatépítő hatását is elvárásként fogalmazták meg. A cég szervezeti kultúráját mérnöki orientáltság, nagy hatalmi távolság és erős szabályozottság, ezzel együtt mégis meglepően nyílt, szókimondó kommunikáció jellemezte.

A 13 fő részvevői kör a következő összetételű volt: A két vezető (az osztályvezető egy férfi, aki valamivel fiatalabb az alá tartozó csoportvezető hölgnél). A résztvevők közül további 7 fő szorosan a csoportvezető alárendeltségében dolgozott, a csapat többnyire fiatal, néhány év munkatapasztalattal rendelkező, felsőfokú végzettségű munkatársból állt (többségében férfiak, de a csapat tagja volt egy viszonylag fiatal nő is, aki korábban egy nagy nemzetközi tanácsadó cégnél dolgozott). Az osztályvezető alatti másik csoport kapcsolódó területéről két beosztott szintén a résztvevők között volt, illetve jelen volt még másik két, szakmailag szorosan kapcsolódó, de más szervezeti egység alárendeltségében dolgozó munkatárs – közülük az egyik korábban szintén az osztályon dolgozott.

A csapat nagyobbik része szakirányú felsőfokú végzettséggel rendelkezett, valamivel kevesebben voltak azok, akik más területen szereztek diplomájukat, és menet közben szereztek meg a szükséges tudást és készségeket (ezáltal viszont az ügyfél-területekhez sokkal jobban értettek). A csoportban egy olyan munkatárs is jelen volt, aki titkárnői tevékenységi kört látott el, és éppen a tréning időpontjában fejezte be felsőfokú tanulmányait. A cég karrier-utánpótlási programjában a csoportból ketten is részt vettek, az egyikük ő volt. Emellett ő beszélt a csoportból legjobban angolul (több évig dolgozott angol nyelvterületen), ami a cég első számú vezetőjével történő kommunikáció során igen hasznosnak bizonyult, bár ebből félreértések is származtak, amikor szakmailag hatáskörén túlnyúló kérdésekben is egyeztetni próbált.

A tréninget alapos (de nem eléggé fókuszált) előkészítés előzte meg: a cég felső vezetéséből három meghatározó vezetővel, továbbá a résztvevők felélevel készítettünk interjút. A szűkebb és tágabb csapattagokat létszámuk arányában kérdeztük meg. A „B” csoporttal kapcsolatban egyöntetű véleményként fogalmazódott meg, hogy a cégen belüli státuszuk (inkonzisztens teljesítményük miatt) néhány éve komoly mélypontot ért meg, azóta lassú javulás indult el. Ehhez az a tény is hozzájárult, hogy a területet irányító igazgatóhelyettest leváltották, helyét hosszabb időre a vezérigazgató vette át, aki nem rendelkezett túl nagy rálátással a szakmai kérdésekre, emiatt az elvárások sem voltak egyértelműek.

A csoporton belül nagyon sokféle háttérű és elvárásokkal rendelkező, viszonylag fiatal munkatárs dolgozott együtt, a vezetők szerint gyakoriak voltak a formális kérdések (formátumok, szoftverek használata stb.) körüli viták, néha előfordult, hogy a megbeszélések után

kezdeményezték (ráadásul e-mailen) a közös döntések megváltoztatását. A szűkebb csoport korábbi vezetője továbbra is a csoportban maradt, mint szakértő (irodája ajtaján a korábbi pozíció megjelölése volt olvasható, annak ellenére, hogy ez a változás már több éve lezajlott). A szeparált irodahelyiségek körüli vita a csapaton belüli kommunikációs problémákat és a multinacionális cégek munkakultúrájához való egyéni viszonyulások különbségeit ugyan felszínre hozta, de végül a „legyen-e falbontás?” kérdése a status quo megőrzésével zárult.

A fenti diagnózisok alapján a csapatépítési cél a kezdeti elképzelésekhez képest nagyobb súlyt kapott.

A tréningre a csapat nagy része közös autóbusszal érkezett és az első két nap részben szakmai jellegű gyakorlatokkal (előadásokat követő viták, esettanulmányok, szerepjátékok) telt, kiegészítve néhány tapasztalati alapú csoportos problémamegoldó feladattal és egy erősen mederben tartott beszélgetéssel a szervezeti egység cégen belüli szerepéről, történetéről. A csoportra a két nap alatt nagyon intenzív, belső vitáktól, olykor kirohanásoktól sem mentes működés volt jellemző, kiváltképp a szűkebb mag vonatkozásában, miközben nagyon jó ötletek és kreatív megoldások hangzottak el. Az egyik, kiscsoportokban előkészített esettanulmány-elemzés végeredményét végül közös, konszenzusos formában kellett volna prezentálnia a csoportnak, melynek során megjelentek a közös jelölésrendszer, a formátumok kérdései is: a csoport képtelen volt megegyezésre jutni. A második nap közepén kiderült, hogy az osztályvezetőnek vissza kell utaznia egy fontos tárgyalásra. Ezt követően került sor a státuszhierarchiát érintő beavatkozásra.

### A szervezetfejlesztési beavatkozás bemutatása

Mindkét esetben hasonló jellegű szervezetfejlesztési beavatkozásra került sor, ezért a következőkben ezt egy csoportra vonatkoztatva mutatom be. Mindkét csoportnál a harmadik napon került sor a beavatkozásra, amikor a csoporttagoknak már elegendő közvetlenül értékelhető tapasztalat állt rendelkezésükre a saját működésükről, amelyre egyénileg és csoportosan is reflektáltak. Erre az időre a csoport és a tréner közötti kapcsolat elmélyülése és a szükséges bizalmi szint megteremtése miatt is szükség volt. A csoport mindkét esetben megfogalmazta, hogy az egymásra történő odafigyelés, a közösen értelmezett „nyelv” és a döntéshozatal jelentik a fő nehézséget. Ekkor azt az instrukciót adtuk a csoporttagoknak, hogy álljanak sorba a csoporton belüli egyéni befolyásuk szerinti.<sup>8</sup>

A feladat kiadásakor elmondtuk, hogy ez nem a formális hierarchiáról szól (a hatalom kifejezést tudatosan kerültük), hanem a csoport működésére gyakorolt tényleges befolyás mértékéről, aminek természetesen alapja lehet a formális pozíció, de ugyanígy hatással lehet rá (sőt felül is írhatja) az illető szaktudása, tapasztalata, elfogadottsága, személyisége (hangereje) is. Szintén

hangsúlyoztuk, hogy ez a pillanatnyi állapotot tükrözi, és hogy nem az a cél, hogy ezzel bárkit is beleszorítsunk egy sémába, tehát a sorrend változhat, sőt bizonyára változik is az idő múlásával. Hangsúlyoztuk, hogy ez egy relatív sorrend és nem a különbségek mértékéről szól. Lehet, hogy esetenként csak egészen csekély különbség van két ember között, de legyen egyértelmű, hogy ki áll előrébb és ki hátrébb.

Az instrukció bizonyos mértékig egy „paradox intervenció”-t jelent (Watzlavik et al, 1996; Váradi Szabó, 2006), ami első hallásra általában ellenállást vált ki, részben az elfojtott érzelmi reakciók, részben viszont elméletileg is ellentmondásos jellege miatt. Egyes csoporttagokban azonnal felvetődik a kérdés, hogy „hogyan oldjuk meg a feladatot: csoportosan vagy egyénileg?” Ha egyénileg kezdenek el felállni, akkor mitől lesz ez „csoportos” megoldás, ha viszont csoportosan kezdenek neki a megoldásnak, akkor máris foglyai maradnak ugyanazoknak a mechanizmusoknak, amelyek miatt más feladatokat sem tudtak megoldani, és amelyeknek feltehetően közülük van a sorrendhez. Mitől várjuk tehát, hogy a rangsor pontos lesz illetve, hogy bármi megváltozik ezáltal a csoportban? Az ellenállás egyben jelzés is, hogy a csoportnak valóban itt van az elakadása.

Ez az ellenvetés általában valamilyen formában elhangzik, ezért mindkét csoportnál azt a további instrukciót adtuk, hogy először mindenki álljon be oda, ahol körülbelül érzi magát, a továbbiakat majd közösen megbeszéljük. Amikor mindenki elhelyezkedett a sor elejéről kezdve mindenkitől megkérdeztük, hogy ő mi alapján állt oda, ahol éppen áll, mit jelent ez számára, jól érzi-e magát a helyén? Miután egy személy ezt egyénileg kifejtette, megkérdeztük a többieket is, hogy szerintük az illető valóban a „helyén” áll-e? Ha valaki szerint előrébb, vagy hátrébb kellene állnia, akkor fejtse ki, hogy miért. Ezzel a módszerrel mindenkivel kapcsolatban addig nyilvánított véleményt a csoport, ameddig konszenzus nem alakult ki (ami néha nem volt egyöntetű). A folyamatban fontos szerepe volt a vezetőnek is, aki az elején mintát adott arról, hogy milyen módon fogadja a visszajelzéseket. A későbbiekben az ő véleménye elég meghatározónak bizonyult, ezért – részünkről tudatos intervencióval, ami a vezetővel hallgatolagos egyetértésben zajlott – azt kértük, lehetőleg utoljára nyilvánítson véleményt, illetve csak vita esetén avatkozzon közbe. A következőkben összefoglalom, hogy milyen fontosabb történések zajlottak a két csoportban, igyekezve a státusz hierarchia szempontjából leglényegesebb történésekre koncentrálni.

### Az „A” csoport tapasztalatai

Az „A” csoportnál a sorbaállást egy köztes lépésnek szántuk egy olyan megbeszéléshez, amit három, egyenként 6 fős, többé-kevésbé homogén státuszú csoportban terveztünk. Az osztályvezetőt például, hogy az eredeti célt se tévesszük szem elől, a gyakorlat végén a sor ele-

jéről szimbolikusan „átraktuk” a végére, azaz a legalacsonyabb státusúak csoportjába, hogy ezzel is jelezzük kivonulását az operatív működésből.

A csoport az osztályvezetővel kiegészülve lényegesen fegyelmesebben kezdett neki a feladat végrehajtásának. A sorrend egyik érdekessége az volt, hogy az a csoportvezető hölgy, aki mindeddig nem vett részt a feladatok végrehajtásában, végül a második helyre került, és az osztályvezető helyettese csak a harmadik volt a rangsorban. Döntésének az volt az alapja, hogy ő még nem olyan régóta vezető a csoportban, és neki kevesebb közvetlen beosztottja van.

A másik meglepetést az okozta, hogy a két legaktívabb (egyikük sem csoportvezető) férfi nem volt az első hat között, sőt egyikük majdnem a sor végére állt. Kívülről szemlélve az ő működésüket, mindketten a csoportvezetőkhöz hasonló mértékben voltak képesek hatni a csoport egészére, egymással is gyakori párbeszédet folytattak a csoport nyilvánossága előtt, ami olykor bagatellizáló, olykor kritikus, máskor konstruktív, előrevívó volt. A problémamegoldás során gyakran kerültek abba a szerepbe, hogy felvetettek egy-egy ötletet, majd a végrehajtás megszervezését igyekeztek átadni a helyettesnek (vagy az ő csoportjában a helyére kiszemelt fiatal munkatársnak), ám ha menet közben úgy látták jónak (pl. elakadt a végrehajtás), akkor képesek voltak visszavenni az irányítást.

A helyükkel kapcsolatos dialógus során a csoport mindkettőjüket besorolta a formális vezetők mögé (tehát bekerültek az első hatba). Kettőjük közül az idősebb (régbben a cég jogelődjénél szakszervezeti vezető volt) kifejtette, hogy a jelenlegi „visszahúzódsát” az okozta, hogy már a nyugdíj felé közeledik. A másik (inkább középkorú) férfit teátrálisan a sor végéről kellett visszaküldeni az első 6 közé, ami elég nehezen ment. Nagyon erősen tartotta magát saját véleményéhez, még az egész csoport nyomása ellenére is (végül talán éppen ezzel lehetett őt meggyőzni). Róla csak a tréninget követő megbeszélés során derült ki, hogy a korábbi vezetés váltotta le az egyik csoport éléről, mivel állítólag túlságosan határozott és autokratikus vezetési stílussal rendelkezett. Mi a határozottságot inkább érzékeljük, amit a csoport is egyértelműen elismert (bár formális visszahúzódsában volt némi agresszivitás).

A harmadik nagy meglepetést a csoportos viták szintén elég meghatározó szereplője, a kiszervezett csoport vezetője – egy középkorú hölgy – okozta, akire általában oda is figyeltek. A sor legvégén állt, mivel a kiszervezés óta úgy érezte, hogy nincsen ráhatása a szervezeti döntésekre. Az egyik korábban már nyíltan hangoztatott sérelme volt, hogy az alatta dolgozó munkatársak elvesztették korábbi szervezeti privilégiumaikat (pl. céges uszodabérlet). A csoport az ő esetében is jelentős korrekciót hajtott végre, gyakorlatilag a hatodik lett a sorban.

A folyamat során érdekes volt megfigyelni, hogy mennyire egybeestek a mi külső megfigyeléseink és

benyomásaink azzal, amit végül a csoport is visszajelzett a magukat a csoport hierarchia-rangsorában látványosan alulpozícionált tagjainak. Úgy tűnik, tényleges befolyásukat mind a csoporttagok, mind pedig mi észleltük, ők maguk viszont ambivalensek, bizonytalanok voltak saját helyzetükkal kapcsolatban, esetleg a kisebb felelősségvállalás miatt kényelmesebbnek tűnhetett számukra; ebből fakadhatott jellegzetes ki-be ugrásuk a különböző magasabb és az alacsonyabb státuszú szerepekbe. Úgy is fogalmazhatunk: privilégiumaikat elvesztették, reputációjukat viszont nem.

### A „B” csoport tapasztalatai

A „B” csoport ellentétben az „A”-val éppen saját leválását élte meg az osztályvezetőről. A sor élére a csoportvezető került, majd az egyik rangidős tanácsadó állt be, akit érett, megfontolt és szakmailag megalapozott tevékenysége alapján mi is egyértelműen ide helyeztünk volna. (Szerepe egyébként éppen akkor változott, egy huzamosabb ideig tartó speciális projekt irányításával bízták meg, gyakorlatilag a tréning után kikerült a csoportból, és ezt a többiek is tudták.)

Ezután következett a szűkebb szakmai csapat további tagjai közötti dominanciaviszonyok tisztázása. Az eredeti sorrendet többször átrendezték, egyre jobban kikristályosodtak a belső teljesítménydimenziók. Ezek hiánya a területtel kapcsolatos szervezeti elvárások tisztázatlanságára volt visszavezethető. Az egyik nemrégiben érkezett, de már egy másik iparágon belüli cégnél szakmai tapasztalatokat szerzett, ráadásul szakirányú egyetemi végzettséggel rendelkező munkatársat (aki egyébként saját értékelése alapján is jelentős terhelést vállalt) fiatal kora ellenére jelentős mennyiségű pozitív visszajelzés kíséretében például 4 hellyel feljebb sorolták. A nemzetközi cégnél tapasztalatokat szerzett (a korábbi „falbontást” javasló) hölgy szintén előkelő helyen végzett, bár a zömében fiatal férfiakból álló csoportban nem volt könnyű ennek a kimondása. A rangsorban második helyen álló idősebb munkatárs véleménye igen sokat nyomott a latba.

Az egyik külsős (szervezetileg egy másik szervezeti egységhez rendelt) korábbi csapattag először a régi szerepe szerint állt be elég előkelő helyre (ráadásul jelenleg az egyik legnagyobb szervezeti hatalommal rendelkező felső vezető mellett dolgozik). A csoport először elismerte, mint a régi szerep betöltőjét, dilemmaként jelent meg, hogy a felső vezető „jobb kezéként” hogyan kezeljék, majd végül majdnem a sor legvégére sorolták, mivel ő tulajdonképpen „külsős”. Ezzel egyébként végül ő is egyetértett, kiderült, hogy jelenlegi szerepével kapcsolatban magának is fenntartásai vannak.

A korábban leváltott vezető saját magát a szűkebb csapat végére sorolta, (és sokszor ennek megfelelően elég visszahúzódo módon viselkedett a tréningen: halkan, visszafogottan beszélt, – bár olyankor igen hosszan – szólt hozzá). A csoporttagok egytől-egyig elis-

*merték belső szakmai vezetői szerepét. Végül egészen a csoportvezető mellé került – bár ebben érződött egyfajta túlzás is, ami a saját leértékeltségét volt hivatott ellensúlyozni –, elsősorban szaktudása, tapasztalatai és belső szervezeti kapcsolatrendszere miatt, amelyeket a csoport továbbra is fontos erőforrásként ismert el.*

*Az osztályvezető „titkárnője” speciális helyzete (és elsősorban alacsonyabb végzettsége) miatt a sor végére (azaz a külsős munkatársak után) sorolta magát. Kiderült, hogy rengeteg konfliktushelyzet van körülötte, amit a csoport az előkészítés során nem osztott meg, csak a gyakorlat során került felszínre. A konfliktusok részben jelentős túlterheltségéből fakadtak: kiderült, hogy egyidejűleg több titkárnői munkakört is betöltött, miközben felsőfokú tanulmányait végezte, és már a következő munkakörére is elkezdett felkészülni. Általában rajta csapódtak le a cégnél tapasztalt általános szervezetlenség következményei is, ami annál inkább meglepő volt, mivel számunkra nagyon sokat segített és egyértelműen megmutatkozott a külső kapcsolattartás során talpraesettsége. Egyfajta „bűnbak” szerepre egyébként személyisége is alkalmassá tette: alacsonyabb végzettsége miatt érzett kisebbségi érzése, saját nyelvtudásának és cégen belüli kapcsolatainak leértékelése, önkritikus megnyilvánulásai miatt. Emellett érződött belső küzdelme és elszántsága is, hogy kikerüljön ebből a helyzetből, és önmagának is bizonyítson. Mindez különösen megneghezítette a vele kapcsolatos kommunikációt.*

*A legnagyobb feszültséget azonban véleményünk szerint éppen az okozta, hogy már egy ideje érezhető volt a változás szele vele kapcsolatban, de még nem volt egyértelmű, hogy mit is jelent majd kinevezése a csoporton belüli helyére nézve. A folyamat során végül ez is kijelölődött (egyelőre a belső, szakértői hierarchia alján – amint befejezte a vizsgáit és megkapta a kinevezését). A korábbi konfliktusok közül többet sikerült tisztázni vagy legalább a felszínre hozni. Időben az ő témája foglalta le leginkább a csoportot, közel egy órát vett igénybe, amíg sikerült megnyugtató módon rendezni a helyzetet.*

### **Tanulságok, következtetések**

Tulajdonképpen mindkét csoportban adva volt egy helyzet, amelyben a csoport legnagyobb formális hatalommal felruházott vezetője (az osztályvezető) ki szeretett volna lépni a csoporton belüli vezetői szerepéből. Gyakorlatilag a kettős vezetés megszüntetéséről volt szó, hiszen korábban a két vezető együtt hozta meg a lényegi döntések nagy részét. A következőkben először összefoglalom a két csoport közös tanulságait és eltéréseit, majd – természetesen csak hipotetikus jelleggel – rátérek az elméleti és gyakorlati következtetésekre.

Az „A” csoportban a korábbi felállásban csak a 3 csoportvezető vett részt a formális vezetésben – a másik három hatalmi motivációkkal bíró személy már kiszorult. A tréningen – és valószínűleg azt megelőzően is – a csoport tagjai azt észlelték, hogy a legnagyobb ha-

talommal bíró tag kivonulóban van a vezetésből, azaz „hatalmi vákuum” keletkezett, ami felborította a korábbi egyensúlyt. A változások által generált feszültségek felkeltették a csoporttagok „függőségi” alapfeltevéseit, a csoport – kimondatlanul – a vezető hiányával küzdött. Végül a beavatkozás során közelebb kerültünk az új egyensúlyi helyzethez: igaz az előzetesen elképzelttől eltérő formában. A státuszhierarchia láthatóvá válásával a csoport közelebb került reális helyzetéhez, kimondódtak az egyéni dilemmák, amelyek megoldása során körvonalazódott egy új egyensúlyi helyzet (valószínűsíthető a rétegződés irányába történő elmozdulás).

A „B” csoportnál szintén érezhető volt a kettős vezetés korszakának lezárulása, ami korábban itt is túl sok energiát vitt el. A tréning alatt egyértelművé vált, hogy az osztályvezető preferenciái hogyan alakultak más irányú teendői miatt. A vezető folyamatból (és csoportból) való kivonulása szintén hatalmi vákuumot és ezzel járó feszültséget okozott. Ráadásul a csoportvezető után a második helyen álló személyről is tudott volt, hogy hosszabb időre el fogja hagyni a csoportot. A csoporttal szembeni tisztázatlan elvárások és a relatíve homogén csoportösszetétel erőteljes dominanciaharcot eredményezett a harc/menekülés alapfeltevés mentén. Itt érdekes fejleményt jelentett a korábbi vezető visszaemlése a második helyre (a csoportvezető által), ami a „függőség” jegyében akár azt is jelenthetné, hogy új összetételű kettős vezetés marad életben. Ennek ellentmond, hogy a vezetés iránt nem túlságosan motivált korábbi vezető a csoporttól egy világosabban definiált belső tanácsadói, szakértői pozíciójában kapott megerősítést. A folyamat során megfogalmazódtak a csoport belső teljesítménykritériumai, és ezek mentén az egyéni erősségek és korábbi eredmények alapján egy nem túlságosan merev, de egyértelmű sorrend alakult ki közöttük. A külsős munkatársak (a „veterán” csoporttagok) a sor végére kerültek.

A folyamat alapján levonható első közös tanulság, hogy nagyon ritkán fordult elő „visszaléptetés” (lefokozás), kivéve „B” esetben a külsős szereppel kapcsolatban, ami azért is érdekes, mert „A”-ban a kiszervezett csoport vezetőjét éppen az ellentétes irányba mozgatta a csoport. Előfordult viszont, hogy valaki fölé soroltak olyan személyt, aki korábban „alatta” volt. Ilyenkor úgy tűnt, mintha maradna az illető, csak az önmagukat alulértékelők kerültek néha „föléjük” a csoport rangsorában. Azaz pozitív visszajelzéssel szívesebben operált a csoport, legalábbis a fejlesztői beavatkozás során ezt sikerült elérni. Ehhez azonban szükség volt az előkészítésre és a tréning megelőző időszakának ráhangolódására is.<sup>9</sup>

A 3 napos tréning során mindkét esetben sikerült változást elérni a visszajelzések költségeivel kapcsolatban: a gyakorlat során nagyon sok lényeges visszajelzés hangzott el egymás magatartásáról, hozzájárulásairól, szerepéről, teljesítményéről. A negatív visszajelzés ebben a helyzetben is tabunak számított, csak igen kifinomult formában, inkább a pozitív visszajelzés hiányaként

fordult elő. Ismert ugyan az ún. „forró szék” technika, amelyet azokban az esetekben szoktak alkalmazni, ha valamely csoporttag magatartásával kapcsolatban a felgyülemlett elégedetlenség már-már szétfeszíti a csoportot. A „B” csoportban a titkárnővel kapcsolatos konfliktusok felszínre kerülésekor a gyakorlat során tulajdonképpen ilyen forró szék helyzet alakult ki: negatív visszajelzésekre is lehetőség nyílt és az egész csoport részvételével tisztázódhattak az érzelmi feszültségek.

Egy másik közös tendencia volt, hogy az egyes tagok helyének megtalálásakor a csoport az eredetileg alapvetően egydimenziós kérdést többdimenzióssá formálta: mindenkinek alkalma nyílt arra, hogy kifejtse saját csoporton belüli szerepéről alkotott elképzeléseit, illetve meghallgathatta a többiek visszajelzéseit csoporton belül betöltött – csak éppen önmaga számára vakfoltot jelentő – szerepeiről. Egyfajta élő szociometria állt össze, ahol a különböző nézőpontok gazdagították a társas mező dimenzióit, nyitott, egymásra figyelő, őszinte párbeszéd alakult ki. Ennyiben tehát a csoport önmagáról megbízhatóbb és érvényesebb képet adott, mint egy kérdőíves felmérés alapján összeállított szociometriai elemzés.

Természetesen ez a módszer sem adhat tökéletesen pontos képet a csoporttagok közötti viszonyokról: nem zárható ki, hogy bizonyos vélemények mégis rejtve maradnak a folyamat során és valószínű, hogy a megbeszéléskor sem fogalmazódott meg az összes lényeges szempont. Annyi azonban bizonyos, hogy a gyakorlat 2-2,5 órás időtartama alatt meglehetősen nagy érzelmi intenzitás és figyelem mellett, a hétköznapi működésnél tudatosabb és mélyebb szinten, átláthatóbb szempontok mentén folyt a csoporttagok közötti kommunikáció. A csoporttagok és a vezetők egybehangzó visszajelzései alapján a csoport lényeges korrekciót hajtott végre azokban az elakadásaiban, amelyek a változás és stabilitás egymásnak feszülő erői által jöttek létre.

További érdekes párhuzamot jelentett az a tény, hogy mindkét csoport saját szervezeti státushierarchiája alján helyezkedett el. Ezt részben a belső szolgáltatói szerep megmagyarázták, bár más cégek hasonló szervezeti egységeinek presztízséről ellenkező tapasztalatok is rendelkezésükre álltak. A szervezeti egységük státusának növekedését azzal is elősegítették, hogy fontos erőforrásokat kontrolláló tagjaikat megerősítették a csoporton belüli befolyásukban.

A tapasztalatok tehát alátámasztják azt a felfogást, amely a státushierarchia kialakulásánál a társas konstrukció folyamatára helyezi a hangsúlyt. A szervezeti tanulás szempontjából egyértelműen kéthurkos tanulást eredményez, ha olyan kérdések kerülnek szóba, amelyek egyébként csak a csoport tudattalanjában hatnak, hiszen ezáltal megszűnik önbeteljesítő jóslat jellegük. Maga a folyamat erősíti a tudatosságot, csökkenti a kérdés „tabu”-jellegét (hiszen a „rejtett dimenziókról” is nyíltan lehet beszélni). Ezáltal a jövőre nézve megnyílik a tudatosabb változás, a proaktív alkalmazkodás lehetősége.

Az esetek áttekintése alapján további hipotetikus kiegészítések tehetők a magyarázó modellhez. A vezető szerepével kapcsolatban úgy tűnik, hogy az egyéni minőségek értékelésénél tulajdonképpen nem a vezető, hanem elsősorban a csoport véleménnyel, információval rendelkező tagjai értékelték, a vezető szerepe pedig az volt, hogy segítse a folyamatot, vezesse végig a csoportot az olykor konfliktusos helyzeteken. Ebben jelentős szerepe volt annak is, hogy a beavatkozást több napos ráhangolódás után külső tanácsadók facilitálták. Azokban a szituációkban, amikor nem volt egyértelmű a különböző szempontok súlyozása, a formális vezető (és a hierarchia elején álló informális vezetők) véleménye természetesen sokat nyomott a latba. A kérdés tehát az, hogy a csoport vezetője milyen vezetési modellben gondolkodik, illetve melyik hierarchikus mintázat adekvát a szituációhoz (egyenlőség, diktatúra, rétegződés vagy rivalizálás).

Emellett tudatában kell lennünk, hogy a méret igenis számít! A Mérei-féle tapasztalati arányok nem véletlenek: a szűkebb (belső) kör mérete – a vezetői koordináció költségei (az ún. „span of control”), hány emberrel egyeztet, kiken keresztül éri el a többieket – szintén egyfajta természetes korlátot támaszt. A kics csoportos mérethatár felső tartományában már azt is figyelembe kell venni, hogy a döntéshozói körbe kerülők száma a vezető kapacitásaitól – vezetői feladatokra fordított idejétől és egyéb feladatainak mennyiségétől – is függ.

És természetesen függ a csoporttagok motivációjától is. Kik azok a csoporttagok, akik az átlagnál erősebb hatalmi motivációkkal jellemezhetőek, akik erőteljesebben szeretnék saját elképzeléseiket érvényre juttatni és kik azok, akik a csoporthoz tartozás egyéb előnyeit értékesebbnek tartják, ezért hajlandóak lemondani a befolyásukról. Ezt elősegíti az is, hogy a sorrendből nem csak előjogok, hanem kötelezettségek is származnak. A hozzájárulás lehetősége gyakran egyfajta kényszer is jelent, ami kockázatot hordoz, felelősséget helyez az egyén vállára. És ezt nem mindenki vállalja szívesen. Érezhető egyfajta dilemma, mérlegelés – vajon valóban rendelkezem-e a szükséges képességekkel, megéri-e energiát befektetnem az aktív részvételbe? (Erre a kevesebb tapasztalattal rendelkező, fiatalabb és az idősebb, rutinos munkavállalóknál egyaránt láthattunk példát). Az egyéni dilemmák összefügghetnek a státushierarchia különféle dimenzióinak összefonódottságával is. Előfordult, hogy valakinek az elfogadottság iránti igénye erősebb, de úgy észlelte, hogy ehhez csak a csoporton belüli befolyáson keresztül vezet az út.

Összefoglalásképpen tehát feltételezhető, hogy a státushierarchia egy természetes velejárója a munkahelyi csoportok életének; legfontosabb szerepe abban ragadható meg, hogy szabályozza a csoport tagjainak a csoport különféle erőforrásaihoz való hozzáférést és minden helyzethez elképzelhető egy optimális mintázata. Ez a minta napjaink változó és komplex környezeti adottságai mellett leginkább a rivalizálás (verseny) ideáltípusá-

hoz áll közel, illetve valamelyik irányból ehhez közelít. Ami talán még ennél is fontosabb, hogy a környezethez és a csoporttagok létszámához, képességeihez, értékeihez és motivációihoz való alkalmazkodás során ez a mintázat folyamatosan mozgásban kell, hogy legyen, mert különben a csoport elszakad saját realitásaitól, rosszul használja erőforrásait, „elakad” és egyre gyengébb alkalmazkodást valósít meg.

Gyakorlati szempontból tehát fontos és továbbgondolásra érdemes kérdés, hogy a fentiek alapján mit tanácsolhatunk, milyen mechanizmusokat működtessen a vezető a csoport státuszhierarchiájának folyamatos felülvizsgálatára? A kihívás az, hogy egyszerre feleljen meg a változás és stabilitás ellentétes erőinek: ennek érdekében érdemes a tagok cserélődéséről lehetőleg pozitív eszközökkel (előléptetésekkel, projektekkel, speciális szerepekkel) és tervezhető módon gondoskodva folyamatosan mozgásban tartani a csoportot. Sem a túl turbulens, sem pedig a megmerevedett működés nem kedvez a csoport tartós hatékony működésének.

Érdemes továbbá folyamatosan alkalmat szentelni a teljesítmény csoporton belüli értékelésének: ideális esetben ez 360 fokos visszajelzés formájában valósul meg, de erre az egyéni teljesítményértékelés rendszeressé tételével célszerű felkészíteni a csoportot. Legjobb, ha ez nem csak a formális rendszereken keresztül, hanem interaktív formában történik, és lehetőség szerint nem szűkíti le a teljesítmény értelmezését egyetlen dimenzióra.

Hasznos lehet például a belső projektek előrehaladásának értékelésével a csoporttagoknak lehetőséget biztosítani arra, hogy egymásnak is megmutathassák, hogy mivel foglalkoznak, hol tartanak, milyen sikerek, kudarcok érik őket munkájuk során. Ennek egyik fórumát a csoportos megbeszélések jelentik, de a különböző összetételű kiscsoportos problémamegoldó és feladat végrehajtó team-munkák is elősegíthetik, hogy a munkatársak közvetlen benyomást szerezzenek egymás működéséről.

Célszerű a külső visszajelzéseket (szervezetten belüli és kívüli ügyfelektől) folyamatosan becsatornázni az egyéni fejlesztési célkitűzések meghatározásába. Ehhez kapcsolódóan lényeges, hogy a vezető a fejlesztési erőfeszítéseket folyamatosan nyomon kövesse és értékelje, továbbá rendszereket és rituális alkalmakat alakítson ki a nyilvános elismerés és csapaton belüli előrelépés (minősítések, kompetenciaértékelés stb.) kommunikálására.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2005): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Bp.  
 Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsonyi A. – Imrek V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition, *Journal of World Business*, Vol. 37. 1. pp. 69-80.  
 Becker, G. S. (1964): *Human Capital*. Columbia University Press, New York.  
 Bendix, R. (1978): *Kings or People: Power and the Mandate to Rule*. University of California Press, Berkeley  
 Berne E. (1985): *Emberi játszmák*. Gondolat Kiadó, Budapest  
 Bion, W. R. (1961): *Experiences in groups*. Tavistock, London

- Bourdieu, P. (1984): *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.  
 Coleman J. (1990): *Foundations of Social Theory*. Belknap Press, Cambridge, Mass.  
 Fisek, M. – Hamit J. (1974): A Model for the Evolution of Status Structures in Task-Oriented Discussion Groups. pp. 53-84. in: Berger, J. – Conner, T.L. – Hamit, J. – Fisek, M. (eds.): *Expectation States Theory: A Theoretical Research Program*, Winthrop Publishers, Cambridge, Mass.  
 Fombrun, C. (1996): *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston  
 Gould R. V. (2002) The origins of status hierarchies: A formal theory and empirical test. *American Journal of Sociology* Vol 107. pp. 1143-80.  
 Hopper E. (1997): Traumatic experience in the unconscious life of groups: A fourth basic assumption. *Group Analysis* Vol 30. pp. 439-470.  
 House R. J. – Wright N. S. – Aditya, R. N. (1997): Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory. In: Early P.C. – Erez M., (eds.): *New perspectives on international industrial/organisational psychology*, The New Lexington Press, San Francisco  
 Lewin K. (1975) *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat Kiadó, Budapest  
 Maslow A. (1943): A theory of human motivation, *Psychological Review*, July  
 McAdams R. H. (1995) Cooperation and conflict: The economics of group status production and race discrimination, *The Harvard Law Review* Vol. 108. pp. 1005-1084.  
 McClelland D. C. (1961): *The achieving society*, Princeton, NJ.  
 Mérei F. (1971): *Közösségek rejtett hálózata: A szociometriai értelmezés*, Budapest  
 Mérei F. (1989): *Társ és csoport*, Akadémiai Kiadó, Budapest  
 Milner, M. (1994): *Status and Sacredness: A General Theory of Status Relations and an Analysis of Indian Culture*. Oxford University Press, New York.  
 National Geographic Magazin (2005): *Víz alatti kaleidoszkóp*, Május  
 Pfeffer J. – Salancik G. R. (1977): Who gets power and how do they hold on to it: a strategic contingency model of power. *Organisational Dynamics*, Winter pp 3-21.  
 Rudas J. (1996): *Delphi örökösei*. Kairosz, Budapest  
 Sorensen, A. (1996): The Structural Basis of Social Inequality. *American Journal of Sociology* Vol 101, pp 1333-65.  
 Skvoretz, J. – Thomas F. (1996): Status and Participation in Task Groups: A Dynamic Network Model. *American Journal of Sociology* Vol 101 pp 1366-1414.  
 Strong, D. – Baron J. N. (1990) Categorical Imperatives: The Structure of Job Titles in California State Agencies. *American Sociological Review*, Vol. 55 pp 479-95.  
 Tilly, C. (1998): *Durable Inequality*. University of California Press, Berkeley  
 Watzlavik P. – Weakland J. – Fish R. (1996): *Változás, a problémák keletkezésének és megoldásának elvei*. Budapest  
 Váradai Szabó Zs. (2006): *A paradoxonelmélet, avagy gondolkodás-módunk paradoxonja. – Bevezetés a paradoxon elméletbe. Vezetéstudomány, Különszám*  
 Weigelt, K. – Camerer, C. (1988): Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and application. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp 443-454.  
 Zajac E. – Washington M. (2005): Status evolution and competition: theory and evidence, *Academy of Management Journal*; Vol. 48, Issue 2 (Apr), pp 282-296.

## Lábjegyzetek

<sup>1</sup> Ellentétben olyan nagyon sok egyedből álló halfajokkal (pl. hering), ahol a raj tagjai között elenyésző a méretbeli különbség. Itt nem találunk hierarchiát, a raj mozgása egyfajta automatikus összehangolódás során alakul ki.

<sup>2</sup> Hangsúlyozandó, hogy mindez alapvetően laboratóriumi körülmények között (akváriumban) következik be, ahol a csoport státus-

hierarchiája még abban az időszakban kialakul, amikor fegyvereik ártalmatlanok. Természetes körülmények között a sérült egyedek általában elüldözik (bizonyára ez a norma a vesztes-vesztes szituációt elkerülendő alakult ki). Valószínűleg az akvárium-helyzetben is ez lenne az első reakció, de mivel erre helyszíre miatt nincs lehetőség (nincs hová), ezért alakul ki a bemutatott csapdahelyzet.

<sup>3</sup> A „feladatorientált csoport” ezekben a tanulmányokban a terápiás célú csoportoktól történő különbségtételre utal, nem különbözteti meg a problémamegoldó csoportot a feladatvégrehajtó csoporttól.

<sup>4</sup> A megnevezés utalás az újszövetségi Máté evangéliumra: „Aki nek van, annak még adnak, hogy bőségesen legyen neki, de akinek nincs, attól még azt is elveszik, amije van.” (Máté, 13:12)

<sup>5</sup> Az angol stroke, „simogatás” kifejezés alapján.

<sup>6</sup> Ha nem lényeges a szimmetrikus kapcsolat, akkor nyílt rivalizálás indul el, ha viszont a szimmetrikus kapcsolat fontos érték, akkor egy-egy szinten belül egyenrangú, kölcsönös elismerésre épülő kapcsolatok alakulnak ki, míg szintek között korlátozott lesz a kommunikáció és az átjárás.

<sup>7</sup> Az alapfeltevések alapján való működés lényege, hogy amíg a csoport látszólag az elsődleges feladat végrehajtásával van elfoglalva, a csoporttagok tudatalattijában aktiválódik valamelyik alapfeltevés: nagyon leegyszerűsítve a kérdést a csoporttagok úgy kezdnek el viselkedni, mintha a csoport fő kérdése valójában a dominancia megszerzése; a felelősségnek a vezetőre történő áthárítása; a csoporton belüli páros kapcsolatokba történő menekülés vagy a csoportösszetartás mindenáron való megőrzése lenne.

<sup>8</sup> A feladat eredeti leírása Rudas János (1996) önismereti csoportokról szóló könyvében szerepel.

<sup>9</sup> A csapatépítő tréningeken a trénerek – szerepükből adódóan – alapvetően egy szimmetrikus viszonyulást erősítő kommunikációs mintát működtetnek, melynek fontos elemei a különbözőségek elfogadása, a nyíltság és érzékenység, a teljesítmény-kényszertől független egymásra figyelés, ami merőben ellentmond a státushierarchiának. Ez a fajta „egyenlőség” úgy tűnik szintén része annak, hogy a csoport el tudjon jutni saját realitásaihoz.

VÁRADI SZABÓ Zsuzsa

## A PARADOXONELMÉLET, AVAGY GONDOLKODÁSMÓDUNK PARADOXONJA

A paradoxon fogalmát sokan és sokféleképpen értelmezik, legtöbbször valamilyen ellentmondással azonosítva. Azonban a szó valódi jelentése a paradoxonelmélet tükrében érthető meg igazán, amely egy szemléletváltási kísérlet, az ellentmondásosnak tűnő jelenségek újfajta megközelítési lehetősége. A cikk első részével a szerző célja, hogy a paradoxonok fogalmának minél tágabb értelmezését tegye lehetővé, hogy maga az elmélet, mint egyfajta „metakeret” nyerhessen értelmet. (A második részben a gyakorlati alkalmazási lehetőségekről ír.) Ebben a felfogásban a paradoxonelmélet nem került még széles körben bevezetésre a magatartástudomány területén, így a szerző szeretne elméleti alapot nyújtani mind a továbbgondoláshoz, mind a gyakorlatban történő alkalmazáshoz. Először felvázolja a paradoxonelmélet filozófiai, valamint matematikai-logikai alapjait, majd megvilágítja lényegét gondolkodásmódunk paradoxonján keresztül. Végül röviden bemutat egy csoportdinamikai tanulmányt (Smith – Berg, 1987), amely kitűnően illusztrálja, hogyan érvényesülhet a paradoxonelmélet egy adott jelenség újraértelmezésében.

A tanulást, változást fókuszba helyező szervezettel-fogások, szervezeti koncepciók (pl. tanuló szervezet), illetve a szervezetteljesztés „folyamat” jellegű megközelítései, technikai tanulmányozása során számos olyan ellentmondást tapasztaltam, amelyeket minél inkább igyekeztem „megfejtetni”, annál inkább belebonyolódtam. Gyakran „mindössze” kritika megfogalmazásáig, vagy megvalósíthatatlannak tűnő, ideális elgondolásokig jutottam, különös tekintettel ezen szervezeti koncepciók gyakorlati megvalósíthatóságára. Közben kezembe került a már említett (és később bemutatásra kerülő) Smith – Berg (1987) tanulmány, amely (a csoportdinamikai jelenségek vizsgálata kapcsán) különös módon közelít a megoldhatatlannak tűnő ellentmondásokhoz, és egy addig számomra ismeretlen elméletet alkalmaz: a paradoxonelméletet. A szerzők fogalom- és szóhasználata, valamint következtetései egészen más megközelítést adtak a paradoxonoknak, mint amit addig ismertem. Azonban a paradoxonelmélet megismerésére, megértésére tett kísérleteim és kutatásaim során csak kevés olyan tanulmányt találtam a magatartástudomány, szervezetteljesztés és szervezetteljesztés területén, amelyek a paradoxonok azonosításán túllépve magyaráznák azok jelentését, működésmódját.

Így a paradoxonelmélet lényegének, gyökerének és alkalmazási lehetőségeinek megismerése érdekében elméleti kutatásba kezdtem a filozófia, logika, illetve a pszichológia területén. Ennek eredményeként született meg tanulmányom, amelyből most, a cikk első részében

azon az „úton” haladva mutatom be és magyarázom a paradoxonelméletet, amelyet annak megértéséhez magam is végigjártam. (A paradoxonelmélet gyakorlati alkalmazási lehetőségeit a cikk második részében tárgyalom. A paradoxonelméletet megkíséreltem alkalmazni, értelmezni az általam vizsgált szervezeti koncepciókra és elméletekre. Meggyőződésem, hogy egy „másfajta” megértéshez, újfajta következtetésekhez jutottam el, többek között a tanuló szervezet koncepció paradoxonelméleti megközelítésében, amely egy későbbi cikk témája lehet.)

### A paradoxontól a paradoxonelméletig

Manapság egyre többet olvashatunk különböző tanulmányokban paradoxonokról, ami jelzi jelentőségüket. A paradoxongondolkodás számos tudományterületen megtalálható (filozófia, matematika, logika – ld. később), gyakorlati alkalmazására pedig elsősorban a pszichoterápiában találhatunk példát, többek között a Palo Alto-i és a milánói csoport munkájában (Boscolo et. al., 1987; Watzlawick et. al., 1990).

Az elmúlt 10-15 évben a szervezetkutatók, elméletalkotók is egyre nagyobb figyelmet fordítanak a komplexitás, diverzitás, kétértelműség, ellentmondás kérdéseire. Poole és Van De Ven (1989) amellett érvel, hogy az önmagukban konzisztens elméletek megalkotására való törekvés helyett érdemes az elméletekben jelentkező feszültségeket, ellentmondásokat, paradoxonokat

az elméletek továbbfejlesztésére, új szemléletek kialakítására felhasználni. Altalában a paradoxonokkal mintegy „leleplezésként”, az ellentétmondásos, logikátlanak látszó jelenségeket írják le, azonban önálló elméletet építve csak kevesen foglalkoznak mélyebb jelentésükkel (Lewis, 2000). Amíg a paradoxon kifejezés – mint a komplex rendszerek, helyzetek elkerülhetetlen, megoldhatatlan velejárója – csupán valamilyen ellentmondást jelöl (Handy, 1994; Pettigrew – Fenton, 2000), addig nem beszélhetünk sem paradoxongondolkodásról, sem a paradox helyzetek valódi lényegének megértéséről. Így a kifejezés mindössze retorikai elemként „lebeg” a köztudatban, és általában nem mond többet, mint hogy ellentmondást fedeztünk fel egy adott területen.

A paradoxonokat több síkon, értelmezési szinten érdemes definiálni, azonban minden definícióban közös: az ellentmondások látszólagossága. Hogy ez pontosan mit jelent, oly módon teszem érthetővé, hogy először bemutatom a paradoxonelmélet szemléleti háttérét jelentő filozófiát, és csak utána térek rá a paradoxonok logikai, szemantikai, valamint cselekvési síkon történő értelmezésére. A látszólagosság magyarázatával jutok majd el odáig, hogy a paradoxonok cselekvési síkon való tényleges létrejöttét elsősorban észleléstől, gondolkodásmódtól függő folyamatként értelmezem. A paradoxonelmélet segítségével így megvilágítom gondolkodásmódmunk paradoxonját, azt a folyamatot, amelynek eredményeképp gondolkodásmódmunknak köszönhetően paradoxonokba sodorjuk magunkat. A paradoxonelméletet gondolkodásmód-váltásként értelmezem, amely, többek között, alkalmas a szervezetekben felmerülő problémák, ellentmondások (szervezeti paradoxonok) és ezek megoldási módjainak újraértelmezésére is.

„Hogyan tudhatnak a kutatók olyan megfoghatatlan jelenségeket tanulmányozni, mint a paradoxonok, azon kifinomult kutatási módszerekkel, amelyek a logikán, racionalitáson és a konzisztencián alapulnak?” (Te-nuisen, 1996, id: Lewis, 2000: 2. o.) Tanulmányomban elsősorban az elmélet háttéréül szolgáló legfontosabb megközelítések segítségével bemutatom azt a „logikát”, amely – reményeim szerint – megfelelő alapot nyújt a paradoxonokról való elméletalkotáshoz és tanulmányozásukhoz. (Más, de alapjaiban hasonló rendszerezéseket pl. Smith-Berg, 1987; Lewis, 2000; Lado et al., 2006) Töreksem a következetes fogalomhasználatra, a különböző „paradox” elnevezéseket adott helyen igyekszem tisztázni. (Tanulmányomban az elmélettel, szemlélettel, gondolkodással összefüggő szóösszetételekben a paradoxon szót használom, a paradox szó jelentése ugyanis melléknévi: látszólag ellentmondó.)

### Filozófiai gyökerek

A paradoxonelmélet filozófiai gyökereit főként a kínai és az indiai gondolkodásban találhatjuk meg, de a nyugati filozófiában, gondolkodásban is megjelent. (A

nyugati gondolkodókat csak megemlítem, a filozófiai bemutatás nem teljes körű.). A kínai filozófia egyik fő áramlatának, a taoizmusnak két nagy alakjától, Lao-ce<sup>1</sup>-től és Csuang-ce-től, valamint a fő áramlatok mellett létező iskolák közül a Nevek iskolájának alapelveiből idézek néhány tételt.

A kínai gondolkodásban a paradoxonszemlélet gyökereit jelentő egyik alapelmélet a dolgok változását kormányzó törvényről szól, amely a természet működésének megfigyeléséből született, alapvetően meghatározza a kínai gondolkodást. Eszerint minden fejlődési folyamat a csúcspontra érve átcsap egy ellentétes folyamatba – a természetben és az emberi világban egyaránt. A természet alapvető változásai: az évszakok váltakozása, a Nap és Hold mozgása mind ilyen folyamatok. A Nevek iskolájának<sup>2</sup> tanításaiban tíz paradoxon szerepel, amelyek a dolgok és kifejezések viszonylagosságát, a konkrét dolgok tulajdonságainak folyamatos változását fejezik ki. Példaként az építés és rombolás viszonylagosságának paradoxonja így szól: „Az egymásba kapcsolódó gyűrűket szét lehet választani.” Amikor például fából készítünk egy asztalt, azzal a fát leromboljuk, de az asztalt megépítjük. (Fung, 2003)

Lao-ce olyan alapvető ellentéteket fogalmaz meg, amelyek egy folyamatot alkotva jelentik az egészet, a teljességet. „A nehéz a könnyű alapja, a nyugalom a mozgás alapja.” (Lao-ce, 1994: 33. o.) Az idézet jól példázza a paradoxonszemlélet lényegét: az ellentétes erők egységként való felfogása teszi lehetővé, hogy megértsük lényegüket, anélkül, hogy az egyes fogalmak egyenkénti jelentését vizsgálva kizárnánk az azt kiegészítő, ellentétes fogalmat, folyamatot. Így válhat érthetővé a nyugalom és a mozgás, melyek külön-külön értelmezhetőek, és egy rendszerben csak látszólag mondanak ellent egymásnak. Nem az ellentmondás megszüntetésére, a nyugalom és mozgás fogalmának közelítésére van szükség, hanem az ellentmondást meghagyva a folyamat, mint egy „egész” felfogására, és „bölcs” szemlélésére.

Csuang-ce, a változás törvényének megfelelően, e gondolkodásról és érvelésről, úgy vélekedik, hogy mivel minden viszonylagos és változó, így sokféle nézőpont lehetséges. Létezik egy magasabb nézőpont is, melynek lényege, hogy nem szükséges ítélnünk a dolgok felett, hiszen „az érvelés önmaga eljárását okolja meg” (Fung, 2003: 151.). Olyan aspektusból kell vizsgálni a világot, amely felülemelkedik a korlátoltságon: „Az ez, az az is. Az az, az ez is” (Fung, 2003: 151.). Az „az” és az „ez” ellentmondásukban szemlélve egy ördögi kört képeznek. Magasabb nézőpontból viszont megérthető a kör mozgása, felfogható a dolgok viszonylagossága.

Visszaulva a Nevek iskolájának példaként említett paradoxonára, az építés és rombolás viszonylagosságára, érthetővé válik e kétféle nézőpont. „Korlátolt” aspektusban a faasztal készítése a fa szempontjából rombolás, az asztal szempontjából építés, így látszólagos

ellentmondásba ütközünk. Ha viszont magasabb nézőpontból szemléljük a folyamatot, ezek a megkülönböztetések csak viszonylagosak, tehát nem léteznek sem rombolás, sem építés. A tudásnak ez a magasabb szintje „olyan tudás, ami nem tudás.” (Fung, 2003, 153.)

A görög filozófiában is megjelenik az ellentétek egy-egyben való felfogása Hérakleitosznál, majd a XVIII.–XIX. században dialektika<sup>3</sup> néven a nyugati gondolkodásban, főként Hegel és Marx filozófiájában (Hársing, 1999). Arisztotelész, a nyugati gondolkodást meghatározó logikai alapelvek „atyja”, azonban kizárja alapvetéseiben az ellentétek párhuzamos létezését. Így nem meglepő, ahogy Arisztotelész vélekedik Hérakleitosz filozófiájáról: „Lehetetlen ugyanis, hogy bárki is azon a felfogáson legyen, hogy ugyanaz a dolog van is, meg nincs is, mint ahogy némelyek szerint Hérakleitosz állította” (Aristotelész, 1992, 4. könyv. 3. fejj.).

#### *Az arisztotelészi és a paradoxonlogika*

Arisztotelész abból az előfeltevésekből indul ki, hogy a logika, a gondolatok, az ontológia<sup>4</sup> és a dolgok világa között nem lehet ellentét. „Lehetetlen, hogy ugyanaz fennálljon, és ne álljon fenn ugyanazon egyszerre és ugyanazon szempont szerint. Ez tehát a legbiztosabb minden elv közül.” (Aristotelész, 1992: 4. könyv. 3. fejj.) E szerint nem létezhet két olyan igaz állítás, ítélet, amely ugyanazt tagadja, mint amit a másik állít. A logikus gondolkodás alapján tehát valami vagy igaz, vagy hamis. „Az arisztotelészi logikának ez az axiómája olyan mélyen beleivódott gondolkodási szokásainkba, hogy „természetesnek” és magától értetődőnek érezzük, másfelől pedig az az állítás, hogy  $X \text{ A}$  és  $\text{nem-A}$ , értelmetlennek látszik. Az arisztotelészivel ellentétes logikát, amely nem zárja ki annak lehetőségét, hogy  $A$  és  $\text{nem-A}$  egyidejűleg  $X$  állítmánya lehessen, paradox logikának nevezhetnénk.” (Fromm, 1993, 96-97.) Paradoxonfilozófiának nevezhetjük így azokat a filozófiai megközelítéseket, amelyek a bemutatott alapokon nyugszanak, és paradoxonlogikának Fromm alapján azokat a (matematikai) logikai irányzatokat, tételeket<sup>5</sup>, amelyek ellentmondanak az arisztotelészi logika alapelveinek.

A paradoxongondolkodás filozófiai gyökerei azt segítik megérteni, hogy az ellentmondások a létezés természetes velejárói. Hogyan érzékeljük az ellentmondásokat és mit kezdünk ezekkel, az a gondolkodásmódunkban gyökerezik. A paradoxonban két egymásnak látszólag ellentmondó erő hat, így ha azt keressük, melyik igazabb a másiknál, akkor egy ördögi körbe kerülünk. Ezt a fajta gondolkodást hívja Csung-ge korlátoltnak. A taoizmus egy magasabb nézőpontot ajánl az ellentmondások viszonylagosságának, azaz a paradoxonoknak a megértéséhez. A filozófia nem magyarázza meg, hogyan keletkeznek és maradnak fenn a paradox helyzetek gondolkodásmódunknak köszönhetően. A paradoxongondolkodás lényegét, a paradoxonok működési módját és jelentőségüket a logikai típusok elmélete világítja meg.

#### **Logikai típusok elmélete**

A logikai típusok elmélete elsősorban a paradoxonok két altípusát, a logikai (halmazelméleti) és a szemantikai (episztemológiai)<sup>6</sup> paradoxonokat vizsgálja, illetve oldja fel. Ennek ellenére ez a logikai síkon megfogalmazott elmélet alkalmas arra, hogy a paradox helyzetek kialakulását „általánosságban” is megvilágítsa, kiemelve a logikus (arisztotelészi) gondolkodás csapdáját.

Russell angol filozófus 1901-ben elméletét matematikai alapelvekre építette, amellyel az volt a célja, hogy a matematikában és a logikában újszerűen felmerült paradoxonokat megmagyarázza és kiküszöbölje (Copi – Gould, 1985). A logikai típusok elméletének axiómája: „ami magában foglalja egy összesség teljességét, nem lehet része az összességnek” (Russell, 1956: 227.). Russell szerint a logikai típusokra osztással elkerülhetőek az önmagukra reflektáló kijelentésekből származó hibák, amelyek ellentmondásának gyökere, hogy az ilyen kijelentéseknek önmagukat is bele kell érteniük saját érvényességi körükbe. Azonban a kijelentések, amelyek a dolgokról szólnak csak magasabb típusúak lehetnek, mint maguk a dolgok (Russell, 1956). Tehát a különböző logikai szinteken megfogalmazott állítások eltérő gondolkodási rendszerekhez tartoznak és jelentésük is kizárólag a megfelelő rendszerben értelmezhető (Smith – Berg, 1987).

A „hazug paradoxonja”, amely egy szemantikai paradoxon, a következő: „az, amit most állítok, hamis.” Ha az állítás igaz, akkor hamis, és ha hamis, akkor igaz, tehát akkor lesz ez az állítás igaz, ha hamis, és akkor lesz hamis, ha igaz. A típuselmélet alapján Russell a következőképpen oldja meg ezt a paradoxont: az „az, amit most állítok” kijelentésről tett állítás, hogy „hamis”, ha magasabb logikai típusba tartozik, akkor nem keveredünk ellentmondásba (Russell, 1956).

Később Tarski világosabbá tette a szemantikai paradoxonok működését. A paradoxonok adott nyelvben akkor állnak elő, ha az a nyelv, amin a paradoxonokat megfogalmazzuk (hallgatólágyan feltételezve) szemantikailag zárt<sup>7</sup>, és a logika törvényei (arisztotelészi logika) érvényesek. Ha a logika alapelvei közül elvetjük az ellentmondás elvét (mely szerint egy állítás vagy igaz, vagy hamis), akkor feloldható a paradoxon. Sainsbury egy ilyen lehetőséget vázol fel, amelyben a „hazug paradoxonja” sem nem igaz, sem nem hamis, hanem az igazság és hamisság közötti résben helyezkedik el. Tarski azt javasolja, hogy az igazságot szemantikailag nem zárt nyelvre definiáljuk. Bevezeti a nyelv hierarchiáját, amelyben a tárgynyelv az, amiről beszélünk, és a metanyelv az, amelyen a nyelvről beszélünk, a metanyelvről pedig meta-metanyelven beszélünk. A metanyelv tartalmazza azokat az eszközöket, amelyekkel reflektálni tudunk a tárgynyelvre, valamint az „igaz” és „hamis” predikátumokat (Gecse, 1999).

A logikai, szemantikai paradoxonok feloldása kapcsán tehát arra a következtetésre jutottak az említett gon-

dolkodók, hogy a paradoxonok azért tűnnek megoldhatatlan ellentmondásnak, mert az arisztotelészi logika alapján (az adott probléma rendszerén belül) gondolkodva választásra (vagy igaz, vagy hamis) törekszünk, holott az ellentmondás az adott probléma rendszerén (logikai síkján) belül nyilvánvaló és feloldhatatlan. Ha viszont elfogadjuk azt a felvetést, hogy egy adott jelenségről csak egy magasabb szintről gondolkodhatunk, mert erről a szintről úgy tehetünk kijelentéseket, hogy azok nem tartoznak bele saját érvényességi körükbe, akkor nem keverjük ellentmondásba magunkat. Egy adott jelenségre, problémára tehát csak egy magasabb szintről reflektálhatunk, különben ellentmondást hozunk létre a probléma értelmezési rendszerén belül. Logikai síkon tehát a paradoxon azért látszólagos ellentmondás, mert bár az ellentmondás létező annak logikai síkján belül, azonban ezen síkok szétválasztásával, a következő, magasabb logikai szintről érthető és értelmezhető az ellentmondás látszólagossága, valamint feloldása is lehetővé válik.

Miért és hogyan vezethetnek ellentmondáshoz a probléma rendszerén belüli értelmezések, megoldások? E folyamat működési mechanizmusát a matematikai csoportelmélet magyarázza, amelynek lényegét a következőkben röviden vázolólok.

### Matematikai csoportelmélet

A matematikai csoportelmélet Evariste Galois<sup>8</sup> francia matematikus nevéhez fűződik. Négy olyan csoporttulajdonságot azonosított, amelyek a csoporton belüli változás folyamatában az állandóságot eredményezik. (Watzlawick et al., 1990) Galois arra a megállapításra jutott, hogy a csoporttagok közös jellemzőjük révén bármilyen kombinációban újabb csoporttagot eredményeznek, akkor is, ha a kombinációs eljárást változtatjuk. Ez igaz akkor is, ha egy üres taggal, illetve ha a tagok ellentétével kombinálunk. A kombináció tehát változást idéz elő, viszont az eredmény (újabb csoporttag) maga is tagja a csoportnak. A csoporton belüli változások tehát nem vezetnek változáshoz, sőt, fenntartják a rendszer stabilitását. Ezt példázza egy francia közmondás: „minél jobban változik valami, annál inkább ugyanaz.” (Watzlawick et al., 1990: 29. o.)

A matematikai csoportelmélet azt a folyamatot teszi láthatóvá, amely eredményeképp egy adott probléma rendszerén belüli megoldások magát a problémát erősítik fel azáltal, hogy a megoldás része lesz a problémának (a csoporton belüli kombináció eredménye része a csoportnak). Ezzel a probléma rendszere változatlan marad, hiszen a megoldások a rendszeren belül születnek, így a rendszer szabályai mentén újratermelik magát a problémát (rendszert). A következőkben a paradoxongondolkodás matematikai-logikai alapjainak magyarázata után vázlatosan bemutatom a paradox kommunikációs elméletet, amely a kommunikációban megnyilvánuló paradoxonokat világítja meg. Ezzel a paradoxonok

logikai, szemantikai értelmezésétől továbblépek a cselekvési síkon történő alkalmazás felé.

### A paradox kommunikációs elmélet

A kommunikációs elmélet a pragmatikus (cselekvéselméleti) paradoxonokkal foglalkozik, azaz az emberi kommunikációban és interakcióban előforduló paradoxonokkal, amelyeknek alapelemei a paradox parancs és a paradox előrejelzés.

Bateson kommunikációs elméletében az emberi interakciók területén alkalmazza a logikai típusok elméletét. Alapfeltevése, hogy az egyszerű közlésekben is megfigyelhető a logikai szintek megjelenése. A közlés és az annak értelmezési keretétől szolgáló üzenetek (pl. metakommunikációs jelek) más logikai típusba tartoznak. Ehhez kapcsolódik a kettős kötés elmélete, amely a kettős kötés állapotát a következő négy tulajdonsággal jellemezhető kommunikációs helyzetekre (interakciókra) vezeti vissza: 1) érzelmileg intenzív a kapcsolat, amelyben az egyik személy kiszolgáltatottnak érzi magát, 2) az interakciós minta lényege a kommunikációs paradoxon: az üzenet egy tárgynyelvi és egy metanyelvi negatív parancsból áll, amely két parancs ellentmond egymásnak, ez a paradox parancs, 3) az üzenet fogadója nem tud kilépni a helyzetből, vagy reflektálni arra, mert nem tudja eldönteni, hogy a paradox parancs mely szintjének engedelmességen, 4) a kettős kötés állapota hosszan jellemzi az interakciót, ami odáig vezet, hogy a rendszer ezen állandóan ismétlődő mintázatnak megfelelően fenntartja saját magát. (Bateson idézi: Visser, 2003) Ha tehát az üzenet fogadója nem tud kilépni a helyzetből, „beleragad”, és így az interakciós rendszer lassan fenntartja saját magát. A paradox kommunikáció gyakran lehetetlenné teszi annak a helyzetnek a megváltoztatását, amire az üzenet irányul, így mindkét fél csapdába kerül.

A közismert fogolydilemma, melynek részletes leírásától most eltekintek, (egy lehetséges értelmezésben) jól szemlélteti a paradox előrejelzés mechanizmusát: megpróbáljuk előre jelezni a másik viselkedését, mivel nincs közvetlen információ a másik szándékáról. Ésszerű hallgatni és vallani is, és mivel ez egyidejűleg nem lehetséges, az ésszerűség tekintetében paradoxonhoz jutunk. A helyzet optimális megoldásához kölcsönös bizalomra lenne szükség. Általában a kölcsönös bizalmatlanság paradox előrejelzése vezet véget nem érő játékhoz; félünk megbízni a másikban, így már előre védekezünk. A paradox előrejelzés tehát: ha megbízom a másikban, megbízhatatlan lesz (Gecse, 1999).

### Gondolkodásmódunk paradoxonja

Ma már, többek között a kognitív pszichológiának köszönhetően, tisztában vagyunk azzal, hogy az egyén „a világ egyes vonatkozásait mentálisan reprezentálja (leképezi), és azután ezeken a mentális reprezentációkon

hajt végre műveleteket, és nem a valóságos világban” (Atkinson et. al.: 1999, 216. o.). Ezek a mentális sémák, más néven kognitív térképek annak a reprezentációi, ahogy a világot látjuk: értékeink, hiedelmeink, tapasztalataink, és az ezek között „vélelmezett” oksági vagy tulajdonítási kapcsolódások hálózata.

Gondolkodási sémáink alapján dolgozzuk fel az információkat, majd ezeknek megfelelően azonosítjuk a problémákat és a megoldási lehetőségeket egyaránt. Az egyének tehát saját gondolkodási sémáik alapján értelmezik a valóságot, és reagálnak környezetükre. Az egyéni gondolkodásmód-váltás a környezeti válaszon alapul, amelyet viszont az egyén meglévő gondolkodási sémájához igazít. Így nem képes eltérő információk felkutatására, mert spontán módon kialakul egy önmegerősítő, önmagából kiinduló folyamat. Ez megmagyarázza azt a jelenséget, hogy az egyének miért ismétlik ugyanazt a cselekvést akkor is, amikor a környezet már megváltozott. (Westenholz, 1993)

A paradox helyzetekben általában válaszreakcióink az ellentmondás megszüntetésére irányulnak. Azonban ezek az értelmezési rendszerünknek megfelelő válaszreakcióink magát az értelmezést változatlanul hagyva önmegerősítő folyamatot hoznak létre, amely „paradox módon” még inkább felerősíti a problémát. Így egyre kezelhetlenebbnek, megoldhatatlanabbnak érezzük a helyzetet és megoldásaink a probléma rendszerén belül egyre inkább beszűkülnek. Ezt a folyamatot teszi értethetővé a matematikai csoportelmélet, amely választ ad arra a kérdésre, hogy miért nem generál valódi megoldásokat a probléma rendszerén belüli értelmezés. A gondolkodási sémáinkon belüli megoldási variációk csak a kognitív térképeinknek megfelelő válaszokat hozzák létre, és nem vezetnek gondolkodásmód-váltáshoz.

#### *Mit jelent tehát a paradoxgondolkodás?*

Saját értelmezésemben paradoxon minden olyan helyzet, probléma, amelyben két olyan ellentmondásos erő hat, amelyeket egymást kizárónak, egymás ellen hatónak, feloldhatatlannak észlelünk. Ezt jelenti tehát a látszólagosság. Ezek az ellentmondásos erők a létezés velejárói, és az összetett, komplex helyzetek ezeket felerősíthetik. Az ilyen ellentmondásokat általában problémaként éljük meg, amelyek kezelést, beavatkozást igényelnek. Azonban az a mód, ahogy a paradox helyzeteket felfogjuk, kihat a problémamegoldás mikéntjére is, így gyakran a beavatkozás csak erősíti, illetve létrehozza a paradox helyzetek ördögi körét.

Bármilyen szinten értelmezett rendszerek<sup>9</sup> (témánk szempontjából: paradoxnak értelmezett helyzetek rendszerei a gondolkodás és az interakciók bármely szintjén) a stabilitásra törekednek, ellenállnak minden olyan változásnak, amely ezt veszélyezteti. Értelmezéseink rendszere bizonyos sémákon keresztül tartja fenn állandóságát, és minden törekvés, amely ezen mintázatok megváltoztatására irányul, fenyegeti a rendszer önfenntartó

jellegét, azaz gondolkodásmódunk biztonságot nyújtó önmegerősítő jellegét.<sup>10</sup>

Kiindulópontom az, hogy adott jelenség, probléma észlelése során az egyénben kialakuló értelmezések alapvetően befolyásolják cselekedeteit azáltal, hogy a történéseknek a kognitív térképekben tárolt értelmezéseknek megfelelő jelentést tulajdonítanak. Így az újfajta értelmezések többsége, a meglévő interpretációk hatására elhalványul vagy egyáltalán nem kerül felszínre. Az információk, a környezetből érkező válaszreakciókat gondolkodásmódunk szabályainak megfelelően értelmezzük, ami gátat szab a változásnak. Ugyanis a rendszer szabályai mentén generál bizonyos megoldási módokat, amelyek megerősítik a rendszert, és leszűkítik a választási lehetőségeket; egyetlen, vagy csupán néhány fajta értelmezést adva a problémáknak és beavatkozásoknak egyaránt.<sup>11</sup>

A paradoxonszemlélet, mint a gondolkodásmódra irányuló változási törekvés, érinti tehát az egyén sémáit, és a gondolkodás, értelmezés szabályainak megértésén és megváltoztatásán alapul. A megértés lényege annak tudatosítása, hogy milyen szabályok mentén működik az észlelés, gondolkodás és cselekvés, azaz az adott interakció „rendszere”, valamint hogy a megoldási kísérletek hogyan vezetnek problémákhoz. Ha a rendszer megváltoztatására törekszünk, akkor a vizsgálat középpontjába a rendszer működési szabályait kell helyeznünk, az értelmezések kialakulásának folyamatát, a „hallgatóság” szabályok létrejöttét és működését. Így a kérdés az, hogy hogyan tudjuk mindezt megváltoztatni, az értelmezés és cselekvés folyamatát bizonyos intervenciókkal úgy átrendezni, hogy a történéseket és információkat új keretbe helyezve új értelmezést nyerhessenek.

#### *Gondolkodásmód-váltás és másodfokú változás*

A matematikai csoportelmélet elméleti keretet nyújt a rendszeren belül történő, a rendszert változatlanul hagyó változásokhoz. A logikai típusok elmélete azokat az átmeneteket vizsgálja, amelyek eredményeképp az adott rendszerből kilépve egy magasabb logikai szintre juthatunk. Ezek alapján a változásnak két fajtáját különböztethetjük meg: az elsőfokú változást, amely a rendszeren belül zajlik, és a másodfokú változást, amely a rendszert magát változtatja meg. A két elméletet figyelembe véve a másodfokú változás csak a rendszeren kívülről eredhet, hiszen a rendszer nem képes önmagát megváltoztatni. Ez tehát „a változás változása, az a jelenség, amelynek létezését Arisztotelész olyan kategorikusan tagadta” (Watzlawick et al., 1990, 40. o.).

A másodfokú változás az elsőfokú változáshoz képest eggyel magasabb logikai szinten van, így nem fejezhető ki azon a nyelven<sup>12</sup> és nem közelíthető meg azon módszerekkel, amelyek az elsőfokú változás leírására, értelmezésére alkalmasak. Mivel a másodfokú változáshoz és annak megértéséhez is logikai ugrásra (metaszintre) van szükség, ezért tűnhet a gyakorlatban a

másodfokú változás paradoxnak (főként ha váratlanul következik be). A gyakorlatban a különbséget sokkal nehezebb megragadni, így fordulhat elő, hogy adott rendszerben a beavatkozások nem a megfelelő szinten zajlanak, ezzel is fokozva a problémát.

A paradoxongondolkodás tehát másodfokú változással jár. Egyrészt, a paradoxon logika gondolkodásmódváltást igényel, másrészt az a helyzet, probléma, amelyre a gondolataink irányulnak paradoxonszemléletben új értelmezést nyer, az így létrejövő megoldások pedig (másodfokú) változást idéznek elő a probléma rendszerében. A logikai típusok elmélete hatással van a változások értelmezésére is. „A változás mindig magába foglalja a következő magasabb szintet: ahhoz például, hogy egy nyugalmi helyzet kilendüljön a mozgás felé, ki kell lépni a nyugalmi helyzet elméleti keretéből. Ezen a kereten belül nem hozható létre a mozgás fogalma, kezelni meg végképp nem kezelhető, s minden próbálkozás, hogy figyelmen kívül hagyják a logikai típusok elméletének ezt az alap axiómáját, paradoxonhoz vezet” (Watzlawick et al., 1990: 36. o.).

A paradoxongondolkodás tehát nem más, mint a meglévő gondolkodási sémából, keretből való kilépés képessége, az önmege erősítő folyamat megtörése. Másrészről egy adott helyzet, probléma megfelelő szintű értelmezése, és ennek eredményeképp a megfelelő válaszok megtalálásának lehetősége. A paradoxongondolkodás révén bekövetkező változás másodfokú változás, mert magát a rendszert változtatja meg – mind a gondolkodás, mind a probléma szintjén.

### A paradoxonelmélet alkalmazása a csoportdinamikai jelenségek vizsgálatában

A bevezetőben említettem, hogy kevés olyan tanulmány látott eddig napvilágot, amely a magatartástudomány, szervezetelmélet, vagy a szervezetfejlesztés területén „valódi” jelentésében alkalmazná a paradoxonok fogalmát, valamint a paradoxonelméletet egy adott jelenség, terület vizsgálatára. A kevés kivételek egyike a most bemutatásra kerülő tanulmány, amely a paradoxonok valódi jelentőségét ragadja meg, így kitűnően alkalmas a paradoxongondolkodás illusztrálására.

Smith és Berg (1987) a csoportdinamikai problémák, a csoportban fellelhető és újra visszatérő konfliktusok elemzését végezte el paradoxon-megközelítésben. Elemzésük alapja ugyanúgy a matematikai csoportelmélet és a logikai típusok elmélete. A szerzők úgy vélik, hogy ahelyett, hogy ezeket az ellentmondásos csoportdinamikai jelenségeket mindenáron megpróbálnánk megoldani különböző konfliktuskezelési technikákkal, inkább „szabadon kell bocsátani”, mivel a megoldási folyamatban csak újratermelődnének a konfliktusok. Egy magasabb nézőpontot ajánlanak ahhoz, hogy megértsük: „a csoport élete alapvetően paradox jellegű, és amikor a tagok ezt képtelenek felismerni, a csoportélmények

olyan megközelítéseit fogadják el, amelyek konfliktusokat „teremtnek” azon folyamatokból, amelyek csak a konfliktusként történő értelmezésük miatt válnak konfliktusossá” (Smith – Berg, 1987: 634. o.). A paradoxonszemlélet náluk azt jelenti, hogy az ellentmondásokat nem megoldandó problémaként fogják fel, hanem a csoport létének természetes velejárójaként. A szerzők hét paradoxont azonosítottak, melyek lényegét a következőkben röviden összefoglalom.

#### *Az identitás paradoxonja*

Az egyén és a csoport is törekszik arra, hogy kialakítsa saját identitását, amelyet úgy ér el, hogy megkülönbözteti magát mindenki mástól (egymástól), azaz hangsúlyozza az eltéréseket. Ugyanakkor az egyén, a csoport részeként folyamatos megerősítést kap arról, hogy része a csoportnak; ebben a folyamatban a hasonlóságokon van a hangsúly. Az egyén törekszik arra, hogy megőrizze identitását a csoporttól függetlenül, miközben a csoport is erre törekszik a tagoktól függetlenül. Az egyén tehát olyan csoportot keres, melynek tagjaként a lehető legkevesebbet kell feladnia személyiségéből, a csoport pedig olyan tagokat, akik hajlandóak egyéni érdekeiket a közösség érdekének alárendelni. Paradoxon-megközelítésben e két folyamat ugyanaz, hiszen az egyén identitása a csoport identitása révén alakul ki és fordítva, így nem ellentmondásban, hanem párhuzamosan teremtik meg egymást.

#### *A felfedés (kitárulkozás) paradoxonja*

Ez a paradoxon a társas összehasonlítás szükségletéből ered. Ahhoz, hogy tudjuk, kik vagyunk a csoportban, hol helyezkedünk el a többiekhez képest, tudnunk kell, hogy a többiek hogyan látnak minket. Ehhez viszont fel kell fednünk magunkat, hogy visszacsatolást kaphassunk a csoporttól. A visszautasítástól való félelem azonban csökkenti a kitárulkozási hajlandóságot mind az egyén, mind a csoport részéről. Azonban a megfelelő biztonságérzet csak akkor alakul ki, ha az egyén és a csoport egyaránt megmutatja negatív oldalait, korlátait is, vállalva annak kockázatát, hogy az egyén elhagyja a közösséget, vagy a csoport kirekeszti a nemkívánatos tagot. Ugyanis a kitárulkozás eredményeképp válik az egyén képessé arra, hogy tudja, ki ő a csoportban, és a csoport is csak így lesz képes elosztani a működéséhez szükséges szerepeket.

#### *A bizalom paradoxonja*

„Ahhoz, hogy a bizalom kialakulhasson a csoportban, az egyéneknek bízniuk kell a csoportban, a csoportnak pedig bízni kell a tagjaiban, hiszen a bizalom kifejlődése csak a bizalom meglétére támaszkodhat” (Smith – Berg, 1987: 641. o.). A pozitív visszacsatolás megerősítést jelent és az elfogadottság érzését erősíti, ami ahhoz szükséges, hogy a rendszer be tudja fogadni a negatív visszacsatolást. A negatív visszacsatolás vi-

szont, amely elengedhetetlen ahhoz, hogy a rendszer képes legyen tanulni és korigálni működését, támadásként is felfogható. Így a csoport gyakran elutasítja azokat a tagjait, akik kritizálják a jelenlegi működést, és ezzel az önmegerősítés csapdájába esik. Hiszen a kritikus tagok elutasításával bár „megerősíti” magát a csoport, ezáltal azonban fejlődését gátolja meg. A bizalom folyamatát be kell indítani oly módon, hogy megtanuljuk elfogadni a számunkra érthetetlennek tűnő gondolkodást, véleményt is, és egyúttal törekszünk arra, hogy elfogadjuk a negatív visszacsatolást, ami végül kölcsönös bizalomhoz vezet.

#### *Az individualitás paradoxonja*

Az individualitás paradoxonja tulajdonképpen kétszeres ellentmondást tartalmaz. Az egyik, hogy az individualitásra a csoportnak szüksége van, hiszen a tagok egyéniségéből épül fel, abból meríti energiáját, a tagok individualitásának kifejezése biztosítja a növekedést. Ugyanakkor, míg a túlzott különbözőségek a csoport egységét veszélyeztetik, a túlzott azonosság, konformitás a fejlődési, tanulási képesség gátja lehet. A másik ellentmondás, hogy az egyén ahhoz, hogy értelmezhesse, megkülönböztethesse önálló egyéniségét másokétól, részévé kell válnia a csoportnak, ami viszont éppen az egyéniség elvesztésének tűnhet. Így a hasonlóságok és különbözőségek támogatják, és egyben veszélyeztetik is a tagok individualitását. „A paradoxon abban rejlik, hogy a csoport az individualitás elismerésével válik szolidárisná, míg az individualitás akkor fejlődik tovább, ha a csoport elsőbbsége az elfogadott” (Smith – Berg, 1987, 643. o.). A feszültség abból származik, hogy a csoport léte, fennmaradása a tagok individualitásától (különbözöttségétől) függ, míg a tagok egyéniségének fejlődése a csoporton belüli hasonlóságuktól.

#### *A hatalom paradoxonja*

Ezt a paradoxont a szerzők a meghatalmazás és a felhatalmazás dinamikájából vezetik le, amelyek szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A meghatalmazás dinamikájának lényege, hogy a hatalom úgy jön létre, hogy a tagok meghatalmaznak egy másikat arra, hogy az ő érdekében cselekedjen. A felhatalmazás dinamikája szerint az egyén önmaga és mások felhatalmazása révén szerez hatalmat. A hatalom megszerzésétől és felhasználásától azonban gyakran félnek a tagok, mivel azt gondolják, hogy ezzel másokat fosztanak meg a hatalomtól, holott a hatalom megragadásával, önmagunk majd mások felhatalmazásával mind az egyén, mind a csoport hatalma növekszik. A felhatalmazás viszont felveti azt a dilemmát, hogy vajon fel lehet-e hatalmazni másokat. Elfogadva azt a nézetet, hogy ez nem lehetséges, a hatalommal rendelkezők feladata az, hogy megfelelő környezetet teremtsenek arra, hogy a csoport tagjai képesek legyenek önmaguk felhatalmazására. A paradoxonlogika nélkülözhetetlenné teszi annak megtanulását, hogy

önmagunk felhatalmazásával a csoportot hatalmazzuk fel, és mások meghatalmazásával tulajdonképpen önmagunkat hatalmazzuk meg.

#### *A regresszió<sup>13</sup> paradoxonja*

A csoportban az egyén az „egész” egy részévé válik azáltal, hogy egy különálló egyedként csatlakozik a csoporthoz. Ez a „részként” való működés az egyén számára a teljesség elvesztésének érzetével jár, amit visszafejlődésként él meg, így általában ezt a folyamatot megpróbálja elkerülni, törekedve teljessége megőrzésére. A csoport érdeke viszont az, hogy a teljes értékű részekből integrált egészé épüljön, így a csoport fejlődéséhez a tagoknak hajlandónak kell lenniük a regresszióra. A csoportnak azonban az e folyamattal járó aggodalmakat fel kell tudnia oldani, hogy a „részek” biztonságban érezzék magukat és a csoport ne rekedjen meg a regresszió szintjén. Így „a tagok megtapasztalhatják rész-létüket a teljes csoport elemeiként, és teljességüket a csoport részeként” (Smith – Berg, 1987: 647. o.). Azok a csoportok, amelyek képesek megteremteni a regresszióhoz szükséges biztonságérzetet, és oldani a tagok feszültségét, ott már paradox módon nem is lesz szükség szerű az egyének nagyobb mértékű regressziójára, mert így tulajdonképpen megelőzik a regresszióban maradás lehetőségét.

#### *A kreativitás paradoxonja*

A csoportoknak a túlélés érdekében tudniuk kell alkalmazkodni, de képesnek kell lenniük a változásra is. „A kreativitás paradoxonja az, hogy a kreatív folyamat, az új létrehozása magába foglalja a rombolást, a kreativitás abszolút antitézisének, azonban a pusztítás elutasítása akadályozza a kreativitás lehetőségeinek kibontakozását” (Smith – Berg, 1987: 647. o.). (Ezt a paradoxont fogalmazta meg a Nevek iskolájának ismertetett tétele.) A változást megelőzi azoknak a rendszereknek a kialakulása és stabilizálódása, amelyek egyáltalán lehetővé teszik, hogy „legyen mit” megváltoztatni. Ugyanakkor az állandósult minták, rendszerek egyben gátolják is a megújulást. A változással kapcsolatban már önmagában paradox az az állítás is, hogy a rendszereknek (szervezetnek, csoportnak) egyidejűleg kell stabilnak és folyamatosan megújulónak lenniük. Az újítás tehát a jelenlegi rend megváltoztatására irányul, ezért a csoport a kreatív tagjaira úgy is tekinthet, mint akik veszélyeztetik a csoportot. A kreativitás destruktív és konstruktív erőinek szétválasztása a csoporton belüli konfliktusokat erősíti, ezért a tagoknak meg kell tanulniuk, hogy ezek a feszültségek „csak” a fejlődési képesség, lehetőség velejárói. A paradoxonszemléletben ezeket az ellentétesnek „tűnő” erőket egyszerre kell elfogadni, nem pedig szembenállóként kezelni.

A csoportdinamikai jelenségek paradoxonelméleti megközelítése már egyértelműen rámutat a paradoxonok jelentőségére és a megközelítés alkalmazásának

fontosságára. Smith – Berg kiemeli a külső, magasabb szintű rálátás fontosságát, valamint felhívja a figyelmet arra, hogy a paradoxonok konfliktusként való értelmezése hozzájárul a problémák újratermelődéhez. „A paradoxon-nézőpont egy külső keretből (metakeretből) való rálátást javasol, hogy láthatóvá váljon, miként lesz értelmük a látszólag ellentmondásos állításoknak, miközben a nyilvánvaló ellentmondás megmarad” (Smith – Berg, 1987: 638. o.).

A megoldást a „szabadon bocsátás” technikájában látják, amely kiemeli a problémát szokásos értelmezési keretéből és ezáltal új megközelítésbe helyezi, ezzel szüntetve meg az ellentmondásokat. A tanulmány megvilágítja a paradoxon-gondolkodás eredményeképp felfedezhető ellentmondásos jelenségek újraértelmezési lehetőségét, azonban még nem válik egyértelművé, hogyan nyilvánulnak meg a paradox helyzetek a gyakorlatban, és mit kezdetünk ezekkel.

### Konkluzió – avagy mi mást mond a paradoxonelmélet?

A paradoxon fogalmát két síkon értelmeztem, egyrészt egy logikai, szemantikai síkon és egy erre épülő cselekvési síkon. Mindkét síkon hangsúlyoztam az ellentmondások látszólagosságát, azaz az észlelés, gondolkodásmód szerepét. Cselekvési síkon pedig a paradox helyzeteket fenntartó, megerősítő cselekvés, a problémát felerősítő beavatkozás kerül fókuszba. A paradoxonelmélet logikai (elméleti) gyökerének elsősorban a logikai szintek különválasztásának szerepét megfogalmazó logikai típusok elméletét tekintem. (A szemlélet megalapozásához fontosnak tartottam a filozófiai gyökerek bemutatását is.) Erre épül a cselekvési szinten megfogalmazott paradox kommunikációs elmélet, amely a logikai típusok elméletét egy cselekvési szintű paradoxon megfogalmazására használja fel. Ide sorolom az illuztrációként bemutatott csoportdinamikai paradoxonok elemzését is, hiszen a tanulmányban a szerzők egyértelműen azonosítják a paradox helyzeteket, feltárják azok működési mechanizmusát, és megfogalmazzák a paradoxonelméletnek megfelelő szemléletet. A paradoxonelmélet gyakorlati vonatkozásait, azaz a paradox működést (a vég nélküli játékot, és az utópia-szindrómát), valamint a paradoxontechnikát tanulmányom következő részében fejtem ki, amelyek a bemutatott elméleti alapok továbbgondolásával körvonalazzák a gyakorlati alkalmazás lehetőségeit.

A paradoxonelmélet, mint gondolkodásmód arra hívja fel a figyelmet, hogy a paradox helyzetekben az ellentmondások megszüntetésére való törekvés tévútra visz, míg az ellentmondások látszólagosságának megértése és természetes egységükben való felfogása újfajta megoldásokat generál anélkül, hogy az egymásnak feszülő ellentétek megszünnének. A paradoxonszemlélet

elengedhetetlenné teszi, hogy saját gondolkodásunkat felülvizsgáljuk, hiszen gondolkodásmódunk határozza meg azt, hogy milyen értelmezést adunk a problémáknak és milyen megoldásokat hozunk létre.

A paradoxonelmélet gondolkodásmód-váltást igényel, amely saját kognitív térképeinkben bekövetkező másodfokú változás, hiszen az addigi értelmezéseinkre paradoxon logikával, metaszintről tekintünk. Mindez elengedhetetlen ahhoz, hogy képesek legyünk felismerni és megérteni a paradox működést, a paradox helyzeteket, és megfelelő beavatkozásokat, változásokat tudjunk véghez vinni. Ezek nélkül a paradoxonelmélet „mindössze” egy érdekes megközelítés marad, és nem segít abban, hogy a problémák ördögi körét megtörve, újfajta megoldásokhoz jussunk akár az elméletben, akár a gyakorlatban jelentkező problémák, ellentmondások kapcsán. Gondolkodásmódunk paradoxonja tehát nem más, mint a saját értelmezéseink által létrehozott „csapda”, amelytől minél inkább szabadulni próbálunk, annál mélyebbre sodorjuk magunkat az értelmezéseinknek megfelelő gondolataink spiráljában.

A paradoxonszemlélet azonban megköveteli, hogy saját gondolkodásomat is felülvizsgáljam: vajon gondolkodásmódunkról tett kijelentéseimet és következtetéseimet a paradoxonlogikának megfelelően, metaszintről tettem-e? Az arisztotelészi logika metasztintjét jelenti-e vajon a paradoxongondolkodás? Remélem lehetséges válaszokat e kérdésekre a témával való további elmélyült foglalkozás, valamint az elméletben, és a gyakorlatban történő értelmezés és alkalmazás során találhatok majd.

Bateson a logikai típusok elméletéről a következőképpen vélekedik: „Ha a viselkedéskutatók figyelmen kívül hagyják a Principia Mathematica problémáit (azaz, a logikai típusok elméletét – kiegészítés tőlem), megközelítőleg hatvanévnnyi lemaradással kell számolniuk” (Watzlawick et al., 1990: 57. o.).

### Felhasznált irodalom

- Arisztotelés* (1992): *Metaphysica*: Görögül és magyarul. Logos Kiadó, Budapest
- Atkinson R. L. – Atkinson R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. – Nolen-Hoeksema, S.* (1999): *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Bakos Ferenc* (szerk.) (2005): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Balázs István* (szerk.) (2002): *Pszichológiai Lexikon*. Magyar Könyvklub, Budapest
- Bánki Dezső* (szerk.) (2003): *Filozófiai Kisenciklopédia*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Boscolo, Luigi – Cecchin, Gianfranco – Hoffman, Lynn – Penn, Peggy* (1987): *A milánói módszer*. Családterápiás sorozat 7. Animula, Budapest
- Copi, Irving M. – Gould, James A.* (eds.) (1985): *Kortárs tanulmányok a logikaelmélet kérdéseiről*. Gondolat, Budapest
- Fromm, Erich* (1993): *A szeretet művészete*. Helikon Kiadó, Budapest
- Fung Yu-lan* (2003): *A kínai filozófia rövid története*. Osiris Kiadó, Budapest

- Gecse Andrea (1999): A családterápiás paradoxon szerepe a reflektív folyamatok bővítésében. Szakdolgozat (kézirat). ELTE BTK Pszichológia Tanszék, Budapest
- Handy, Charles (1994): *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Hársing László (1999): A filozófiai gondolkodás Thalészstől Gadamergig. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Kieser, Alfred (1995): Konstruktivisták megközelítései. In: Kieser, Alfred (ed.) (2002): *Szervezetelméletek*. AULA Kiadó, Budapest
- Lado, A. A. – Boyd, Nancy G. – Wright, Peter – Kroll, Mark (2006): *Paradox and Theorizing Within The Resource-based View*. Academy of Management Review, Vol. 31(1), pp.115-131.
- Lao-ce (1994): *Az út és erény könyve* (Tao Te King). Tercium Kiadó, Budapest
- Lewis, Marianne W. (2000): *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*. Academy of Management Review, Vol. 25(4), pp. 760-777.
- Mérő László (2001): *Új észjárások. A racionális gondolkodás ereje és korlátai*. Tercium Kiadó, Budapest
- Pettigrew, Andrew M. – Fenton, Evelyn M. (2000): *The Innovating Organization*, Sage Publications, London
- Poole, M. S. – Van De Ven, A. H. (1989): *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*. Academy of Management Review, Vol. 14(4), pp. 562-578
- Russell, B. (1956): A típuselméletre alapozott matematikai logika. In: Copi, Irving M. – Gould, James A. (eds.) (1985): *Kortárs tanulmányok a logikaelmélet kérdéseiről*. Gondolat, Budapest
- Sárvári György (1999): *Metalépés*. Animula Kiadó, Budapest
- Smith, Kenwyn K. – Berg, David N. (1987): *A Paradoxical Conception of Group Dynamics*. Human Relations, Vol. 40(10), pp. 633-658
- Turgonyi Zoltán (1997): *A filozófia alapjai és történetének vázlata*. Egyházfórum Kiadó, Budapest
- Visser, Max (2003): Gregory Bateson on deuterio-learning and double bind: a brief conceptual history. *Journal of History of the Behavioral Sciences*, Vol. 39(3), Summer, pp. 269-278.
- Watzlawick, Paul – Weakland, John H. – Fisch, Richard (1990): *Változás: A problémák keletkezésének és megoldásának elvei*. Gondolat, Budapest.
- Westenholz, Ann (1993): *Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference*. *Organizational Studies*, 14/1, pp. 37-58.

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Fung Yu-lan felveti azt a kérdést, hogy vajon valóban létezett-e Lao-ce, mivel véleménye szerint a Lao-ce névvel fémjelzett mű valószínűleg későbbi korszakban íródott. Hasonló kérdés vetődik fel Csuang-ce-vel kapcsolatban is, aki bár létező személy volt, a nevét viselő mű taoista írásként gyűjteménye, amely felöleli a taoizmus mindhárom szakaszát, így biztosan nem állítható, hogy minden egyes fejezetet Csuang-ce írta.
- <sup>2</sup> A kínai gondolkodás két fő áramlata a konfucianizmus és a taoizmus, de az i. e. V. és III. század között e kettő mellett még számos iskola létezett. Ezek közül az egyik, a Nevek iskolája, amelyet néha dialektikus iskolának is hívnak. Az iskola elnevezése tulajdonképpen a kínai filozófia egyik alapkérdésére hívja fel a figyelmet, amely a nevek és a valóság közötti összefüggések vizsgálata. Az iskola tagjait az ókorban vitatkozóknak is nevezték, mivel paradox kijelentéseikről voltak híresek, és bármikor készek voltak vitába szállni, bármilyen kijelentésnek ellentmondani (Fung, 2003).
- <sup>3</sup> A dialektika szó eredete a görög „beszélgetni” kifejezés, így eredendően a vitaközös művészetét jelentette. Az antik kor filozófusai a hipotézisek cáfolatának módszereként alkalmazták, gyakran úgy, hogy a hipotézissel ellentétes állítást cáfolták meg. A modern dialektika Hegel azon állításán alapul, mely szerint „az ellentmondás objektíve van jelen, nem a gondolatban..., hanem maguk-

ban a dolgokban és folyamatokban, és úgyszólván materiális formában találkozhatunk vele” (Bánki, 2003, 2. o.).

- <sup>4</sup> Az ontológia, vagy lételmélet, a filozófia egy résztudománya, amely azzal foglalkozik, hogy „a fogalmaink által kifejezett létezők ténylegesen vannak-e, s hogy milyenek valójában, hogyan viselkednek, milyen kapcsolatok vannak közöttük stb” (Turgonyi, 1997, 28. o.).
- <sup>5</sup> Számos nyugati gondolkodót említhetnénk, akik az arisztotelészi logika szabályaival ellenkező állításokat, tételeket bizonyítottak, így érintkez(het)nek a paradoxonelmélettel. Például gyakran hivatkozom a (matematikai) logika területéről Russel, illetve Galois elméletére, de említhetném Kurt Gödel német matematikust is, aki 1931-ben a következő tételt bizonyította: „ha egy matematikai rendszerben minden igazság, amely a rendszer eszközeivel egyáltalán kimondható (megfogalmazható), valamilyen módon a rendszeren belül be is bizonyítható, akkor ez a rendszer szükségszerűen ellentmondásos” (Mérő, 2001, 113. o.).
- <sup>6</sup> A szemantika jelentésán, a nyelvi formák jelentésével és ennek változásával foglalkozik. Az episztemológia ismeretelmélet, a valóság megismerésének módja (Bakos, 2005).
- <sup>7</sup> A nyelv tartalmazza azokat az eszközöket, amelyek segítségével képes utalni saját kifejezéseire, valamint tartalmazza az „igaz” és „hamis” predikátumokat (Tarski, 1990, in: Gecse, 1999).
- <sup>8</sup> Erdékesség, hogy Galois 1832-ben, alig húszévesen, egyetlen éjszaka alatt írta meg tanulmányát. Másnap hajnalban megölték egy párbajban. A kézirat margójára többször is felírta: „nincs időm, nincs időm.” (Watzlawick et. al., 1990)
- <sup>9</sup> „A rendszerek kölcsönhatásban álló elemek olyan együttesei, amelyek bizonyos rendszertörvények alkalmazhatók” (Bertalanffy, idézi: Hajnal – Kiss, 1970, 22. o.).
- <sup>10</sup> A rendszerek működéséről tett állításomat elsősorban a rendszerelméletre, valamint a konstruktivista szervezettel fogásra alapozom. A rendszerelméleti konstruktivizmus alapján az észlelés nem az érzékszervekben megy végbe, hanem az agyban. „Az észlelés ennél fogva nem más, mint jelentés hozzárendelése önmagukban jelentés nélküli idegi folyamatokhoz, vagyis konstruálás és interpretálás” (Roth idézi: Kieser, 1995, 18. o.). A jelentés-hozzárendelés során az agy korábbi, belső tapasztalatokra épít. Az élő rendszerek referenciapontját saját maguk jelentik. „Az agy funkcionális és szemantikus szempontból önreferenciapontú vagy önmagyarazó rendszerként fogható fel. Saját állapotaival rekurzív vagy körkörös módon lép interakcióba, így minden állapota korábbi állapotok interakciójának eredménye. Az önreferenciapontú rendszerek állapotainak sorozata saját maguk által meghatározott, vagyis a rendszerek e tekintetben autonómak. Autopoetikus egy rendszer, ha kizárólag saját alkotóelemeire támaszkodva építi fel, hozza létre saját magát. Az autopoézis az élő rendszerek azon képessége, hogy struktúrájukat kifejlesztik és fenntartják (Maturana, 1985, idézi: Kieser, 1995).
- <sup>11</sup> A társas rendszerekben, a rendszer szabályainak megfelelő értelmezési sémák, keretek bizonyos probléma-megoldási alternatívákat generálnak, amelyek közötti választás csupán „a rendszert működtető elvek és szabályok stabilitását biztosítja, miközben legalizálja azok meglétét és érvényességét” (Sárvári, 1999, 121-122.).
- <sup>12</sup> A fogalomalkotás nem független a nyelvtől, és a csoportelméletet is érinti. A nyelv gyakran megnehezíti a tag és a csoport (osztály) megkülönböztetését. Némely fogalmi konstrukciók alkalmasak mindkét szint leírására, mások viszont „metanyelv” használata nélkül megzavarják az értelmezést, és akár logikai típushibához is vezethetnek. A nyelv valóságalkotó szerepére jelen dolgozatban nem térek ki, ami viszont fontos lehet, hogy a másodfokú változás megfogalmazásának problémája a megfelelő metanyelv használatának problémája is egyben, mint ahogy arra Tarski is utalt.
- <sup>13</sup> A regresszió „Freud szerint az ösztön-kielégítés egy korábbi (korai gyermekkori) fokára történő visszaesés, többnyire abban az esetben, ha a kielégülés adekvát formája nem lehetséges (frusztráció)” (Balázs (szerk.), 2002., 389. o.).

GELEI András

## A SZERVEZET INTERPRETATÍV MEGKÖZELÍTÉSE

Az interpretatív elmélet a főáramot jelentő funkionalista szervezatközelítések egyik legfontosabb alternatívája. Bár a szerző lényeges célnak tekinti, hogy a tudományos célú szervezetzvizsgálatokban hazánkban is szemléletváltás következzen be, nagy veszélynek tartja ezen alternatív megközelítések félreértését. Jelen tanulmány fő célja ezért az interpretatív szervezatközelítés tudományelméleti alapjainak megvilágítása, illetve illusztratív példákon keresztül az elmélet szervezeti relevanciájának bemutatása, és a megközelítés hozzákötése a kvalitatív szervezatkutatáshoz.

**Kovács Sándor Tanár Úr emlékére,  
mély hálával**

*„A gondolkodás megteremti a világot,  
majd ezt mondja: 'Nem én voltam!'.”*

David Bohm

*„Akkor értünk meg valamit, ha azt úgy alkalmazzuk  
magunkra, hogy közben valamilyen választ fedeztünk fel  
benne a mi kérdéseinkre... Az, hogy egy szöveg megszólal,  
csak a ma hozzá intézett kérdéseinknek köszönhető.”*

Jean Grondin

*„A megismerés: az átellenben álló szemlélése által  
a megismerő előtt feltárul a lényeg.”*

Martin Buber

Főként európai szervezatkutatói körökben már hosszú évek óta komoly kritikák érik a szervezet „bevett”, hagyományos közelítésmódjait – a funkionalista szervezetzfelfogást, a pozitivisták kutatói alapállást. Ez nemcsak a nemzetközi publikációkból látható, hanem a tudományos konferenciák felhívásait és témáit tekintve, az itt propagált megközelítésmódokat tanulmányozva is. A kontinens északibb felén és az Egyesült Királyságban ma már a „mainstream”-től eltérő számít kívánatosnak, sőt úgy tűnhet, hogy az interpretatív, konstruktivista, kritikai, posztmodern, posztstukturalista vagy feminista szemléletmód jelenti az „új főáramot”.

Bár jelentős lemaradásban vagyunk, az utóbbi néhány évben mintha Magyarországon is egyre többen keresnék a funkionalista-pozitivisták paradigmáinak alternatíváit: született néhány interpretatív, posztmodern, kritikai

és feminista alapállású, kvalitatív módszertant (is) alkalmazó doktori disszertáció, szakkikk, és nappali szakdolgozat. Persze továbbra is igaz, hogy a „hazai üzleti tudományos kutatásokra ránehezedik a kvantitatív főáram” (Radácsi, 2003:7.), de remélhetjük, hogy – ha lassan is és csak szórványosan – a helyzet azért változik. Míg PhD hallgatóként 6-8 éve még a szakmai tekintélyszemélyek alapvető kétségeivel és bírálataival szemben – de szerencsénkre Kovács Sándor Tanár Úr bátorítását és szakmai támogatását mindvégig élvezve – tartottunk ki saját, „nem-funkionalista” alapállásunk mellett, ma már előfordul, hogy egy-egy PhD tézis-védésen – az egyébként „megrögzött funkionalista”-ként számon tartott műhely vezető oktatója is – egyedi esetek kvalitatív vizsgálatára biztatja a jelöltet. Eközben, saját bevallásuk szerint a Szervezetelméletek c. kurzusok hatására<sup>1</sup>, a doktori és nappali hallgatók közül – önértelmességük szerint – egyre többen válnak „interpretatív”, „kritikaivá” vagy „radikális humanistává”, de minimum „anti-funkionalistává”; bármit jelentsenek is ezek a fogalmak.

Márpedig egyáltalán nem mindegy, hogy mit jelentenek! Megint csak saját tapasztalataimra hivatkozva: túl azon, hogy a hallgatók egy részénél ez mintha csak egyfajta „divat” lenne, úgy látom, hogy a komolyan vett próbálkozásoknál is sokszor lényeges elméleti-konceptcionális vagy módszertani félreértésekre, és ezek hátterében, alapvető tudományfilozófiai tévedésekre épül ez az „alternatív közelítésmód”. S ezzel nemcsak az a gond, hogy az így megfogalmazott „alternatíváról” végül is felsejlik annak nagyon is funkionalista alaptermészetete (amely alapállás egyébként, szögezzük le, önmagában teljesen adekvát lehet). A fő probléma az,

hogy eközben maga a képviselni kívánt új eszmerendszer is elhasználdik, még mielőtt ténylegesen megfogalmazták volna, s kiderülhetett volna valódi lényege és relevanciája. Mindaz, ami eredendően éppen a funkcionalizmus szervezetelméleti-tudományelméleti alternatíváját jelentené, a menedzsmentdivatok mintájára (pl. Kieser, 1996) könnyen „kimegy a divatból”, vagy pusztán látszattá, retorikai fogássá válva integráldik a funkcionalizmusba.

A következőkben szeretném valamelyest tisztázni és a „helyére tenni” a fenti koncepciók némelyikét. Fő fókuszban a szervezet interpretatív megközelítése áll. Elsősorban a tudomány- és szervezetelméleti alapok megvilágítása a célom, e szervezetközelítés mögöttes előfeltevéseinek megfogalmazása (és nem pl. a kapcsolódó kutatások áttekintése). Az előzőekből már látszik, hogy e tanulmányt elsősorban a tudományos célközönségnek szántam – szervezetkutatóknak, szervezetelméleti szakembereknek és doktori hallgatóknak, illetve egyetemi oktatóknak és hallgatóknak, azt remélve, hogy gondolataimmal segíthetem a szervezetek alaptermészetéről szóló tudományos párbeszéd élénkülését, és a szilárd elméleti talajon álló kvalitatív szervezetkutatások terjedését. De gyakorlat és elmélet merev szétválasztását elhibázottnak tartanám, hisz’ különféle szakmai szerepeimben (oktató, kutató, szervezetfejlesztő tanácsadó) az integráció megvalósítására törekszem magam is. Meggyőződésem, hogy az interpretatív szervezetközelítés is csak akkor és annyiban kezd el élni, amikor és amennyiben „a ’szuper-intellektuális elméletet’ elkezdjük használatba venni a gyakorlati munkában, így a szervezetkutatásban, szervezeti tanácsadásban vagy akciókutatásban”<sup>2</sup>. Bár ez egy alapvetően elméleti cikk, fontos a gyakorlati relevancia is (pl. az interpretatív-kvalitatív szervezetkutatásról szóló részt).

Lényeges jeleznem azt is, hogy mi nem célom: egyrészt nincs szándékomban érvelni az interpretatív megközelítés, a szubjektivisták alapállás vagy a kvalitatív szemléletű kutatás létjogosultsága mellett; hanem magától értetődőként kezelem. Másrészt, ezek fölényét sem állítom, hiszen úgy vélem, a más paradigmák talaján álló más szervezetelméletek és kutatási filozófiák is egyaránt létjogosultak. De tudnunk kell az alternatívákról, és tudatosak kell, legyünk akkor, amikor választunk közöttük, belátva azt is, hogy mindig választunk.

Először a tudományfilozófiai alapokról és a szervezetelmélet episztémikus jellegéről (paradigmafüggőségéről) lesz szó. A szervezetelméleti paradigmák Burrell és Morgan által leírt rendszerezése kapcsán különös hangsúllyal tárgyalom a mátrix két dimenziójának jelentését, mert úgy vélem, az alapvető félreértések innen fakadnak. Ezt a ma is dominánsnak tekinthető funkcionalista paradigma kritikája és az interpretatív válaszok összefoglalása követi. Mindezek pedig megalapozzák a

tanulmány fő fókuszát jelentő interpretatív szervezetközelítés elmélyültebb tárgyalását. Ezután egy kiemelt fogalomról a „megértés”-ről, s ennek szervezeti jelentőségéről szólok, legvégül pedig az interpretatív-kvalitatív szervezetkutatás néhány lényeges ismervéről<sup>3</sup>.

A bevezetésben még egy, távolról sem mellékes mozzanat: az interpretatív megközelítéshez hűen kiemelten fontos tudatában lennem és explicit módon is megfogalmaznom, hogy amit e tanulmányban az interpretatív szervezetközelítésről kifejtek, maga is „egy lehetséges” értelmezés – az enyém. Nem is tud más lenni. De a cikk *jelentése* már nemcsak tőlem – a cikk szerzőjétől – függ, hanem mindazoktól a jelentést konstruáló *jelentéshorizontoktól*, melyek itt és most mozgásba jönnek, az írói szándék és az olvasói motívum e jelentést konstruáló összjátékában. Ilyen jelentéshorizontok például: 1) a (tudomány)elméleti és (tudomány)filozófiai gyökerek – szerzők és műveik, melyek alakították és folyamatosan alakítják, 2) saját (szerzői) megértésem, vagyis azt, hogy mi az én olvasatom e témáról, azaz a szervezet interpretatív megközelítéséről. Ez viszont értelemszerűen függ nemcsak, 3) előképzettségemtől és olvasottságomtól, hanem 4) személyes indíttatásomtól és a téma iránti fogékonnyá válásomtól is. Vagyis attól, hogy mennyire tudom jól ellátni az alapvető hermeneutikai feladatot: hogy a lehető legközelebb jussak saját témám belső, rejtekező – és teljességgel soha meg nem ragadható – „lelényegéhez” vagy „lelkéhez”; – jelen esetben az interpretatív közelítés gyökeréhez. De e cikk jelentése és ereje függ, 5) a retorikai dimenziótól is – attól, hogy előadásmódom és érvelésem révén mennyire sikerül e lényegi jelentéstartalmat helyesen megragadnom és „lefordítanom”, tehát szavakba öntenem, a mindenkori Olvasó számára. Eddig az én oldalam. Természetesen ahhoz, hogy a leírt szó találkozhasson az Olvasó jelentésvilágával, 6) neki is el kell végeznie a hermeneutikai feladatot, azaz törekednie kell a „helyes” megértésre, ami természetesen függ, 7) előképzettségétől, általános indíttatásától és aktuális befogadókészségétől (például, hogy milyen célból olvassa e tanulmányt, hogy általa milyen – explicit vagy implicit – kérdéseire keresi a választ). Ez utóbbi az Olvasó értelmező- és jelentést konstruáló ereje. Azonban sem a tanulmány szerzője, sem Olvasója – s így maga a tanulmány jelentése – sem függetlenítheti magát a, 8) közvetlen és 9) a tágabb jelentés-kontextusoktól, vagyis attól, hogy milyen szervezeti – intézményi közegben, illetve milyen történelmi – társadalmi – kulturális kontextusban (mint szövegösszefüggésben) kerül sor az értelemadásra. Ebben a sokdimenziós összjátékban születik és alakul e cikk jelentése. Így a szervezet interpretatív megközelítésének most következő bemutatása annyiban nem „objektív”, hogy nem egy jelentéshorizontoktól független „igazság”, hogy is lehetne az? De nem is egy személyes,

„szubjektív” (értsd: önkényes, elfogult) beszámoló; nem szabad annak lennie! Az interpretatív megközelítés nem relativisztikus, az értelmezés nem szabadon választott. Távrolról sem vagyunk felhatalmazva arra, hogy „bármit értsünk rajta”<sup>4</sup>. Azzal, hogy az értelmezés nem egy lezárt esemény, hanem egy alkotó és le nem záruló folyamat, megnő az értelmezésben résztvevők felelőssége. Felkészülés és ráhangolódás, tudatosság, önreflexió, alázat – csak néhány azon magatartásformák közül, melyek alapvetők az értelmezésben, s így a szervezet interpretatív megközelítésében is. Folyamatos feladatunk, hogy az igazságra törjünk, még ha nem is érhetjük el soha.

### A szervezetelmélet episztemikus jellege – szervezetelméleti paradigmák

Számomra 1995-ben, a belgiumi Leuvenben töltött kutatói ösztöndíjam során következett be a szinte teljes elbizonytalanodás mindabban, amit szervezetekről, vezetésről és valóságról korábban hittem és tanítottam. Néhány sokkoló állítás, melyekkel szembetalálkoztam:

„A szervezet nem létezik, ez egy fogalmi konstrukció ... a valóságot mi együtt konstruáljuk ... a szervezeti valóság egy hatalmi-politikai alkufolyamatban definiálódik.”

„Minden csak nyelvileg létezik ... a valóság és az igazság nem ismerhető meg, ezekről pusztán eltérő történeteket – narratívákat – mondhatunk.”

”A szervezetek maguk konstruálják meg környezetüket, amihez aztán alkalmazkodnak”

„Nem azok a vezetők, akik helyesen ismerik fel a körülményeket. Ehelyett azok válnak vezetővé, akik a már létező, erőteljes előképük alapján „megtalálják” – az önbeteljesítő jóslat logikájának megfelelően létrehozzák – saját „rendjüket” az egyébként többértelmű, kaotikus, rendetlen valóságban, s ezzel stabilitást, biztonságot nyújtanak mások számára” (Weick, 1984 alapján).

„A társadalmi jelenségeket nem természettudományos módszerekkel kell vizsgálni; az embereket társ-kutatókként be kell vonni a róluk szóló kutatásba ... legyen a kutató saját világa is a kutatás tárgya.”

A rendteremtéshez a fogódzókat nekem a szervezetelméleti paradigmák adták meg. A szervezetelmélet és a szervezetkutatás legutóbbi két évtizedében már nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezetek megértése és vizsgálata nagyban függ a mögöttes paradigmától, attól, hogy milyen előfeltevések talaján állva közelítjük a szervezetet (Gioia – Pitre, 1990; Scherer, 2002). Kuhn (1984) paradigmafogalmát tágran értelmezve és a szervezetekre alkalmazva azt olyan általános szemléletként és jellemző gondolkodásmódként foghatjuk fel, amely alapvető hiedelmeket és meggyőződéseket tükröz a szervezeti való-

ság lényegéről (ontológia), a szervezeti tudás természetéről (episztemológia), az emberi természetéről, valamint e jelenségek tanulmányozhatóságáról (metodológia) (Gioia – Pitre, 1990). Eltérő szervezetelméleti paradigmákban más számít „elmélet”-nek, és különbözik az elméletalkotás célja; látszólag ugyanabban a témakörben más kutatási kérdéseket, más módon vizsgálnak, és jellegében is eltérő válaszokhoz jutnak. „Ugyanaz” a fogalom így egészen mást jelenthet a különböző paradigmákban<sup>5</sup>. Nem a „Hiszem, ha látom!”, sokkal inkább a „Látom, mert hiszem!” logikája ez. Összefoglalva, a szervezetelméleti paradigma implicit vagy tudatosított módon, de mindenképp, meghatározza számunkra (legyünk épp szervezeti tagok, vezetők, szervezeti tanácsadók vagy szervezetkutatók), hogy:

- Mi a valóság a szervezetben (s mi nem az)?
- Mi számít releváns problémának (s mi nem)?
- Mi is a célunk (s mi nem)?
- Milyen is a „jó”, az „egészséges”, a „sikeres”, a „megteremtendő” szervezet (s mi nem)?
- Mi számít releváns módszertannak (s mi nem)?
- Hogyan mérjük a siker elérését (s hogyan ne)?
- Mindez kinek is az érdeke (s kié nem)?

A paradigma egyszerre *bevett szemléletmód és elfogadott cselekvésminta*. Ráadásul mindez *kollektív*, azaz nem egyéni észlelési szűrő, hanem egy közösségé, és jellemzően implicit, azaz nem tudatosult e közösség számára. Tehát: „Látjuk, mert hisszük – de nem tudunk erről!”.

A szervezetekről való tudás episztemikus jellege (paradigmafüggősége) miatt nem véletlen, hogy sokan felszólítanak a paradigma-tudatos elmélet-építésre és szervezetkutatásra. A mögöttes előfeltevések és meggyőződések tudatosítása – és tudatos felülvizsgálata – a szervezetkutatásban azért fontos, mert

- egyrészt már maga a vizsgálat tárgya, a szervezet, is egy komplex jelenség, melynek elemzése többszemponú közelítést igényel,
- másrészt, ahogy arról szó volt, mert az eltérő előfeltevések alapján a vizsgált jelenség, illetve a kutatási probléma is megváltozik,
- harmadrészt, mert a szervezetek árnyalt és sokoldalú megértését ugyanakkor csak olyan dialógus szolgálhatja, amelyben a mögöttes feltevésekről is szóba állunk.

Ráadásul – s itt válik mindez húsbavágó gyakorlati kérdéssé –, mert a szervezetelméletek maguk is alakítják azt a szervezeti valóságot, melyet vizsgálnak: az eltérő perspektívák alapján ugyanis eltérő következtetések adódnak a „sikeres” és „kívánatos” szervezetekre vonatkozóan, s e következtetések végül jellemzően szervezet-alakítási tanácsokban, vezetési trendekben és menedzsmentdivatokban öltenek testet. Ez a szervezetelméletek

politikai és morális természetének lényege (Astley – Van de Ven, 1983; Morgan, 1986, 1995; Gioia – Pitre, 1990; Kieser, 1995; Scherer, 2002).

Gibson Burrell és Gareth Morgan (1979) mérföldkőnek tekinthető rendszerezését (1. ábra) és annak jelentőségét a hazai szakirodalomban már taglalták néhányan, ismereteim szerint elsőként Bokor (1994), de magyar nyelven lásd pl. Scherer (2002) kiváló kifejtését is; az alap-paradigmák részletes bemutatásától ezért most eltekintek. De vajon mennyire értjük a modell lényegi jelentését? A következőkben kizárólag az alapidimenziókat értelmezem, számomra egyértelmű ugyanis, hogy a korábban említett problémák ezek félreértéséből származnak. Mindez egyben az interpretatív szervezetközelítés részletes tárgyalását is előkészíti.

1. ábra

**A Burrell és Morgan (1979) által azonosított szociológiai / szervezetelméleti paradigmák**  
(egyszerűsítve)

Változtatásszociológia			
Szubjektív valóság („cselekvés”)	<b>Radikális humanizmus</b>	<b>Radikális strukturalizmus</b>	Objektív valóság („struktúra”)
	<b>Interpretatív szociológia</b>	<b>Funkcionalista szociológia</b>	
A rend szociológiája			

A Burrell-Morgan mátrix a társadalmi és szervezeti valóság vizsgálatának négy paradigmáját két dimenzió mentén határolja el<sup>6</sup>. A paradigma fogalom „elfogadott minta”, illetve „összefüggő hagyomány” jellegéből következik, hogy egy-egy paradigmához – azaz a modell egy-egy síknegyedébe – sokféle szervezetelmélet, irányzat és megközelítés sorolható, vagy másképp: hogy tudomány- és társadalomelméleti alapfeltevéseiket tekintve egymástól egészen eltérő szervezetelméletek mégis egy csoportba tartoznak. Így például egyaránt funkcionalistának számítanak a klasszikus menedzsmenttanok, Weber bürokráciaelmélete, a human relations irányzat, a klasszikus rendszerelmélet, az erre épülő strukturális kontingenciaelmélet, az intézményi közgazdaságtani elméletek, a szociológiai institucionalizmus vagy a populációs ökológiai közelítés.

A modell vízszintes tengelye a *tudományfilozófiai dimenzió*, mely a (szervezeti) valóság *szubjektív versus objektív természetének előfeltételezése* alapján rendszerezi a szervezetelméleteket. Ez egyben előfeltevést jelent az emberi természetről, pontosabban, az emberi akarat és cselekvés szabadságának mértékéről is.

Az *objektivistá tudományfilozófiai alapállás* a természettudomány valóságértelmezésének mintájára fogja

fel a társadalmi valóságot, és a természettudományi kutatás-ideál mintájára közelíti a társadalomtudományi kutatást. Az ide sorolható szervezetelméletek „objektív” szervezeti és környezeti valóságot előfeltételeznek, ennek megfelelően, a szervezetek lényegét számukra a megfigyelő(k) szubjektumától függetlenül létező, s ennyiben „külső”, szervezeti realitás jelenti. A pozitivista ismeretelmélet szerint a társadalmi és szervezeti valóságot az ok-okozati viszonyokként jelentkező általános törvényszerűségek (a „társadalmi struktúrák”) határozzák meg. A feladat ennek megfelelően az, hogy az operacionális során minél relevánsabb változókkal, és a változók közötti (statisztikai) összefüggések leírásával, minél érvényesebb magyarázatot adjunk a társadalmi és szervezeti valóságot meghatározó általános törvényszerűségekről, univerzális működési mechanizmusokról (ún. „magyarázat”). Az *emberi cselekvésmintákat* eszerint, egyéni és kollektív szinten egyaránt, elsősorban a cselekvők tudatától függetlenül („objektíve”) létező külsőlegesen *struktúrák, törvényszerűségek* határozzák meg; e valóságfelfogást emiatt „*deterministának*” is nevezik (Astley – Van de Ven, 1983; Blaikie, 1995). Az objektivista alapállás az empirikus szervezet-kutatást tekintve is feltételezi az „objektivitást”, azaz a kutatói értékmentességet, és azt, hogy a kutatás során a vizsgált rendszer érintetlenül hagyható. A kutatói objektivitást a megfelelően alkalmazott tudományos módszertan biztosítja.

Példaként, a strukturális kontingenciaelmélet először definiálja a formális szervezeti struktúra, illetve a külső környezet releváns dimenzióit, majd ezek között általános összefüggéseket tár fel (a szervezeti struktúrát például a környezet változékonyságából és komplexitásából vezeti le; pl. Kieser, 1995). A jellemző tévhittel szemben a szervezeti magatartástudomány (OB) vagy az emberierőforrás-menedzsment (HRM) klasszikus megközelítései is objektivista-funkcionalista alaptermészetűek, amennyiben fő céljuk a vizsgált jelenségek mögötti általános törvényszerűségek feltárása, magyarázata és előrejelzése.

Ezzel szemben, a *szubjektivistá tudományfilozófiai alapállás* szerint a szervezeti valóság nem látható és nem vizsgálható közvetlen módon, hiszen a szervezetek lényegét azok a mögöttes *jelentéstartalmak és értelmezések* jelentik, melyek a szervezeti szereplők tudatában és interszubjektív folyamataiban, azaz interakcióik és kommunikációjuk révén „léteznek”. A szervezeti valóságot az interakciókban kialakuló jelentések hozzák létre, tartják fenn vagy változtatják meg; a szervezetkutatás is csak a helyi értelmezések, jelentések és interakciók megértésén keresztül lehetséges. Mindez párosul a kutató aktív valóság-konstruáló szerepének feltételezésével, s így lehetetlennek tartja a kutatói objektivitást, semlegességet és értékítélet-mentességet. Ez az alapállás tehát nem az általános jelenségek felé fordul; s nem az álta-

**Objektivista és szubjektivista tudományfilozófia**  
(saját rendszerezés, Morgan – Smircich (1980) tanulmányát felhasználva)

Szemponatok	Objektivista tudományfilozófia	Szubjektivista tudományfilozófia
<b>Ontológia</b> (lételmélet)  <i>Mi a valóság?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A megfigyelő szubjektumától független és konkrétan létező, „külső” szervezeti valóság.</li> <li>Általános társadalmi-szervezeti törvényszerűségek („struktúrák”) érvényesülése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Társadalmi / szervezeti valóság: szimbolikus, kulturális, nyelvi – rejtett jelentések.</li> <li>Szervezeti valóságalakulás: társas konstrukciós folyamat – kommunikáció, interakció, befolyásolás, alku</li> <li>Helyileg definiálódó valóság.</li> </ul>
<b>Emberkép</b>  <i>Milyen az emberi cselekvés természete?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A magatartást a háttérben általános, az aktuális cselekvőktől független hatóerők, törvényszerűségek alakítják („struktúra”, determinizmus).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az emberi tudat, cselekvés és interakció helyileg konstruálja a (szervezeti) valóságot.</li> <li>Közösen létrehozott és elfogadott kollektív valóság („cselekvés”, voluntarizmus).</li> </ul>
<b>Episztemológia</b> (ismeretelmélet)  <i>Hogyan ragadható meg a valóság? Mi a tudás?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tudás/cél: az általános törvényszerűségek feltárása és előrejelzése (magyarázat).</li> <li>Étikus megközelítés: általános fogalmak mentén magyarázza az egyedit.</li> <li>A kutató kívülálló (értékmentesség).</li> <li>A szervezetet érintetlenül hagyó kutatás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tudás/cél: a helyi jelentéstartalmak („Mi mit jelent itt?”), és a valóságkonstrukciós folyamat (Hogyan jön ez létre?) megértése (jelentés-megértés), illetve a helyi cselekvésmagyarázat („Mi az oka itt?”).</li> <li>Émikus megközelítés: a helyi fogalmak mentén igyekszik magyarázni az egyedit (ill. az általánost).</li> <li>A kutatás/kutató mindig értéktelített és elfogult.</li> <li>A kutatás is alakítja a szervezeti valóságot.</li> </ul>
<b>Metodológia</b> (módszertan)  <i>Hogy szerezzünk ismeretet?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozitivisták módszertan: pl. tudományos (kvázi) kísérlet, többváltozós matematikai-statisztikai elemzés.</li> <li>Jellemző módszerek: nagymintás kérdőívelemzés, kvantitatív interjúzás, dokumentumelemzés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jelentésmegértés: pl. hermeneutikai és fenomenológiai elemzés, kvalitatív esetelemzés.</li> <li>Grounded theory.</li> <li>Jellemző módszerek: mélyinterjúzás, résztvevő-megfigyelés, diskurzus-elemzés, napló módszertan, cognitive mapping stb.</li> </ul>
<b>A szervezet metaforái</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pl. gép, rendszer, organizmus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pl. interpretatív rendszer, kollektív tudat, kultúra, szöveg ('text'), dráma, nyelvjáték, szervezeti tudattalan.</li> </ul>

lános – az adott kontextusok feletti – törvényszerűségeket keresi. Vagy, ugyan nem eleve elutasítva ezek létezésének lehetőségét, azért nem ez a szint érdekli, mert a társadalmi-szervezeti valóság lényegének megragadásához túl távolinak tartja ezt az ún. „helikopter-szemléletet”. Vagy pedig eleve tagadja létüket, ugyanúgy *társadalmilag létrehozott és fenntartott (fogalmi) konstrukciókként* kezelve ezen „általános törvényszerűségek”-et és „változókat”, mint a társadalmi-szervezeti valóság más „tényeit”, köztük pl. magát a „szervezet”-et. Bármelyik legyen is, a szubjektivista alapállás arra kíváncsi, hogy egy *adott helyen és időben* (konkrét csoportban, szervezetben, közösségben stb.) milyen *helyi értelmezések és cselekvésmagyarázatok* jönnek létre és maradnak fenn azzal kapcsolatban, ami „van”; illetve ezek miként konstruálódnak (ún. „megértés”). Az *1. ábrán* a „cselekvés” fogalom arra utal, hogy ez annyiban egy „voluntarista” megközelítés, amennyiben az emberi tudatot, cselekvést és interakciót tekinti valóság-definiáló erejűnek. Ugyanakkor, szemben minden degradáló tévhittel, ez távolról sem egy szubjektív idealista felfogás, amely az egyén tudatát tekintené minden létező alapjának, vagy tagadná az egyéntől függetlenül létező valóságot (vö. Bakos, 1983). Nincs szó arról, hogy az egyén, önmagában és szabadon, képes lenne „átdefiniálni” a történelmileg, társadalmilag és szervezetenként – azaz mindenképp kollektív és kulturális módon – létrejövő valóságot. Sőt,

amint arról szó lesz: *nem is az egyén, hanem a közösség, a „kollektív”* számít az értelmezés, a jelentésadás és a valóság-definiálás alapegységének. Emellett, s ezt is kifejttem majd, az aktuális értelmezéseken túl számos *rögzült és intézményesült* jelentésdefiniáló mechanizmus működik mind a társadalomban (pl. hagyomány, jog, piac, média, hit, oktatás), mind a szervezetben (pl. formális és informális hierarchia, szabályzatok és bevett működésmódok, stratégiák, a szervezeti kultúra más orientáló elemei). De fontos, hogy ezek mindig helyileg és specifikus módon fejtik ki jelentésbefolyásoló hatásukat. Az *1. táblázat* a fentieket foglalja össze.

Az objektivista-pozitivisták alapállásából a vizsgált jelenség *étikus megközelítése* következik. Ez arra utal, hogy a jelenség leírása és operacionalizálása elméleti változókkal történik – a vizsgált társas rendszer szempontjából nézve külsődleges és általános fogalmakkal, mint pl. „feladatmegosztás”, „hatáskörmegosztás” és „koordináció” a formális struktúra esetében, „hatalmi távolság index” és „bizonytalanságkerülés index” a nemzeti kultúra esetében. A szubjektivista-interpretatív alapállás ezzel szemben *émikus megközelítés*: a helyileg vizsgált valóságot minél inkább az adott közösségben használt belső fogalmak, a helyi vagy „laikus” nyelv mentén igyekszik leírni és megérteni. Az émikus-étikus megközelítések részletes bemutatását lásd Primecz Henriett e lapszámbéli tanulmányában.

Most térjünk rá a Burrell-Morgan mátrix függőleges tengelye által jelölt *társadalomelméleti dimenzióra*, amely a szervezetelméleteket aszerint kategorizálja, hogy „*a rend szociológiáját*” vagy a „*változtatásszociológiát*” képviselik-e. Szokták „*társadalmi rend*” vs. „*radikális változás*” dimenzióknak is nevezni. A rend szociológiája a társadalmi rend és konszenzus lehetőségének előfeltételezésével él, azaz, hogy a különféle (osztály)érdekek végül is összeegyeztethetőek, s a szervezeti szereplők között megteremthető az összhang (pl. a vállalati célok válhatnak többé-kevésbé „közös céljaink”-ká). A változtatásszociológiai kiindulópont ellenkező alapítású, a szervezeti valóságot alapvetően ellentmondásosnak, feszültségekkel telinek véli. A stabilitás eszerint csak látványos, manipuláció vagy elnyomás eredménye, az eredendő ellenérdekelt csoportok közötti küzdelem pedig elvezet(het) a kívánt forradalmi változásokhoz.

A rend szociológiájához sorolt elméletek tehát a fennálló szervezeti és társadalmi valóságot vizsgálják – vagy objektivista, vagy szubjektivista tudományfilozófiai alapállásból. Sokan úgy hiszik, hogy ebbe csak a leíró jellegű, az aktuális status quora vonatkozó („Hogy vannak a dolgok?”) kérdésfeltevések férhetnek bele, míg a normatív jellegű, változtatásorientált („Hogy legyenek a dolgok?”; „Hogy kellene lennie a dolgoknak?”) kérdésfeltevések nem. Ez komoly félreértés, mint ahogy az is, ha a változtatási szándékot önmagában véve már változtatásszociológiai alapállásként értelmezzük! Ahhoz, hogy ezt belássuk, fontos értenünk, hogy mire is vonatkozik társadalomelméleti értelemben a „radikális változás” kifejezés. Nos, ez társadalomkritikát jelent: a Burrell és Morgan által a változtatásszociológiához sorolt társadalom- és szervezetelméleti irányzatok az *uralgó társadalmi – gazdasági – politikai berendezkedést bírálják*, s azt vagy megreformálni kívánják (pl. a frankfurti iskolán alapuló kritikai elmélet), vagy eleve elutasítják (pl. a marxista elméletek). Legyünk még egyértelműbbek: nem akármelyik társadalmi berendezkedés, hanem *a kapitalizmus, a mai fogyasztói társadalom* áll itt a bírálat középpontjában:

(A kritikai elmélet szerint)...*A kapitalista társadalom* alapvetően irracionális, mivel nem képes kielégíteni a létező igényeket, miközben hamis vágyakat és igényeket teremt” (Blaikie, N., 1993; kiemelés tőlem – G. A.).

Vagy egy másik megfogalmazás Max Horkheimer-től, a frankfurti iskola egyik korai és jeles képviselőjétől, az ún. „immanens kritika” kapcsán:

„... (az immanens kritika) egy szöveg állításai és a tényleges gyakorlat közötti totális ellentét feltárása. Célja bemutatni, hogy a burzsoá társadalom miként szegi meg forradalmi ígéretét, mely az ‘igazságról, egyenlőségről és szabadságról’ szól” (Boje, 1998; kiemelés tőlem – G. A.).

A változtatásszociológiai alapállás az egyenlőtlen, kizsákmányolás és elidegenedés történelmileg kialakult társadalmi-szervezeti „rendjének” megváltoztatásáért lép fel; objektivistaként az *elnyomó osztályviszonyok és gazdasági berendezkedés* forradalmi átalakításáért, míg szubjektivistaként az ideológiák uralma ellen, azaz a „megváltoztathatatlan”-ként *felfogott, elfogadott és fenntartott* társas valóság megreformálásáért küzdve.

A Burrell-Morgan mátrix alapján az interpretatív szervezetközelítés szubjektivista tudományfilozófiát és a rend szociológiáját képviselő társadalomelméleti alapállást jelent (1. ábra). A következőkben részletesebben is kifejtem ezt.

### Interpretatív szervezeti paradigma – interpretatív szervezetelmélet

Az interpretatív szervezetelméleti megközelítés a társadalomtudományok ún. interpretatív paradigmájának<sup>7</sup> szervezetelméleti alkalmazását jelenti (Wollnik, 1995). Bár nincs szó homogén irányzatról, a lényegi kiindulópontokat tekintve sokak szerint mégis beszélhetünk egy interpretatív szervezetelméleti iskoláról. A következőkben együtt kezeltem a szervezet különféle interpretatív, konstruktivista és konstrukcionista felfogásait is – bár nem tehető középük egyenlőségjel, közös intellektuális hagyományt képeznek. Az együttes tárgyalás jogalapjaként sokatmondó, hogy Kieser, az általa szerkesztett *Szervezetelméletek* c. mű újabb kiadásában minden további nélkül „konstruktivistára” keresztelte át a korábbi „interpretatív” fejezetet (Wollnik, 1995; Kieser, 2002). Bár az azonosságok mellett fontosak a különbségek is, ezek bemutatása túlmutatna jelen tanulmány keretein (hermeneutika és szociálkonstruktivizmus összehasonlításáról lásd Ropolyi (2000), a különféle interpretatív és konstruktivista irányzatok fejlődéstörténetéről pedig Schwandt (1999) kiváló írásait). Viszont fontosnak tartom tisztázni saját alapállásomat: a szervezet interpretatív megközelítése nálam leginkább a hermeneutikai orientációt jelenti – nem véletlen, hogy külön is szólni fogok a „megértés”-ről (Verstehen) mint oly alapvető interpretatív fogalomról.

Amint az 1. ábrából látható, Burrell és Morgan rendszerezése alapján az interpretatív szervezetelmélet a szervezeti valóság szubjektív és konstruált természetét feltételezi, elsődleges célja pedig a megértés, a szervezeti valóság mélyelemzése. Ebből fakad, hogy a főáramot jelentő funkcionalista szervezetelméletek társadalomelméleti kritikáját ugyan nem fogalmazza meg, tudományelméleti oldalról viszont radikális bírálatukat adja, és hibás „izmusokkal” vádolja őket:

1. *Objektivizmus*: az az implicit feltételezés, hogy a szervezeti valóság „létezik”, lényege megragadható, mérhető és tervszerűen alakítható,

2. *Determinizmus*: az az implicit feltételezés, hogy a szervezet egyoldalúan függ környezetétől, s ahhoz ily módon alkalmazkodik,
3. *Redukcionizmus*: az az implicit feltételezés, hogy a szervezetek vizsgálatakor vizsgálati tényezők (változók) és általános oksági összefüggések (függő és független változók) azonosítandók,
4. *Funkcionalizmus*: az az implicit feltételezés, hogy 1) a „szervezeti alkalmazkodás” kérdésköre kell, hogy a szervezetelméletek lényegi problematikája legyen, mivel 2) a jól alkalmazkodó szervezet társadalmilag is hasznos (ennek ellenkezője fel sem merül); és végül, már „izmus-mentesen”,
5. *Kutatói értékmentesség*: az az implicit feltételezés, hogy 1) a kutató képes lehet „kívül maradni”, azaz a kutatással nem beavatkozni a vizsgált szervezeti rendszerbe, illetve 2) hogy elfogulatlan maradhat, azaz elérhető, hogy a kutatás és a kutató ne képviseljen érdekeket.

Az interpretatív elmélet az objektivizmusra a társas konstrukcióval felel, s a szervezeti valóság lényegét rejtettnek és folyamatosan alakulónak tartja. A determinizmusra adott – voluntaristának nevezhető – válasz is a valóság konstruált jellegéből fakad, amennyiben a szervezet a maga által konstruált környezettel van kapcsolatban, arra „reagál”. A redukcionizmus bírálata az a lényege, hogy a szervezetben – ahol minden „változó” jellemzően egyszerre függő és független, s leginkább maga is egy konstrukció –, az alapfeladat nem az általános magyarázat, hanem épp a helyi jelentések és összefüggések megértése. A funkcionalizmust a szervezeti valóságkonstrukció vizsgálata váltja fel, s ennek elemeként pl. az „alkalmazkodási retorika” elemzése; míg az értékmentesség feltételezése helyett a kutató aktív valóságkonstruáló szerepét és értéktelítettségét állítja. A 2. táblázat a fentiekhez kapcsolódóan foglalja össze az interpretatív szervezettel fogást.

### Az interpretatív szervezettelközelítés lényege és alapfogalmai

Mindezek után részletesebben is fogalmazzuk meg az interpretatív szervezettelmélet lényegét, értelmezzük a már említett fogalmakat és állításokat. Mit értsünk például azon, hogy az interpretatív felfogás a szervezeti valóság szubjektív és konstruált természetét feltételezi, s hogy elsődleges célja a megértés?

### A szervezeti valóság, mint a társas konstrukcióban létrejövő közös jelentésvilág

A különféle szervezettelméletek és a szervezeti gyakorlat általában előfeltételezik, magától értetődőnek veszik a „szervezet”-et mint kollektív egységet, holott az egyáltalán nem nyilvánvaló. Az interpretatív szervezettelmélet viszont alapkérdéssé teszi és explicite is megválaszolja az „egyének feletti” vagy „egyénekén túli”

szint mibenlétét, s így ontológiailag átrefektált háttérrel jelent végső soron a szervezettelméletekhez is. A szervezeti valóság eszerint egy társas (társadalmi-közösségi) konstrukció (socially constructed), s a dolgok szervezeti jelentése társas értelmezési folyamatokban alakul ki (socially construed). A fő kérdés pedig az, hogy mi mit jelent a szervezetben és miért, mely szereplők definiálják a szervezet valóságát és milyen folyamatban, illetve milyen közös jelentésminták jönnek létre, maradnak fenn és válnak domináns valóság-alakító erővé a szervezetben.

### Interszubjektív és közös szervezeti jelentések

A szervezeti valóság a szervezeti szereplők cselekedetei és interakciói révén jön létre, alakul és változik. A szervezeti szereplők viszont különféle – előzetesen már létező – értelmezések és jelentéstartalmak alapján vesznek részt e helyzetekben, cselekedeteikben és interakcióikban. Az egyének jelentést adnak például a külvilág eseményeinek, saját maguknak és mások személyének vagy tetteinek, de az egyéni jelentésadás irányul a szervezet múltjára, jelenére és jövőjére csakúgy, mint a különféle tárgyi és szimbolikus alkotásokra. Az egyéni észlelések, értelmezések és cselekedetek az interakciók során viszont befolyásolják egymást: a tettek és azok eredményei (például a létrehozott tárgyak), illetve a különféle szervezeti események szimbolikus jelentést kapnak. A szervezeti valóság lényegét így nem a külső szemlélő számára is látható és megfigyelhető szervezeti események és interakciók, és nem az általánosan érvényesülő szabályszerűségek (struktúrák) jelentik, hanem az *interakciókban létrejövő „interszubjektív” és mögöttes jelentéstartalmak*.

Az interszubjektív jelentésvilág önmagában még nem szükségszerűen kell, hogy „közös” (együttes, azonos) értelmezéseket takarjon – a szervezetek egyes konstrukcionista, illetve posztmodern felfogásai meg is kérdőjelezik e közös jelentésrendszer létét (Schulz – Hatch, 1996; Kvale, 1996; Weisinger – Salipante, n.a.). Az interpretatív szervezettelközelítés viszont egy adott – többnyire szubjektív módon behatárolt – közösség szintjén feltételezi a *közös jelentésvilágot*, és azt, hogy ezekből (többé-kevésbé) *közös szervezeti jelentésvilág*, azaz közös kognitív, nyelvi és kulturális háttér alakul ki (pl. Weick, 1979; Smircich, 1983a; Sims – Gioia, 1986; Bougon, 1992; Eden, 1992). De a szervezet így sem egy homogén valóságot jelent, hanem sokféle eltérő valóság – közösség vagy szubkultúra – létezését, s a „közös”-nek mondható szervezeti valóság (a „szervezet”) épp ezek interakciójában alakul ki idővel. A közös jelentések egyébként azért fontosak, mert ezek biztosítják a szervezet különböző szereplői számára egymás megértését, koherenciát teremtenek, irányt mutatnak számukra, végső soron lehetővé teszik a kollektív, koordinált cselekvést (Bouwen, 1993; Morgan, 1995). Egy szerve-

Az interpretatív szervezetteljárás áttekintése (saját összegzés)

Interpretatív szervezetteljárás	Értelmezés
A szervezet lényege: társas konstrukció; mögöttes, rejtett jelentések.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A szervezeti valóság: társas (közösségi) konstrukció.</li> <li>■ A szervezetben a dolgok másról szólnak, mint aminek látszanak: a szervezetek lényege rejtett.</li> <li>■ A tényleges szervezeti valóság a fejekben, érzésekben, identitásokban, szándékokban, érdekekben, interakciókban „létezik”.</li> <li>■ A szervezet szimbolikus, kulturális, nyelvi és hatalmi jelenség.</li> </ul>
Helyi, szubjektív és egyedi szervezeti valóság feltételezése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A fő kérdés: a szervezeti szereplők szubjektív értelmezései és interakciói miként hozzák létre az „ott és akkor” számukra létező „közös valóság”-ot.</li> <li>■ A szervezet valósága egyedi / azt egyediségében vizsgálja.</li> </ul>
A környezet-szervezet viszony „belülről” kiinduló újraértelmezése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A „külső” környezet is a szervezeten belül kap jelentést, értelmet (belül konstruálódik).</li> <li>■ A szervezet a (részben) maga által konstruált és alakított környezettel van kapcsolatban, arra „reagál”.</li> <li>■ A külső (társadalmi / politikai / kulturális) környezet hatása közvetett, áttételes: csak annyiban és oly módon fontos, amennyiben és ahogyan beépül a helyi szereplők tudatába és nyelvébe.</li> </ul>
A szervezeti hatalom valóságalkotó szerepének kiemelése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A valóságkonstrukció egy hatalmi-befolyásolási folyamat, egy alku („negotiated order”).</li> <li>■ Annak a „valósága” érvényesül jobban a „közös” valóság definiálásakor, akinek nagyobb a befolyásoló ereje.</li> </ul>
Kutatói fókusz: a résztvevők nézőpontja Kutatói cél: „jelentés-megértés”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kutatói fókusz: a résztvevők nézőpontja, belső és mögöttes jelentésvilága (mi mit jelent ott, és miért).</li> <li>■ Cél: a kimondottból következtetni a ki nem mondottra, a mögöttesre, a rejtettre is („a szavak mögé nézés”, a „sorok között olvasás”).</li> <li>■ A kutató is értelmez és befolyásol – a megértés egyben mindig önmegértés.</li> </ul>

zetben általában közös értelmezési sémák és jelentéstartalmak<sup>8</sup> alakulnak ki például a szervezeti teljesítményre vonatkozóan (Wollnik, 1995), de a szervezet lényegére és identitására, határaitra és környezetére vonatkozóan is (Schein, 1992). Az „értelmezés”, „jelentés” kifejezéseket azonban távan kell, hogy felfogjuk: gondolatok, érzelmek, észlelések, érdekek, motivációk és tettek nem választhatók el – mind jelentést hordoz, jelentésre épül, egyben jelentést formál.

A közössé váló jelentések egyúttal a *közösségi-szervezeti identitás* kialakulását – magát a *közösséggé-szervezetté válást* – is fémjelzik, s párhuzamosan létrejön a közösségi-szervezeti cselekvés lehetősége. Egy szervezet *jelentésvilága (vagy kultúrája)* pedig kölcsönös, rekurzív viszonyban van e szervezeti cselekvésekkel és interakciókkal: a már „létező” jelentések háttérre jelentenek az aktuális cselekedethez és interakciókhoz, de beágyazódva meg is jelennek azokban, mint ahogy fennmaradásuk és változásuk is e szervezeti cselekvésekben és interakciókban történik meg. A közös cselekvés eredményeként emellett olyan *tárgyi alkotások* jönnek létre (pl. termékek, technológiák, a fizikai környezet elemei), amelyekhez szintén többé-kevésbé közös jelentéstartalmak kapcsolódnak (Gagliardi, 1990). E tárgyiasult jellemzőkbe egyrészt különféle közös jelentéstartalmak „ágyazódnak be”, másrészt maguk is kulturális „üzeneteket” közvetítenek a velük kapcsolatba lépő szervezeti szereplők számára (Yanow, 2000; Gherardi – Nicolini, 2000)<sup>9</sup>.

### Mögöttes szervezeti jelentések

Az interpretatív megközelítés kiindulópontja szerint a szervezetben a dolgok másról szólnak, mint aminek látszanak: a szervezetek lényege rejtett; a szervezet egy szimbolikus, kulturális, nyelvi és hatalmi jelenség. Nem véletlen, hogy az interpretatív kutató a szándékosan eltitkolt hatalmi-politikai motívumokat és/vagy a mélyebb, nem tudatos – szimbolikus, kulturális vagy tudattalan – tényezőket kutatja. Ebből egyébként az is következik, hogy az interpretatív szervezetelmélet sokkal inkább a szervezeten „belülre” fókuszál, mintsem a szervezet „külső környezetére” (bár tegyük hozzá, ez a megkülönböztetés is egy konstrukció).

Példaként nézzük a „szervezeti struktúrát”. Funkcionalista értelemben ezt olyan közismert és általános struktúradimenziókkal ragadhatjuk meg, mint „munkamegosztás”, „hatáskörmegosztás”, „koordináció”, „szabályozottság”, „szélességi és mélységi tagoltság”, „konfiguráció” (Dobák et al., 1996), amelyet a szervezeti és működési szabályzatok, illetve munkaköri leírások rögzítenek. De vajon e dimenziók révén mennyire jutunk közel az *adott* szervezeti struktúra aktuális jelentéséhez? Természetesen nincs két egyforma SZMSZ, így – az ismert és általánosítható változók mentén – a konkrét SZMSZ egyedileg igyekszik leírni az adott szervezet viszonyait.

S mégis: interpretatív szempontból e struktúradimenziók (e változók), bármennyire testre szabottan alkal-

mazzuk is őket, mivel „kívülről” közelítik az egyedit, alapjában véve háttérbe szorítják és kiiktatják az érintettek által ténylegesen „megélt struktúrát”, s a kapcsolódó mélyebb jelentéseket. Ha viszont „belülről”, az adott szervezet adott szereplőinek szemszögéből fogjuk fel a „struktúrát”, az sokkal inkább gondolatok, benyomások, érzések és viszonyok alakjában jelenik meg. Interpretatív alapokon a szervezeti struktúra tehát például a következő módokon „létezik” (de vigyázzunk: ez ismét egy fogalmi elhatárolás, s nem egymástól független, „diszkrét” dimenziók felsorolása): 1) fejekben és tudatban – pl. explicit, illetve implicit gondolatokban, elvárásokban; 2) tudatalattiban – pl. képekben, fantáziákban, intuíciókban, álmokban; 3) szívekben és érzésekben – pl. vágyakban, félelmekben, szorongásokban, sikerélményekben, attitűdökben, motivációkban; 4) tettekben, azaz a mindennapi döntésekben és cselekedetekben, 5) interakciókban – például kommunikációban, feladatvégzési folyamatokban és viszonyokban; 6) a kialakult nyelvhasználatban és nyelvben; 7) tárgyokban és berendezésekben; 8) szabályzatokban, előírásokban, rendszerekben és folyamatokban; ez utóbbiak felfoghatók a szervezeti struktúra „hivatalos verziójaként” is. Ne felejtjük el azt sem, hogy „szervezeti valóság” esetén nem egyéni és eseti értelmezésekről, hanem kollektív jelentésmintákról van szó.

A szervezeti valóság rejtőzködő, de formális elemekben – pl. a konfigurációban – megmutatkozó természetét jól érzékelteti a SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism) szervezet 2. ábrán látható logója (e szimbólum mélyelemzését Sievers (1990) végzi el).

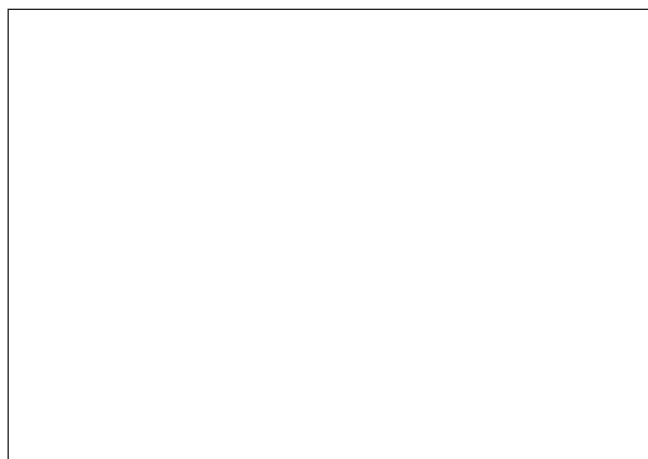
### Helyi valóság, lokális tudás

Bár a történelmileg és társadalmilag kialakult és fennmaradó jelentésminták is lényegesek a szervezeti valóság konstruálásában, az interpretatív szervezetelmélet

2. ábra

#### A SCOS Sárkány

(a copyright tulajdonos engedélyével)



elsősorban az *aktuálisan és helyileg létrejövő* („itt és most”) szervezeti valóságot ragadja meg. Minden szervezet valóságát egyedinek tartja, és azt egyediségében vizsgálja; ennek részeként, aktuális és helyi megjelenési formájukban veszi figyelembe a tágabb történelmi-társadalmi hatóerőket is. Hiszen minden – a külső hatások csakúgy, mint a szervezeti események vagy a tárgyi és szimbolikus alkotások – mindig csak egy adott helyi „szövegösszefüggésben”, az adott közösség kontextusában kapják meg konkrét jelentéstartalmukat. Tehát minden valóság „helyi valóság”: az a közös értelmezés- és jelentésvilág, ami az adott közösség számára értelmet ad az eseményeknek, s eligazít a helyes gondolkodást és cselekvést illetően. Ez egyben „lokális tudás” is, – kompetencia, amellyel csak az rendelkezik, aki tagja ennek a közösségnek, de legalábbis érti és átérzi a közösség jelentésvilágát meghatározó legmélyebb előfeltevéseket (Bouwen – Steyaert, 1995). Egy teljes szervezet „valósága” pedig a különböző egységek és csoportok „helyi valóságainak” összességét és egymásra-hatását jelenti (a szervezeti kultúra irodalomban mindez „domináns kultúra” és a „szubkultúrák” viszonyaként jelenik meg, pl. Schein, 1992). A szervezet emellett egy összetett és „többszintű” valóság is, amelyben az egyéni, csoportos és szervezeti értelmezések kölcsönösen feltételezik és létrehozzák egymást (Wollnik, 1995).

Egy érdekes helyi konstrukcióként lássuk például a „vödörös” jelenségét. Ez a speciális fogalom egy multinacionális élelmiszeripari nagyvállalat hazai termelőüzemében alakult ki, ahol a magas szintű automatizálás egy ponton mégis komolyan sérült: a feldolgozási folyamat – azaz a futószalag – legelején. Ott, ahol az oda beosztott dolgozóknak így napi nyolc órában az volt a feladatuk, hogy egy hatalmas tartályból, sámlira állva és egész nap lefelé hajlongva, vödörrel merjék ki a zöldséget, és egyenletesen terítsék azt el a futószalagon. A kutatói értelmezés óvatosságával ugyan, de megállapítható, hogy a „vödörös” lokálisan nem csupán a munkaeszközt (a vödört), a tevékenységet (a vödörzést, azaz a kiemelés, a szétterítést) és a munkatechnológiát (a vödörzés módját) írta le, hanem – a helyi zsargont mélyebben értelmezve, rejtett szinteken – kifejezte a dolgozók alárendeltségét és mindennapi kiszolgáltatottságát is. Mindez egyben „megalkotta” az alanyt, a „vödörzőt”, és a „vödörzői létet” mint identitást is. A „vödörös” mögöttes jelentése tehát sokrétegű, kollektív és tartós volt, és csak helyileg létezett.

E ponton tanulságos összevetnünk az interpretatív és a *szociológiai institucionalista* szervezetelméletet, hiszen mindkettő a szervezeti valóság konstruált természetét feltételezi, de az utóbbi mégis inkább objektivista alapállásúnak minősül. Institucionalista megközelítésben ugyanis a „kontextus” nem a helyi, hanem a tágabb társadalmi-intézményi környezetet jelöli, mely általános ér-

vényű, és az adott szervezet számára adottságként jelentkezik; az institucionalista elmélet ennek megfelelően a szervezet társadalmi-intézményi beágyazottságát vizsgálja (Granovetter, 1990; Walgenbach, 1996). Ezzel szemben „az interpretatív megközelítés számára a szituáció vagy a kontextus azokat a jelentéssz összefüggéseket jeleníti meg, amelyek a cselekvő számára relevánsak egy adott időpontban és orientációs helyzetben” (Wollnik – Kieser, 1995: 370.; kiemelés tőlem – G.A.).

A helyi jelentésvalóság előtérbe kerülésével az objektivista tudományfilozófiai alapállás redukcionizmusa azáltal kerül feloldásra, hogy minden szervezeti jelenség helyileg kap értelmet, vagyis nincsenek általános jelenségek; mint ahogy nincsenek általánosan érvényes összefüggések sem. Sőt, maguk a „szervezeti jelenségek” is konstruáltak: a megfigyelő a saját jelentésvilága alapján maga nevezi meg ezeket, s csak e megnevezések mentén tapasztalhatja meg a dolgokat. Mivel e mechanizmus alól a kutató sem kivétel, az értékmentes kutatás is csak illúzió.

### A nyelv valóságteremtő ereje

A szervezeti valóság létrehozása, fenntartása és megváltozása szempontjából *rendkívül lényeges a nyelv*. A nyelv – interpretatív értelmezése alapján – nem pusztán egy eszköz a külső természeti vagy társadalmi valóság egyes elemeinek megnevezésére, sokkal több annál: egy adott szervezetre vagy közösségre jellemző nyelv megjeleníti mindazokat a történelmileg kialakult előfeltevéseket és mögöttes valóságértelmezéseket, amelyek az adott szervezet/közösség lényegét jelentik. Amire van szó a szervezetben, az létezik, s igaz ennek ellenkezője is. A kategorizálások valóságteremtő erejük – vegyük csak a szervezetbe bevezetett kompetenciaszintek vagy fizetési kategóriák hatását a szervezetre. De egyes felfogások szerint (Winch, 1958) a közös valóság kialakulása, fennmaradása és változása eleve csak kommunikáció révén lehetséges. A közös nyelv kialakulása pedig a közösség létrejöttéért, egy közös valóság és identitás létrejöveteleként értelmezhető. A közösség és szervezet számára az általa használt nyelv azonban nemcsak teremtőerő, de korlát is: észlelni, értelmezni és jelentést adni csak meglévő nyelvi kategóriáink (s meglévő értelmezéseink, előfeltevéseink, valóság-definícióink) keretein belül vagyunk képesek, nyelvi-szemléleti-kulturális korlátainkat nem tudjuk „átugorni” (Watzlawick – Weakland – Fisch, 1974; Weick – Westley, 1996)<sup>10</sup>.

A hermeneutikai alapállásnak megfelelően fontos leszögeznünk, hogy az interpretatív megközelítés nem relativista (Grondin, 2002), így a szervezeti nyelv értelmezése sem egyéni mérlegeléstől függ. Ellenkezőleg: ha elég „jól” értjük, a szervezeti nyelv révén közelebb kell jussunk a szervezet „leglényeg”-ének megértéséhez, ahhoz, amit tudományosan „a szervezeti kultúra legmé-

lyebb közös alapfeltevései”-nek nevezhetünk, de amit a „hely szellemének” vagy a „szervezet lelkének” is mondhatnánk.

### A dialógus jelentősége

Láthattuk: az interszjektív jelentések kialakulásában fontos szerep jut a kommunikációnak. Nehézséget jelent viszont a közös értelmezés szempontjából, hogy minden közösség csak a saját története és kultúrája, mint „értelmezési keret” lehetőségein belül képes jelentést adni a valóságnak. Egy saját múlttal rendelkező társas rendszerben (csoportban, szervezetben) az idők során ugyan kialakulnak az adott közösségre jellemző helyi értelmezések, de kérdés, hogy az egymástól különböző szubkultúrák mennyire érthetik meg egymást.<sup>11</sup>

Az interakciók koordinálását egyrészt a konszenzusos jelentéssel bíró, az idők során tudattalanná és meg nem kérdőjelezett jelentéstartalmúvá váló szimbólumok biztosítják (lásd a következő pontban). Az interpretatív – hermeneutikai megközelítés azonban túlmegy ezen, és az eltérő jelentésvilágok, kultúrák közötti *megértés szempontjából a dialógus fontosságát hangsúlyozza* (Gadamer megközelítéséről lásd: Blaikie, 1995). A dialógus fogalom arra vonatkozik, hogy egy, a miénktől eltérő jelentésvalóság megértése csak az adott jelentésvalóság mély, történelmi-kulturális előfeltevés-rendszerének feltárásán és elsajátításán keresztül lehetséges. A cél az, hogy az eltérő előfeltevés-rendszerekből – kommunikáció révén – kialakítsunk egy közös „jelentés-horizontot”. Ez azonban nem egyirányú folyamat, hiszen az eltérő kontextus megértése csak úgy lehetséges, ha minden érintett fél felülvizsgálja és módosítja előzetes feltevéseit:

„Egy más jelentés-horizonttal való találkozás ráéreztheti az értelmezőt saját mélyen fekvő feltevéseire, előítéleteire vagy jelentés-horizontjára, amelyeknek eddig esetleg nem volt tudatában; a tudattalan meggyőződések kritikai tudatosítás tárgyává válnak, és lehetővé válik a valódi megértés” (Blaikie, 1995: 64.).

A dialógus a nyelv alapjain és a nyelv segítségével lehetséges. Más kérdés, hogy – az organikusan kialakuló közös jelentéseken túl – a szervezetekben valódi szándék és tudatos erőfeszítés híján ritkán jön létre valódi dialógus-helyzet, s így egymás szempontjainak mélyebb megértése is sokszor elmarad.

### Autonómia: valóság-létrehozás, intézményesülés, tudatosítás

A szubjektivizmusnak megfelelően az interpretatív felfogás „voluntarista” megközelítés, ami az emberi tudatot tekinti valóság-definiáló erejűnek: a szervezeti szereplők (csoportok és egyének) eszerint szándékaik, értelmezéseik, tetteik, nyelvhasználatuk és interakcióik

révén folyamatosan maguk hozzák létre a szervezeti valóságot; ebben az értelemben autonómnak mondhatók. De ez az autonómia nem korlátok nélküli, és nem elsősorban az egyén sajátja. Mint mondtuk, nincs szó arról, hogy az egyén vagy akár a közösség, önmagában és szabadon, képes lenne „átdefiniálni” a történelmileg, társadalmilag és szervezetenként létrehozott közös jelentésvalóságot. Az autonómiát korlátozó tényezők paradox módon ugyanazok, amelyek az egyén és a kollektíva számára megkönnyítik az interakciót és a cselekvést. A mindennapi kommunikáció és interakció ugyanis nehezen lenne elképzelhető akkor, ha állandóan újra meg újra kellene értelmezni a valóságot, ha mindig meg kellene egyezni egyes szavak vagy más szimbólumok jelentéséről. A társadalmi valóság legtöbb eleme azonban ezt nem is igényli, hiszen azok idővel már a tudatosság hatókörén kívülre kerültek, „külsődlegessé”, „adottá”, a valóság „elfogadott” és „megkérdőjelezhetetlen” részévé váltak a szereplők gondolkodásában (Berger – Luckman, 1998). Fontos azonban, hogy ezek mindig helyileg, aktuálisan és specifikus módon fejtik ki jelentésbefolyásoló hatásukat.

Ez a beágyazódás és objektíváció a szervezetekben is lejátszódik. A korábbi értelmezések rögzítésében és fenntartásában például fontosak a rögzült interakciós minták és probléma-megoldási módok, a jellemző magatartási válaszok és létrejött társas-hatalmi viszonyok, vagy a nyelv. De a tárgyiasult elemek – szabályzatok, szervezeti struktúrák, technológiák és eljárásmodok – is a helyileg elfogadott valóság-értelmezéseket, mint tudást intézményesítik. Ezek a valóság-elemek később már nehezen tudatosíthatók, s így megkérdőjelezésük vagy megváltoztatásuk is nehéz. Erre jellemzően csak akkor kerül sor, ha a korábbi értelmezések és jelentések valami miatt „nem működnek” (ha például elakad a kommunikáció vagy nem jön létre közös platform a cselekvéshez), illetve, ha az új helyzetek (pl. „környezeti” események) szükségessé teszik az (újra)-értelmezést.

De ismételtén: az interpretatív szervezetenközelítés szerint a dolgok jelentése nem kívülről adott, hanem helyileg konstruálódik, s ez már önmagában is az autonómia bizonyos szintjére utal; ráadásul az „adottság”-nak vélt dolgok tudatosításával van mód az autonómia további kiterjesztésére.

### A szervezeti valóság formálása: alku, befolyásolás, hatalom

Ha az interpretatív szervezetenközelítést komolyan vesszük, nem túlzás azt állítani, hogy akik kapcsolatba kerülnek a szervezettel, egyben részt is vesznek a szervezeti valóság alakításában, a közös szervezeti jelentésekről szóló diskurzusban. A szervezeti valóság alakítása leginkább egy állandó „megegyezési folyamat”-ként vagy „alku”-ként képzelhető el, amelyben a

különböző szervezeti szereplők igyekeznek saját értelmezéseik és érdekeik mentén alakítani a közös jelentést. Az „alku” (‘negotiated order’, in: Bouwen, 1993) értelmezhető a teljes szervezet valóságára csakúgy, mint a szervezet egyes rész-valóságaira (szubkultúráira, közösségeire) is. Az első esetben az a tét, hogy mi válik a szervezet egésze számára a cselekvést meghatározó domináns logikává, a második a helyi (adott csoportbeli, közösségbeli) jelentések meghatározásáról szól. Mindkét esetben igaz, hogy a „belső” szereplők saját értelmezései mellett „külső” valóságértelmezések is bekapcsolódnak e megegyezési folyamatba (pl. más szervezetek valóságdefiníciói, különböző intézményi logikák, társadalmi diskurzusok és ideológiák).

Amint erről szó volt, az interpretatív megközelítés szerint a különböző értelmezésekből – interakció, kommunikáció révén – ki tud alakulni egy közös megértés és jelentésvilág; ez azonban nem szükségszerű. Elképzelhető, hogy egyes szereplők pusztán „félreteszik” a célokban és értelmezésekben fennálló ellentéteiket, és a közös cselekvés érdekében a közös elemekre koncentrálnak. Máskor egyes szereplők alárendelik saját értelmezéseiket másokénak. A fenti esetekben a közös cselekvés ellenére az értelmezésekben meglévő korábbi különbségek hosszabb távon is fennmaradhatnak (Putnam alapján: Risberg, 1999). Ha viszont a felek között – a korábbi értelemben vett – dialógus létre tud jönni, a közös cselekvés háttérében az eltérő perspektívák is egy közös jelentés-horizonttá „olvadnak össze”.

A közös jelentésvilágról szóló szervezeti diskurzusba ugyanakkor nem minden résztvevő képes egyforma érdekérvényesítő erővel bekapcsolódni: a hatalommal rendelkezők másoknál hatásosabban képesek befolyásolni mind a valóságalkotási folyamatot, mind a kialakuló jelentéstartalmakat. Nem véletlen, hogy sokan a legfőbb vezetői feladatnak és lehetőségnek tartják a közös szervezeti jelentésvilág tudatos formálását (Smircich – Morgan, 1982; Smircich, 1983b; Weick, 1984), vagy a szimbolikus eszközök átgondolt használatát (Morgan, 1995). A vezetési tevékenység ebben az értelemben tehát nem más, mint „értelmezésmenedzsment” (management of meaning): mások értelmezérendszerének befolyásolása révén a közös szervezeti jelentésvilág tudatos formálása.

Természetesen a „szervezeti hatalom” sem objektív jelenség, hanem maga is társas konstrukció. Ez egy paradox viszonyt teremt: akinek nagyobb a konstruált hatalma, az erőteljesebben befolyásolhatja a szervezeti valóság definiálását; és fordítva, akinek a valóság-definíciói erőteljesebben érvényesülnek a közös szervezeti valóság alakításakor, annak nagyobb lesz hatalma (Gelei, 1996). Weick (1984) szerint a szervezetben éppen azok választódnak ki vezetőnek és kapnak hatalmat, akik a szervezeti rendre vonatkozóan határozott előzetes koncepciókkal rendelkeznek, és képesek is érvényre juttatni ezeket a valóságértelmezéseket. Mások kisebb sze-

repet tulajdonítanak a vezetésnek. Orton (2000) például az alsóbb hierarchiaszintek valóságkonstruáló erejét hangsúlyozza, amennyiben a vezetés számára sokszor az alsóbb szintek „állítják elő” az egyáltalán szóba jöhető értelmezéseket vagy döntési alternatívákat. Brown és Duguid (1983) emellett kiemeli, hogy a felülről jövő (vezetői) akaratot mindig csak a helyi gyakorlat-közösség (community of practice) lokális jelentésvilágának megfelelően értelmezik. S ne feledjük el, hogy maga a vezetői valóságmagyarázat is beágyazódik egy szervezeti-kulturális jelentérendszerbe (Schein, 1992), illetve egy tágabb, társadalmi-intézményi jelentéshálóba (Engeström, 2000).

### Szervezet-környezet viszony, szervezeti változás

A környezeti alkalmazkodás elsődlegessége (determinizmus) helyett az interpretatív szervezettel fogásból az következik, hogy – bármennyire is meglepő – bizonyos fokig a „külső” környezet is a szervezeten belül konstruált: 1) a szervezeten belül kap jelentést, 2) a szervezet a maga által létrehozott – általa értelmezett és részben általa alakított – környezetre „reagál”. A külső (társadalmi-politikai-kulturális) környezet hatása így csak közvetett, áttételes: a szervezeti jelentés-konstrukciós mechanizmusokon átszűrve fejti ki hatását, és csak annyiban és oly módon fontos, amennyiben és ahogyan beépül a helyi szereplők tudatába és nyelvezetébe.

Tulajdonképpen már a „stratégiai választás” Child-féle (1972) koncepciója is a vezetés (a domináns koalíció) valóságalkotó szerepét hangsúlyozza, de nála a környezet a szervezettől függetlenül létező „objektív” valóság. Weick (1979) nehezen lefordítható „enactment” fogalma viszont már arra utal, hogy a környezet nem függetleníthető a szervezettől. A szervezetek (vezetői) nem közvetlenül a környezet eseményeit észlelik, hanem előzetesen létező értelmezéseken és magyarázatmintákon keresztül alkotnak képet a környezetről, s a korábbi valóságértelmezések erőteljesen befolyásolják a környezet aktuális definícióit (Morgan, 1995). Így a helyi nyelvi-kulturális kategóriák, az *előzetes szervezet-és környezetértelmezések* erőteljesen befolyásolják a szervezet-környezet interakció jellegét, eredményességét és következményeit is. Interpretatív alapokon újragalmazható az „elegendően szükséges változatosság” (requisite variety) rendszerelméleti elve is (magyarul pl: Kindler, 1989): egy szervezet akkor képes megújulni és adaptív maradni, ha sok különböző valóságértelmezés és magyarázatminta létezhet egymás mellett, s ha a megszokottól eltérő valóságdefiníciók létrehozásával is kísérletezik a szervezet (Weick, 1979, illetve a „többszólamúságról” Bouwen – Steyaert, 1995; Weick – Westley, 1996). A szintén interpretatív alapokon álló „puha rendszerelmélet” (Checkland, 1990) pedig már teljesen a

szervezet hatáskörébe utalja a szervezet-környezet határok definiálását, s így a „környezet” meghatározását.

Interpretatív megközelítésben a szervezeti változások kiváltó oka sem önmagában a külső környezet, a változás legalább annyira a szervezeten „belülről” fakad. Eredhet például a megváltozott szervezeti öndefinícióból, a belső interakciós minták átalakulása révén kialakuló újfajta szervezeti jelentésekből, korábban nem létező értelmezések és magyarázatminták szervezeti megjelenéséből, vagy a belső hatalmi viszonyok – s így a domináns valóságdefiníciók – megváltozásából (Gelei, 1996). Más kérdés, hogy az interpretatív elmélet mindezt nem a szervezeti adaptáció (funkcionalista) szempontjából tartja érdekesnek, és nem is a szervezeti alkalmazkodás sikerességét vizsgálja, hanem a szervezeti valóságkonstrukciót, s ennek elemeként például az „alkalmazkodási retorikát” (Honnan ered? Kinek érdeke fenntartani? Mely szereplők miként élik meg? stb.)

E ponton ismét vessük össze az interpretatív és az institucionalista megközelítést! Utóbbi, bár a szervezeti valóság *társas konstruáltságát* előfeltételezi, létező és alapvető szerepet tulajdonít a külső környezetnek: az intézményesült és/vagy a társadalmi intézményektől „készen kapott” jelentésminták szerepét hangsúlyozza a szervezeti valóság létrehozásában. Nem véletlen, hogy itt inkább a *szervezeti valóság társadalmi felépítettségéről* beszélünk, míg az interpretatív elméletben a *szervezeti valóság társas-közösségi konstrukciójáról*, ezzel is kiemelve a szervezeti szereplők aktív valóságalkotó szerepét.

### Egy kitüntetett fogalom: a megértés (Verstehen) jelentése és jelentősége

A következőkben a megértést (Verstehen) nem mint módszertani kérdést, hanem mint a társas valóság – s így a szervezeti valóság – alapkérdését, ontológiáját tárgyalom. Így most más minőségben és tágabban jelenik meg, mint a köznapi értelemben vett fogalom, illetve az olyan rokon kifejezések, mint interpretáció, értelmezés, jelentésadás. Miért fontos ez a soron következő, mégoly vázlatos fejtegetés? Azért, mert annyi kiderülhet belőle: az interpretatív megközelítés sokkal inkább egy filozófiai-lag vezérelt, de a megélt tapasztalatban megtestesülő hozzáállás a valósághoz (s a léthez), mintsem valamely specifikus eszközrendszer vagy módszertan elsajátítása és alkalmazása. E hozzáállásra például a következő hívszavakkal utalhatunk: érzékenység, ízlés, beleérzés, ítélerő, életbölcesség, sőt: hagyományértés, morális érzék, hitelesség, erkölcsileg helyes cselekedet, s végső soron: az igazság szellemében való eljárás. A megértés helyessége nem egy szubjektív (értsd: önkényesen választott) mércétől függ, azaz nincs teljesen ránk bízva, de nem is mérhető eleve adott, objektív kritériumok

mentén. Nem lezárt, nem egy elérhető véges értelem (nem egy végső igazság), s így mégiscsak erőteljesen függ az értelmezőtől, megértésre-törekvésének fegyverzettségétől és minőségétől.

A megértés a fenomenológia és – leginkább – a (filozófiai) hermeneutika alapfogalma és alapproblematikája (Gadamer, 2003; Blaikie, 1995; Grondin, 2002; Schwandt, 1999). A hermeneutika végső soron a megértés filozófiája és művészete (Grondin, i.m.). Bár hamar eljut a filozófia alapkérdéseiig, kiindulópontja a következő: „Hogyan érthetjük meg egy szöveg értelmét, jelentését?” A probléma abból fakad, hogy minden egyes szövegben (benne, mögötte, általa) ott van maga a szerző vagy a beszélő is. Lehet, hogy ő ugyan igyekezett szándékát és mondandóját (a közölni kívánt értelmet) minél jobban kifejezni, talán teljesen „beleadva magát”, de ez soha nem sikerülhet tökéletesen. Ugyanez a helyzet a beszélgetésnél is: a beszélő soha nem tudja kifogástalanul kifejezni *magát*, mert el kellene mesélnie a mondandó teljes hátterét, el kellene mesélnie „önmagát”:

„...az általunk használt szavak, ahogyan azok éppen eszünkbe ötlenek, nem képesek kimeríteni mindazt, ami a <<lelkünket nyomja>>, azaz a beszélgetést, mely mi magunk vagyunk.” (Grondin, i.m.: 168.)

A hermeneutika egy szöveg megírását, egy szóbeli közlést (sőt, általában véve minden alkotást és minden cselekedetet is) mint az eredeti szándéknak legmegfelelőbb nyelv és kifejezőmód keresését fogja fel:

„... keressük a nyelvet, hogy kimondhassuk, ami a szívünkön fekszik” (Grondin, i.m.: 169.)

Ez önértelmezést, ön-megértést is jelent. Ha pedig mások szavait (és tetteit, szimbólumait) értelmezzük, nem elsősorban a szavak szó szerinti jelentésére vagyunk kíváncsiak, hanem a szöveg (tett, kultúra) mint egész jelentésére, a teljes eredeti mondandóra. A megértés során így az olvasott vagy hallott szavak segítségével el kell jussunk magához a szerzői szándékhoz és értelemhez, az elhangzó szó és nyelv mögötti, de ki nem mondott és el nem mondható, „belső szóhoz”, a beszélő „lelkéhez” (Grondin, i.m.). A megértés révén tehát az a célunk, hogy a teljes jelentést, s így a mögöttes jelentésvilágot is képesek legyünk felfogni. Ez elsősorban nem pszichológiai kérdés, hiszen a beszélő nem pusztán önmagát (saját pszichikumát) fejezi ki, mikor ír, beszél, vagy cselekszik, hanem mindazt a tágabb tradíciót vagy kultúrát is, aminek része, amelyben áll, s melytől nem tud függetlenedni. De ugyanez igaz az értelmezőre is: a megértésben egyrészt saját élettörténetével, önmagát képviselve vesz részt, másrészt képviseli saját tradícióját és történelmi korát, ennek talaján áll, még ha nincs is tudatában. A megértés együttjátszást, részesedést jelent:

„...részesedést egy értelemben, egy tradícióban, végső soron egy beszélgetésben” (Grondin, i.m.: 167.)

Az ért meg helyesen, aki saját személyes háttere és tágabb hagyományai (beágyazottságai) talaján állva igyekszik belemerítkezni abba a „másik” jelentésvilágba, amely az értelmezni kívánt szó, tett vagy szimbólum mögöttes jelentés-horizontját adja:

„A megértés vagy – ami itt ugyanaz – alkalmazás nem annyira valamiféle önhatalmú szubjektív aktusa, mint inkább egy <<hagyománytörténetbe való belekerülés, melyben szüntelenül közvetítés van a múlt és a jelen között>>. Megérteni egy szöveget a múltból annyit jelent, mint lefordítani azt saját szituációkra, korunk kérdéseire szóló választ hallani ki belőle.” (Grondin, 2002:164., aki Gadamer idézi)

Tegyük hozzá: az értelmező annyiban is aktív alkotó a megértés során, amennyiben a megértés mindig „valamilyen szempontból” történő megértés:

... Akkor értünk meg valamit, ha azt úgy alkalmaztuk magunkra, hogy közben valamilyen választ fedeztünk fel benne a mi kérdéseinkre... Minden megértés, különösen mint önmegértés: motivált, azaz kérdések sarkallják, melyek a megértés pályáit már előre meghatározzák. Az, hogy egy szöveg megszólal, csak a ma hozzá intézett kérdéseinknek köszönhető.” (Grondin, 2002: 165.)

A megértés szembetalálkozás – a szerzővel, az ő korával, önmagunkkal és saját életvilágunkkal. A megértés emellett függ a választott alapállástól is: amikor a megnyilvánuló szavak és tettek háttérében mögöttes jelentéseket keresünk, megtehetjük ezt a kétkedés, bizalmatlanság, gyanú és leleplezési szándék alapállásával, a háttérben mögöttes (tudatos vagy tudattalan) hatalom-akarást sejtve (a „gyanú hermeneutikája”). De lehetséges a „bizalom hermeneutikája” is, amikor mint alapállást, ehelyett a (már nem naiv) bizalmat választjuk – a másik elfogadását, az általa szándékolt jelentésben való részesülést (a bizalom hermeneutikája) (Grondin, 2002 alapján, leegyszerűsítve).

Végül, röviden, a hermeneutikai kör fogalmáról:

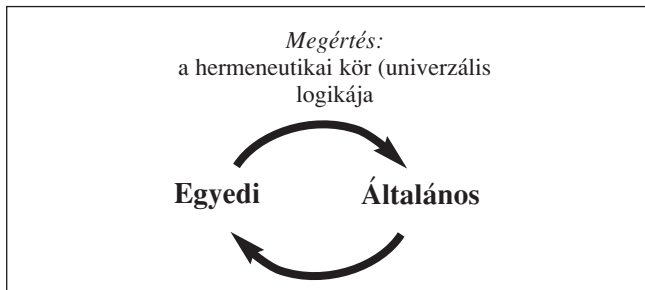
„A szöveg összefüggéséhez hasonlóan, az élet struktúraösszefüggését is az egész és a részek viszonya határozza meg. Minden rész kifejez valamit az élet egészéből, tehát jelentősége van az egész szempontjából, mint ahogy a rész jelentését az egész határozza meg” (Gadamer, i.m.: 257.)

A hermeneutikai kör eredendően tehát rész és egész viszonyáról szól a szövegértésben: az adott szó jelentése csak a teljes szöveg jelentésének tükrében érthető pontosan, miközben a teljes szöveg, mely az egyes szavakból épül fel, csak az egyes szavak révén közvetítheti a jelentést; – ez egy állandó, oda-vissza ható folyamat. De a filológiai-módszertani értelmezést az idézet általános szintre tágtja: mindenre (így az élet-egészre) is igaz, hogy az egyedi esemény, történés vagy tett megjelenít

valamit a tágabb és mögöttes jelentés-összefüggésből, mely utóbbi viszont csak az eseti, egyedi esetek révén értelmezhető. Ezt illusztrálja a 3. ábra.

3. ábra

**Megértés: a hermeneutika kör univerzális logikája**



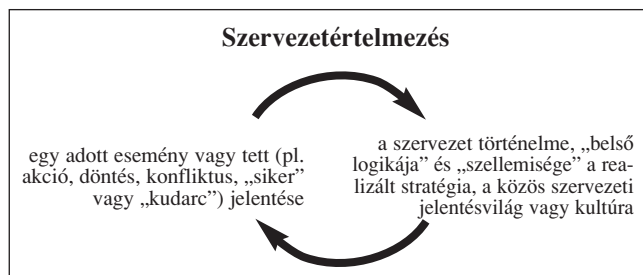
Miért fontos mindez a szervezetek szempontjából? Felsorolásszerűen és távolról sem kimerítve a témát:

1. Mint mindent, a szervezetet is tekinthetjük egy „szöveg”-nek, mely értelmezésre vár és állandóan értelmezik. A szervezet egészének, csakúgy, mint a szervezeten belüli egyes döntéseknek, eseményeknek és tetteknek a háttérében is húzódik mélyebb értelem – egy eredendő szándék vagy domináns logika, mely – az írott vagy szóbeli közléshez hasonlóan felfejtendő, értelmezendő, bár a teljes megértés soha nem lehetséges.
2. E mögöttes szervezeti értelem vagy logika – mint arról már volt szó – pl. emberi kapcsolatban és tárgyasult alkotásokban testesül meg. Példaként gondolhatunk egy értékesítési szabályzatra. Ennek is van „alkotója”, igaz, sokszor már csak a történeti távlatban. Az értékesítési szabályzatba rengeteg – tudatos vagy tudattalan, hivatalos vagy rejtett – eszme, szándék és törekvés épült be megalkotása időszakában, és azóta is. Az akkori közeg (mint jelentéskontextus vagy jelentés-horizont) értelmet adott neki, de az idők folyamán – a kontextus változásával – az eredeti jelentések bizonyára módosultak, a felmerült helyzetek fölülírták az alkotók eredeti célját és szándékát. Ma pedig, az értelmező és újra-értelmező feladatot éppen azok végzik, akik valamiképp kapcsolódnak, viszonyulnak az adott értékesítési szabályzathoz: használják, figyelmen kívül hagyják, bírálják, éppen a megváltoztatásán fáradoznak stb.
3. A gyanú vs. bizalom hermeneutikája kérdéskör is lefordítható a szervezeti gyakorlatra: vegyük például a máshonnan – az alsóbb szintekről, a vezetéstől, a társterülettől stb. – érkező kezdeményezések fogadtatását. A bár kritikus, de befogadó és megérteni vágyó hozzáállás alapvetően más, mint az eleve elutasító, a kezdeményezés mögött mindenképp hatalmi érdeket sejtő (és találó) fogadtatás.
4. Maguk a szervezeti szereplők minden pillanatban értelmeznek, és megértésre törnek. Egyrészt, minden elhatározásuk és tettük már maga is a szervezet és az

adott helyzet valamilyen megértését jelenti; a konkrét cselekvés pedig e megértés „szavakba öntése”-ként fogható fel. Másrészt, e tettek maguk is értelmezésre szorulnak. Harmadrészt: ezek az egyedi akciók és tettek – a hermeneutikai kör logikája alapján – maguk is „továbbírják” a szervezet – mint egész – történetét (4. ábra) a szervezetben mindenki olvasó és mindenki szerző is egyben!

4. ábra

**A hermeneutika kör egy alkalmazása a szervezetre**



5. A szervezetben az számít adekvát döntésnek és kompetens cselekvésnek, ami összhangban van a szervezettel mint tradícióival, azaz megfelel a „józan észnek” és a „hely szellemének”. Ebből szorosan következik, hogy – a vállalati életben uralkodó szemlélettel szemben – a tradíció nem az elavultság szinonimája, hanem – ha értő módon viszonyulunk hozzá – a megújulás valódi forrása: „A tradíciót nem meghaladni kell, hanem megérteni: ha megtapasztalhatjuk múltunkat, a jövő egyre újabb és újabb lehetőségei tárulnak fel számunkra” (Kockelmans, in: Reason – Rowan, 1981b: 133.).
6. Nem véletlen, hogy a tapasztalt, hiteles és bölcs vezető a „Mit kell tennem?; Mi lenne a helyes döntés ebben a helyzetben?” jellegű kérdéseket sokszor az intuícióira támaszkodva válaszolja meg. Mivel érti a szervezetet, megéri és átéri a helyzetből fakadó kihívásokat, el tudja választani egymástól a megfelelő és a hibás cselekvési lehetőségeket.
7. Máskor viszont éppen abból származnak a problémák és „meg-nem-értés”, ha a felső vezetés – például külső tanácsadók máshol bevált tanácsaira hagyatkozva, vagy a „best practice”-t másolva – a szervezeti hagyománytól és kultúrától teljesen idegen – „életidegen” – megoldásokat erőltet át.
8. A „jó vezető” érzékeny: intézkedéseivel igyekszik kapcsolódni a szervezeti csoportok, helyi gyakorlat-közösségek jelentésvilágához, s hacsak nem muszáj, nem kívánja felborítani a kialakult rendet, nem akarja összekuszálni a finom szövődéseket.
9. A külső tanácsadó is csak akkor tud a szervezettel jó kapcsolatba kerülve tényleges segítséget nyújtani, ha – a fenti értelemben vett – megértésre törekszik. Ez azonban nem könnyű.

10. A kutatói és a tanácsadói szerep lényegét tekintve nem különbözik egymástól: a megértés a feladat. Ez, mint láttuk, önmegértés nélkül nem lehetséges. De le kell mondanunk a teljes megértés illúziójáról is, hiszen ez lehetetlen.

### Az interpretatív szervezatközelítés jelentősége

#### *Az elmélet következményei és értékelése*

Nem meglepő, hogy az interpretatív szervezetvizsgálatok legkedveltebb témakörei például a következők: szervezeti kultúra, szervezeti változás, szervezeti tanulás, innováció és tudás a szervezetben, leadership, szervezeti kommunikáció, szervezet és hatalom; de a szervezeti struktúra vagy a szervezeti kontroll interpretatív elemzéseivel is találkozhatunk (Wollnik, 1995 áttekintését). Azonban vigyázzunk: a fentieket ne egymástól független, diszkrét jelenségekként és változókként kezeljük, sokkal inkább ugyanazon komplex szervezeti valóság különféle olvasataiként vagy megnevezési kísérleteiként.

Az interpretatív szervezatközelítés legfőbb erősségei között Morgan (1995) a következőket említi: 1) ráébrészteti a szervezeti szereplőket arra a szerepre, amit a szervezeti valóság alakításában, saját szervezeti környezetük formálásában játszanak, 2) a szervezeti értelmezések és jelentések újradefiniálása révén a szervezeti innováció és változás újszerű lehetőségeit teremti meg, 3) felhívja a figyelmet a szervezeti jelenségek és cselekedetek szimbolikus természetére, 4) a szervezeti valóság folyamat-jellegének hangsúlyozásával oldja a szervezeti valóság „merevségét”, csökkenti „valódiságát”, s ezzel növeli az aktív változtatás esélyét, 5) s ugyanez igaz a „külső” környezetre is, amely ebben a szemléletben nem determinisztikus, hanem sikeresen alakítható és befolyásolható. Mindezt megerősítendő, illetve kiegészítendő, a következő elméleti és/vagy gyakorlati szempontokat tartom még fontosnak:

1. Interpretatív értelemben, erre Morgan is utal, a szervezeti keret felpuhul: a szervezet (újra-) értelmezhetővé, alakíthatóvá, sőt, eredendően is „alakuló”-vá válik. Az interpretatív szervezetértelmezés a szervezetet tehát nem egy „egység”-ként, hanem állandóan formálódó és változó folyamatként, „szerveződés-ként” fogja fel. Erre a folyamatjellegre utal Weick (1979) „organizing” fogalma, illetve Bouwen (1993) „organizing-in-the-making” kifejezése. A vezetés, a szervezetalkotás és a szervezetváltoztatás végső soron e közös, folyamatosan alakuló és formálódó szervezeti valóság definiálásának lehetőségéről szól.
2. A megértés és a dialógus középpontba állításával kiemelten fontossá válik a „másik világ” szempontjainak figyelembevétel, ami – szervezetek tagjaként, szervezetkutatóként vagy szervezeti tanácsadóként is – árnyaltabb, beleérzőbb döntésekre és intézkedésekre sarkall.

3. Az interpretatív szemléletből egyenesen következik, hogy a szervezetben minden kommunikál és minden kommunikáció. A tartalmi szintek mellett, sokszor azokat felülírva, a szimbolikus cselekedetek válnak meghatározóvá. Pontosabban: minden szervezeti esemény, döntés, program vagy akció egyben szimbolikus cselekedet. Minden kommunikál: ez részben a „küldő” felelőssége. De minden értelmezett is, az értelmezés pedig mindig „fordítás”: itt merül fel a fogadó (mint tolmács) felelőssége.
4. A valóság társas konstrukciójának elfogadása azt is jelenti, hogy (bár egyénként értelmezéseink és tetteink nem korlátlanul szabadok) személyes és kollektív felelősségünk is van valóságunk konstruálásában.
5. Jóllehet az önreflexió abszolút mértékben sem kulturális, sem pszichológiai értelemben nem érhet a végére (teljes önmegértésre nincs mód), az interpretatív megközelítésben ezzel együtt kiemelt hangsúlyt kap. Az önreflexió kiemelten megjelenik egyrészt a fokozott nyelv-tudatosságban, másrészt az átreflektált személyes élettapasztalatban és előfeltevésekben, illetve az ún. perspektivikus szubjektivitásban (lásd. következő pontot).
6. Interpretatív szempontból újraértékelődik a szubjektivitás fogalma. Objektivitás ugyanis nem lehetséges, csak szubjektivitás létezik! De nem mindegy, milyen minőségű az. Kvale (1996) megkülönbözteti a „torzító szubjektivitást” (biased subjectivity), amely reflektálatlan, azaz tudatosságot nélkülöző és öngazoló, illetve a „perspektivikus szubjektivitást” (perspectival subjectivity), amely tudatos önmegértésen alapul és folyamatos önmegkérdőjelezésre épül. Reason (1994) ez utóbbiról szólva kritikai szubjektivitásról beszél, amely tehát más, mint a valóság szubjektív megtapasztalása (elsődleges szubjektivitás), de a valóságtól eltávolodó „objektivitástól” is különbözik:

„A kritikai szubjektivitás annyit jelent, hogy nem nyomjuk el elsődleges szubjektív tapasztalatunkat, hogy belátjuk, hogy tudásunk mindig valamilyen nézőpontból való tudás; de egyben azt is jelenti, hogy tudatában vagyunk saját nézőpontunknak és az ebből fakadó torzításoknak, és kommunikációnkban azt a felszínre hozzuk és megfogalmazzuk. A kritikai szubjektivitás önreflektív figyelem saját személyes hátterünkre” (Reason, 1994: 327.).

Ez utóbbi egy elvállalt, egyben kritikailag reflektált szubjektivitás a megértés pedig részben mindig önmegértés (Sárvári, 1999).

7. Hatalom és retorika szempontjából is új felismerésekhez juthatunk. A nyelv valóságteremtő ereje kapcsán láthattuk, hogy egy szöveg formálása csakúgy, mint értelmezése, hatalmat jelent a szervezetben.

Ugyanígy, az értelmezési keretek kialakítási lehetősége is hatalomból fakad, és hatalmat teremt. Nem véletlen, hogy a szervezetben jellemzően vagy a dolgok jelentésének definiálása körül zajlik erős harc (pl. „van-e válság, vagy nincs”), vagy akörül, hogy milyen módon, milyen jelentés-kontextusban kerül majd sor az értelmezésre. Nem feledhetjük, hogy a szervezetkutató is hatalmat gyakorol, a kutatási folyamat megtervezésekor és megvalósításakor csakúgy, mint az értelmezésben.

Az interpretatív szervezatközelítés mértékadó kritikája főként a kritikai és a posztmodern szervezetelmélet oldaláról fogalmazódik meg (Alvesson – Deetz, 1996; Alvesson – Willmott, 1996), s ezekhez kapcsolhatóak a feminista kritikák is.

A kritikai elmélet például azt kérheti számon az interpretatív elméleten, hogy hiányzik belőle a társadalomkritikai orientáció és az emancipatorikus szándék, s ezzel fenntartja és legitimálja a kialakult társadalmi-szervezeti status quot. Bár mindkét megközelítés az emberi identitás, a fennálló társadalmi-szervezeti rend és a létrejövő tárgyi alkotások társas konstrukciójából indul ki, az interpretatív elmélet ezeket természetesnek és szerves módon kialakulónak tartja, míg a kritikai elmélet elnyomónak és ideológiákon alapulónak. Ezt a megközelítésbeli eltérést jól mutatja, hogy míg az interpretatív megközelítés kulcskategóriája a *megértés-orientált dialógus*, a kritikai közelítés az *uralommentes diskurzus* lehetőségeit kutatja (Blaikie, 1995; Willmott, 1995; Alvesson – Willmott, 1996).

A posztmodern szerint nem létezik olyan közös és mélyebb jelentés, melyet az interpretatívok feltételeznek, s ezzel a „nagy narratívával” a hamis egység illúzióját táplálják. Emellett az interpretatív alapfogalmat, a „megértés”-t úgy értékelik, mint a másik fél vagy a világ birtokba vételének igényét, s abban alapvető hatalmi motívumot látnak. De a kritikai elmélethez hasonlóan azt is számon kérik az interpretatív szervezetelméleten, hogy nem eléggé érdeklődik a szervezetben marginalizálódó, perifériára nyomott szereplők iránt, mivel nem vizsgálja explicit módon, mely „hangok” szorulnak ki teljesen a szervezeti valóságról szóló diskurzusból (Kvale, 1996 és Grondin, 2002 alapján).

### **Az alkalmazás fő területe: az interpretatív-kvalitatív szervezetkutatás**

Az interpretatív elmélet magától értetődő alkalmazási területe az interpretatív alapállású kvalitatív szervezetkutatás, melynek kapcsán ehelyütt csak néhány fontosnak vélt szempontot emelek ki.

Ismeretelméleti szempontból az interpretatív paradigma azt hangsúlyozza, hogy a szervezetek a helyi kulturális jelentésvilágon keresztül ismerhetők meg. A szervezetkutatónak ezért közvetlen kapcsolatba kell ke-

rülnie a szervezeti valósággal, s minél alaposabban meg kell ismernie a cselekvők szempontjait, az egyedi és kollektív értelmezésmintákat. A kutatás értelemszerűen kitüntetett figyelmet fordít a szervezeti nyelvhasználatra, s kiindulópontját legalább annyira a lokális tudás és nyelv jelenti, mint az előzetes szervezetelméleti összefüggések és koncepciók.

A kutatásban a jelentésmegértés a cél – egyfajta „belehelyezkedés” a vizsgált szervezet (egyén, csoport, kultúra stb.) helyzetébe, annak átélésére való törekvés, hogy: „Milyen is innen nézve a világ? Mi miről szól és miért? Mi minden számít itt magától értetődőnek?” stb. A feladat a belső, mögöttes szervezeti jelentésvilág feltárása és megértése: a láthatóból eljutni a mögötteshez, a kimondotból következtetni a ki nem mondottra és rejtettre („a szavak mögé nézés”, „a sorok között olvasás”). Azaz: a kvalitatív kutató a tapasztalt konkrétumok (az egyedi) alapján igyekszik következtetni a szervezeti közegre, belső viszonyokra és kultúrára (az általános), illetve fordítva, a szervezeti jelentésvilág (kultúra) egyre jobb megértése révén érti meg egyre mélyebben a konkrét helyzeteket, mondatokat, cselekedeteket és interakciókat is.

Az interpretatív alapállás figyelmeztet, hogy kutatóként mindig értelmezzünk, elfogultak vagyunk, és kutatásunkkal értékeket, érdekeket képviselünk. Éppen ezért le kell mondjunk az értékmentesség hamis illúziójáról. Mivel a kutató is beágyazódott saját tudományos közösségének, társadalmi viszonyainak és személyes múltjának jelentésvilágába, s a szervezetet csak saját értelmezési kontextusán keresztül tudja tanulmányozni, kiemelt jelentőségű tehát a kutatói szubjektivitás perspektivikus alkalmazása. A kutatási folyamat ilyen értelemben egy „önreflektív dialógust” jelent.

Mivel az interpretatív megközelítés a klasszikus felosztás szerint a szervezetek *megértésére és a helyi összefüggések feltárására* törekszik, s kevésbé az általános magyarázatra (Morgan – Smircich, 1980; Blaikie, 1995; Wollnik, 1995), előnyben részesíti az egy vagy néhány egyedi esetre épülő mélyelemzést és „sűrű leírás”-t (Geertz, 1994). A helyi jelentésekre és/vagy a feltárt összefüggésekre építve azonban a korlátozott általánosítás is lehetséges, ugyanakkor nem lehet cél a helyi kontextustól független, általános magyarázatok – a „nagy elméletek” – előállítása, vagy az előzetesen létező elméletek tesztelése (Smircich – Morgan, 1982; Blaikie, 1995; Wollnik, 1995). A célok között az elmélet-építés sokkal inkább mint „grounded theory” létrehozás szerepelhet (magyarul pl. Bokor, 2003).

Az, hogy végül az empirikus kutatás egyedi esetek sűrű leírását jelenti-e, vagy a mély megértés mellett/helyett valamilyen mértékben oksági összefüggéseket is igyekszik feltárni, a szervezetkutató valóságképétől függ (azaz, hogy milyen mértékben áll „szubjektivistá” alapon). Ez tükröződik abban is, hogy döntően a helyi fogalmakra és a lokális tudásra támaszkodik-e (naturalisztikus

**Mit jelent a kvalitatív kutatás? – tudományfilozófiai alapállás és alkalmazott kutatási eszközök különbsége (saját rendszerezés)**

	Hagyományos (pozitívista) alapállás (tudományfilozófia és módszertan)	Interpretatív-kvalitatív alapállás (tudományfilozófia és módszertan)
<i>Kvantitatív kutatási eszközök</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kontrollált (laboratóriumi) kísérletek</li> <li>■ kvázi-kontrollált kísérletek</li> <li>■ kérdőív: nagymintás adatgyűjtés és elemzés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kérdőív: nyitott kérdések</li> <li>■ kérdőívek, mint a kultúra tárgyasult megnyilvánulásai</li> </ul>
<i>Kvalitatív kutatási eszközök</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strukturált interjú</li> <li>■ félig strukturált interjú és tartalomelemzés</li> <li>■ fókusz-csoport és tartalomelemzés</li> <li>■ dokumentumok tartalomelemzése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kvalitatív interjú (strukturálatlan ill. félig-strukturált interjú és megértő elemzés)</li> <li>■ résztvevő megfigyelés</li> <li>■ fókusz-csoport és megértő elemzés</li> <li>■ dokumentum-elemzés</li> <li>■ tárgyak, terek, szimbólumok elemzése</li> <li>■ kognitív térképek</li> <li>■ napló-készítés, vizuális technikák</li> <li>■ akciókutatás</li> </ul>

irányzat), vagy alkalmaz előzetes elméleti-fogalmi koncepciókat (erről lásd: Hammersly – Atkinson, 1994). A különféle elméleti megközelítésekben és a megvalósuló kutatói gyakorlatban sokszor vegyes megoldásokkal találkozhatunk, s ugyanez igaz az alkalmazott módszerekre is, bár a kvalitatív technikák alkalmazása döntő.

Az interpretatív kutatási filozófiát és metodológiát a kvalitatív kutatási irányzat részének tekinthetjük (Taylor – Bogdan, 1984; Denzin – Lincoln, 1994). Ez számos eltérő kutatási megközelítés gyűjtőkategóriája, keretein belül rengeteg különböző kutatási módszer és technika kerül alkalmazásra (Denzin – Lincoln, 1994; a kvalitatív szervezet-kutatásokról Cassell – Symon, 1994). Az interpretatív alapállás jelenti a biztosítékot ahhoz, hogy *ténylegesen – a kutatás alapelveit tekintve is – kvalitatív kutatásról beszélhessünk*: interpretatív-kvalitatív filozófiájú, kvalitatív módszertanú, a kvalitatív kutatási eszközöket kvalitatív módon alkalmazó szervezetkutatásról! Hiszen sokszor látjuk, hogy bár az adatgyűjtési eszközök során a kutató „kvalitatív” eszközöket használ, alapállása és a kutatás felépítése pozitívista. A 3. táblázat két szempontból, kutatási filozófia és kutatási eszközök oldaláról is értelmezi a kvalitatív kutatást.

Mint látható, az interpretatív megközelítés a kvalitatív szervezetkutatás egyik legfontosabb kutatás-filozófiai és szervezetelméleti háttere. De a korábbiakból kiderült, hogy ennél sokkal többet jelent. Egy alapvető világlátást, a szervezethez, valósághoz és önmagunkhoz való megváltozott viszonyt. Véleményem szerint azt is, hogy a valóban fontos kérdésekkel foglalkozunk, no és iránymutatást, távlatokat ahhoz, hogy a helyes válaszok felé haladjunk. De jelenti annak bizonyosságát is, hogy a végső megértéshez soha nem juthatunk el.

**Felhasznált irodalom**

Alvesson, M. – Deetz, S. (1996): A munkahelyi uralom modern formái (eredetileg: Critical theory and postmodernism approaches to organization studies). In: Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R. (eds.) (1996): Handbook of organization studies. Sage, London. pp.191-217

Alvesson, M. – Willmott, H. (1996): Making sense of management. A critical introduction. Sage, London

Anzenbacher, A. (1994): Bevezetés a filozófiába. Herder, Budapest

Astley, W. G. – Van de Ven, A. H. (1983): Central perspectives and debates in organization theory. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 245-273

Astley, W. G. – Zammuto, R. F. (1992): Organization science, managers, and language games. Organization Science, Vol. 3., no. 4. pp. 443-460

Bakos Ferenc (1983) (szerk): Idegen szavak és kifejezések szótára. 6. kiadás. Akadémiai Kiadó, Budapest

Berger, P. – Luckman, T. (1998): A valóság társadalmi felépítése. Tudásszociológiai értekezés. 1998. Jászöveg, Budapest

Blaikie, N. (1995): Approaches to social enquiry. Polity Press, Cambridge

Bokor A. (1994): Posztmodern a menedzsmenttudományban. Közgazdasági Szemle, 16. évf., 12. sz. pp. 1118-1132

Bokor A. (2003): A szervezeti kultúra hatása a termékfejlesztés folyamatára. Vezetéstudomány, 34. évf. 10. sz., pp. 37-56

Bougon, M. G. (1992): Congregate cognitive maps: A unified dynamic theory of organization and strategy. Journal of Management Studies, Vol. 29, no. 3, pp. 370-389

Bouwien, R. (1993): Inquiry and intervention for development in change and innovation contexts: a 'learning' methodology from a social constructionist perspective. University of Canterbury

Bouwien, R. – Steyaert, C. (1995): From dominant frames toward multi-voiced cooperation: Mediating metaphors for global change. Paper prepared for the Academy of Management Joint Divisional Conference on 'The Organization Dimensions of Global Change: No limits to cooperation', May 3-5, 1995, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio

Brown, J. S. – Duguid, P. (1991): Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. Organization Science, Vol 2, no 1. pp. 40-57

Burrell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. Heinemann Educational Books, London

Cassell, C. – Symon, G. (eds.) (1994): Qualitative methods in organizational research. A practical guide. Sage, London

Checkland, P. (1990): Systems thinking, systems practice. John Wiley and Sons

Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, No. 1.

Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (eds.) (1994): Handbook of qualitative research. Sage, Thousand Oaks, California

Dobák M. et al., (1996): Szervezeti formák és vezetés. KJK, Bp.

Drótos Gy. (1999): Az információrendszerek perspektívái. PhD értekezés. BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest

Eden, C. (1992): On the nature of cognitive maps. Journal of Management Studies, Vol. 29, no 3., pp. 261-265.

Engeström, Y. (2000): Comment on Blackler et al. Activity theory

- and the social construction of knowledge: A story of four umpires. *Organization*, Vol. 7, no. 2, pp. 301-310.
- Gadamer, H. G. (2003): Igazság és módszer. Egy filozófiai hermeneutika vázlata. 2. kiadás. Osiris, Budapest
- Gagliardi, P. (ed.) (1990): Symbols and artifacts: views of the corporate landscape. Aldine de Gruyter, Berlin
- Geertz, C. (1994): Sűrű leírás. In: Az értelmezés hatalma. Századvég, Budapest (eredeti: The interpretation of cultures., 1973, Basic Books, New York)
- Gelei A. (1996): Szervezeti keret és szervezeti változás – egy értelmezési kísérlet. *Szociológiai Szemle*, 1996. 3-4 sz., 55 – 81. o.
- Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulmányok interpretatív megközelítése: a szervezetelemzés esete. PhD értekezés, BKÁE, Gazdálkodástani PhD Program, Budapest
- Gherardi, S. – Nicolini, D. (2000): To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. *Organization*, Vol. 7, no. 2, pp. 329-348.
- Gioia, D. A. – Pitre, E. (1990): Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, Vol. 15., no. 4., pp. 584-602.
- Granovetter, M. (1990): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. (angolul: The old and the new economic sociology: a history and an agenda. In: Friedland, R. – Robertson, A. F. (eds.): Beyond the marketplace: rethinking economy and society. Aldine de Gruyter, New York. pp. 95-112.
- Grondin, J. (2002): Bevezetés a filozófiai hermeneutikába. Osiris Kiadó, Budapest
- Hammersly, M. – Atkinson, P. (1994): Chapter 1: What is ethnography? In: *Ethnography: principles in practice*. (4th ed.) Tavistock, London
- Kieser, A. (szerk.) (1995): Szervezetelméletek. Aula, Budapest
- Kieser, A. (2002): Konstruktivisták megközelítései. Ford. Lazányi Kornélia, és Tirnitz Tamás; szakmai szerk.: Kovács Sándor. Kézirat, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Kieser, A. (1996): Rhetoric and Myth in Management Fashion. Kézirat, University of Mannheim
- Kindler J. (1980): A pozitivisták módszertan válsága. Világosság, augusztus-szeptember, pp. 484-493.
- Kindler J. (1989): A komplexitás törvényszerűségei és néhány gyakorlati következményük. In: Kovács S. (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Kézirat. 4. kiadás. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kovács S. (1990): Szempontok az elméleti irányok megítéléséhez. In: Kovács S. (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Kézirat. 4. kiadás. Tankönyvkiadó, Budapest
- Kuhn, T. (1984): A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat, Budapest
- Kvale, S. (1996): *InterViews*. An introduction to qualitative research interviewing. Sage, Thousand Oaks, California
- Morgan, G. (1986): Images of organization. Beverly Hills, CA: Sage
- Morgan, G. (1995): Paradigm diversity in organizational research. In: Hassard, J. és Pym, D. (eds.) (1995): The theory and philosophy of organizations. Routledge, London
- Morgan, G. – Smircich, L. (1980): The case for qualitative research. *Academy of Management Review*. Vol. 5, no. 4, pp. 491-500.
- Orton, J. D. (2000): Enactment, sensemaking and decision making: redesign processes in the 1976 reorganization of US Intelligence. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, no 2, pp. 213-234.
- Radácsi, L. (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban. *Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzetéről*. *Vezetéstudomány*, 34. évf., 10. sz., pp. 4-12.
- Reason, P. (1994): Three approaches to participative inquiry. In: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, California
- Reason, P. – Rowan, J. (eds) (1981): *Human inquiry. A sourcebook of new paradigm research*. John Wiley and Sons, Chichester
- Risberg, A. (1999): Ambiguities thereafter. An interpretive approach to acquisitions. Lund University Press, Lund
- Ropolyi L. (2000): A tudomány a „szociális-élet-világban”. A tudományfilozófia hermeneutikai és szociálkonstruktivisták szemléletmódjainak összevetése. *Replika*, 41-42. sz., pp.125-138.
- Romani, L. – Topçu, K. – Primecz, H. (2005): The Kulturstandard method. A venue for paradigm interplay in cross-cultural management. Kézirat. Tanulmány az EGOS 21-ik kollokviumára
- Sárvári Gy. (1999): Metalépés. Hermeneutika – mélylélektan – rendszerszemlélet: integratív paradigma a tapasztalati tanulás értelmezési-megértési folyamatához. Animula, Budapest
- Schein, E. H. (1992): *Organizational culture and leadership*. 2nd. ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Schein, E. H. (1994): On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics* special issue: The learning organization in action. *Organizational Dynamics*
- Scherer, A. G. (2002): Szervezetkritika vagy szervezett kritika? – Tudományelméleti megjegyzések a szervezetelméletek kritikus alkalmazásához. Kézirat. Ford. Lazányi Kornélia, és Tirnitz Tamás. BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Schulz, M. – Hatch, M. J. (1996): Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, Vol. 21, no. 2, 529-557.
- Sievers, B. (1990): Curing the monster: Some images of and considerations about the Dragon. In: Gagliardi (ed): Symbols and Artifacts. Views of the corporate landscape. De Gruyter, New York
- Sims, Jr. H. P. – Gioia, D. A. (eds.) (1986): The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Smircich, L. (1983 a): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28. pp.339-358.
- Smircich, L. (1983 b): Organizations as shared meanings. In: Pondy, L. R. et al.: *Organizational Symbolism*, pp. 55-66
- Smircich, L. – Morgan, G. (1982): Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 18, no 3, pp. 257-273.
- Taylor, S. T. – Bogdan, R. (1984): *Introduction to qualitative research methods. The search for meaning*. (2nd ed.) John Wiley and Sons, New York
- Walgenbach, P. (1996): Intézményi megközelítések a szervezetelméletben. Kézirat. Ford.: Lázár László. BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Watzlawick, P. – Weakland, H. H. – Fisch, R. (1974): *Change. Principles of problem formation and problem resolution*. W. W. Norton & Company, New York
- Weick, K. (1979): *The social psychology of organizing*. (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley
- Weick, K. E. (1983): Managerial thought in the context of action. In: Srivastva, S. (ed.) *The executive mind*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Weick, K. E. – Westley, F. (1996): Organizational learning: Affirming an oxymoron. In: Clegg, S. R. – Hardy, C. – Nord, W. R. (eds.) (1996): *Handbook of organization studies*. Sage, London. pp. 440-458.
- Weisinger, J. Y. – Salipante, P. F. (n. a.): Inquiring into cross-cultural knowledge: Challenging cognitive conceptions of culture. Kézirat. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio
- Willmott, H. (1995): Beyond paradigmatic closure in organizational enquiry. In: Hassard, J. – Pym, D. (eds.) (1995): *The theory and philosophy of organizations*. Routledge, London
- Winch, P. (1958): *The idea of a social science and its relation to philosophy*. Routledge & Kegan Paul, London
- Wolnik, M. (1995): Interpretatív megközelítések a szervezetelméletben. In: Kieser, A. (szerk.) (1995): *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest
- Yanow, D. (2000): Seeing organizational learning: A “Cultural” view. *Organization*. Vol. 7, no. 2, pp. 247-258

## Lábjegyzetek

<sup>1</sup> A „Szervezetelméletek” című kurzusokat Kovács Sándor professzor teremtette meg a „Közgázón”, s így a mai Budapesti Corvinus

Egyetemen, de bátran kijelenthető, hogy az egész hazai közgazdasági – gazdálkodástudományi felsőoktatásban is.

<sup>2</sup> „...using 'superintellectual theory' to practical work, like academic research, organizational consultancy and action research” – Robert French, angol szervezetelméleti szakember és tanácsadó megfogalmazása (személyes beszélgetés, 2006).

<sup>3</sup> E tanulmány alapanyagát doktori disszertációm elméleti része jelenti (Gelei, 2002), illetve a Szervezetelméletek kurzusokon e témában tartott előadásaim.

<sup>4</sup> Az alkotói szabadság sem azt jelenti, hogy a művész kénye-kedve szerint bármit alkothat (vö. Gadamer, 2003)

<sup>5</sup> A paradigmák szervezetelméleti szerepét nagy hatású művekben legelőször Burrell és Morgan (1979) fogalmazták meg, de fontos Astley és Van de Ven (1983) tanulmánya, illetve Morgan (1986) könyve a metaforák szervezeti szerepéről. A szervezeti struktúra eltérő jelentéseiről lásd pl. Gioia-Pitre (1990); az információrendszerek különféle perspektíváiról Drótos (1999), míg a szervezeti kultúra esetében Smircich (1983), ill. Schultz-Hatch (1996) műveit. Német nyelvterületen például Kieser (1995), míg hazánkban Kindler József (1980) és Kovács Sándor (1990) mutatott rá a szervezetelméletek különbözőségeire és paradigmáfüggőségére.

<sup>6</sup> Az eredeti mátrix a nagy szellemi áramlatokat igen árnyaltan, egymásba kapcsolódó „felhőkként” mutatja be, melyek átívelik a paradigma-határokat. A paradigmák összemérhetetlenségének (inkompenzurabilitásának) problematikájáról bővebben lásd Scherer (2002) elemzését, a megoldási lehetőségekről pedig pl. Romani – Topçu – Primecz (2005) összefoglalását.

<sup>7</sup> Blaikie (1995) szűkebb értelemben Weber „megértő szociológiáját”, Schütz interpretatív megközelítését és Winch nyelvfilozófiáját sorolja az interpretatív megközelítések közé, de a hagyomány ennél tágabb. Felsorolásképp, de a teljesség igénye nélkül, a szellemi gyökerek között megtalálható a megértő vagy interpretatív szociológia (Weber, G.H. Mead, Blumer, Schütz, Berger és Luckmann, Giddens) és az etnometodológia (Garfinkel), az inter-

pretatív antropológia (Geertz), a pszichológia fenomenológiai (Rogers, Maslow, Kelly) és palo altoi (Watzlawick) iskolái, a filozófiában a fenomenológia (pl. Husserl, Merleau-Ponty, Schütz) és a hermeneutika (pl. Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, Gadamer, Ricoer) különféle irányzatai, de távolabbról Wittgenstein vagy Habermas is köthető. Az ún. interpretatív vagy „puha” rendszerelmélet kapcsán kiemelendő Checkland; a konstruktivizmus képviselői között pedig pl. Latour, Gergen vagy von Glasersfeld (Schwandt, 1999; Wollnik, 1995; Kieser, 2002; a filozófiai alapokról pl.: Anzenbacher, 1994; Störig, 1997).

<sup>8</sup> Meg kell különböztetnünk az értelmezési sémát, mint „keretet” (a nyelvben erre utal a „szintaktika” fogalom) és magát a jelentést, az értelmezés „tartalmát” (a nyelvben: „szemantika”). A közös értelmezési séma kialakulása még nem vezet szükségszerűen azonos jelentéstartalmakhoz, „...inkább egy közös platform teremtésére szolgál, amelyhez később specifikus definíciós folyamatok kapcsolódnak, és amelyekre támaszkodva speciális jelentésminták konstruálhatók” (Wollnik, in: Kieser, 1995:368.).

<sup>9</sup> Yanow (2000) ilyen értelemben tesz különbséget a kultúra tárgyi alkotásainak „konstruktív” (hermeneutikai), illetve „szimbolikus” jelentése között.

<sup>10</sup> Hiszen lássuk be, magát a kérdést, hogy „Foglya vagyok-e saját nyelvemnek?” sem tudjuk másképp, csak nyelvileg elgondolni. Grondin (2002) ezzel együtt kimutatja, hogy nem vagyunk rabjai saját nyelvünknek, mivel tudatosság és reflexió révén távolságot tudunk tartani saját nyelvhasználatunktól, illetve választani tudunk, mit hogyan tudnánk leghelyesebben kifejezni. De vajon van-e a szervezetekben elég nyitottság és bátorság arra, hogy kritikusan szembenézzenek avval, a legmélyebb szinteken mi mindenről is árulkodik a szervezeti nyelvhasználat és a belső zsargon?

<sup>11</sup> Ez a dilemma egy szervezeten belül felmerülhet az eltérő funkcionális területek, a különböző hierarchiaszintek vagy a különféle szakma-kultúrák között (Schein, 1994) csakúgy, mint pl. a szervezetkutatók és a menedzserek viszonylatában (Astley – Zammuto, 1992)

# A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

## **PRIMECZ Henriett**

*Etic and emic type of cross-cultural research*

This paper explains etic and emic type of cross-cultural research. After presenting well known dimensional models (Kluckhohn and Strodtbeck, Edward T. Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, Salom H. Schwartz, GLOBE research) cultural metaphor (Gannon) is examined: theory of concept is briefly introduced and three examples are demonstrated (Portugese Bull Fight, Israeli Kibbutz and Moshav, Thai Kingdom), which also clarify that this concept convey better understanding of cultures in certain aspects, but also unable to explain other aspects. Finally Kulturstandard method is presented, which is a special blend of emic and etic types of research.

## **TOARNICZKY Andrea**

*Measurement culture of the organizational culture: survey typology and key dimensions*

This paper addresses the role of surveys within the organizational culture researches. To achieve this goal: (1) The Author I locates the organizational culture surveys within the research frame of organizational culture; (2) She I defines a survey typology considering the studied level of culture (behavior, values) and the focus relationship (culture – performance, cultural fit, or simply descriptive); (3) The author I identifies and describes the key cultural dimensions.

## **KARÁCSONY András**

*Organizational culture clusters: the case of Hungarian organizations*

The study attempts to extrapolate organizational culture clusters from the sample of Hungarian Organizations. Based on the GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) research methodology and multivariate data analysis three clusters (market oriented, public administration, traditional) were identified. The organizations of the three clusters can be characterized by significant differences regarding the majority of the organizational culture scales.

## **BAKACSI Gyula**

*Culture and welfare – dependencies between the economic growth and development and culture variables of globe*

This paper addresses the issue of how much culture or cultural patterns influence economic development, and developing potential. Concerning cultural measures we rely on data base of GLOBE, and present relationships (correlations) of GLOBE cultural dimensions and different indices of economic development. An extended presentation focuses on relationship between cultural dimensions and World Competitiveness Index. Research evidence shows, that Performance orientation, Future orientation, and Uncertainty avoidance are the most important predictors of development and competitiveness, besides, Institutional collectivism has also positive correlations with most of economic development indices. However, research results confirm, that strong Group Collectivism and high Power distance are negative predictors (impede) of economic development and competitiveness.

## **SZÓTS-KOVÁTS Klaudia**

*Which way for the human resource management?*

The HRM practice and scientific results confront us with various contradictions, which accompany the HRM profession from the very beginning. The author's aim is to explore this contradictions, difficulties residing in the current HRM practice, and present potential alternative solutions. The summary of the theoretical roots and evolution of HRM, which contributes to the understanding the complex situation of the HRM, is presented in the first part of the article.

## **TAKÁCS Sándor**

*The statushierarchy effects to the group performance*

The paper presents different interpretations and explanations of group status hierarchies on the boundaries of group dynamics, sociology and economics, examining the relationship between status and performance (the so called Mathew-effect). The author highlights the similarities of related sociological concepts (like privileges, reputation, power and legitimacy) and the multi-

aspect sociogram of Mérei at the group level. The author end of the literature review the author presents a game theoretically based typology, explaining the effectiveness of different types of status hierarchies with situational factors. In times of major internal or external changes the “stuck”-ness of the group can be the result of difficulties related to the dual challenges of change and stability, which – contrary to our commonsense knowledge – does not only represent itself in rigid hierarchies (although it is quite typical). The paper than refines the above typology and explanatory framework on the basis of the analysis of OD interventions directed at group status hierarchies in two different situations. In the final conclusions of the paper there is a discussion of some practical managerial consequences.

**VÁRADI SZABÓ Zsuzsa**

*Paradoxical theory – The paradox of the way of thinking*

The meaning of paradox has been interpreted in many ways, often as contradiction. According to the paradoxical view paradoxical theory is more than just a theory of contradictions. It is providing a new perspective for understanding phenomena which seems

contradictory. This article attempts to introduce the paradoxical theory as a “meta”concept, which helps us to further develop this approach for practical applications. At first the author reviews concepts and studies from fields of philosophy and mathematics which represent the basis of paradoxical theory. Then the paradox of way of thinking is used to enlighten the main points. Finally article is presented about the paradoxical conception of group dynamics (Smith-Berg, 1987) which perfectly illustrates this new approach of contradictory phenomena.

**Gelei András**

*The Interpretive Approach to Organizations*

Interpretive organization theory is one of the most significant alternatives to the mainstream functionalist approaches. Although the author would find a perspective shift fruitful in the Hungarian organization studies, he considers misunderstanding the alternative approaches quite dangerous. Therefore the main purpose of this paper is to highlight the bases of interpretive organization theory regarding the philosophy of science, in addition, to make a case for its organizational relevance through illustrative examples, as well as to link the theory to qualitative organizational research.

STUDIES AND ARTICLES

*PRIMECZ Henriett*  
Etic and emic type of cross-cultural research ..... 4

*TOARNICZKY Andrea*  
Measurement culture of the organizational culture: survey typology and key dimensions ... 14

*KARÁCSONY András*  
Organizational culture clusters: the case of Hungarian organizations ..... 25

*BAKACSI Gyula*  
Culture and welfare – dependencies between the economic growth and development and culture variables of globe..... 35

*SZÓTS-KOVÁTS Klaudia*  
Which way for the human resource management?..... 46

*TAKÁCS Sándor*  
The statushierarchy effects to the group performance ..... 56

*VÁRADI SZABÓ Zsuzsa*  
Paradoxical theory – The paradox of the way of thinking ..... 70

*GELEI András*  
The Interpretive Approach to Organizations ..... 79